

1

2023

Ročník VII.

REFLEXIE
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU



REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania



Ružomberok 2023

REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania
Vedecký recenzovaný časopis

Číslo 1, jún 2023, ročník VII. Vychádza 2-krát do roka.
EV 150/23/EPP

Redakčná rada

Predseda

DIÁČIKOVÁ, 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., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
Fakulta ekonomiky a manažmentu,

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

BUČKOVÁ, Jaroslava, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

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

DROPPA, Milan, doc. Mgr. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

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

HRNČIAKOVÁ TURČIAKOVÁ, Anna, 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

KUBIČKOVÁ, Miroslava, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

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

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

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

RUSKO, Miroslav, 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 rada

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

Theoretický prehľad výskumu manažmentu kreatívneho potenciálu a kvality života

Theoretical overview of research into the management of creative potential and quality of life

Mária VRÁBLIKOVÁ, Iveta UBREŽIOVÁ 7

Odmietanie privátnej značky spotrebiteľmi

Rejection of private label by consumer

Anna HRNČIAROVÁ TURČIAKOVÁ 21

Motivačné faktory vplyvajúce na výkon a spokojnosť zamestnancov v školstve

Motivational factors influencing the performance and satisfaction of employees in education

Zuzana FATURÍKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ 37

Porovnanie motivácie zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku

Comparison of employees' motivation in family and non-family business

Liliana ŠKODOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ 58

Transfer pedagogicko-ekonomických vedných poznatkov do prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu Manažment

1. časť: Teoretické východiská pre prípravu učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu Manažment

Transfer of pedagogical and economic scientific knowledge to the preparation of the teacher for the management lesson

Part 1: Theoretical starting points for teacher preparation for the Management lesson

Miroslava KUBIČKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ 71

Transfer pedagogicko-ekonomických vedných poznatkov do prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu Manažment

2. časť: Transfer teoretických východísk do praktického vzoru prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu Manažmentu

Transfer of pedagogical and economic scientific knowledge to the preparation of the teacher for the management lesson

Part 2: Transfer of theoretical starting points into a practical model of teacher preparation for the Management lesson

Miroslava KUBIČKOVÁ 85

Stav elektronickej verejnej správy v krajinách Vyšehradskej skupiny (V4)
eGovernment State of Play in V4 countries

Michal Bečka, Jana Kajanová 102

Priemysel 4.0 v stavebníckom priemysle: prehľad súvisiacich technológií
Industry 4.0 in construction industry: The overview of related technologies

Dávid Paculík 121

Príhovor šéfredaktora

Chief editor speech

Vážení čitateľa,

od VI. ročníka časopisu **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania**, ktorý začal v roku 2022 predkladať 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 periodicitá štyrikrát ročne a od roku 2022, keď časopis prechádza na nový formát, je periodicitá 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.2023.7.1.7-20>

Teoretický prehľad výskumu manažmentu kreatívneho potenciálu a kvality života

Theoretical overview of research into the management of creative potential and quality of life

Mária VRÁBLIKOVÁ, Iveta UBREŽIOVÁ

Abstrakt

Z pohľadu Maslowovej pyramídy potrieb patrí kreativita k seberealizácii jednotlivca. Práve seberealizácia môže zdrojom vyššej kvality života jednotlivca a spoločnosti. Dôležitosť skúmania kreativity a kvality života prenikla zo psychológie aj do ekonomickej teórie. Tento výskum je možné realizovať na individuálnej úrovni (resp. na úrovni jednotlivca), na mikro/ mezoúrovni (podniky a malé sociálne skupiny) a na makroúrovni (kreatívne indexy a indexy kvality života). Predkladaný príspevok je prehľadovou štúdiou a popisuje realizované interdisciplinárne výskumy v oboch oblastiach a na jednotlivých úrovniach. Medzi využívané metódy patrí: historicko-logická metóda, analógia, analýza, syntéza a komparatívna metóda.

Kľúčové slová: kreatívny potenciál, kvalita života, interdisciplinárny výskum.

Abstract

From the point of view of Maslow's pyramid of needs, creativity belongs to the self-realization of the individual. It is self-realization that can be the source of a higher quality of life for individuals and society. The importance of researching creativity and quality of life has penetrated from psychology to economic theory as well. This research can be carried out at the individual level (or individual level), at the micro/meso level (enterprises and small social groups) and at the macro level (creative indices and quality of life indices). The presented contribution is an overview study and describes the interdisciplinary research carried out in both areas and at individual levels. The methods used include: historical-logical method, analogy, analysis, synthesis and comparative method.

Keywords: Creative Potential, Quality of Life, Interdisciplinary Research

JEL Classification: I31, I32, O31

Úvod

Richard A. Easterlin v 70. rokoch minulého storočia popísal paradox, že od istej ekonomickej úrovne meranej veľkosťou dôchodku pocit spokojnosti obyvateľstva stagnuje. Ide tu o odklon od hmotnej spotreby smerom k iným hodnotám ako napr. zdravie, bezpečnosť, spravodlivosť, zážitky, ku ktorým sa viaže zvýšený dopyt po službách cestovného ruchu, umenia a kultúry (Kloudová et al. 2010, Wheelan 2012, Madzík, Piteková, Daňková 2015). Z praxe môže byť príkladom známa britská spoločnosť Virgin s jej nemenej známym a slávnym kormidelníkom Richardom Bransonom, ktorý hovorí: „Zisk vo firme nie je všetko. Zisk je len jeden spôsob merania úspechu. Keď v skupine Virgin niečo hodnotíme, predovšetkým koncepty, sú priateľstvo, starostlivosť a láska pre mňa oveľa dôležitejšie, ako príjmy a obrat“ (Diačiková, Chocholáková, 2018). Preto je potrebné hľadať alternatívne a interdisciplinárne spôsoby hodnotenia výkonnosti podnikov, národných a regionálnych ekonomík. Jednou z možností je hodnotenie kreatívneho potenciálu, kvality života a ich vzájomného vzťahu. Hovorí sa, že „každý musí začať od seba.“ Preto aj za výslednou hodnotou indexu kreatívneho potenciálu a kvality života sú vždy podniky (stredná úroveň/mikroúroveň) a jednotlivci (individuálna úroveň). Výskum týchto premenných a úrovní považujeme za aktuálny a prospešný pre ďalší rozvoj vedy a hospodárskej praxe.

1 Teoretické východiská

V rámci teoretických východísk sa zameriavame na súčasný stav poznania vo výskume 3 úrovní manažmentu kreatívneho potenciálu a 3 úrovní manažmentu kvality života.

Manažment kreatívneho potenciálu

Súčasný stav výskumu kreatívneho potenciálu je rozdelený do 3 úrovní — kreativita jednotlivca (ako psychická vlastnosť) a jej rozvoj, kreativita podniku, inovácie a start-upy (mikroúroveň) a kreativita na regionálnej úrovni (makroúroveň). Charakteristika kreatívneho potenciálu jednotlivca je predmetom výskumu psychologických vied. Zameriava sa na jej definície (napr. Torrance, Shaughnessy 1998, Dacey, Lennon 2000, Mikuláščík 2010, Amabile 2012), na Wallasov model kreatívneho procesu, na najvýznamnejšie metódy jej rozvoja, teda na systematicko-analytické a intuitívne metódy (Kotler, Trias de Bes 2005, Ali Taha, Tej 2015, a. i.) a na bariéry jej rozvoja (Mikuláščík 2010, Franková 2011).

Kreativita na podnikovej úrovni sa prejavuje predovšetkým vznikom inovácií. Tento pojem zaviedol do ekonomickej teórie J. A. Schumpeter (1912/2006), rovnako aj prvú klasifikáciu inovácií, z ktorej vychádza najznámejšia súčasná klasifikácia — tzv. OSLO Manuál (produktové, procesné, marketingové, organizačné inovácie), ktorú využíva aj hodnotenie inovatívnosti krajín a regiónov EÚ (European Innovation Scoreboard a Regional Innovation Scoreboard). V súčasnosti je na základe Valentovho inovačného spektra (inovačných rádov) známe, že produktové inovácie vyžadujú najvyššiu dávku kreativity a medzi ne patria aj start-upy, resp. prevratné inovácie (Kovaľová, Nogová, 2016).

Najvyššou úrovňou kreativity je regionálna úroveň (makroúroveň), resp. koncept kreatívnej ekonomiky. Autorom tohto pojmu je Howkins (2001). K jej definovaniu prispeli aj Florida (2002), Kloudová (2010), UNCTAD (2010), Landry (2016), Purnomo a Kristiansen (2018) a ďalší. Významným faktorom rozvoja kreatívnej ekonomiky je rozvoj služieb, ich nemateriálnosť a závislosť od ľudského kapitálu. Vývoj kreatívnej ekonomiky je determinovaný prítomnosťou kreatívneho ľudského kapitálu, ktorý Florida (2002) v diele *Rise of the creative class* nazval “kreatívna trieda” (super kreatívne jadro, kreatívni profesionáli). Z ďalších analýz kreatívnej triedy vyplýva, že sa vyznačuje vyššou toleranciou, mobilitou, záujmom o celoživotné vzdelávanie a spoločenskou zodpovednosťou. Súčasťou kreatívnej ekonomiky sú aj rôzne prístupy ku klasifikácii kreatívneho priemyslu, a to: Howkinsov model (2001), Throsbyho model (2001), UK DCMS model, WIPO autorský model a UNCTAD (2010). Európska komisia odporúča pri analýzach kreatívnych odvetví využívať Throsbyho model (Core creative arts, Wider cultural industries, Other cultural industries a Related industries).

Dôležitým prvkom konceptu kreatívnej ekonomiky je jej meranie. Autorom 3T indexu (Talent, Technology, Tolerance) je Florida (2002). Index vznikol v USA a od svojho vzniku bol viackrát modifikovaný, aby boli zohľadnené konkrétne národné a regionálne špecifiká – napr. pre podmienky EÚ je to Euro-Creativity Index (Florida, Tinagli 2004). Európska únia však nie je homogénna a preto na základe ECI vznikajú aj národné kreatívne indexy. V prípade Slovenskej republiky bol na základe ECI vytvorený Slovak Creativity Index (SCI) zložený zo 6 hlavných ukazovateľov: Otvorenosť a diverzita, Ľudský kapitál, Kultúrne prostredie, Technológie, Inštitucionálne prostredie a Kreatívne výstupy (Neulogy 2013, Hudec, Klasová 2016). Čiastkové ukazovatele subindexov sa môžu líšiť vzhľadom na dostupnosť dát. Hodnoty ukazovateľov sú vypracované po úrovni NUTS 3 (VÚC), avšak na základe primárneho výskumu je možné aj tento index regionalizovať na úroveň LAU 1.

Manažment kvality života

„Systematické skúmanie kvality života spadá do druhej polovice minulého storočia, keď o tento pojem začali prejavovať záujem viaceré vedné odbory ako ekonómia, sociológia, politické vedy a medicína. Kvalita života sa stala predmetom záujmu ekonómov, politikov, politických strán a ich programov, ako aj odborníkov najmä z oblasti sociológie, psychológie, sociálnej práce, sociálnej politiky a zdravotníctva.“ (Holková, Veselková, 2019 s. 238). Na kvalitu života je podobne ako na kreatívny potenciál možné nazeráť z 3 úrovní, a to:

- individuálna/personálna úroveň – skúmanie kvality života z hľadiska individuálneho well-beingu, determinantov zdravia (strava, pohyb, stres, genetika,...), copingu (resp. zvládanie stresu), naplnenia osobných cieľov a pod.
- mezo/mikroúroveň – skúmanie kvality života v malej sociálnej skupine (napr. kvalita pracovného života v podniku, starostlivosť o zdravie zamestnancov –

tzv. Vitality Management, socio-patologické javy ako mobbing, bossing, staffing, motivačné nástroje),

- makroúroveň – skúmanie kvality života veľkých spoločenských celkov (krajín a regiónov) (Bergsma, Engel, 1988, Kratz, 2005, Dolbáč, Seilerová, 2018).

Kvalitu života je potrebné chápať interdisciplinárne, preto poznáme viac konceptov kvality života, a to:

- filozofické, psychologické a etické koncepty – sú založené na subjektívnom prístupe a hodnotení myslenia, potrieb, prianí a sebarealizácie človeka, analyzujú taktiež aj stavy zníženia kvality života ako napr. depresie a traumy, využívajú termín „well-being“ ;
- medicínske (somatické) koncepty – kvalita života týkajúca sa zdravia býva rozdeľovaná do 4 kategórii: telesný (fyzický) stav a funkčné schopnosti, psychický stav a pocit pohody, sociálne vzťahy, ekonomická situácia a zamestnanie, v súčasnosti tieto koncepty využívajú holistický/psychosomatický prístup a využívajú pojem „health related quality of life (HRQoL)“ ;
- priestorové, environmentálne a geografické koncepty – v prípade environmentálneho prístupu hlavný zdroj kvality života je zdravé životné prostredie, v prípade geografického prístupu sa rozlišuje globálny, makroregionálny, národný, regionálny, mikroregionálny a lokálny rámec;
- sociologické, kultúrne a globalizačné koncepty – v prípade sociologického hľadiska je zdôrazňované vzdelanie, vybavenie domácností, rodinný stav, sociálny status, v prípade kultúrneho konceptu ide o odlišnosť hodnôt podľa Hofstedeho: mocenská vzdialenosť, individualizmus, maskulinita, vyhýbanie sa neistote a pod. ;
- ekonomické koncepty – sú založené na alternatívnom meraní výkonnosti ekonomík, pretože na vyjadrenie kvality života štandardné ukazovatele ako napr. HDP nie sú postačujúce, v oblasti ekonómie sa za najväčší prínos ku skúmaniu ekonómie blahobytu a well-beingu krajín považuje indický laureát Nobelovej ceny Amartya Sen (Payne, 2005; Kinderman et al., 2011; Heřmanová, 2012; Mangaraj, Aparajita, 2020).

Bianchi (2005) rozlišuje objektivistické metódy merania kvality života (napr. index kvality života a HDI, využívanie hlavne pri analýze makroúrovne) a subjektivistické (napr. QoL WHO, dvojvrstvový model životnej spokojnosti, medzikultúrne porovnanie pocitu šťastia a pod., využívané pri analýze mikroúrovne a individuálnej úrovne). Index kvality života sa skladá z deviatich ukazovateľov: materiálny blahobyt vyjadrený v HDP na osobu, zdravie (vyjadrené v priemernom očakávanom veku dožitia pri narodení), politická stabilita, rodinný život (vyjadrený mierou

rozvodovosti), komunitný život (meraný účasťou na bohoslužbách a členstvom v odboroch), klíma a geografická poloha (vyjadrená v zemepisnej dĺžke, od ktorej závisí teplota), istota zamestnania (vyjadrená mierou nezamestnanosti), politická sloboda (index politických a občianskych slobôd) a rodová rovnosť (rozdiel v priemernom zárobku mužov a žien). Veenhoven (2002 In Babinčák, 2014) rozlišuje 4 kvadranty kvality života a v závislosti od toho odporúča využitie objektívnych a subjektívnych metód hodnotenia.

	Vonkajšie kvality	Vnútorne kvality
Životné šance	<i>Životodarnosť prostredia</i> - dobré podmienky pre život - objektívna podstata a objektívne meranie	<i>Životodarnosť osoby</i> - adaptívny potenciál, zdravie, účinnosť alebo spôsobilosť - objektívna podstata a subjektívne meranie
Výsledky života	<i>Užitočnosť života</i> - význam a zmysel života, externá užitočnosť - subjektívna podstata a objektívne meranie	<i>Radosť zo života</i> - subjektívne oceňovanie života, wellbeing, životná spokojnosť, šťastie - subjektívna podstata a subjektívne meranie

Obrázok 1: Kvadranty kvality života, ich postata a meranie

Zdroj: Veenhoven, 2000 In Babinčák, 2014

V rámci kvantitatívneho vyjadrenia kvality života môžeme sa najčastejšie využívať nasledovné metódy:

- NEW (Net Economic Welfare – Čistý ekonomický blahobyť) = HDP + voľný čas +/- tieňová ekonomika – škody na životnom prostredí;
- HDI (Human Development Index – Index ľudského rozvoja), ktorý na medzinárodné porovnanie využíva Program OSN pre rozvoj (UNDP) a berie do úvahy nasledovné činitele: dĺžka života obyvateľstva danej krajiny, dosiahnutá vzdelanostná úroveň obyvateľstva (miera gramotnosti dospelého obyvateľstva, kombinovaná miera zápisu na školy – ZŠ, SŠ a VŠ) a reálny HDP na 1 obyvateľa (v USD) prepočítaný cez paritu kúpnej sily;
- index ľudského utrpenia – vznikol v roku 1992, spočítava negatívne body udeľované v 10 oblastiach: očakávaná dĺžka života pri narodení, denný príjem kalórií, dostupnosť pitnej vody, očkovanie detí, dĺžka školskej dochádzky, priemerný HDP na obyvateľa, miera inflácie, počet televízorov na 1 obyvateľa, politická sloboda, občianske práva;

- index konkurencieschopnosti ekonomík – hodnotí ho Svetové ekonomické fórum (WEF), berie do úvahy 8 ukazovateľov, a to: kvalita verejných inštitúcií, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravie a primárne vzdelávanie, vyššie vzdelávanie a tréning, efektívnosť trhu tovarov, efektívnosť trhu práce, vyspelosť finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, vyspelosť podnikových procesov, inovácie;
- index ekonomickej slobody – priekopníkmi sú laureáti Nobelových cien za ekonómiu Gary Becker, Milton Friedman a Douglas North, analyzuje sa 5 ukazovateľov a to: vplyv štátnych zásahov na ekonomiku, ochrana vlastníckych práv, stabilita cien a meny, sloboda obchodnej výmeny a fungovanie kapitálového trhu, rozsah regulačných zásahov do fungovania finančného trhu, trhu práce a do podmienok pre podnikanie;
- hrubé národné šťastie (GNH – Gross National Happiness) – koncept vznikol v Bhutáne v roku 1972, kde existuje aj Ministerstvo šťastia, medzi 4 hlavné piliere patrí: udržateľný a spravodlivý sociálno-ekonomický rozvoj, ochrana životného prostredia, zachovanie a šírenie tradičnej kultúry, dobrá vláda, index hodnotí šťastie krajiny v 9 oblastiach: duševná pohoda, dobré zdravie, správne využitie času, vzdelanie, kultúrna rôznorodosť, dobrá vláda, vitalita komunity, ekologická diverzita a životný štandard;
- „magický sedemuholník“ – k hlavným cieľom je pridané spravodlivé rozdelenie dôchodkov v krajine, neznečistené životné prostredie a spravodlivé rozdelenie disponibilnej práce, v tomto modeli tak vzniká 21 možných kombinácií vzťahov medzi ukazovateľmi, na základe ktorých je možné hospodársku politiku „ušiť na mieru“ (Lisý et. al, 2005; Uramová et al., 2010; Mankiw, 2017; Diačiková, Chochoľáková, 2018).

Zaujímavé je porovnanie HDI a HDP. Hodnota HDP indikuje, ako je štát bohatý, hodnota HDI indikuje, do akej miery je štát „ľudsky rozvinutý“. To teda znamená, že štáty, ktoré majú vyššie HDP ako HDI zaostávajú napriek „bohatstvu“ za svojimi možnosťami ľudského rozvoja a naopak štáty s vyšším HDI, ako HDP sú „ľudsky rozvinutejšie“, než by sa očakávalo, vzhľadom na možnosti ich ekonomiky. Ešte zaujímavejšie je, že literárne zdroje uvádzajú ako príklad štátov s HDI/HDP vyšším ako 1,0, teda „ľudsky rozvinutejšie“ Grécko, Španielsko, Fínsko, Írsko, naopak ako protipól Švajčiarsko, Luxembursko, Nemecko (Štec, 2012).

Lind (2019) navrhuje HDI upraviť tak, aby odrážal vývoj premenných (očakávaná dĺžka života, vzdelanie a životná úroveň) v čase a aby kvantifikoval zdravotnú, vzdelávaciu a bezpečnostnú politiku – tzv. H Index. Na summite OSN v roku 2015 bolo prijatých 17 cieľov udržateľného rozvoja (SDG – Sustainable Development Goals), ktoré súvisia so všetkými dimenziami kvality života (Obrázok 2). Gavurová a Megyesiová (2022) sa zamerali na cieľ č. 3, ktorý sa týka „Kvality života a zdravia“. Vplyvom pandémie sa skóre Slovenska v oblasti plnenia cieľa posunulo z 13. na 19. miesto v rámci krajín EÚ.



Obrázok 2: Ciele SDG

Zdroj: Loučanová, 2022, SDG, 2022

2 Materiál a metódy

Cieľom príspevku je zhodnotiť obe skúmané problematiky a identifikovať príležitosti pre ďalší výskum. Riešené problematiky (kreatívny potenciál a kvalita života) sú interdisciplinárneho charakteru a ich manažment je možné realizovať na individuálnej úrovni, mikro/mezoúrovni a makroúrovni.

Na základe hlavného cieľa formulujeme parciálne ciele:

C1: S využitím slovenských a zahraničných zdrojov a zdrojov sekundárneho výskumu analyzovať súčasný stav rozpracovania 3 úrovni manažmentu kreatívneho potenciálu.

C2: S využitím slovenských a zahraničných zdrojov a zdrojov sekundárneho výskumu analyzovať súčasný stav rozpracovania 3 úrovni manažmentu kvality života.

C3: Identifikovať prienik medzi skúmanými problematikami.

C4: Identifikovať príležitosti a obmedzenia pre ďalší interdisciplinárny výskum týchto oblastí.

Medzi používané metódy patrí:

- historicko-logická metóda – názory autorov na skúmanú problematiku sú v historickom slede,
- analógia – zistenie, že ide o dve príbuzné problematiky vychádzajúce z potreby sebarealizácie v Maslowovej pyramíde a ich výskum využíva podobné metódy,
- analýza – v podobe rozdelenia jednotlivých problematik na 3 úrovne výskumu,
- syntéza – v podobe sumarizácie a identifikácie spoločných znakov problematik, čo tvorí základ pre ďalší výskum,
- komparácia – porovnávanie charakteru a spôsobov merania oboch skúmaných problematik.

3 Výsledky a diskusia

Z hľadiska vývoja sa dá predpokladať, že problematika kvality života bude čoraz viac súvisieť s problematikou hodnotových orientácií a Maslowovou pyramídou ľudských potrieb, konkrétne so sebarealizáciou, ktorej súčasťou je aj kreatívny potenciál (Heřmanová, 2012). Maslow bol predstaviteľom humanistickej psychológie. Lutsenko (2022) zasa nazýva tento nový koncept a smer vývoja ako tzv. „humanistická ekonómia“, jej súčasťou nie sú len tvrdé dáta.

Ďalšou riešenou problematikou je koncept „Creativity-Health-Wellbeing“, ktorý sa objavuje v publikačnej činnosti mnohých ekonómov, psychológov a sociológov (Daykin, 2021, Field, 2021). Zdravie a wellbeing je podmienkou seberealizácie, avšak výskumy potvrdzujú takisto pozitívny vplyv kreatívnych aktivít na fyzické a psychické zdravie (napr. arteterapia). V rámci makroúrovne ide takisto o obojstranný vplyv, čo sa ukázalo napr. aj v období pandémie, kedy kreatívny potenciál regiónov a zdravotná gramotnosť v jednotlivých regiónoch boli úzko prepojené. Jednou z rozhodujúcich vlastností ľudského kapitálu v porovnaní s ostatnými výrobnými faktormi je kreativita, ktorá nie je nahraditeľná ani umelou inteligenciou. Podľa Diačikovej a Chocholákovej (2018) zamestnanec odvádza plnohodnotný výkon až vtedy, keď je spokojný s vlastným životom. O to viac to platí pre zamestnanca, od ktorého sa očakávajú inovácie. S novými a reálnymi nápismi, ktoré majú realizovateľný potenciál spravidla prichádzajú ľudia, ktorých wellbeing je naplnený.

Jednou z podmienok zvyšovania kreatívneho potenciálu a kvality života je podpora ľudského kapitálu. Wheelan (2012, s. 154) ďalej charakterizuje ľudský kapitál ako „súhrn schopností, ktoré sú stelesnené v jednotlivcovi: vzdelanie, inteligencia, charisma, tvorivosť, profesionálne skúsenosti, podnikavosť, dokonca aj schopnosť rýchle vypáliť loptu“, inak povedané je to „to, čo vám zostane, keď vás niekto olúpi o všetko vaše vlastníctvo – zamestnanie, peniaze, domov, hnutelný majetok – a nechá vás stáť na rohu ulice iba v tom, čo máte na sebe.“ Ako príklad uvádza autor príbeh Steva Jobsa, ktorý dostal výpoveď z Apple, spoločnosti, ktorú sám založil, porozhliadol sa okolo seba a založil spoločnosť Pixar, až neskôr ho firma Apple zavolať späť. Nie každý človek by si v takejto situácii poradil rovnako – niektorí by skončili ako nezamestnaní, v depresii, prípadne ako drogový závislí. Rozdiel spočíva v ľudskom kapitáli (Wheelan 2012, Comunian et al., 2021).

Ľudský kapitál sa netýka iba zvyšovania HDP a zarábania peňazí. Spôsobuje, že sa stávame lepšími ako rodičia, informovanejšími ako voliči, viac sa vyznáme v kultúre a umení, máme lepší zdravotný stav v dôsledku prevencie. Ekonómovia zistili, že rok vzdelávania ženy v krajine s nízkymi príjmami sa spája s 5–10 % znížením úmrtnosti jej detí v prvých 5 rokoch života. Vysoká úroveň ľudského kapitálu vytvára pozitívny začarovaný kruh; vzdelaní rodičia veľa investujú do ľudského kapitálu svojich detí. Nízka úroveň ľudského kapitálu má zasa opačný efekt. Autor populačnej teórie T. Malthus predpokladal, že ekonomický rast bude viesť k rýchlemu nárastu populácie a tým aj úbytku prírodných zdrojov. Ekonóm P. Krugman poznamenal, že Malthus mal pravdu, pokiaľ ide o 55 z posledných 57 storočí, kedy svetová populácia rástla, ale údel človeka sa významne nemenil. Prelom nastal až po priemyselnej revolúcii, kedy sa rodičia začali zameriavať viac na kvalitu (investície do vzdelávania) ako na kvantitu potomstva a v dôsledku vzdelávania sa posunul aj priemerný vek uzatvárania

manželstva a zakladania rodiny (Lisý et al. 2011, Wheelan 2012, Horeháj, Šuplata 2016).

Vzájomným vzťahom medzi šťastím ako súčasťou kvality života, plnením cieľov SDG a rozvojom kreatívnej ekonomiky sa zaoberajú Fazlagic a Skikiewicz (2016) a Golyash (2021). Balogová (2017) sa v rámci svojej analýzy zaoberá prínosom kreatívneho potenciálu remesiel na východnom Slovensku pre sociálnu oblasť, kvalitu života, znižovanie nezamestnanosti a zvyšovanie ochrany životného prostredia.

K výskumu vzájomného vzťahu medzi kreatívnym potenciálom a kvalitou života patrí aj publikácia od Vráblikovej, Matijovej a Pitekovej (2020). Výskumnú vzorku tvorilo 24 krajín sveta (vyspelé trhové ekonomiky). Na základe cieľa boli sformulované 3 výskumné otázky, a to: určenie vzťahu medzi výsledným skóre GCI (Global Creativity Index) a HDI (Human Development Index) vo vybraných krajinách, určenie vzťahu medzi poradím GCI a HDI vybraných krajín a určenie vzťahu medzi subindexmi GCI (Technológia, Talent, Tolerancia) a HDI (Očakávaná dĺžka života, Odporúčaná dĺžka vzdelania, Priemerná dĺžka vzdelania a HDP na obyvateľa) pomocou korelačnej matice.

Medzi skóre GCI a HDI a medzi poradím krajín na základe GCI a HDI boli zistené silné kladné súvislosti (0,775 a 0,738). Medzi jednotlivými subindexmi boli však zistené v 9 prípadoch stredne silné záporné vzťahy a v 3 prípadoch slabé záporné vzťahy. Záporné hodnoty korelačného koeficientu predstavujú nepriamu úmeru medzi poradím krajín v subindexoch GCI a hodnotami subindexov HDI. Najsilnejší negatívny vzťah (-0,677) v rámci tejto korelačnej matice je medzi toleranciou a očakávanou dĺžkou života, najslabší medzi talentom a priemernou dĺžkou vzdelania. SR dosahuje v hodnotení GCI 54. miesto (v rámci V4 posledné), avšak v prípade subindexov je na tom najlepšie talent (42. miesto), v prípade technológie a tolerancie je hodnotenie horšie než výsledné poradie (69. a 66. miesto).

V rámci hodnotenia HDI je SR na 36. mieste, teda radí sa medzi vyspelé trhové ekonomiky s najvyšším stupňom rozvoja. V rámci V4 je v hodnotení HDI posledné Maďarsko (43. miesto). Výskum kreatívneho potenciálu a kvality života krajín a regiónov je v období globalizácie veľmi aktuálny. Obidva indexy vypovedajú o atraktivite územia pre život, podnikanie a cestovný ruch, keďže hodnotia nielen ekonomické ukazovatele, ale aj stav vzdelania a zdravotníctva, toleranciu voči iným životným štýlom, zavádzanie technológií a inovácií, bezpečnosť a mier, stav verejných inštitúcií a udržateľný rozvoj.

Záver

Problematika kreatívneho potenciálu a kvality života je rozpracovaná v dielach autorov na 3 úrovniach. Individuálna úroveň kreativity je zameraná na spôsoby jej rozvoja, mikroúroveň je zameraná na manažment inovácií a makroúroveň na koncept kreatívnej ekonomiky. Kreativita je subjektívnou a náročne merateľnou vlastnosťou človeka, avšak vďaka psychodiagnostickým metódam, metódam merania inovatívnosti podnikov a kreatívnym indexom regiónov je možné ju merať. Kvalita života na individuálnej úrovni je spojená s pojmom "wellbeing", na mikroúrovni môže byť spojená napr. s kvalitou pracovného života (QWL) a na makroúrovni s objektívnymi indexmi ako napr. HDI a NEW. Pri nižších úrovniach využívame viac

subjektívne metódy, medicínske a psychologické koncepty, pri vyšších objektívne metódy a ekonomické koncepty. Obidve problematiky sú preprojené prostredníctvom ľudského kapitálu a sebarealizácie, avšak ich prepojenie nie je zatiaľ dostatočne rozpracované. Perspektívnou oblasťou prepojenia je tzv. humanistická ekonómia. V ďalších výskumoch by sme realizovali prepojenia medzi jednotlivými úrovňami skúmaných problematik napr. prostredníctvom korelačnej analýzy. Zaujímavé by bolo napríklad zistenie, či existuje vzájomný vzťah medzi rozvojom kreativity zamestnancov v podnikoch a prítomnosťou negatívnych socio-patologických javov, ktoré wellbeing znižujú. Medzi najvýznamnejšie obmedzenie výskumu v budúcnosti patrí výskum makroúrovne. V tomto prípade je možné skreslenie, čo je spôsobené nedostupnosťou štatistických údajov potrebných na výpočty kreatívnych indexov a indexov kvality života pre regióny úrovni NUTS3, prípadne LAU1 a LAU2 a nutnosť dopĺňať sekundárne výskumy primárnymi (resp. realizovať "desk research"). Veríme, že skúmaná problematika obohatí ekonomickú teóriu a prax o nové "ľudské" prvky.

Resume

The issue of creative potential and quality of life is elaborated in the authors' works on 3 levels. The individual level of creativity is focused on the ways of its development, the micro level is focused on innovation management and the macro level on the concept of creative economy. Creativity is a subjective and difficult to measure characteristic of a person, but it can be measured thanks to psychodiagnostic methods, methods of measuring the innovativeness of companies and creative indexes of regions. The quality of life at the individual level is associated with the concept of "wellbeing", at the micro level it can be associated with e.g. with the quality of working life (QWL) and at the macro level with objective indices such as HDI and NEW. At lower levels, we use more subjective methods, medical and psychological concepts, at higher levels, objective methods and economic concepts. Both issues are interconnected through human capital and self-realization, but their connection has not yet been sufficiently elaborated. A promising area of connection is the so-called humanistic economics. In further research, we would implement connections between the individual levels of the investigated issues, e.g. through correlation analysis. It would be interesting, for example, to find out if there is a mutual relationship between the development of creativity of employees in companies and the presence of negative socio-pathological phenomena that reduce well-being. Among the most significant limitations of future research is macro-level research. In this case, distortion is possible, which is caused by the unavailability of statistical data necessary for the calculations of creative indices and quality of life indices for regions of the NUTS3, or LAU1 and LAU2 levels, and the necessity to supplement secondary research with primary research (or perform "desk research"). We believe that the investigated issue will enrich economic theory and practice with new "human" elements.

Literatúra

- ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. TVORIVÉ METÓDY V MANAŽMENTE. 1. VYD. PREŠOV: FAKULTA MANAŽMENTU, 2015. 109 s. ISBN 978- 80-8165-130-4.
- AMABILE, T. M. 2012. *Componential theory of creativity: Working paper*. [online] [cit.2023-02-28]. Boston: Harvard Business School, 2012.
URL:<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>
- BABINČÁK, P. 2014. Kritériá pre meranie kvality života v psychológii a ich aplikácia prostredníctvom rozdielového modelu kvality života In *Psychologie pro praxi* 1 – 2/2014, s. 77-87.
- BALOGOVÁ, B. 2017. Renesancia remesiel východoslovenského regiónu (podpora kreatívneho priemyslu) ako nástroj predchádzania nezamestnanosti a chudoby
In *Kvalita života 2017: Zborník z konferencie*. Prešov 2018, s. 54-59.
- BERGSMA, J., ENGEL, G. L. 1988. Quality of life: does measurement help? *Health Policy*, 10, 1988, s. 267-279. [https://doi.org/10.1016/0168-8510\(88\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0168-8510(88)90062-0)
- BIANCHI, G. 2005. Is it Possible to Measure Quality of Life? In *Životné Prostredie*, Vol. 39, No. 6, pp. 285 – 289. ISSN 0044- 4863.
- COMUNIAN, R. et al. 2021. Defining Talent: Between Human Capital and the Creative Economy In *The Economics of Talent*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-95124-9_2
- DACEY, J. S., LENNON, K. H. 2000. *Kreativita*. Praha: Grada Publishing, 2000. 252 s. ISBN 80-716-9903-9.
- DAYKIN, N. 2021. Creativity, health and wellbeing: challenges of research and evidence In *Musiikki, ääni ja hyvinvointi* Vol 51 Nro 4 (2021),
<https://doi.org/10.51816/musiikki.113249>
- DIAČIKOVÁ, A., CHOCHOLÁKOVÁ, A. 2018. Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj In *Právo, ekonomika a management : časopis pro právni a ekonomickou praxi*. Zlín (Česko) : Academia Economica, Vol. 9, No. 9, pp. 73-79. ISSN 1804-3550.
- DOLBÁČ, M., SEILEROVÁ, M. 2018. *Zborník: Starostlivosť o zdravie zamestnancov*. Košice: UPJŠ, 2018. 368 s. ISBN 978- 80-8152-665-7.
- FAZLAGIC, J., SKIKIEWICZ, R. 2016. Measuring sustainable development - the creative economy perspective In *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 26(4):1-11.
<https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1651418>
- FIELD, B. 2021. *How creativity positively impacts your health*.
URL:<https://www.verywellmind.com/how-creativitypositively-impacts-your-health-5113162>

- FLORIDA, R. 2002. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 978-04- 650-2476- 6.
- FLORIDA, R., TINAGLI, I. 2004. *Europe in the creative age*. London: Demos, 2004. 48 s. [cit.2022-09-10].
- FRANKOVÁ, E. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247- 3317-3.
- GAVUROVÁ, B., MEGYESIOVÁ, S. 2022. Sustainable Health and Wellbeing in the European Union. In *Frontiers in Public Health*, Vol. 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.851061>
- GOLYASH, I. 2021. Happiness as a key factor of the creative economy for sustainable development In *Conference: Happiness And Contemporary Society*, <https://doi.org/10.31108/7.2021.26>
- HEŘMANOVÁ, E. 2012. *Koncepty, teorie a měření kvality života*. Praha: SLON, 2012. 239 s. ISBN 978-80-7419-106-0.
- HOLKOVÁ, V., VESELKOVÁ, A. 2019. Teoreticko-praktické aspekty formovania kvality života z pohľadu spotreby In *Ekonomické rozhľady*. Vol. 48, No. 3, pp. 237-254. ISSN 2644-1785.
- HOREHÁJ, J., ŠUPLATA, M. 2016. *Stručné dejiny ekonomických teórií*. Banská Bystrica: Belianum, 2016. 90 s. ISBN 978- 80-557-1037-2.
- HUDEC, O., KLASOVÁ, S. 2016. Slovak creativity index – a PCA based research In *European spatial research and policy*, Vol. 23 pp. 47-64. ISSN 1231-1952. <https://doi.org/10.1515/esrp-2016-0003>
- HOWKINS, J. 2002. *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Penguin Books, 2002. 288 p. ISBN-10: 0-140-28794.
- KINDERMAN, P., SCHWANNAUER, M., PONTIN, E.a TAI, S. 2011. „Vypracovanie a validácia všeobecnej miery blahobytu: Škála blahobytu BBC.“ *Výskum kvality života* , roč. 20, č. 7, 2011, s. 1035-1042. <https://doi.org/10.1007/s11136-010-9841-z>
- KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. *Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOTLER, PH., TRIAS DE BES, F. 2005. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha : Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- KOVAĽOVÁ, M., NOGOVÁ, Z. 2016. Creative approach to the innovations based on the product benchmarking results In *Innovation management, entrepreneurship and corporate sustainability (IMECS 2016): Proceedings of the international conference in Prague, Czech Republic, 2016, VŠE, Prague*, pp. 338-348.

- KRATZ, H. J. 2005. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- LANDRY, CH. 2016. Afterword: The Changing Face of Urban Planning: Towards Collaborative and Creative Cities In *Human smart cities: Rethinking the interplay between design and planning*, pp. 239-260. ISBN 978-3-319-33022-8.
- LIND, N. 2019. A Development of the Human Development Index In *Social Indicators Research*, Vol.146, No.3, pp. 409-423. ISSN 1573-0921. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02133-9>
- LISÝ, J. et al., 2005. *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: Iura Edition, 2005. 622 s. ISBN 80-8078-063-3.
- LOUČANOVÁ, E. 2022. Hodnotenie stavu udržateľnosti krajín EÚ In *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, Vol. 6, No.1, pp. 55 – 62. ISSN 2730-020X. <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.55-62>
- LUTSENKO, E. V. 2022. *Humanist economy, quality of life and goals of regional administration*.
URL:https://www.researchgate.net/publication/359705545_HUMANIST_ECONOMY_QUALITY_OF_LIFE_AND_GOALS_OF_REGIONAL_ADMINISTRATION_in_English?channel=doi&linkId=6249cf187931cc7ccf12471b&showFulltext=true.
DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19890.27848>
- MADZÍK, P., PITEKOVÁ, J., DAŇKOVÁ, A. 2015. Standard of Living as a Factor of Countries' Competitiveness In *Procedia: Economics and Finance*, International Scientific Conference: Business Economics And Management (BEM 2015), Vol.34, pp. 500-507. ISSN 2212-5671. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01660-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01660-3)
- MANGARAJ, B. K., APARAJITA, U. 2020. Constructing a generalized model of the human development index In *Socioeconomic planning sciences*, Vol. 70, Article No. 100778. ISSN 0038-0121. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100778>
- MANKIW, G. N. 2017. *Principles of economics*. Kalifornia: South Western College, 2017. 836 s. ISBN 978-13-0558-512-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247- 2016-6.
- NEULOGY, a. s. 2013. *Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku*. [online] [cit.2022-05-21] URL: <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/medialny-servis/aktuality-ministerstva-kultury/sprava-o-stave-a-potenciali-kreativneho-priemyslu-na-slovensku/227> s.
- PAYNE, J. 2005. *Kvalita života a zdraví*. Praha: Triton, 2005. 629 s. ISBN 80-725-4657-0.

- PURNOMO, B. R., KRISTIENSEN, S. 2018. Economic reasoning and creative industries progress In *Creative Industries Journal*, Vol. 11, No. 1, pp 3-21. ISSN 1751-0708. <https://doi.org/10.1080/17510694.2017.1403206>
- SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG). [online] [cit.2022-09-02] URL:https://unis.unvienna.org/unis/sk/topics/sustainable_development_goals.html.
- SCHUMPETER, J. A. 1912/2006. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Drucker & Humboldt, 2006. 548 s. ISBN 978-34-281-17468.
- ŠTEC, P. 2012. *Životný štýl*. [online] [cit.2022-09-02] URL: <http://promeda.sk/>
- THROSBY, D. 2001. *Economics and Culture*. London: Cambridge University Press, 2001. 208 s. ISBN 0-521-58639-9.
- TORRANCE, E. P., SHAUGHNESSY, M. F. 1998. An Interview with E. Paul Torrance: About Creativity In *Educational Psychology Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 441-452. ISSN 1573-336X. <https://doi.org/10.1023/A:1022849603713>
- UNCTAD, 2010. *Creative Economy Report 2010*. [online] [cit.2019-03-28]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf 422 s.
- URAMOVÁ, M., LACOVÁ, Ž., HRONEC, M. 2010. *Makroekonómia I*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2010. 277 s. ISBN 978-80-557-0043-4.
- VEENHOVEN, R. 2000. The four qualities of life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life In *Journal of Happiness Studies*, 1, 1–39. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5702-8_11
- VRÁBLIKOVÁ, M., MATIJOVÁ, M., PITEKOVÁ, J. 2020. Vzájomný vzťah medzi kreatívnym potenciálom a kvalitou života vo vybraných krajinách. In *Proceedings form international workshop Enterprise Performance Management and Investments 2020*, Prešov: Bookman, 2020. pp. 171-182. ISBN 978-80-555-2582-2.
- WHEELAN, CH. 2012. *Odhalená ekonómia*. Bratislava: Kalligram, 2012. 376 s., ISBN 978-80-810-1523-6.

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.vrablikova@ku.sk

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
iveta.ubreziova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.21-36>

Odmietanie privátnej značky spotrebiteľmi

Rejection of private label by consumer

Anna HRNČIAROVÁ TURČIAKOVÁ

Abstrakt:

Predmetom príspevku je analýza privátnej značky zo zorného uhla spotrebiteľov a tiež identifikácia interakcií, ku ktorým dochádza medzi týmito subjektmi v súvislosti s odmietaním privátnej značky spotrebiteľmi. Využitím dostupnej domácej a zahraničnej literatúry a tiež vlastného skúmania príspevok vytvára komplexný obraz privátnej značky v kontexte spotrebiteľov a tiež jej vplyvu na ich rozhodovanie sa o kúpe. Cieľom je identifikovať atribúty rozhodovania sa spotrebiteľov o odmietaní privátnej značky a poskytnúť návrhy na zlepšenie obchodných stratégií pri riadení privátnych značiek v potravinárskom segmente.

Kľúčové slová: značka, privátna značka, spotrebiteľ, odmietanie privátnej značky

Abstract:

The subject of the contribution is the analysis of the private label from the point of view of the consumers and also the identification of the interactions that occur between these subjects in connection with the rejection of the private label by the consumers. By using the available domestic and foreign literature as well as own research, the contribution creates a comprehensive picture of the private brand in the context of consumers and also its influence on their purchase decision. The aim is to identify the attributes of consumers' decision to reject a private label and to provide suggestions for improving business strategies in the management of private labels in the food segment.

Keyword: Brand. Private Label. Consumer. Rejection of Private Brand

JEL Classification: A11, M21

Úvod

V podmienkach výraznej internacionalizácie a globalizácie svetovej ekonomiky dochádza k neustálemu nárastu konkurenčného boja, nasýtenosti trhu a tiež k zmenám nákupného správania spotrebiteľov. Uvedené skutočnosti vytvárajú tlak na hľadanie nových prístupov a aplikovanie efektívnych metód, ktoré sú schopné reagovať na meniace sa požiadavky a aktuálne trendy. V procese riadenia retailových spoločností sa uplatňuje celý rad moderných metód založených na kooperatívnej spolupráci subjektov potravinárskeho dodávateľského reťazca a to výrobcov, sprostredkovateľov a obchodníkov. Cieľom tejto spolupráce je zvýšenie konkurencieschopnosti a znižovanie celkových nákladov pri zdokonaľovaní starostlivosti o zákazníkov.

Značková politika je jednou z najvýznamnejších súčastí marketingovej stratégie. Značky sú v marketingových stratégiách riešené z rôznych pohľadov. Najčastejšie sú spájané s produktom alebo sú súčasťou sortimentnej a komunikačnej politiky. Pre firmy je strategické riadenie značky hlavným predpokladom k úspechu.

Slovník marketingových pojmov vymedzuje značku ako meno, pojem, symbol či design, alebo ich kombináciu určenú k rozpoznaní tovaru alebo služieb predávajúceho alebo skupiny predajcov a k ich odlišeniu od tovaru či služieb konkurencie (Clemente, 2004). Väčšina definícií sa zhoduje v nasledujúcich atribútoch značky: meno, pojem, symbol, povest' a ich vzájomná kombinácia určená k rozpoznaní produktov a ich odlišeniu od produktov konkurencie (Hesková, 2006). Podľa Machkovej (Machková, 2006) k základným funkciám značky patrí:

- *Identifikácia výrobku, služby alebo firmy*

Značka umožňuje spotrebiteľovi orientáciu a zjednodušuje voľbu.

- *Diferenciácia*

Umožňuje výrobcovi či poskytovateľovi služieb odlišiť sa od konkurencie.

- *Diverzifikácia výrobkov a služieb*

Umožňuje vytvorenie akostných a cenových úrovní značiek.

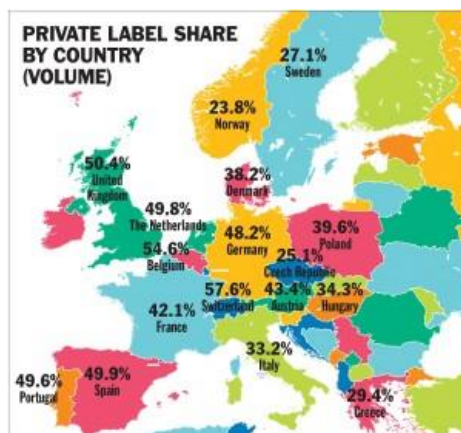
Podľa Kellera (Keller, 2007) profitabilné riadenie značky vyžaduje úspešne navrhnúť a zaviesť systém merania hodnoty značky, ktorý je sústavou výskumných postupov vytvorených tak, aby poskytovali včasne, presné a funkčné informácie marketérom, ktorí na ich základe potom môžu urobiť čo najlepšie možné taktické rozhodnutie v krátkodobom, či najlepšie strategické rozhodnutia v dlhodobom výhlade.

Viestová (Viestová, 2006) uvádza tri pojmy pod jedným výkladom. Podľa nej privátne značky (súkromné značky) alebo vlastné značky maloobchodných reťazcov sú vo svojej podstate značkami distributéra. Vznikli ako dôsledok vertikálnej kooperácie producentov s obchodnými reťazcami. Výrobca sa výrobou privátnych značiek vzdáva používania svojho mena na vlastnom výrobku v prospech obchodného reťazca.

Podľa PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (PLMA, 2021) si privátna značka udržuje svoj získaný podiel na európskom trhu a stáva sa čoraz populárnejšou pre spotrebiteľov. Obchodníci reagujú na tento záujem ponukou nových inovatívnych produktov s vyššou pridanou hodnotou.

Ako vyplýva z obr. 1 v súčasnosti si privátne značky pripisujú na svoj účet najmenej 40%-ný podiel zo všetkých predávaných produktov v krajinách ako je Nemecko,

Španielsko, Holandsko a Belgicko. Zároveň sa veľmi silno rozvíjajú v maloobchodných trhoch v Poľsku, Českej republike, Slovensku a Turecku, kde vytvárajú pevný základ ďalšieho rastu maloobchodného predaja.



Obrázok 1: Podiel privátnych značiek podľa krajín
Zdroj: PLMA, Private Label Today, Newsletter. 2021

1 Teoretické východiská riešenej problematiky

1.1 Odmietanie privátnej značky spotrebiteľmi

V odborných štúdiách a výskumoch týkajúcich sa vnímania privátnych značiek spotrebiteľmi sa najčastejšie stretávame so skúmaním faktorov, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie a rozhodovanie spotrebiteľov pri kúpe produktov privátnych značiek. Zameriavajú sa hlavne na dôvody, kvôli ktorým sa spotrebiteľia rozhodujú pre kúpu privátnej značky. My sa však v tejto časti práce zameriame na opačné aspekty spotrebiteľského správania a vychádzajúc zo zistení štúdie autorov Nenycz-Thiel a Romaniuk (Nenycz-Thiel, 2011) objasníme podstatu a intenzitu odmietnutí privátnej značky spotrebiteľmi.

Cieľom predkladanej štúdie bolo objasniť dôvody a intenzitu odmietania privátnych značiek (PZ) - private labels spotrebiteľmi a hlavné dôvody takéhoto odmietnutia. Odmietnutie privátnych značiek je porovnávané s odmietnutím výrobných značiek producentov v štúdiu označovaných ako national brands v piatich kategóriách potravín v rámci Spojeného kráľovstva a Austrálie a na základe zistení poskytnúť dôležité manažérske implikácie tak pre predajcov ako i výrobcov. Pre správnu interpretáciu výsledkov predkladanej štúdie budeme používať pojem výrobná značka producentov (VZP) ako ekvivalent k pojmu national brand a nie jeho doslovný preklad do slovenčiny. Preložený pojem „národná značka“ by nezodpovedal realite trhu.

Odmietnutie značky sa objavuje vtedy, keď spotrebiteľ nevykazuje žiadnu túžbu kúpiť si danú značku v budúcnosti, a teda vedomé rozhodnutie nekúpiť si danú značku (Lee, 2009). Pochopenie podstaty odmietnutia značky môže pomôcť pri

identifikácii aktuálnych bariér pri nakupovaní, ale tiež priniesť nové nápady pre budúce marketingové taktiky pri prekonávaní a minimalizovaní takýchto odmietnutí. Väčšina štúdií o odmietaní značky sa sústreďuje na VZP. Doteraz odborná literatúra vo veľkej miere ignorovala jeden z najrýchlejšie rastúcich potravinárskych sektorov a to privátne značky, ktoré sú sponzorované predajcami alebo v ich vlastníctve a predávané výhradne v ich vlastných obchodoch. Čoraz viac predajcov začína používať privátne značky a tie zahŕňajú rastúci počet kategórií výrobkov. Tempo penetrácie privátnych značiek je oveľa väčšie ako pri VZP. Toto im pridáva na strategickú dôležitosť v očiach predajcov, čo predstavuje rastúcu hrozbu pre VZP.

1.2 Dôvody pre odmietnutie značky

Poznatky o intenzite odmietnutia a samotných dôvodoch dávajú odborníkom na marketing privátnych značiek možnosť zistiť, koľko z ich snahy je potrebné zamerať na zmenu vnímania a postoja ku privátnym značkám za účelom získania zákazníkov na svoju stranu. Marketéri VZP môžu výsledky tejto štúdie použiť na lepšie pochopenie nebezpečenstva, ktoré pre nich privátne značky znamenajú a tiež ako bojovať proti tejto rastúcej hrozbe pomocou analýzy dôvodov, prečo spotrebiteľia odmietajú privátne značky. Aj na základe týchto poznatkov v spojení s analýzou skúseností z domáceho ako aj zahraničného prostredia je možné definovať niekoľko dôvodov pre spotrebiteľa, na základe ktorých sa rozhodne odmietnuť značku. My sa pridáme formovaniu negatívneho názoru o značke podľa Nenycz-Thiel (Nenycz-Thiel, 2011).

1.2.1 Negatívna skúsenosť so značkou v minulosti

Existuje veľa teórií, ktoré objasňujú, prečo môžu byť spotrebiteľia nespokojní s výrobkom po jeho zakúpení. Jednou z nich je teória nenaplnených očakávaní (Wu, 2006). Podľa tejto teórie sú spotrebiteľia nespokojní so značkou, pretože ich skúsenosti s výrobkom po zakúpení nespĺňajú vytvorené očakávania.

V rámci dvoj etapového procesu používajú spotrebiteľia heuristickú metódu „lepší ako“ a „horší ako“ pre porovnanie skutočného a očakávaného výkonu výrobku. Táto teória predpokladá, že negatívna skúsenosť s výrobkom v minulosti (t.j. nenaplnenie očakávania) vedie ku nespokojnosti, čo má za následok odmietnutie daného výrobku v budúcnosti. Tento druh odmietnutia sa objavuje medzi privátnou značkou (PZ) aj VZP.

1.2.2 Morálne odmietanie

Spotrebiteľia môžu odmietnuť značku v prípade, že nesúhlasia s politikou spoločnosti, ktorá vlastní značku, a veria v to, že táto politika má neblahý vplyv na spoločnosť. Tomuto sa v odbornej literatúre hovorí morálne odmietnutie (Lee, 2009). V prípade PZ silné napojenie na obchod cez meno značky a selektívnu distribúciu znamená to, že zákazník si môže preniesť všetky nepríjemné asociácie s obchodom na značku, ktorú daný obchod vlastní. Napríklad, ak spotrebiteľia nesúhlasia s tým, že určití

predajcovia dovážajú výrobky a nevyužívajú miestnych dodávateľov, títo spotrebitelia môžu odmietnuť samotnú PZ daného obchodu.

Morálne odmietnutie z rovnakých dôvodov môže nastať tiež v prípade VZP. Preto tento druh odmietnutia sa môže vyskytnúť tak pri PZ ako i pri VZP.

1.2.3 Odmietnutie na základe vnímania nízkej kvality vyvodenej z vonkajších indícií

Existujú dôkazy, že negatívne postoje môžu spôsobiť odmietnutie ešte pred samotnou kúpou značky, hlavne vo fázach uvažovania a výberu počas rozhodovacieho procesu spotrebiteľa. Tieto negatívne postoje môžu byť následkom vplyvu vonkajších indícií, ako sú reklama (Kirmani, 1990), cena (Rao, 2005) a samotné meno značky. Avšak spotrebitelia nemusia ani použiť značku, aby prišli do styku s vonkajšími indíciami. Naproti tomu vnútorné indície, ako sú chuť a aróma, zvyčajne vyžadujú konzumáciu výrobku.

Ak nie sú k dispozícii vnútorné indície, spotrebitelia zvyčajne používajú vonkajšie indície na vytvorenie si názoru na kvalitu. V prípade PZ však existujú dôkazy, že vonkajšie indície ovplyvňujú úsudok spotrebiteľa aj v prípade výskytu vnútorných indícií. Richardson (Richardson, 1994) zistil, že vonkajšie indície ovplyvňujú úsudok spotrebiteľa o kvalite PZ viac ako vlastné ingrediencie výrobku. Toto sa pravdepodobne deje kvôli stratégii nízkych cien u PZ. Pri absencii reklamy nízka cena majú za následok to, že spotrebiteľ z toho dedukuje nízku kvalitu PZ. Tento vzťah nízka cena – nízka kvalita sa môže tiež objaviť i napriek tomu, že spotrebiteľ na vyvrátenie tejto domnienky dostane objektívny dôkaz, akým je zoznam ingrediencií, ktorý je zhodný s VZP. Na základe atribučnej teórie (Sawyer, 1984) silné spoliehanie sa na cenu ako indikátora kvality PZ je následkom toho, že spotrebiteľ priradí nízku cenu k nejakým problematickým aspektom výrobku (Garretson, 2002). Keďže PZ sú zvyčajne v nižšej cene ako VZP, nie sú tak silno propagované a majú menej atraktívny obal, vnímanie nízkej kvality je viac pravdepodobným odraďovacím faktorom pre kúpu PZ ako VZP.

1.2.4 Odmietnutie na základe vnímania vysokého rizika spojeného s kúpou

Rozdiel pri vnímaní rizika medzi PZ a VZP sa stal objektom skúmania množstva štúdií. Batra a Sinha (Batra, 2000) vo svojej štúdií zistili, že spotrebitelia môžu vnímať vysoké spoločenské riziko pri zakúpení VZ. Toto je evidentné pri zaznamenaných odmietnutiach kúpy PZ ako darčeka alebo pri prítomnosti ostatných hostí. Mieres (2006a) poskytol dôkaz o tom, že existujú významné rozdiely pri vnímaní rizika medzi PZ a VZP s tým, že PZ sa považuje za rizikovejšiu, čo má neblahý vplyv na intenzitu spotreby a budúci zámer kúpy PZ. V ich ďalšej štúdií títo autori zistili, že vnímaná kvalita je najlepšou premennou pri objasňovaní odlišného vnímania rizika medzi PZ a VZP. Táto práca predpokladá, že vysoké riziko spojené s kúpou je pravdepodobnejším dôvodom pre odmietnutie PZ ako VZP.

1.2.5 Odmietnutie na základe nepriameho efektu (spillover effect)

Janakiraman (Janakiraman, 2009) ukázal, že spotrebiteľia majú sklon prenášať svoje skúsenosti medzi podobné výrobky. Existujú dva nepriame efekty typické pre PZ, ktoré môžu ovplyvniť prípady odmietnutia PZ. Prvý z nich je vytvorenie zastrešujúcej PZ v rámci obchodu (tzv. umbrella branding). Tento „umbrella branding“, pri ktorom ponúkané PZ rôznych kategórií majú podobné meno, je typický pre PZ. Z tohto dôvodu vnímanie PZ v jednej podkategórii sa často „preleje“ do vnímania PZ v inej podkategórii. Druhá príčina nepriameho efektu je vnímanie PZ ako homogénnej podkategórie značiek v rámci celého obchodu. Sú dôkazy, že spotrebiteľia vnímajú PZ z rôznych obchodov ako jednu podkategóriu PZ s veľmi nízkou úrovňou rozlišovania medzi značkami (Nenycz-Thiel, 2009). Preto vnímanie PZ v jednom obchode sa zvyčajne presunie do vnímania PZ i v ďalších obchodoch.

Tieto dva aspekty podporujú predpoklad presunu všetkých nepríjemných asociácií z jednej PZ v jednej kategórii na tú istú PZ v iných kategóriách a na všetky PZ vo všetkých obchodoch. Toto sa prejaví predovšetkým u nepoužívateľov, ktorí nemajú žiadne pozitívne skúsenosti v iných kategóriách, aby dokázali vynulovať negatívne vnímanie jednej špecifickej PZ. To môže prispieť k zvýšeniu závažnosti vplyvu negatívneho vnímania/negatívnej skúsenosti s PZ na jej odmietnutie kvôli tomu, že o nej spotrebiteľ nevie takmer nič okrem faktu, že je to PZ.

1.2.6 Odmietnutie privátnych značiek rôznych úrovní pomeru cena - kvalita

Predajcovia dnes často ponúkajú dve až tri úrovne pomeru cena - kvalita pri PZ: výhodnú, strednú a prémiovú ponuku. Prvé dve úrovne PZ sú zvyčajne lacnejšie ako výrobné značky producentov. Čo sa týka prémiových PZ (ďalej aj ako PPZ), ich cena je nastavená tesne pod, presne alebo vyššie ako cena výrobných značiek producentov (Kumar, 2007). Zavedenie PPZ sa považuje za najdôležitejší moment v histórii vlastných značiek (Dunne,1999). Dôvodom pre zavedenie PPZ nie je zámienka ponúknuť niečo lacnejšie ako VZP, ale snaha vytvoriť priestor pre odlíšenie sa od iných predajcov. Kumar a Steenkamp (Kumar, 2007) popisujú snahu predajcov PPZ ako „útek pred komodizáciou“ a keďže hodnota PZ je rovnaká u každého predajcu, nie sú preto PZ vhodným nástrojom pre vytvorenie takéhoto odlíšenia.

Kvôli získaniu takejto prémiovej a exkluzívnej pozície investujú predajcovia do atraktívnych obalov a používajú v názvoch slová, ktoré evokujú exkluzivitu, napr. Finest. Veľa značiek zo sortimentu PPZ sa objavuje v reklame, ich vzorky sa objavujú v potravinárskych časopisoch a sú distribuované v maloobchodných predajniach (Lincoln,2009). Vývoj PPZ značiek predstavuje výzvu pre pozíciu tradičných PZ a tento vývoj sa považuje za jeden z najsilnejších trendov v maloobchode (Kumar, 2007).

2 Materiál a metódy

Predpokladom riešenia danej problematiky je disponovanie náležitými primárnymi a sekundárnymi údajmi, ich dôsledná znalosť a schopnosť zakomponovania do riešených atribútov v príspevku.

Údaje boli čerpané z výskumných úloh zaoberajúcich sa problematikou privátnych značiek z dostupných databáz Štatistického úradu SR, z aktuálnych výskumov agentúr pre prieskum trhu (ACNielsen, GfK Slovakia, GfK ČR, TASSR), z tlačových správ obchodných reťazcov uverejnených online na internete, z tlačových správ Asociácie výrobcov privátnych značiek (PLMA), z prednášok prezentovaných na konferenciách súvisiacich so skúmanou problematikou (RETAIL SUMMIT).

Významným zdrojom údajov na vypracovanie analytickej časti príspevku boli aj domáce a zahraničné odborné štúdie, knižničné zdroje, monografie, zborníky z príspevkov vedeckých konferencií, odborné články v tematicky orientovaných periodikách, vedecké a odborné články v domácich a zahraničných časopisoch prístupných v databázach EBSCO, working papers popredných zahraničných univerzít a výskumných centier v elektronickej verzii, články v karentovaných časopisoch Journal of Business Research, Journal of Retailing, European Economic Review, časopisy z databázy SCOPUS, European Management Journal, Journal of Retailing and Consumer Services.

Na spracovanie získaných primárnych a sekundárnych údajov boli použité metódy výskumu používané v ekonomických vedách ako všeobecné logické metódy výskumu, špeciálne komparatívne a kvantitatívne metódy, konkrétne matematické a štatistické metódy a ďalšie metódy, ktoré vyplynuli z potrieb vlastného skúmania. Zhromaždené údaje boli spracované vhodným štatistickým programom.

3 Výsledky a diskusia

Rozdiely v intenzite odmietania značky medzi Austráliou a UK

V prezentovanej štúdií boli využité údaje z piatich kategórií supermarketov v dvoch krajinách. Konkrétne trhy boli vybrané tak, aby reprezentovali vzorky s historicky odlišným prístupom ku PZ a ku samotnému maloobchodnému prostrediu. UK kde je už etablovaný trh s PZ, je podiel PZ 41% z celkového predaja potravín (Marian, 2010).

Medzi hlavných hráčov na potravinárskom trhu s PZ v UK patria Tesco, Sainsbury, Asda a Morrisons, kde Tesco má najvyšší celkový podiel ako aj podiel PZ (60%) (Kapferer, 2008). To, že PZ boli akceptované v UK ako bežná vec, dokazuje i to, že PZ majú rastúci trhoví podiel i v kategóriách s vyšším rizikom, ako je kozmetika a jedlo pre deti (ACNielsen, 2005).

V Austrálii, naopak, podiel PZ bol na historickom minime, avšak rastúci podiel na trhu v poslednom čase znamená, že PZ tvoria 23% predaja v supermarketoch (Palmer, 2009). Jeden z hlavných hnacích motorov rastúceho podielu PZ v Austrálii je vstup nemeckého diskontu Aldi na trh (Tourneur, 2006). Z historického hľadiska boli PZ vždy v podradnom postavení voči výrobným značkám producentov a vyskytovali sa

len v obmedzenom počte kategórií s tým, že ich spotrebiteľia vnímali podľa zaužívanej schémy „lacné a nekvalitné“ (Miranda, 2003). Predajcovia len nedávno zmenili svoju stratégiu voči PZ a pre PPZ zaviedli atraktívny obal, inovatívny sortiment výrobkov a marketingovú podporu v podobe propagácie in-store, reklamy v tlači a rozdávania vzoriek (Nenycz-Thiel, 2011).

Intenzita a dôvody odmietania značky

Tak ako vyplýva z Tab. 1 výskum v UK sa zaoberal tromi kategóriami horúcich nápojov rôznych cenových úrovní: čaj, instantná káva a mletá káva. Vyjadruje tiež demografický profil respondentov.

V Austrálii boli predmetom výskumu dve konkrétne kategórie: paradajkový kečup a cestoviny rôznych cenových úrovní.

Tabuľka 1: Značky a demografia

Kategoríe výrobkov		UK			Austrália	
		čaj	instantná káva	mletá káva	parad. kečup	cestoviny
		n=1000	n=1000	n=1000	n=250	n=250
PZ (privátna značka)		2	2	2	4	4
VZP (výrobná značka producentov)		7	7	6	5	6
Pohlavie (%)	Ženy	72	71	70	51	53
	Muži	28	29	30	49	47
Vek (%)	18-24	4	2	2	16	15
	25-34	24	18	17	24	24
	35-44	33	33	32	24	24
	45-54	23	27	27	22	22
	55-64	13	16	18	11	12
	> 64	4	4	4	3	4

Zdroj: Australasian Marketing Journal; ELSEVIER: The nature and incidence of private label rejection., May 2011; 19,2;ProQuest central,s.93. (n= počet respondentov)

Za účelom explicitného dosiahnutia výskytu prípadu odmietnutia značky a jeho dôvodov bola respondentom položená táto otázka: „Ktoré z nasledujúcich značiek by ste si nikdy nekúpili?“ Respondenti mohli uviesť ľubovoľný počet značiek, čo bolo vhodné pre výpočet prípadov odmietnutia značky. Na zistenie dôvodov pre odmietnutie každej zo značiek, ktorú respondenti spomenuli, bola im položená doplnujúca otázka: „A prečo by ste si túto značku v budúcnosti nekúpili?“ Zozbierané údaje sa potom analyzovali pomocou programu SPSS 18.

Tabuľka 2: Intenzita odmietnutí vo všetkých kategóriách výrobkov

Kategórie výrobkov (%)	UK			Austrália	
	čaj	instantná káva	mletá káva	parad. kečup	cestoviny
Priemer PZ	10	9	5	24	20
Priemer VZP	7	9	7	7	3
χ^2		df=1	27,0*	0,43	12,72*
platí pri $p < 0,001$	130,01	155,06*	155,06*		

Zdroj: Australasian Marketing Journal; ELSEVIER: The nature and incidence of private label rejection., May 2011; 19,2; ProQuest central,s.93. (n= počet respondentov)

V UK sa intenzita odmietnutia značky pohybovala medzi 2 až 16%. Priemerné hodnoty boli podobné pre PZ (priemer = 8%, rozsah 2-17%) ako aj pre VZP (priemer = 8%, rozsah 5-12%). V kategórii instantnej kávy sa neobjavili žiadne rozdiely medzi nepoužívateľmi PZ a VZP (po 9%). V kategórii čajov nepoužívatelia VZP boli viac náchylní na odmietnutie VZP ako nepoužívatelia PZ na odmietnutie PZ (7% vs 10%, $\chi^2=27,0$, $p < 0,001$). Pri mletej káve boli nepoužívatelia VZP trochu viac náchylní na odmietnutie aspoň jednej VZP ako nepoužívatelia VZP na odmietnutie VZP (7% vs 5%, $\chi^2=12,72$, $p < 0,001$).

Ako vyplýva z Tab. 2, v Austrálii bolo odmietnutie PZ vyššie ako odmietnutie VZP v pomere tri ku sedem (priemerné odmietnutie PZ = 22%, rozsah 12-42%; priemerné odmietnutie VZP = 5%, rozsah 3-10%). Najväčší rozdiel medzi odmietnutím PZ a VZP bol zistený v prípade cestovín, kde v priemere 20% nepoužívateľov PZ odmietlo PZ pri len 3% nepoužívateľov VZP, ktorí odmietli VZP ($\chi^2=155,06$, $p < 0,001$).

Pri mletej káve, kde Tesco Standard je najväčšou značkou na trhu podľa spotrebiteľských štatistík, je odmietnutie VZP častejšie ako odmietnutie PZ. Tieto výsledky hovoria, že odmietnutie PZ je častejšie v Austrálii ako v UK. Toto tiež potvrdzuje výsledky predchádzajúcich výskumov rozličného využitia heuristiky cena - kvalita v krajinách s odlišným povedomím o PZ.

Klasifikácia dôvodov pre odmietnutie značky

Klasifikácia dôvodov odmietnutia PZ a VZP je uvedená v tab.4. V UK najrozšírenejší dôvod odmietnutia tak PZ ako i VZP súvisel s negatívnou skúsenosťou v minulosti. Tento dôvod bol však zhruba dvakrát častejší u VZP ako u PZ. Druhým najčastejším dôvodom odmietnutia po negatívnej skúsenosti z minulosti bolo vnímanie nízkej kvality výrobku, ktoré bolo postavené hlavne na vonkajšej indícii – nízkej cene (napr. „lacné a hrozné“, alebo „lacné znamená nízku kvalitu“), a tretím bol nepriamy efekt (napr. „všetky PZ sú rovnaké“). Oba tieto dôvody odmietnutia boli častejšie u PZ ako u VZP. Kým PZ boli odmietnuté kvôli príliš nízkej cene, odmietnutie VZP kvôli príliš vysokej cene figurovalo tiež medzi častými dôvodmi. Strata dôvery sa prejavila

konštantne ako dôvod odmietnutia PZ pri všetkých kategóriách výrobkov (7-10% z dôvodov), ale nie pre VZP.

Tabuľka 3: Klasifikácia dôvodov odmietania značky

Kategoríe výrobkov (%)	UK						Austrália			
	čaj		instantná káva		mletá káva		parad. kečup		cestoviny	
Značka	PZ	VZP	PZ	VZP	PZ	VZP	PZ	VZP	PZ	VZP
Negatívna skúsenosť z minulosti	33	70***	52	64*	32	63***	26	62***	26	46*
Vnímanie nízkej kvality výrobku	26	2***	20	0***	21	2***	49	0***	35	0***
Nepriamy efekt	19	0***	16	0***	23	0***	12	0***	22	0***
Príliš drahé	10	17*	0	29***	3	25***	2	33***	4	42***
Nedostatok dôvery	7	3	7	0**	10	0**	3	0	4	0
Iné	5	8	3	6	2	8	5	5	8	4
Morálne dôvody	0	0	2	1	9	2	2	0	1	8
Spolu	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

χ^2 test platí pri ***p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

Zdroj: Australasian Marketing Journal; ELSEVIER: The nature and incidence of private label rejection., May 2011; 19,2; ProQuest central,s.93. (n= počet respondentov)

Výsledky štúdie v Austrálii kopírujú výsledky v UK. Negatívna minulé skúsenosť figurovala opäť ako hlavný dôvod odmietnutia VZP. Tento dôvod bol tiež častý pri PZ, avšak tu ho predbehlo vnímanie nízkej ceny výrobky. Pre VZP druhou najčastejšou odpoveďou bolo to, že je výrobok príliš drahý. Tento dôvod sa však pri PZ neobjavil vôbec. Ostatné odpovede pre PZ naznačujú nepriamy efekt (napr. „nemám rád neznačkové veci“) s izolovaným výskytom prípadov straty dôvery alebo morálnych dôvodov.

Pri klasifikácii dôvodov na základe ich vzťahu ku minulej skúsenosti sa nám odкрýva spoločný vzorec pre obe štúdie. V porovnaní s VZP sa odmietnutie PZ objavuje častejšie pred vyskúšaním ako po samotnej skúsenosti so značkou. Kým negatívna skúsenosť z minulosti bola dominantným dôvodom pri takmer všetkých PZ a VZP, pri VZP predstavovala 61% odmietnutí a pri PZ len 34% odmietnutí. PZ boli vo väčšej miere odmietané z dôvodov, ktoré sa nevzťahovali na negatívnu skúsenosť so značkou, napr. vnímanie nízkej kvality výrobku alebo nepriamy efekt na základe negatívneho postoja ku všetkým VZ.

Záver

V príspevku sme sa zaoberali problematikou odmietania PZ v piatich kategóriách v UK a v Austrálii. Prvým kľúčovým zistením tejto štúdie je to, že odmietanie PZ je konštantne nízke pri všetkých piatich skúmaných kategóriách. Priemerne len 8% z nepoužívateľov PZ v UK a 20% nepoužívateľov PZ v Austrálii aktívne odmietlo PZ v daných kategóriách. Kým v Austrálii bolo odmietnutie PZ častejšie ako odmietnutie VZP, v UK tomu tak vždy nebolo.

Tieto zistenia naznačujú, že zákazníci prieskum o PZ už viac nemôže pristupovať ku PZ ako ku homogénnej skupine značiek. Pre manažérov PZ toto zistenie ukazuje, že investície do vylepšenia vonkajších indícií výrobku (napr. obal alebo reklama) a do objektívnej kvality výrobku (napr. ingrediencie) môžu priniesť želaný efekt.

Pri pohľade na rozdiely medzi dvoma krajinami vidíme, že v UK, krajine s rozvinutým trhom PZ, sú spotrebiteľia menej náchylní k odmietnutiu PZ ako v Austrálii, kde je trh PZ len vo vývoji. Toto zistenie nám pomôžu objasniť výsledky výskumu Steenkampa (Steenkamp, 2010), ktorý došiel k záveru, že spotrebiteľia s menšou pravdepodobnosťou zaplatia prémiovú cenu za VZP v krajinách s rozvinutým trhom PZ ako v krajinách s rozvíjajúcim sa trhom PZ. Toto sa deje kvôli tomu, že v rozvinutých trhoch PZ majú spotrebiteľia slabšie zakorenenú schému cena - kvalita ako spotrebiteľia v rozvojových trhoch PZ, akým je aj Austrália.

Fakt, že odmietanie PZ je všeobecne na nízkej úrovni, ukazuje, že za účelom rastu predaja PZ by sa mali predajcovia sústrediť na podporu vyskúšania PZ spotrebiteľmi. Toto sa dá vykonať dvoma spôsobmi. Prvým spôsobom sú rôzne in-store aktivity, napr. ochutnávka výrobkov. Druhým spôsobom sú mimopredajňové aktivity, ako je reklama, s cieľom budovania rovnosti značiek, čo vedie ku vyskúšaniu danej značky spotrebiteľom. V spojení s reklamou je nevyhnutné, aby obal výrobku bol navrhnutý na úrovni, ktorá dá výrobku šancu vyčnievať medzi ostatnými v regáli, čo by mohlo viesť ku vyskúšaniu výrobku spotrebiteľmi na základe reklamy a ku obmedzeniu odmietnutia značky z dôvodu vonkajších indícií a zároveň ku uľahčeniu lokalizácie PZ v maloobchodnom prostredí plnom ostatných značiek.

Prezentované zistenia tiež ukazujú, že značná časť odmietnutia PZ sa udeje ešte pred zakúpením značky. Tento fakt má svoje uplatnenie u predajcov pri procese propagácie PZ. Predajcovia by mali popracovať nielen na objektívnej kvalite svojich PZ, ale by mali tiež zlepšiť proces prenosu zmien v objektívnej kvalite do pozitívnej zmeny vnímanej kvality. Toto v sebe zahŕňa investície do zlepšenia vonkajších indícií, ako je obal alebo úroveň marketingových aktivít, na ktorých si ľudia budujú svoje vnímanie kvality výrobku pred jeho vyskúšaním. Toto zistenie kopíruje modelový výskum PZ, ktorý potvrdil, že vnímaná kvalita je hnacím motorom penetrácie vlastných značiek (Steenkamp, 1997). Len vtedy dokážu zlepšenia PZ ovplyvniť správanie sa spotrebiteľov a podnietiť ich ku vyskúšaniu PZ.

V konečnom dôsledku tieto výsledky potvrdzujú základné pravidlo, že cena strednej a prémiovej PZ by nemala byť príliš nízka v porovnaní s ostatnými výrobkami v danej kategórii, keďže táto indícia bude neskôr použitá spotrebiteľmi pri vytváraní si názoru o kvalite PZ.

Zistenia zo štúdie tiež naznačujú, že je dôležité pre predajcov pochopiť nepriamy efekt (spillover effect). Existencia nepriameho efektu pre oblasť PZ znamená, že

určitá skupina spotrebiteľov vníma PZ ako homogénnu skupinu. Tento segment spotrebiteľov si vytvára názory na PZ na základe stereotypov, napr. „všetky vlastné značky sú lacné a nekvalitné“. To poukazuje na dôležitosť diferenciacie PZ z jedného obchodu od PZ z iných obchodov. Toto je tiež hlavný cieľ pri snahe budovať vernosť k obchodu cez PZ. Ak spotrebiteľia veria tomu, že môžu benefitovať z akejkoľvek PZ, toto sa zrejme neodrazí na odlišnej lojalite k obchodu. Ak predajca dá prednosť tvorbe zastrešujúcej značky (umbrella branding), prináša to povinnosť sprísniť kontrolu kvality pre všetky kategórie PZ, keďže zlyhanie v jednej kategórii sa preleje nepriamym efektom i na ďalšie kategórie.

Marketéri VZP môžu vo svoj prospech využiť informácie o dôvodoch odmietnutia PZ spotrebiteľmi. Dané dôvody odmietnutia môžu pomôcť marketérom pri zefektívnení konkurenčného boja tým, že poskytnú základ pre analýzu záverov, ktoré ponúkajú relatívne hodnoty PZ verzus VZP.

Zistenie, že veľké množstvo odmietnutí PZ vzniká kvôli vnímaniu nízkej kvality znamená, že mať k dispozícii akceptovateľnú kvalitu je dôležitým faktorom pri rozhodovaní sa o kúpe. Preto musia výrobcovia VZP sledovať kvalitu PZ a zároveň udržiavať kvalitu svojich vlastných produktov. Spoliehať sa dlhodobo na rozdielnosť kvality, ktorá bude separovať PZ od VZP, je výzvou pre výrobcov produktov pod výrobnou značkou producenta, keďže títo sú často dodávateľmi základných surovín pre PZ. Tak ako objektívna kvalita, má aj vnímaná kvalita tendenciu zlepšovať sa v blízkej budúcnosti. Čím ďalej, tým viac spotrebiteľov, ktorí okúsia PZ, si uvedomí, že jej kvalita sa vyrovná kvalite VZP. Mitra a Golder (Mitra, 2006) poukazujú na to, že proces dorovnávania objektívnej a vnímanej kvality sa deje rýchlejšie pri značkám s horšou reputáciou, napr. PZ. Z tohto dôvodu nestačí jednoducho udržiavať kvalitu VZP a pritom žiadať prémiovú cenu. Preto VZP budú musieť hľadať iné spôsoby boja proti PZ.

Jedným zo spôsobov, ako si zachovať konkurenčnú výhodu, je investícia marketérov VZP do inovácií. Úspech tejto stratégie potvrdzuje minulý výskum, ktorý ukazuje, že PZ žnú úspech v kategóriách s nižšou úrovňou inovácií v porovnaní s tými s vyššou úrovňou inovácií.

Zistenia ďalej ukazujú, že zhruba 60% odmietnutí VZP vzniká z dôvodu zlej skúsenosti so značkou. To naznačuje, že marketéri VZP by mali poctivo monitorovať tieto dôvody odmietnutia po vyskúšaní novej značky alebo po inovácii, pretože tieto môžu priniesť „varovné signály“ o bariérach rastu predajnosti.

Keďže predajcovia sa snažia zotierať fyzické rozdiely medzi PZ a VZP, je absolútne kľúčové pre výrobcov, aby udržiavali túto odlišnosť pomocou výdavkov na reklamu. PZ môžu mať výhodu oproti VZP v danom obchode, keďže majú k dispozícii nepomerne väčší priestor na regáloch a tiež väčšiu podporu propagácie. Avšak mimo obchodu PZ poväčšine majú problémy so selektívnou distribúciou a nedostatkom reklamy, hlavne reklamy pre danú špecifickú kategóriu. Takýmto spôsobom je pre VZP jednoduchšie zasiahnuť väčšiu časť trhu.

Táto štúdia odhalila existenciu nepriameho efektu PZ z rôznych obchodov a z rôznych cenových kategórií. Výskumy v budúcnosti by mali preskúmať, či odmietnutie PZ v jednej kategórii vedie ku odmietnutiu PZ i v iných kategóriách. A nakoniec by sa mal ďalší výskum sústrediť na to, či odmietnutie záleží na danej špecifickú situácii a na určenie situácií, kde je odmietanie privátnej značky menej či viac časté.

V súlade s cieľom príspevku je jedným z teoretických prínosov príspevku prierezová analýza fenoménu privátnej značky a tiež rozbor pojmového aparátu privátnej značky v zmysle prieniku do ponímania značky, jej riadenia, tvorby a významu z pohľadu troch základných subjektov potravinárskeho dodávateľského reťazca: obchodných reťazcov, výrobcov a spotrebiteľov. Ďalším teoretickým prínosom je vymedzenie aktuálnej pozície privátnych značiek v kontexte ich pôsobenia v oblasti retailu.

Na základe analýzy výhod a nevýhod výroby privátnych značiek je jedným z praktických prínosov príspevku navrhnutie možných riešení pre potravinárske podniky na vytváranie vyváženej obchodných vzťahov s reťazcami pri využívaní privátnych značiek, vypracovanie návrhov využitia obchodných a marketingových nástrojov výrobných firiem pri etablovaní privátnych značiek s ohľadom na ziskovosť a konkurencieschopnosť.

Podľa Rabobank (Rabobank, 2011) neprekvapí nikoho konštatovanie, že sa v nasledujúcich rokoch očakáva expanzia privátnych značiek. Hoci rast privátnych značiek je príležitosťou i výzvou, pre individuálnych dodávateľov potravinových výrobkov závisí od ich podielu na trhu. Predpokladá sa, že penetrácia privátnych značiek do roku 2025 dosiahne 50 percent z ponuky potravinových produktov.

Resume

The reported findings indicate that customer research on private label can no longer approach a private brand as a homogeneous group of brands. For private label managers, this finding shows that investments in improving external product cues such as packaging or advertising and in objective product quality can have the desired effect. The mentioned advantages and disadvantages of the production of private label are one of the practical benefits of the contribution to propose possible solutions for food companies to create a balance of business relations with chains when using private brands, to develop proposals for the use of business and marketing tools of manufacturing companies in establishing private label with regard to profitability and competitiveness. The identified reasons for rejection can help marketers to improve competition by providing a basis for analyzing the conclusions that offer the relative advantages of private labels compared to producers' brands.

Literatúra

- ACNIELSEN, 2005. *The power of private label 2005; A review of Growth Trends Around the World*. Dostupné na internete:
<https://progressivegrocer.com/private-labels-rise-continues-globally-acnielsen>
- BATRA, R., SINHA, I., 2000. *Consumer-level factors moderating the succes of privat label brands*. *J. Retail.* 76 (2), 175-191.
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00027-0)
- CLEMENTE, M. N. 2004. *Slovník marketingu: Klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer press. ISBN 80-251-0228-9.
- DUNNE, D., NARASIMHAN, C., 1999. *The new appeal of private labels*. *Harvard Bus. Rev.* 77(3), 41-52.
- GARRETSON, J.A., FISHER, D., BURTON, S., 2002. *Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences*. *J.Retail.* 78 (2), 91-99.
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00071-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00071-4)
- HESKOVÁ, M. 2006. *Category management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7259-049-9
- JANAKIRAMAN, R., SISMEIRO, C., DUTTA, S., 2009. *Perception spillovers across competing brands: a disaggregate model of how and when*. *Journal of Marketing Research* 46(4), 467-481.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.46.4.467>
- KAPFERER, J., 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page Ltd.
- KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s., ISBN 978-80-247- 1481-3
- KIRMANI, A., 1990. *The effect of perceived advertising costs on brand perceptions*. In *J. Consum. Res.* 17, pp. 160 – 171.
<https://doi.org/10.1086/208546>
- KUMAR, N., STEENKAMP, E. M. 2007. *Private label strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2007. 270 s. ISBN-13: 978- 1-4221-0167-4. ISBN-10: 1-4221-0167-3.
- LEE, M., MOTION, J., CONROY, D., 2009. *Anti-consumption and brand avoidance*. In *J. Bus. Res.* 62 (2), pp. 169 – 180.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- LINCOLN, K., THOMASSEN, L. 2009. *Private label. Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*. London and Philadelphia : Kogan Page, 2009. 297 s. ISBN 978-0-7494- 5593-4.

- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2006. 2. rozšírené a prepracované vydanie. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
- MARIAN, P., 2010. Talkingshop: UK grocers focus on private-label innovation. Just Food. Dostupné na: <https://www.just-food.com/features/talking-shop-uk-grocers-focus-on-private-label-innovation/>
- [Citované 10.10.2022]
- MIERES, C.G., MARTIN, A.M.D. GUTIÉRREZ, J.A.T. (2006a). *Influence of perceived risk on store brand proneness*. Int. J. reatail. Distrib. Manag. 34(10), 761-772. <https://doi.org/10.1108/09590550610691347>
- MIRANDA, M.J., 2003. *Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference*. AsiaPacific J. Market. Logistics 15(3), 34-47. <https://doi.org/10.1108/13555850310764999>
- MITRA, D., GOLDBERGER, P.N. 2006. *How does objective quality affects perceived quality? Short-term effects, long-term effects, and asymmetries*. Market. Sci. 25 (3), 230- 247. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0175>
- NENYECZ-THIEL, M., ROMANIUK, J. 2009. *Perceptual categorization of private labels and national brands*. J. Product Brand Manage. 18(4), 251-261. <https://doi.org/10.1108/10610420910972774>
- NENYECZ-THIEL, M., ROMANIUK, J. 2011. *The Nature and incidence of private label rejection*. In Australasian Marketing Journal. May 2011. 19,2; ProQuest Central, pg. 93-99. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.02.001>
- PALMER, D., 2009. *Customer Feedback Drives Makeover of Coles' Private Label Proposition*. AustralianFoodNews, Melbourne.
- PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION. PLMA. 2021. *Private label Today. Newsletter*. In: Industry news. Dostupné na internete: <https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today> [Citované 10.10.2022]
- RABOBANK. 2011. *Private Label vs. Brands*. Rabobank International Food&Agribusiness Research and Advisory. Dostupné na internete: [https://www.snackex.com/Conference%20presentations/12-06_3rd%20session_Sebastiaan%20Schreijen%20\(Rabobank\).pdf](https://www.snackex.com/Conference%20presentations/12-06_3rd%20session_Sebastiaan%20Schreijen%20(Rabobank).pdf) [Citované 10.10.2022]
- RAO, A.R., 2005. *The quality of price as a quality cue*. In J. Market. Res 42 (4), pp. 401 – 405. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.401>
- RICHARDSON, P.S., JAIN, A.K. 1994. *Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality*. J. Market. 58, 28-36. <https://doi.org/10.1177/002224299405800403>
- SAWYER, A., DICKSON, P. 1984. *Psychological perspectives on consumer response to sales promotion*. In: Govoni, N., Eng, R., Galper, M. (Eds.),

Promotional management Issues and Perspectives. Prentice-Hall, New Jersey, pp. 215-231.

STEENKAMP, J.-B.E.M., DEKIMPE, M.G. 1997. *The increasing power of store brands: building loyalty and market share*. In Long Range Plan. 30 (6), pp. 917-930. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00077-0)

TOURNEUR, C. 2006. *Aldi driving Australian private labels growth*. 10.april 2006, 2.

VIESTOVÁ, K. 2006. *Lexikón obchodu (1). Trh, obchod, tovar*. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2131-0.

Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

anna.hrnčiarova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.37-57>

Motivačné faktory vplyvajúce na výkon a spokojnosť zamestnancov v školstve

Motivational factors influencing the performance and satisfaction of employees in education

Zuzana FATURÍKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ

Abstrakt

Manažment pracovnej motivácie predstavuje jeden z pilierov úspechu podnikateľských subjektov ako aj neziskových organizácií. V príspevku je riešená problematika motivačných nástrojov využívaných manažermi na stredných školách v Slovenskej republike. Časť príspevku je venovaná dôsledkom nedostatočnej motivácie, ktoré sa objavujú jednak v oblasti pracovného výkonu a jednak v spokojnosti zamestnancov. Skúmané sú viaceré nástroje použité pri motivácii a ich dosah na pracovný výkon. Cieľom príspevku je zhodnotiť mieru vplyvu jednotlivých nástrojov motivácie na pracovný výkon a na subjektívnu spokojnosť zamestnancov v školstve. V príspevku sú využité nasledovné metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia, matematicko-statistické metódy, abstrakcia a prípadové štúdie.

Kľúčové slová: manažment, školstvo, pracovná motivácia, nástroje motivácie, spokojnosť, personálny rozvoj

Abstract

The management of work motivation represents one of the pillars of the success of business entities as well as non-profit organizations. The paper deals with the issue of motivational tools used by managers at secondary schools in the Slovak Republic. Part of the article is dedicated to the consequences of insufficient motivation, which appear both in the field of work performance and in employee satisfaction. Several tools used in motivation and their impact on work performance are examined. The aim of the contribution is to evaluate the degree of influence of individual motivation tools on work performance and on the subjective satisfaction of employees in education. The paper uses the following methods: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, mathematical-statistical methods, abstraction and case studies.

Keywords: Management. Education. Work Motivation. Motivation Tools. Employee Satisfaction. Personal Development.

JEL Classification: M12, I21, O15

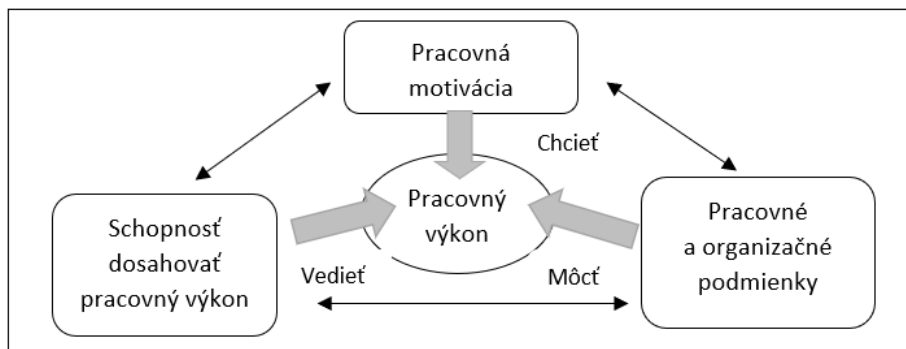
Úvod

Problematika pracovnej motivácie sa v poslednom období dostáva do popredia, čo je spôsobené bojom o zamestnancov, ktorí môžu danej organizácii vytvoriť konkurenčnú výhodu. Organizácie sa snažia uskutočňovať kroky na to, aby sa predchádzalo predčasnému vyhoreniu zamestnancov a ich častej fluktuácii, pretože to môžu byť významné faktory, ktoré spôsobujú oslabenie postavenia organizácie na trhu. Do popredia sa dostáva význam manažmentu ľudských zdrojov ako systému, ktorý disponuje cenným aktívom organizácie, a tým sú ľudské zdroje. Organizácie pristupujú k pracovnej motivácii zamestnancov rozličnými spôsobmi, a môžu využívať rozmanité nástroje motivovania zamestnancov. Každá organizácia potrebuje, aby jej zamestnanci podávali optimálny pracovný výkon, či dokonca sa ich pracovný výkon zvyšoval, čo je možné dosiahnuť práve prostredníctvom vhodných motivačných nástrojov, ktoré sa dajú užiť na mieru každému zamestnancovi, keďže univerzalizmus v potrebách ľudí nie je uplatniteľný, aspoň z dlhodobého hľadiska.

1 Teoretické východiská

Nároky na udržanie či dosiahnutie konkurencieschopnosti sa stále zvyšujú, pričom udržanie si najlepších pracovníkov je jej nespochybniteľnou zárukou. Len finančné motivovanie je prekonané, a z dlhodobého hľadiska sa ukazuje ako neefektívne, keďže po čase prestane mať želaný efekt. Preto je samotná motivácia predmetom mnohých skúmaní, pričom základné premisy spočívajú v otázkach, ako motivovať zamestnanca, aby podával čo najlepší výkon, a bol v danom zamestnaní spokojný, keďže medzi pracovným výkonom a motiváciou existuje priamoúmerný vzťah. Zložitosť zodpovedania týchto otázok vyplýva zo samotnej podstaty slova motivácia, respektíve z jej mnohých interpretácií a obsahových významov. Jedna z nich vníma motiváciu ako „*interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnutky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ*“ (Seková, 2013, s. 109). Z daného je zreteľné, že motivácia vychádza z priání, túžob a ideálov, ktoré ovplyvňujú ľudské správanie a prežívanie, tak aby sa dostali do rovnováhy. Akcia vyvoláva reakciu, uvedie človeka do činnosti, aktivizuje jeho výkon. Okrem vnútorných vplyvov je pracovná motivácia špecifická aj vplyvom vonkajších činiteľov, ako napríklad dosiahnuté výsledky, prestíž profesie, ale aj ocenenia, sociálne postavenie či vzťahy, ktorých naplnenie vplyva aj na spokojnosť zamestnanca so zamestnaním. (Pavlov, Krystoň, 2020)

Obrázok 1: Predpoklady pracovného výkonu



Prameň: Pavlov, Krystoň, 2020, str.47

Pracovný výkon je závislý od viacerých faktorov. Všeobecne je možné vyčleniť vonkajšie, ktoré sa nazývajú aj stimuly a vnútorné motivačné faktory. K vonkajším faktorom, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú pracovný výkon, patrí štýl vedenia, odmena, pracovné podmienky. Stimuláciou sa teda označuje „*zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti, prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie*“ (Fuchsová, 2004, s.13). V jej rámci je úlohou organizácie zohľadňovať výkon jedinca s adresným vyzdvihnutím jeho kvality, kvantity či iniciatívnosť zamestnanca. Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah, a preto organizácia vstupuje do procesu motivovania zamestnancov niekoľkokrát, pričom reflektuje dimenziu vonkajších aj dimenziu vnútorných podnetov, so snahou vytvárať predpoklady na ich využitie.

Rozhodovanie organizácie o tom, akým spôsobom bude zamestnancov motivovať je ovplyvnené predovšetkým tým, aké prostriedky môže organizácia pri motivácii použiť v súvislosti s danými podmienkami a zároveň aj od toho, do akej miery sú potreby zamestnancov uspokojené. V praxi je možné uplatniť jednoduchú maticu. Zamestnanec vykoná činnosti, ktoré organizácia buď odmení alebo potrestá. Daný prístup sa z psychologického hľadiska opiera o princíp posilňovania. „*S istým nadnesením môžeme preto vo vzťahu k akejkoľvek organizácii povedať: ukážte mi, ako sa Vaši pracovníci správajú, a ja vám poviem, ako ich motivujete.*“ (Urban, 2017, s. 26)

Zároveň je potrebné podotknúť, že motivácia je proces, na ktorom musí organizácia pracovať, vzhľadom k tomu, že môže dochádzať k jej oslabeniu. Je možné hovoriť o niekoľkých dôvodoch, prečo motivácia slabne. K najčastejším príčinám patrí podľa odbornej literatúry založenej na praktických skúsenostiach to, že zamestnanci za svoje činnosti nedostávajú žiadne odmeny. Ak ich dostávajú, tak prichádzajú príliš neskoro a nepôsobia teda motivačne. Okrem toho vystupuje do popredia aj nedôvera zamestnanca voči sľubom organizácie. Svoju úlohu zohrávajú aj sankcie, ktoré keď neprichádzajú v adekvátnej miere a čase, môžu pôsobiť na oslabenie motivácie (Urban, 2017). So sankciami, respektíve s negatívnou motiváciou je potrebné nárábať opatrne, keďže to, čo je pre jedného zamestnanca odmenou, pre iného môže byť

sankciou. „Je veľmi zlé, keď v pracovnom tíme máme nemotivovaných pracovníkov, pretože potom sa nemôžu identifikovať s úlohou, so skupinou a firmou, nemôžu byť lojálni, nemôžu mať z práce radosť, pocit uspokojenia a sebarealizácie.“ (Mikuláščík, 2015, s. 126) K oslabeniu motivácie prispievajú aj niektoré nástroje či postupy, ktoré organizácie vyžívajú a uplatňujú v praxi s úmyslom pozitívne motivovať, pričom ale ústia do opačného efektu. K daným nástrojom patrí napríklad vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, vyhlasovanie súťaží medzi zamestnancami a ich porovnávanie či vytváranie zvláštnych skupín zamestnancov.

Keďže je motivácia postavená na princípe vzájomnej komunikácie, musí manažér vedieť ako k zamestnancom pristupovať, aké nástroje v rámci motivácie využiť, keďže práve od jeho vedenia závisí efektívnosť práce jednotlivcov, skupín či oddelení v rámci podniku. Pri určovaní postupu ako motivovať a zároveň odpovedať na otázku, ako motivovať zamestnanca, aby bol spokojný a podával čo najlepší výkon, je smerodajný individuálny profil zamestnanca, ktorý je tvorený zdrojmi motivácie, respektíve záujmami, potrebami, hodnotami či ideálmi.

Tabuľka 1: Typy motivačných potrieb

TYP MOTIVÁCIE	TYPICKÉ ZNAKY ZAMESTNANCOV
Finančná či materiálna motivácia	Vzťah k práci je vlažný, účelový
Zaujímavá práca	Spokojní tam kde sú, práca ich baví
Výkonová motivácia (úspech)	Dokazujú si, že sú v práci dobrí, sú súťaživí
Osobná či odborná povesť	Zaujímajú sa o dojem a zviditeľnenie
Spoločenský význam práce	Záujem o širší spoločenský zmysel úloh
Potreba moci	Presviedčajú ostatných o svojom názore
Potreba spolupatričnosti	Nesúťažia, spolupracujú, sú členom skupiny

Zdroj: Spracované podľa Urban, 2017

Pri rozhodovaní či uplatniť príkazy alebo požiadanie, sa práve požiadanie ukazuje ako efektívnejšia cesta. „Ide o proces, v rámci ktorého riadiaci pracovníci pripravujú a prijímajú také opatrenia, o ktorých predpokladajú, že napomôžu vnútornej aspirácii, cieľom a potrebám zamestnancov, a ktoré ich budú podnecovať konať žiaducim spôsobom a podávať skutočne efektívny výkon.“ (Šukalová, 2015, s.66) Pôsobenie na zamestnanca by malo prebiehať na základe závažnosti úrovne jednotlivých zdrojov, ktoré sú u každého človeka odlišné, závisiace od rozličných faktorov. Rozličné typy motivácie sa prejavujú aj v správaní zamestnancov, ktoré môžu byť využité pri určovaní typu prevažujúceho spôsobu motivovania.

Do procesu účinnej motivácie vstupuje osobnosť, dlhodobé vplyvy a situačné faktory. Otázka zvyšovania pracovného výkonu sa viaže nielen na pracovné podmienky, ale aj na socializačné aspekty, teda prejavovanie pozornosti zamestnancom prostredníctvom reflektovania ich názorov, problémov a sledovania zmien v správaní či výkonoch zamestnancov. Motivácia je určená individuálnymi očakávaniami, základom je to, že za jeho prácu bude odmenený. Motivácia pritom vstupuje do tohto procesu ako nositeľ miery námahy, ktorá je určená schopnosťami a možnosťami jednotlivca. Účinným prostriedkom v súvislosti s danou problematikou je vytvorenie motivačného programu, ktorého cieľom je spojiť záujmy zamestnancov so záujmami

organizácie. Zameriava sa na rozvíjanie potenciálu zamestnancov v zmysle etického a zmysluplného vyčlenenia oblastí, ktoré sú v danom období transformačného procesu zvyšovania výkonnosti a spokojnosti zamestnancov prioritné. Nejedná sa o statický dokument, v prípade potreby je nutné ho meniť, dopĺňať, pričom úspešnosť závisí aj od vytvorenia časového plánu plnenia, ktoré je v rukách poverenej osoby. „*Vychádza sa pritom z predpokladu, že rozvoj tvorivých schopností ľudského potenciálu organizácie a ich zapojenie do práce v prospech organizácie je najlepšou zárukou úspešného splnenia cieľov organizácie.*“ (Fuchsová, Kravčáková, 2007, s.82) Je nutné podotknúť, že aj samotná absencia pracovnej motivácie prispieva k demotivácii. K faktorom, ktoré prispievajú k vzniku pocitu demotivácie patria napríklad preťaženosť, nedostatočné ocenenie práce zo strany zamestnávateľa, nedostatok pochvál či obyčajného slova „ďakujem“. To znamená, že pre zamestnanca nie je dôležité len to akú odmenu dostáva, ale aj to, akým spôsobom je mu odkomunikovaná. Výsledkom demotivácie môže byť v najhoršom prípade fluktuácia zamestnancov, ktorá neprispieva k dobrému menu ani konkurencieschopnosti organizácie. „*Fluktuáciu veľmi silno podporuje nedostatok komunikácie s nadriadenými a predovšetkým to, keď sa vo firme dejú veci, ktorým ľudia nerozumejú, a ktoré im nie sú vysvetlené.*“ (Bednář, 2018, s.25)

Manažér ako sprostredkovateľ motivácie

Manažér je ústrednou postavou, ktorá môže pozitívne či negatívne vplývať na svojich podriadených, keďže je to práve on, kto ovplyvňuje činnosti zamestnancov, udáva tempo a úroveň pracovného výkonu, a z toho vytvorenú atmosféru na pracovisku. Stojí za výsledkami práce podriadených, preto by nemal podceňovať prácu s ľuďmi. Z tohto pohľadu je potrebné sa na manažment ľudských zdrojov pozeráť ako na oblasť so strategickým významom.

Tabuľka 2: Parciálne ciele manažmentu ľudských zdrojov

➤ Zabezpečovať konkurencieschopnosť organizácie
➤ Zvyšovať sebarealizáciu a spokojnosť zamestnancov
➤ Rozvíjať a udržiavať kvalitu pracovného života
➤ Spravovať a riadiť zmeny
➤ Zachovávať etické zásady a sociálne zodpovedné správanie
➤ Vybudovať najlepšiu organizáciu a najlepší tím

Zdroj: spracované podľa Seková, 2013, s. 58-59

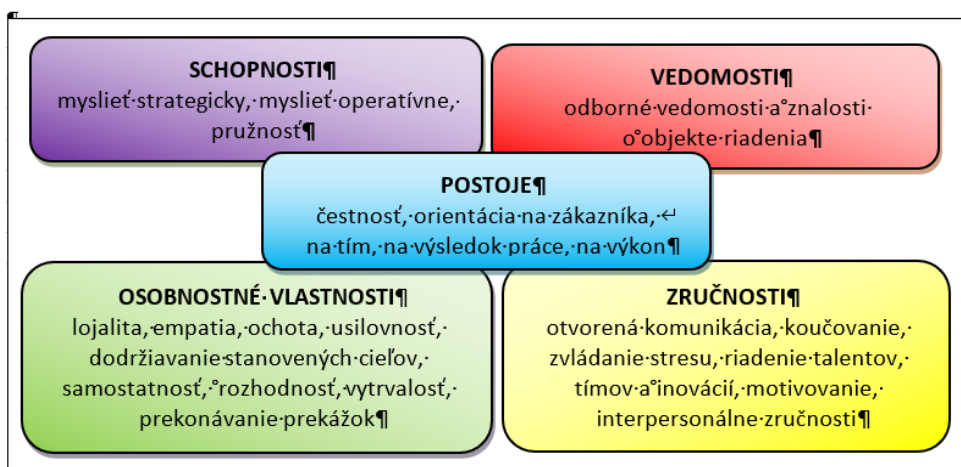
Zamestnanci predstavujú „*klúčový zdroj transformačného procesu, pričom sa očakáva, že pre organizáciu budú užitoční, budú viesť ku konkurenčnosti a nebudú zbytočne zvyšovať náklady.*“ (Kravčáková, 2014, s.9)

V procese manažmentu ľudských zdrojov vykonávajú manažéri viaceré úkony od zabezpečovania zamestnancov, cez ich organizovanie, odmeňovanie, rozvíjanie, stabilizovanie až po kontrolu. Práve v oblasti stabilizácie by sa mal manažér zaoberať problematikou motivácie, vedenia, starostlivosti a vzťahmi so zamestnancami.

V posledných rokoch sa v rámci nárokov na manažéra dostáva do popredia potreba reflektovať na emócie, empatiu a spoluprácu. Pre efektivitu práce je motivácia veľmi

dôležitým faktorom, keďže zamestnanec, ktorý sa cíti nemotivovaný či až demotivovaný, sa nemôže stotožniť so záujmami skupiny, ale ani firmy. „Tieto aktivity manažér vykonáva prostredníctvom hlavných manažérskych funkcií a to plánovania, organizovania, kontrolovania, personálneho zabezpečenia a vedenia, ale aj prierezových manažérskych funkcií, ako je rozhodovanie, koordinovanie a komunikácia.“ (Vaverčáková, Hromková, 2018, s. 20) Výpočet vlastností, schopností a zručností, ktorými by mali manažéri disponovať sa v priebehu času neustále rozširuje. Okrem potreby myslieť pozitívne, dodržiavať zásady morálky, pracovať systémovo je možné v súčasnej dobe hovoriť aj o nutnosti disponovať vysokoškolským vzdelaním, ovládať minimálne 2 cudzie jazyky či vedieť strategicky myslieť, čoho základom je umenie predvídať a tvoriť (Seková, 2013). Pre úspešnosť výkonu práce sa od neho vyžadujú nielen odborné schopnosti, ale aj technické a komunikačné, pričom tie sa opierajú o zvládnutie a uplatnenie syntézy, diagnostiky a analýzy.

Obrázok 2: Požiadavky na dobrého manažéra



Zdroj: Spracované podľa Stacho, Stachová, 2017

Úspešná manažérska výbava je ale závislá predovšetkým od konkrétnej práce i zloženia pracovného kolektívu. Ak sa má hovoriť o dobrom manažérovi, je potrebné aby on sám vedel rozpoznať aké sú silné stránky zamestnancov a náležite ich aj využívať. V práci sa manažéri dopúšťajú mnohých chýb, ktoré môžu vyústiť do závažných problémov, akými sú neistota, samota, únava, frustrácia či vyhorenie zamestnancov. V niektorých situáciách „nadobúdajú pocit, že vedia sami lepšie a rýchlejšie všetko spraviť, a že kým by to vysvetlili ostatným, tak majú rýchlejšie spravené bez pomoci ostatných.“ (Nogová, 2021, s.35) Manažér by mal „vedieť zvládať záťaž, jednať v zhode so svojím svedomím, čestne, morálne, byť dobrým príkladom, byť kompetentný pracovne aj ľudsky, osobnostne, byť pozitívny, motivujúci, mať silnú vôľu, silnú sebakontrolu, byť tolerantný.“ (Mikulašík, 2015, s.111) V prípade motivačného poľa jedinca je možné hovoriť o troch vrstvách, ktoré ho tvoria. Najvrchnejšia vrstva sa označuje ako motivačné naladenie a súvisí s emóciami, a ako jediná je možné na človeku pozorovať. Pod ňou sa nachádza vrstva

motivačnej polohy, ktorá je odrazom miery naplnenia potrieb a hranej spoločenskej roly. Poslednou vrstvou je motivačné založenie, ktoré je tvorené samotnou osobnosťou, ktorá je z časového hľadiska najstálejšia. „Okamžitý stav motivácie určitého človeka si môžeme z pohľadu praktického manažmentu predstaviť ako súhrn troch kľúčových faktorov- osobnosti, dlhodobých vplyvov a krátkodobého vplyvu aktuálnej situácie.“ (Plamínek, 2018, s. 92) Vo všeobecnosti sa manažér pri motivovaní svojich zamestnancov ale môže riadiť niekoľkými zásadami, ktoré mu umožňujú viesť motiváciu správnym smerom.

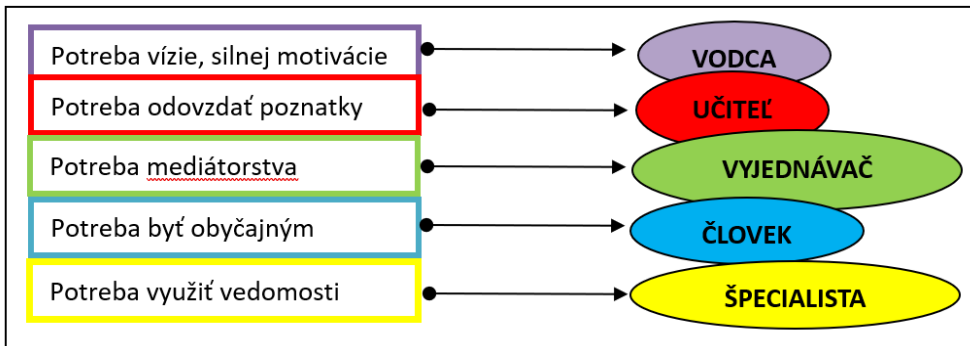
Obrázok 3: Požiadavky na dobrého manažéra



Zdroj: Plamínek, 2018, s.91

V pracovnom prostredí je motivácia spojená s výkonnosťou zamestnanca. Manažér prostredníctvom rozhovorov či dotazníkov môže zistiť, aké sú vnútorné faktory motivácie, ktoré sú späté s motívmi zamestnanca, a na základe toho zvolí vhodné stimulačné prostriedky. „Adekvátne motivácia a umožnenie sebarealizácie prispieva k ich vyššej angažovanosti, spokojnosti s prácou a zvýšeniu pracovnej výkonnosti pri aplikácii spôsobov, ktoré sú zodpovedné nielen zo strategického, ale aj etického a sociálneho hľadiska.“ (Seková, 2013, 59)

Správne nastavenie motivačných nástrojov je závislé od manažéra, od jeho schopností, či štýlu vedenia, pričom zohľadňuje mieru výkonnosti pracovného tímu a v prípade potreby rozhoduje o tom, či treba urobiť niečo, aby pracoval efektívnejšie a lepšie. Manažér vystupuje vo viacerých roliach, v závislosti od potrieb a situácií. „Vedúci pracovník má podporovať, inšpirovať a byť príkladom pre svojich podriadených, snažiť sa im v prípade potreby pomôcť a pomôcť im nájsť spôsob pri využívaní svojich silných stránok a schopností.“ (Mihalčová, 2007, s.72)

Obrázok 4: Vybrané druhy manažérskych rolí

Zdroj: Vlastné spracovanie

Práca manažéra, bez ohľadu na to, akú pozíciu v rámci hierarchickej štruktúry zastáva, je príznačná jej duševným charakterom stojacim predovšetkým na informáciách a vykonávaním prijatých rozhodnutí prostredníctvom iných osôb a situácií, ktoré sú vo väčšine prípadov neopakovateľné. V súvislosti s motiváciou je delegovanie významným prvkom pri práci riadiaceho pracovníka, ktoré prináša úsporu času a možnosť určiť priority. To, ako si manažér dokáže určiť čas a priority sa v konečnom dôsledku odzrkadľuje aj na výkonoch a spokojnosti zamestnancov, či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Aj keď je delegovanie prínosom, je nutné podotknúť, že na samotných manažéroch vytvára zvýšený tlak. Rozširovanie či prenášanie právomocí patriacich pôvodne do repertoáru manažéroch zvyšuje nároky na manažéra v zmysle schopnosti vytvárať pre zamestnancov priestor, aby získané právo mohli v praxi aj využiť. „Všetko je to náročné na čas, ako aj na znalosti a predovšetkým schopnosti a praktickú zručnosť manažéroch.“ (Seková, 2013, s. 19)

Ak sa hovorí o manažéroch, častokrát sa funkcia zamieňa s pojmom vodca. Rozdielnosť pojmov je viditeľná práve v odlišnom prístupe k zamestnancom, respektíve v miere zručnosti a v spôsobe ich používania. Zatiaľ čo manažér vyžaduje rešpekt od zamestnancov na základe jeho vlastného postavenia, v ktorom sa nachádza, tak vodca si rešpekt získava na základe jeho dosiahnutých výsledkov. „Líder je človek, ktorý dokáže ovplyvňovať ostatných a má právomoc manažéra.“ (Nogová, 2021, s.68) Ďalším z rozdielov je sklon inšpirovať a tvoriť pri vodcoch, a sklon inštruovať a kopírovať pri manažéroch. Manažéri majú sklom riadiť a kontrolovať podriadených, pričom využívajú pri práci zaužívané postupy, vytvárajúce stabilitu, ktorú manažér pri výkone funkcie preferuje. Podriadených motivuje prostredníctvom odmiem, pričom si ponecháva plný rozsah svojich právomocí a nie je pre neho typické delegovanie. Spôsob výkonu jeho funkcie má často krát za následok komunikačné nedorozumenia, pri ktorých podriadení nevedia, čo od nich manažér požaduje. „Manažér okrem vedenia ľudí vykonáva aj ďalšie funkcie manažmentu, z toho vyplýva, že dobrý vodca nemusí nevyhnutne byť aj dobrým manažérom.“ (Stacho, Stachová, 2017, s.10) Vodca sa naopak snaží byť pre svojich podriadených inšpiráciou. Vystupuje ako inovátor a vizionár, ktorý je otvorený novým nápadom. Nepotrebuje stabilitu, naopak hľadá novinky v postupoch. Na rozdiel od manažéra je vodca flexibilnejší a disponuje väčšou mierou prispôbivosti. V rámci komunikácie

s podriadenými podáva jasné a zrozumiteľné zadania, svojich zamestnancov vedie k samostatnosti a využíva delegovanie. Sám sa správa tak, ako on sám vyžaduje od svojich podriadených.

Úroveň lídra je v praxi ťažšie dosiahnuť, najmä s vnímaním u zamestnancov. To, či zamestnanci danú osobu budú vnímať ako manažéra alebo vodcu, respektíve to, ako ho budú vo všeobecnosti vnímať, závisí aj od štýlu riadenia ľudí, ktorý uplatňuje. „*Štýlom alebo spôsobom práce teda môžeme rozumieť to, ako vedúci uskutočňuje pracovnú úlohu, t. j. ako plánuje svoju prácu, aké volí pracovné postupy a operácie, ako kontroluje výsledky v priebehu činnosti i celý výsledok práce.*“ (Kubáni, 2011, s.79-80) Čo sa týka štýlu vedenia, je možné hovoriť o niekoľkých možných prístupoch, v ktorých je manažér v odlišných pozíciách, má rozdielnu mieru prestíže a autority. Pri uplatňovaní štýlu v praxi je nutné podotknúť, že čisté využívanie len jedného typu štýlu vedenia zamestnancov je zriedkavé, vo väčšine prípadov ide o ich kombináciu. To vyplýva z nezameniteľnosti troch faktorov, ktoré do štýlu vstupujú, a to je vedúci pracovník, jednotliví zamestnanci, ale aj daná situácia. Manažér môže využívať autoritatívny štýl riadenia, pri ktorom sa nevytvára v pracovnom prostredí pocit dôvery. „*Tento spôsob je asi najmenej obľúbený u zamestnancov, ale na druhej strane treba povedať, že je tento štýl v krízových situáciách niekedy potrebný.*“ (Nogová, 2021, s.67) Manažér stojí v centre pomyslenej hviezdice, ktorá by sa rozpadla, ak by nebol jej súčasťou. To vyplýva zo skutočnosti, že len manažér pozná ciele, ktoré sa majú naplňať, vo svojich rukách koncentruje moc v súvislosti s rozhodovaním. Bez možnosti vyjadriť sa, sú zamestnancom rozdávané len príkazy. Svojich zamestnancov často krát manažéri nepoznajú, nevedia aké sú ich schopnosti a zručnosti. Preto je aj z kolektívu zamestnancov vyčlenený. „*Na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje a postih spolupracovníkov.*“ (Vaverčáková, Hromková, 2018, s. 54) Ak si predstavíme pomyselnú hviezdicu, kde v strede je umiestnený manažér, tak ako tomu bolo pri autoritatívnom štýle, tak ten istý tvar je možné si predstaviť aj pri demokratickom štýle, akurát s tým rozdielom, že pri tomto štýle dochádza k rozdeľovaniu právomocí manažéra na iných pracovníkov. Vedúci pracovník v menšej miere využíva donucovanie prostriedky, vo zvýšenej miere sa zaujíma o názory, pričom preferuje prekonzultovanie a iniciatívnosť. Zamestnanci vykonávajú úlohy vlastným štýlom, pričom sa vedúci pracovník zameriava na výsledok činnosti. Štýl riadenia umožňuje manažérovi poznať zamestnancov nielen po pracovnej, ale i osobnej stránke. „*Demokratický vedúci posudzuje úspech svojho vedenia podľa stupňa v akom skupina dokáže pracovať bez neho, ak ju opustí.*“ (Kubáni, 2011, s.81) Ďalším typom štýlu riadenia, ktorý sa môže využívať len pri vysokokvalifikovaných pracovníkoch je liberálny štýl, ktorý spočíva v ponechávaní rozhodnutí na zamestnancoch, pričom samotný manažér sa snaží ovplyvňovať zamestnancov v čo najmenšej miere. Manažér sa sám definuje len ako člen kolektívu, ktorý má vyššie odborné schopnosti a poskytuje poradenské služby. Typická je nezávislosť zamestnancov a zriedkavé dohliadanie vedúceho pracovníka na ich výkon. Je to práve on, kto poskytuje zamestnancom potrebné informácie z vonkajšieho prostredia organizácie. Posledným zo základných štýlov riadenia je štýl voľného priebehu. V tomto prípade manažér aktívne nevykonáva žiadne z manažérskeho funkcie, o kolektív, jeho prácu a výsledky sa nezaujíma. Potrebná je ochota prijať skupinovú zodpovednosť za rozhodovanie

a ponechanie role manažéra na niekoho z kolektívu. Odporúča sa aj „*nový štýl manažmentu, ktorý môže byť otvorenejší, participatívnejší a vnímavější, aby sa manažéri mohli pohybovať spolu so zmenou, prispôbiť sa jej, aby ju využili a dokonca sa stali agentmi ďalšej zmeny*“ (Krishna, 2013, s. 202).

Hodnotenie a starostlivosť o zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je nástrojom, ktorý zisťuje úroveň dosahovania stanovených požiadaviek v súvislosti s pracovným výkonom, pričom sa zohľadňuje zložitosť i náročnosť pracovnej činnosti. Sú to práve vedúci pracovníci, ktorí sú zodpovední za hodnotenie zamestnancov, pričom môže ísť aj o hodnotenie zo strany spolupracovníkov, zákazníkov či podriadených. Práca manažérov je teda úzko spätá s hodnotením zamestnancov, čo má motivačný účinok, vzhľadom k tomu, že odbúrava neistotu, čím prispieva k uspokojeniu potreby bezpečia, či uznania. „*Význam tejto funkcie spočíva aj v tom, že vedúci sa musí bližšie oboznámiť s jednotlivými pracovníkmi, lepšie ich poznať, porovnávať ich výkony, aby jeho hodnotenie nebolo podmienené iba jeho náladou.*“ (Kubáni, 2011, s.93) Na základe toho je možné aj zvoliť či bude využitá pozitívna alebo negatívna forma motivácie. Hodnotenie zamestnancov neprebíha jednorázovo, ale ide o neustály proces, ktorý je potrebné pripraviť a zároveň vybrať konkrétne atribúty, ktoré sa budú hodnotiť. Je potrebné stanoviť kritériá, teda čo sa bude hodnotiť a metódy, podľa ktorých sa bude postupovať. K najčastejšie sledovaným kritériám sa radí odborná spôsobilosť, dosahované výsledky a správanie (Šukalová, 2015). Pri hodnotení výsledkov sú smerodajnými kvalita a náklady. Ak sa jedná o hodnotenie pracovného správania, hlavným predmetom záujmu je iniciatívnosť a ochota, spolu s ďalšími sprevádzajúcimi kritériami. Do popredia sa v poslednom období dostáva aj hodnotenie spôsobilosti zamestnanca, s orientáciou na výkon, vedomosti, znalosti a zručnosti.

Manažér v rámci procesu hodnotenia zamestnancov môže využiť dve podoby hodnotenia. Prvou z nich je neformálne hodnotenie, ktoré je založené na každodenných stretnutiach nadriadeného s podriadeným pri pracovnom výkone. Hodnotenie je ovplyvnené situáciou, náladou či dojmom. Pozorovania nebývajú dôvodom na personálne rozhodnutie formálneho charakteru, preto nie je potrebné vytvárať záznamy. Neformálne hodnotenie zamestnancov závisí od potrieb organizácie, pričom sa odporúča vykonávať ho 2 až 3-krát do roka (Mihalčová, 2007). Z výhod, ktoré neformálne hodnotenie ponúka, je tou najväčšou časová a technická nenáročnosť. Opakom je formálna podoba hodnotenia zamestnancov, ktorá si vyžaduje systematickosť, keďže výsledky sa zakladajú do dokumentácie o zamestnancoch. Frekvencia hodnotenia zamestnancov závisí od viacerých faktorov, ako je funkcia, ktorú zamestnanec zastáva, ale i od konkrétnych podmienok danej organizácie. „*Spravidla sa odporúča realizovať formálne hodnotenie raz za rok alebo raz za pol roka.*“ (Vaverčáková, Hromková, 2018, s.51) Formálne hodnotenie zamestnancov vytvára na nich zvýšený tlak, vzhľadom k tomu, že pozornosť sa zameriava na zisťovanie silných a slabých stránok, respektíve výkon zamestnanca. Každý druh zamestnania má v rámci hodnotenia výkonu svoje špecifiká. Napríklad aj hodnotenie zamestnancov v školstve je typické niektorými zvláštnosťami, čo vyplýva zo samotnej podstaty druhu práce a chodu školy, ktorej cieľ je určený v školskom

vzdelávacom programe, ktorý je úzko spojený s neustálym zlepšovaním výsledkov jednotlivých zamestnancov. „*Systémy hodnotenia výkonov učiteľov sú v našich školách postavené na ročnej periodicite a formálnom hodnotení, ktoré sú zamerané skôr na minulosť.*“ (Horváthová, 2011, s. 197)

Zmyslom hodnotenia zamestnancov je zistiť, ako si daný zamestnanec plní povinnosti vyplývajúce z jeho pracovnej pozície. Na základe identifikácie silných a slabých stránok je možné vykonať opatrenia na nápravu zistených nedostatkov. Vstupom hodnotenia zamestnancov sú kompetencie a skúsenosti zamestnanca, jednoducho povedané, všetko čo zamestnanec do práce vkladá. V procese sa zameriava hodnotenie na správanie zamestnanca v práci, k spolupracovníkom, či k zadaným úlohám. Výstupom je potom identifikovanie silných a slabých stránok zamestnancov. „*Vedúci pracovník sa dozvedá o dobrých aj slabších stránkach pracovníkov, o ich spokojnosti s prácou, čo potrebujú k lepšiemu vykonávaniu pracovnej činnosti, či je potrebné a v akom rozsahu zvýšiť kvalifikáciu, akú pomoc potrebujú k zvýšeniu pracovného výkonu.*“ (Kubáni, 2011, s.97) Pri pedagogických zamestnancoch je výkon meraný podľa stanovených kritérií v rozličných oblastiach, pričom všetky vychádzajú z cieľov organizácie. K tým najdôležitejším patrí predovšetkým oblasť týkajúca sa výchovno-vzdelávacej činnosti, činnosti spadajúce do oblasti mimo vyučovania, administratívna činnosť, a činnosti v oblasti sebarozvoja. Pri hodnotení zamestnancov pôsobiacich v školstve, je možné využiť viaceré metódy hodnotenia ako napríklad „*analýza dokumentov, zhromažďovanie materiálov, hodnotiaci, sebahodnotiaci dotazník, rozhovor (interview), ku ktorým Valent (2008) dodáva metódu žiackych a učiteľských portfólií, metódu nedokončených viet, skupinovú diskusiu, experiment, faktorovú analýzu, analýzu silového poľa, diagram vzájomných vzťahov, Pareto diagram, benchmarking*“ (Horváthová, 2011, s.197). Organizácia sa stará o pracovné podmienky, pracovné prostredie a pracovný čas, keďže sú predmetom porovnávania s inými organizáciami ako na strane zamestnanca, tak i na strane zamestnávateľa, a zohrávajú pri spokojnosti a pracovnom výkone významnú pozíciu. Práve v lojálnosti sa ukazuje kultúra organizácie. Kultúra organizácie vytvára z organizácie individuálny celok so zaužívanými spôsobmi správania, posilňuje vzťah zamestnanca k práci, umožňuje sa s ňou identifikovať. „*Starostlivosť o pracovníkov má značný význam pre stabilitu pracovníkov a redukcie nežiaducej fluktuácie a jej zlepšenie má mnohokrát za následok pokles nežiaducej fluktuácie.*“ (Koubek, 1995, s.319)

Motivácia sa často spája s pojmom odmeňovania, jednou z najstarších funkcií personálnych činností. Tie často krát súvisia s hmotnou, respektíve finančnou podobou odmeňovania. To je ale len jedna z možností, ktorou organizácia v rámci odmeňovania a zároveň aj motivácie disponuje. Je problematickou oblasťou, a to vzhľadom k tomu, že je náročné určiť optimálnu hranicu spravodlivého odmeňovania. „*Odmeny môžu mať peňažnú či nepeňažnú formu, môžu byť viazané na povahu vykonanej práce a jej význam, na odvedenú prácu, na výkon pracovníkov, alebo vyplývajú z pracovného pomeru, môžu mať podobu zaujímavých a podnetných pracovných úloh, verejného uznania zásluh a dobrej práce, starostlivosti o individuálne pracovné prostredie či o zdokonaľovanie pracovných a medziľudských vzťahov v organizácii.*“ (Koubek, 1995, s.237)

O efektívnom odmeňovaní je možné hovoriť vtedy, ak zohľadňuje strategický cieľ podniku, rozvoj ľudských zdrojov, potreby organizácie a potreby zamestnancov. „*Jedným z predpokladov určenia ceny práce a ostatných nákladov spojených s pracovným miestom je normovanie a štandardizácia pracovných výkonov.*“ (Mihalčová 2007, s.104) Normy a štandardy súvisia s určením minimálnych požiadaviek na pracovný výkon, pričom je samozrejmé, že každé pracovné miesto má iné nároky v súvislosti so zložitou a náročnou požadovaného výkonu. Pre zamestnanca sú, na druhú stranu, spôsoby odmeňovania a hodnotenia odrazom toho, čo organizácia považuje za dôležité, a preto je podstatné odkomunikovanie politiky organizácie so zamestnancami, aby sa odbúrala neistota a prípadné nejasnosti. Transparentnosť odmeňovania nie je dosiahnutá ak je uskutočňovaná jednostranne, ak sa má hovoriť o skutočnej motivácii v odmeňovaní, je potrebná iniciatívnosť zo strany zamestnávateľa. „*Dôležité je sa pýtať, mať záujem zistiť a nie predpokladať.*“ (Stacho, Stachová, 2017, s.137) Mnohé organizácie menia motivačný nástroj na manipulačný, predstierajú poskytovanie výhod, ktoré v skutočnosti, v zmysle zákonov, výhodami nie sú. Pevnú zložku mzdy predstavuje tarifná mzda, povinné a nepovinné príplatky, náhrady mzdy za dovolenku, sviatok, pohotovosť a prekážky v práci či doplatok ku mzde. „*Pohyblivá zložka mzdy pozostáva z ostatných príplatkov, prémie, odmien, podielov na zisku alebo výnosov zamestnaneckých akcií.*“ (Mihalčová, 2007, s.106) Práve pohyblivá zložka je z hľadiska vonkajšej motivácie dôležitým faktorom, keďže o jej pridelení rozhoduje zamestnávateľ na základe vlastného rozhodnutia.

2 Materiál a metódy

Pri spracovaní príspevku boli použité primárne aj sekundárne údaje. Sekundárne údaje týkajúce sa riešenej problematiky sme čerpali z dostupných slovenských aj cudzojazyčných literárnych zdrojov. Primárne údaje boli získané prostredníctvom dotazníka, ktorý pozostával zo 17 otázok rozdelených do troch skupín. Prvú skupinu tvorili otázky identifikačného charakteru, týkajúce sa pohlavia, veku, zastávanej pozície respondenta a dĺžky praxe v školstve. Druhá skupina otázok smerovala k role a úlohe vedúceho pracovníka. Otázky z poslednej oblasti sa venovali motivačným nástrojom a reakciám zamestnancov na pracovnú záťaž.

Odpovede k otázkam v dotazníku pozostávali z niekoľkých variantov, ktoré mali respondenti k dispozícii. Prvá skupina otázok, v celkovom počte 10, vyžadovala výber len jednej z ponúknutých variantov odpovedí. Druhá skupinu predstavovali otázky, v počte 2, v ktorých respondenti mohli označiť najviac dve možnosti z ponúkaných variantov. Tieto otázky boli konštruované tak, že respondent mal za úlohu k ponúknutým možnostiam priradiť hodnotu v rozmedzí 1-5, pričom tým vyjadril mieru dôležitosti či výskytu daných atribútov. V 6-tich položených otázkach mali respondenti možnosť vybrať odpoveď typu „iná“, a to v prípade, ak v predložených možnostiach nebola pre nich vyjadrená najvhodnejšia odpoveď.

Pri skúmaní 15. otázky, týkajúcej sa preferovaných nástrojov pracovnej motivácie mohli respondenti ohodnotiť význam motivačného faktora maximálnym počtom 5 bodov (čo znamenalo jeho najväčšiu dôležitosť) alebo minimálne 1 bodom (čo znamenalo najmenšiu dôležitosť posudzovaného faktora). Každému z posudzovaných

nástrojov motivácie bola priradená hodnota bodov od 1 do 5. Pri vyhodnocovaní sme sčítali počty pridelených bodov pri každom hodnotenom motivačnom nástroji. Tak sme zostavili tabuľku číslo 4, ktorá prehľadne sumarizuje preferencie jednotlivých motivačných nástrojov u pedagogických aj odborných zamestnancov slovenských stredných škôl.

Dotazník bol rozposlaný prostredníctvom elektronických médií pedagogickým zamestnancom na Slovensku. Využil sa k tomu virtuálny priestor facebook.com a zborovna.sk, pričom 38 náhodne vybraných škôl bolo oslovených priamo na e-mailové adresy. Zber údajov prebiehal od 11.10.2021 do 30.01.2022 a vyplnilo ho spolu 295 respondentov.

3 Výsledky a diskusia

V nasledujúcej časti príspevku popíšeme a konkretizujeme výsledky získané dotazníkovým zisťovaním ako aj súvislosti z nich vyplývajúce. Na základe odpovedí k otázke týkajúcej sa pohlavia respondentov možno konštatovať, že väčšinu opýtaných v prieskume, teda 87,4%, tvoria ženy, čo reflektuje aj prevažujúce zastúpenie tohto pohlavia v školstve na Slovensku. Konkrétne v roku 2020 predstavoval podiel žien na celkovej zamestnanosti v školstve 78,8% (MŠVVŠ, 2020, s.5). Najviac zastúpenou vekovou kategóriou boli zamestnanci vo veku 40-50 rokov, konkrétne 37,1%, nasledovala kategória zamestnancov do 60 rokov s podielom 27,6%. Menšie zastúpenie (14,6% a 13,3%) mali kategórie do 40 a nad 60 rokov. Najmenej bolo zamestnancov vo veku do 30 rokov (konkrétne 7,5%).

V členení zamestnancov podľa pracovnej kategórie sa prieskumu zúčastnilo najviac učiteľov (82,7%). Nasledovala kategória majster odbornej výchovy zastúpená podielom 11,2% a tiež iné pracovné kategórie podielom 3,1%. Menej zastúpenými boli kategórie kariérny poradca (1,4%), vychovávateľ (0,7%), pedagogický asistent (tiež 0,7%) a školský psychológ (0,3%).

Pri otázke týkajúcej sa dĺžky praxe najviac opýtaných pracovalo v školstve viac ako 15 rokov (64,4%). Rovnako boli zastúpení zamestnanci s praxou do 5 rokov (13,6%) a od 5 do 10 rokov (tiež 13,6%). Najmenej opýtaných pracovalo v školstve po dobu 10-15 rokov (8,2%).

Pri zisťovaní miery spokojnosti s aktuálnym zamestnaním odpovedalo najviac respondentov (35%), že sú spokojní. Približne rovnaký podiel účastníkov prieskumu bol so svojou prácou skôr spokojných (26,2%) a skôr nespokojných (25,9%). Veľmi spokojných bolo 7,5% opýtaných a 5,4% bolo veľmi nespokojných.

Pri odpovediach na 6. a 7. otázku mohli respondenti uviesť najviac dve odpovede. Konkrétne išlo o otázku najmenej prejavovaných foriem pozitívnej motivácie zo strany zamestnávateľa (číslo 6). Najčastejším problémom, na ktorý opýtaní poukázali je nedostatok pozitívneho ohodnotenia a pochvaly (25,8%). Chýbal tiež pocit užitočnosti a zmyslu vykonávanej práce (23,1%) a pocit dobrých medziľudských vzťahov (21,8%). Za nedostatočný bol považovaný priestor pre samostatné rozhodovanie o spôsobe výkonu práce (15,3%) ako aj pocit dôvery v schopnosti zamestnanca (9%).

Podľa opýtaných zamestnancov v riadení na vybraných stredných školách chýba predovšetkým koordinácia a komunikácia pri práci (30,1%). V riadnom výkone práce

opýtaným bráni nedostatok pracovných nástrojov a pomôcok (21,3%). Ako významnú prekážku v práci označili aj nevhodné meranie výkonnosti (15,4%), neoprávnenú kritiku (8,5%), nedodrhané sľuby zo strany vedenia (7,8%) a neprimerané zásahy do činnosti (7,8%). Najmenej zamestnancom prekážala nedôvera v ich schopnosti (4,4%) a ďalšie nekonkretizované prekážky (4,7%).

Pokiaľ išlo o štýl riadenia, resp. vedenia, v hodnotených školách sa presadzoval najmä direktívny spôsob so zadávaním úloh vo forme príkazov, konkrétne u 45,5% opýtaných. Menej často bol využívaný demokratický spôsob vedenia zamestnancov (38,5%), keď vedúci bral do úvahy aj názory zamestnancov a ponechával priestor pre ich vlastné rozhodnutia. V 13,2% prípadov sa vedúci definoval ako člen kolektívu a poradca. Len v 2,8% ponechával riadiaci pracovník rozhodovanie úplne v kompetencii podriadených.

V ďalších otázkach sme sa zamerali na charakteristiky vedúceho pracovníka. Konkrétne sme zisťovali, ktorými pozitívnymi črtami nadriadený disponuje. Až 29,6% opýtaných konštatovalo, že ich nadriadený nedisponuje pozitívnymi vlastnosťami ovplyvňujúcimi pracovný výkon. 19,4% oceňuje spoluprácu manažéra s podriadenými. 14,3% riadiacich pracovníkov uprednostňuje konzultácie pred zadávaním príkazov. Rovnaký podiel (teda 14,3%) rýchlo a efektívne prijíma rozhodnutia. 12,3% podľa podriadených rozhoduje na základe odborných vedomostí a 10,1% objektívne posudzuje dosiahnuté výsledky.

K faktorom negatívne vplývajúcim na motiváciu radili respondenti najčastejšie uprednostňovanie niektorých zamestnancov (22,3%), neproduktívne pracovné porady (21,7%), utajovanie informácií (14,5%), pokrytectvo (12,8%), spolupráca s nekompetentnými spolupracovníkmi (11,5%), nemožnosť vyjadriť svoj názor (8,5%), nerešpektovanie kompetencií a odbornosti podriadeného (5%) ako aj iné demotivujúce faktory (3,7%).

Miera, do akej sú respondenti motivovaní je vyjadrená v odpovediach na 11. otázku. Prvé štyri intervaly, t. j. od 0-19%, od 20-39%, od 40-59% a od 60-79% sú pomerne rovnomerne zastúpené. Najmenej respondentov hodnotilo mieru motivácie v ich práci v rozmedzí od 80-100% (konkrétne 6,8%).

K druhom používaných motivačných nástrojov sa opýtaní zamestnanci vyjadrili nasledovne:

- 66,3% z nich uprednostňuje finančné aj nefinančné druhy motivácie,
- 13,6% dáva prednosť finančnej motivácii,
- 6,8% nefinančnej motivácii a
- 13,3% konštatovalo, že im nevyhovuje ani jeden z ponúknutých druhov motivácie.

Z nástrojov finančnej motivácie sa medzi respondentmi najviac osvedčili osobné príplatky (33,3%). S podielom 22% sa presadil názor, že nie je potrebné uplatňovať akékoľvek finančné druhy motivácie. 20,4% opýtaných by ocenilo odmeny za výkon a 10,7% odmeny za osobné schopnosti. Prémie a bonusy uprednostňuje 8,1% respondentov. Za iné nástroje finančnej motivácie sa vyjadrilo 2,9% opýtaných. Najmenej (2,6%) zamestnancov by preferovalo príspevky.

Za najvhodnejšiu formu nefinančnej motivácie možno podľa výsledkov prieskumu označiť pochvalu (34,5%). Úplné vynechanie nefinančnej motivácie by odporučilo 26,1% respondentov. Možnosť spolurozhodovať by motivovala 11,9% opýtaných,

podobne ako aj delegovanie kompetencií (11,3%). Ďalším motivátorom sú zamestnanecké výhody (7,9%) a skrátenie pracovnej doby (6,7%). Iné nástroje nefinančnej motivácie by motivovali len 1,6% opýtaných.

V ďalšej časti článku sa budeme venovať činnostiam požadovaným zo strany manažéra a vykonávaným zo strany zamestnancov (našich respondentov). Až následne sa budeme venovať kľúčovej otázke spôsobov motivácie a negatívnych prejavov vyplývajúcich z neprimeraného pracovného zaťaženia.

Tabuľka 3: Sumarizácia dotazníkového zisťovania

Č.	OTÁZKA	MOŽNOSTI	% podiel
1.	Pohlavie	Žena	87,4%
		Muž	12,6%
2.	Vek	Do 30 rokov	7,5%
		Do 40 rokov	14,6%
		Do 50 rokov	37,1%
		Do 60 rokov	27,6%
		Nad 60 rokov	13,3%
3.	Pracovná kategória	Učiteľ	82,7%
		Majster odbornej výchovy	11,2%
		Iná	3,1%
		Kariérny poradca	1,4%
		Vychovávateľ	0,7%
		Pedagogický asistent	0,7%
		Školský psychológ	0,3%
		Školský logopéd	0%
Zahraničný lektor	0%		
4.	Dĺžka praxe	Do 5 rokov	13,6%
		Do 10 rokov	13,6%
		Do 15 rokov	8,2%
		Nad 15 rokov	64,4%
5.	Miera spokojnosti	Veľmi spokojný	7,5%
		Skôr spokojný	26,2%
		Spokojný	35%
		Skôr nespokojný	25,9%
		Veľmi nespokojný	5,4%
6.	Interné služby	Pocit dobrých medziľudských vzťahov	21,8%
		Pocit užitočnosti a zmyslu Vašej práce	23,1%
		Pocit pozitívneho ohodnotenia a pochvaly	25,8%
		Pocit samostatnosti pri rozhodovaní o spôsobe výkonu práce	15,3%
		Pocit dôvery vo Vaše schopnosti	9%

Č.	OTÁZKA	MOŽNOSTI	% podiel
		Iná	5%
7.	Prekážky	Nedodržané sľuby zo strany vedenia	7,8%
		Nedôvera vo Vaše schopnosti	4,4%
		Nedostatočná koordinácia a komunikácia	30,1%
		Nedostatok pracovných nástrojov a pomôcok	21,3%
		Nevhodné meranie výkonnosti	15,4%
		Neprimerané zásahy do činností	7,8%
		Neoprávnená kritika	8,5%
		Iná	4,7%
8.	Štýl vedenia	Vedúci direktívne zadáva úlohy vo forme príkazov	45,5%
		Vedúci berie do úvahy názory zamestnancov, ponecháva priestor pre vlastné rozhodnutia	38,5%
		Vedúci sa definuje ako člen kolektívu a poradca	13,2%
		Riadenie a rozhodovanie ponecháva úplne v kompetenciách podriadených	2,8%
9.	Vlastnosti vedúceho	Objektívne posudzuje dosiahnuté výsledky	10,1%
		Rýchlo a efektívne prijíma rozhodnutia	14,3%
		Rozhoduje na základe odborných vedomostí	12,3%
		Pri riadení spolupracuje s ostatnými zamestnancami	19,4%
		Uprednostňuje konzultácie pred príkazmi	14,3%
		Žiadna	29,6%
10.	Demotivujúce faktory	Nerešpektovanie Vašich kompetencií a odbornosti	5%
		Neproduktívne pracovné porady	21,7%
		Utajovanie informácií	14,5%
		Spolupráca s nekompetentnými spolupracovníkmi	11,5%
		Uprednostňovanie niektorých zamestnancov	22,3%
		Pokrytectvo	12,8%
		Nemožnosť vyjadriť svoj názor	8,5%
		Iné	3,7%

11.	Motivácia v práci	0-19%	25,5%
		20-39%	21,8%
		40-59%	23,1%
		60-79%	22,8%
		80-100%	6,8%
12.	Druh nástrojov	Finančné	13,6%
		Nefinančné	6,8%
		Oboje	66,3%
		Ani jedna z možností	13,3%
13.	Nástroje finančnej motivácie	Osobné príplatky	33,3%
		Príspevky	2,6%
		Odmeny za výkon	20,4%
		Odmeny za osobné schopnosti	10,7%
		Prémie a bonusy	8,1%
		Žiadne	22%
		Iné	2,9%
14.	Nástroje nefinančnej motivácie	Pochvala	34,5%
		Možnosť spolurozhodovať	11,9%
		Delegovanie kompetencií	11,3%
		Skrátenie pracovnej doby	6,7%
		Zamestnanecké výhody	7,9%
		Žiadne	26,1%
		Iné	1,6%
16.	Činnosti	Aj tie, ktoré nespádajú do kompetencií vyplývajúcich z pracovnej pozície	55,4%
		Aj tie, ktoré s pracovnou pozíciou súvisia okrajovo	33,7%
		Len tie, ktoré vychádzajú z povinnosti danej pracovnej pozície	10,9%

Zdroj: Prameň: Vlastné spracovanie.

V prieskume sme okrem iného sledovali pracovné zaťaženie opýtaných zamestnancov stredných škôl. Čo stojí za zmienku, je skutočnosť, že až 55,4% respondentov vykonáva v rámci svojho pracovného času činnosti, ktoré nespádajú do kompetencií vyplývajúcich z pracovnej pozície. 33,7% opýtaných vykonáva tiež práce, ktoré s pracovnou pozíciou súvisia len okrajovo a len 10,9% zamestnancov zúčastnených na prieskume realizuje výlučne činnosti, ktoré vyplývajú z pracovnej pozície.

Jadrom nášho zisťovania však zostávajú nástroje pracovnej motivácie v závislosti od preferencií prevažne pedagogických, ale aj odborných zamestnancov na stredných školách. Z odpovedí na pätnástu otázku sme zistili, že najviac preferovaným nástrojom pracovnej motivácie je príjemná pracovná klíma (1297 bodov z maximálnych možných 1475). Druhým najvyššie hodnoteným nástrojom bol „ľudský prístup vedenia“ (získal 1278 bodov). Na treťom mieste sa umiestnila

objektívna spätná väzba. Zaujímavosťou je, že aj na 4. mieste v poradí sa umiestnil nástroj nefinančnej motivácie, konkrétne dôvera a nezávislosť pri práci. Prvým najvyššie hodnoteným finančným motivátorom bol „osobný príplatok“ (s hodnotou 1134 bodov). Nasledovali „dni plateného voľna ako odmena“ (1030 bodov) a „preplatenie kurzov a školení“, ktoré možno považovať za kombinované motivačné nástroje (zahŕňajúce finančnú aj nefinančnú zložku motivácie). Na ďalšom mieste sa umiestnila možnosť spolurozhodovať (ako nefinančný motivačný faktor). Nasledoval „13. plat“ (1106 bodov), „dovolenka nad rámec zákona“ (938 b.), „notebook na súkromné účely“ (921 b.), „príspevok pri sviatkoch“ (907 b.), „príspevok na stravovanie“ (844 b.), „príspevok na cestovné“ (842 b.), stretnutia na oficiálnych teambuildingoch“ (782 b.) a na poslednom mieste sa s celkovým počtom 701 bodov umiestnili „služobné auto či mobil“.

Tabuľka 4: Preferencie nástrojov pracovnej motivácie

15.otázka – Najviac motivujúce spôsoby		
Miesto	Druh	Počet bodov
1.	Príjemná pracovná klíma	1297
2.	Ľudský prístup vedenia	1278
3.	Objektívna spätná väzba	1191
4.	Dôvera a nezávislosť pri práci	1177
5.	Osobný príplatok	1134
6.	Dni plateného voľna ako odmena	1030
7.	Preplatenie kurzov a školení	1029
8.	Možnosť spolurozhodovať	1019
9.	13.plat	1106
10.	Dovolenka nad rámec zákona	938
11.	Notebook na súkromné účely	921
12.	Príspevok pri sviatkoch	907
13.	Príspevok na stravovanie	844
14.	Príspevok na cestovné	842
15.	Stretnutia na neoficiálnych teambuildingoch	782
16.	Služobné auto či mobil	701

Prameň: Vlastné spracovanie.

Záver

Problematika motivácie zamestnancov je stále aktuálna, tým viac ak miera motivácie priamo alebo nepriamo ovplyvňuje aj výstupy podniku, resp. organizácie. Kvalita výstupov na stredných školách môže byť hodnotená schopnosťou absolventov uplatniť sa na trhu práce alebo úspešne absolvovať prijímacie pohovory na vysokú školu. To je samozrejme výrazne ovplyvnené prístupom pedagogických a odborných

zamestnancov na stredných školách. Ak sú títo dostatočne motivovaní, má to bezprostredný vplyv na kvalitu vzdelávania na stredných školách. S cieľom odhaliť najefektívnejšie nástroje pracovnej motivácie na slovenských stredných školách sme uskutočnili výskum, ktorého výsledky sú súčasťou predloženého príspevku. Predpokladáme, že tieto budú vhodným podkladom pre prácu manažérov (riaditeľov, zriaďovateľov) súkromných aj štátnych slovenských stredných škôl.

Resume

The issue of employee motivation is still topical, all the more so if the level of motivation directly or indirectly affects the company's outputs, or organizations. The quality of outputs at secondary schools can be assessed by the ability of graduates to apply themselves on the labor market or to successfully pass admission interviews for university. This is of course significantly influenced by the approach of teaching and professional staff at secondary schools. If they are sufficiently motivated, it has an immediate impact on the quality of education in secondary schools. In order to reveal the most effective tools of work motivation in Slovak secondary schools, we conducted research, the results of which are part of the submitted paper. We assume that these will be a suitable basis for the work of managers (principals, founders) of private and state Slovak secondary schools.

Literatúra

- BARNOVÁ, S.- KRÁSNA, S. 2020. *Manažment a organizácia škôl*. Dubnica nad Váhom: VŠ DTI. ISBN 978-80-89732-96-8. s.133
- BEDNÁŘ, V. 2018. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6
- BLAŠKOVÁ, M.- HITKA, M. 2011. *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Zvolen: Technická univerzita vo zvolene. 2011. 171 s. ISBN 978-80-228-2296-1
- FUCHSOVÁ, K.-KRAVČÁKOVÁ, G. 2007. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
- FUKSOVÁ, N. 2009. *Motivácia pracovníkov a pracovný výkon*. In Maneko (Manažment a ekonomika podniku). Ročník 1, č.1. Bratislava: STU. 2009. ISSN 1337-9488, s. 30-37
- HORVÁTHOVÁ, K. 2011. Kontrola a hodnotenie pedagogických zamestnancov školy pri implementácii školského vzdelávacieho programu. In PEDAGOGIKA. SK. Ročník 2. č.3. Trnava: Slovenská pedagogická spoločnosť. 2011. ISSN 1338-0982. s.189-202
- KONEČNÁ-VEVERKOVÁ, I. 2019. *Riadenie školy a školského zariadenia*. 2015.Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o. 159 s. ISBN 978-80-571-0072-0

- KONEČNÁ-VEVERKOVÁ, I. 2015. *Stredná škola, organizácia a manažment*. 2015. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o. 130 s. ISBN 978-80-8168-203-2
- KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ, D. 2020. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice. 2014. s.156. ISBN 978-80-8152-952-8
- KRISHNA, S.J. 2013. Motivation and managerial behaviour. In. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, Vol.2, No.6. India: Sree Visvesvaraya Institute of Technology and Science, Mahabubnagar. 2013. ISSN 2278-3091. p. 200-202
- KUBÁNI, V. 2011. *Psychológia práce*. Prešovská univerzita v Prešove. 2011. s.174. ISBN 978-80-555-0318-9
- KUPEROVÁ, M. 2009. *Motivácia pracovníkov ako faktor efektívneho riadenia ľudských zdrojov*. In Maneko (Manažment a ekonomika podniku). Ročník 1, 2009, č.1. Bratislava: STU. 2009. ISSN 1337-9488, s. 60-64
- MADZÍK, P. 2017. *Nástroje Systematického riešenia problémov*. Ružomberok: VERBUM. 2017. 157 s. ISBN 978-80-561-0478-1
- MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. [Vydavateľstvo EKONÓM](#) I. 2007. 225 s. SBN 978-80-225-2448-3
- MIKULÁŠTÍK, M. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha 7: Grada Publishing. 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2
- Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. 2019. *Platové tarify v školstve od 1. 1. 2020*. [online]. 2003. [cit. 2021-31-05]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/platove-tarify-v-skolstve-od-1-1-2020/>
- NOGOVÁ, M. 2021. *Manažovanie zmeny v školskom prostredí. Vedenie ľudí I*. Bratislava: Wolters Kluwer SR s.r.o. 2021.96 s. ISBN 978-80-571-0376-9
- OBDRŽÁLEK, Z. a kol. 2004. *Organizácia a manažment školstva-terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1
- PAVLOV, I.-KRYSTOŇ, M. 2020. *Podpora profesijného rozvoja pedagogického zboru školy*. Banská Bystrica: Belianum. 2020. 148 s. ISBN 978-80-557-1668-8
- PLAMÍNEK, J. 2018. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 7: Grada Publishing. 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5
- SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II*. Bratislava: IURA Edition, spol.s.r.o. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6
- STACHO, Z.- STACHOVÁ, K. 2017. *Organizácia manažerskej práce*. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o, 2017. 304 s. ISBN 978-80-8168-719-8

- ŠUKALOVÁ V., 2015. *Personálny manažment*. Bratislava: DOLIS s.r.o. 2015. 100 s. ISBN 978-80-81-81.033-6
- TEREK, M. 2019. *Dotazníkové prieskumy a analýza získaných dát*. Košice: EQUILIBRIA. 2019. 202 s. ISBN 978-80-8143-247-7
- URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha7: Grada publishing. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3
- VAVERČÁKOVÁ, M.- HROMKOVÁ, M. 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2
- VAVERČÁKOVÁ, M.- HROMKOVÁ, M. 2018. *Manažment v sociálnej práci*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018. 84 s. ISBN 978-80-568-0136-9
- VEVERKOVÁ, I. 2014. *Ekonomika školy a školského zariadenia*. Bratislava: Wolter Kluwer, s.r.o. 2014. 238 s. ISBN 978-80-81-68-053-3
- Zákon 138/2019 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. 2019. [cit. 2021-31-01]. Dostupné na:
<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2019/138/>
- Zákon č. 553/2003 Z. z. Zákon o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. 2003. [cit. 2021-31-05]. Dostupné na:
<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-553>

Mgr. Zuzana Faturíková
SOŠ hotelových služieb a obchodu
Banská Bystrica
faturikova.zuzana@gmail.com

Ing. Zuzana Gončárová, PhD.
Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
zuzana.goncarova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.58-70>

Porovnanie motivácie zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku

Comparison of employees' motivation in family and non-family business

Liliana ŠKODOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ

Abstrakt

Identifikácia odlišností v prístupe manažérov k motivácii, spôsoby motivácie zamestnancov a ich aplikácia vo vybranom rodinnom a nerodinnom podniku je riešenou problematikou tohto príspevku. Hlavným cieľom príspevku je priniesť návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter. Jeho podstatu naplníme čiastkovými cieľmi, medzi ktoré patrí analýza momentálneho stavu motivácie v oboch typoch podniku, stotožnenie odlišností v prístupe manažérov a ich vzájomná komparácia a v neposlednom rade návrh riešenia. Medzi použité metódy patria: dotazníkový prieskum, analýza, syntéza a komparácia. Prínosom príspevku je návrh riešení, ktoré môžu zlepšiť motiváciu v rodinnom a nerodinnom podniku.

Kľúčové slová: motivácia, zamestnanci, rodinný podnik, nerodinný podnik

Abstract

The identification of differences in managers' approach to motivation, ways of motivating employees and their application in selected family and non-family businesses is the problem addressed in this contribution. The main goal of the contribution is to bring a proposal for improving the motivation of employees in these two companies, considering their nature. We will fill its essence with sub-objectives, which include the analysis of the current state of motivation in both types of companies, the identification of differences in the approach of managers and their mutual comparison, and last but not least, the proposal of a solution. The methods used include: questionnaire survey, analysis, synthesis and comparison. The benefit of the contribution is the proposal of solutions that can improve motivation in family and non-family businesses.

Keywords: Motivation. Employees. Family Business. Non-family Business.

JEL Classification: M12, M21, M52

Úvod

Rodinné podnikanie je špecifickým druhom podnikania, pri ktorom sa spája rodinný a pracovný život, čo môže prinášať pozitíva a negatíva. Aj prístupy k motivácii zamestnancov môžu byť odlišné v porovnaní s nerodinnými podnikmi. Motivácia zamestnancov je dôležitá súčasť ich riadenia a významnou časťou prispieva ku výkonu zamestnancov v podniku a je významnou súčasťou kvality pracovného života. Seková (2013, p. 109) definuje motiváciu ako „interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“. Kubáni (2011) uvádza, že činitele, ktoré majú podiel na tvorbe motivácie sa nazývajú zdroje motivácie. Sú veľmi rôznorodé a patria medzi ne: ideály, potreby, hodnoty, záujmy, návyky a ciele. Zmyslom pracovnej motivácie je vytvárať takú formu presvedčenia a správania vedených ľudí, aby bola v zhode s poslaním firmy. Práve preto patrí motivácia zamestnancov medzi úlohy manažérov, ktorí majú podnietiť u zamestnancov chuť, pozornosť a ochotu participovať na plnení každej aktivity, ktorá sa viaže na ciele podniku (Alexy, Boroš, Sivák, 2004; Janošková, Ubrežiová, 2021).

1 Teoretické východiská

Teórie motivácie sú zdrojom vedomostí o charakteristikách vystupovania a premýšľania ľudí. Prostredníctvom nich môžeme predikovať ako sa budú ľudia v rozličných podmienkach správať za účinku motivačných podnetov a ako bez nich. Môžeme ich rozdeliť do dvoch kategórií: teórie potrieb a teórie motivačného procesu. Teórie potrieb majú konektivitu s ľudskými potrebami a ich napĺňaním. Zaradujeme medzi ne napr. Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a McClellandovu teóriu potreby úspechu. Teórie motivačného procesu súvisia s procesmi motivujúcimi ľudí, čiže ako sa motivácia podnecuje, koriguje, dodržiava a čím zaniká. Zaradujeme medzi ne napr. teóriu ekvity, teóriu očakávania, teóriu posilnenia, teóriu X a Y, teóriu Z. (Droppa, 2010). V pracovnom procese pôsobia rôzne motívy, pretože aj motivácia ako taká je relatívna, nestála. Na zamestnancov pôsobia tieto motívy:

- potlačujúce → zaradujeme medzi ne motívy, ktoré zamestnanca odvracajú od práce napr. rozličné debaty,
- podporujúce → vzťahujú sa na vytváranie predpokladov pre efektívnu účinnosť tretej skupiny motívov tzv. aktivačných napr. tvorba príjemnej atmosféry na pracovisku
- aktivačné → tvoria priamo v práci kladné pôsobenie a vyvolávajú účinnosť pracovnej aktivity, napr. motív úspešnosti, ocenenia a uznania (Alexy, Boroš a Sivák, 2004).

Dvořáková et al. (2012) a Bučková (2021) poukazujú, že motivácia zamestnancov vytvára spokojnosť aj na strane zamestnanca aj na strane zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa správne motivovaný zamestnanec sa usiluje podávať v práci čo najlepšie výkony, vydržať v práci a celkovo tým vytvára okolo seba pozitívnosť. Z pohľadu zamestnanca je motiváciou to, ak je primerane ocenený odmenou v akejkol'vek podobe, ktorá mu spôsobuje úžitok, a teda vidí zmysel, prečo podávať

vyšší výkon. Medzi najzákladnejšie črty motivovaného zamestnanca patrí: lojalita k firme, v ktorej pracuje, iniciatívnosť a energia, vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie svojich vedomostí a zručností, stanovenie pracovných cieľov, ku ktorým je možné sa dopracovať, iniciatívny prístup pri riešení problémov, iniciatívny prístup pri zmenách v organizácii a ocenenie uznania svojej práce. Urban (2017) uvádza pri jednotlivých typoch motivácie aj typické znaky zamestnanca, pre ktorého je príslušný typ účinný (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Typy motivačných potrieb

Typ motivácie	Typické znaky zamestnancov
Finančná či materiálna motivácia	Vzťah k práci je vlažný, účelový
Zaujímavá práca	Spokojní tam kde sú, práca ich baví
Výkonová motivácia (úspech)	Dokazujú si, že sú v práci dobrí, sú súťaživí
Osobná či odborná povosť	Zaujímajú sa o dojem a zviditeľnenie
Spoločenský význam práce	Záujem o širší spoločenský zmysel úloh
Potreba moci	Presviedčajú ostatných o svojom názore
Potreba spolupatričnosti	Nesúťažia, spolupracujú, sú členom skupiny

Prameň: Urban, 2017

Veľmi originálnou formou podnikania je rodinné podnikanie. Presná definícia však určená nebola, a preto sa teórie o rodinnom podnikaní líšia. Fundovaní odborníci ho vo svojej literatúre zvyknú označovať aj ako „rodinný podnik” alebo „rodinná firma“. Rodinné podnikanie je na Slovensku stále marginalizovanou témou. Aj preto pojmy ako rodinný podnik alebo rodinný podnikateľ nie sú zadefinované ani v slovenskej ani v európskej legislatíve (Serina, Slovak Business Agency, 2014).

Z výskumov Strážovskej et al. (2016) vyplývalo, že na Slovensku by až 71 % rodinných podnikov privítalo zákon upravujúci rodinné podnikanie. Ani v súčasnosti však tento zákon neexistuje. Vôbec prvou rodinnou firmou na svete podľa fínskeho profesora Matti Koiranena bola spoločnosť, ktorá sa nazývala Raj a jej vlastními boli Adam a Eva. Jednými z prvých autorov, ktorí sa snažili nájsť správnu definíciu rodinného podniku boli Shanker a Astrachan (1996), ktorí na prelome storočia podľa stupňa zapojenia rodiny vo firme rozdelili rodinné podniky do troch skupín:

- Široké vymedzenie pojmu – rodina má efektívnu kontrolu nad strategickým určením smeru podniku, najdôležitejšia je snaha o pretrvanie podniku v rodine.
- Stredné vymedzenie pojmu – vyžaduje sa, aby potomok alebo zakladateľ riadil spoločnosť a taktiež majú právnu kontrolu akcií s hlasovacím právom.
- Užšie vymedzenie pojmu – minimálne jeden príslušník rodiny sa realizuje na zodpovednej pozícii v riadení, rodina má podnik vo vlastníctve a aj sa zapája do jeho riadenia, súčasťou podniku je viac generácií rodiny.

Na základe odbornej literatúry a vedeckých článkov môžeme medzi prínosy rodinného podnikania v oblasti ekonomiky a spoločenského vývoja zaradiť:

účelná kombinácia vlastných a cudzích zdrojov financovania ako prevencia zadlženosti, čo zabezpečuje atraktivitu pre nastupujúce generácie, rodinné podniky majú osobitý záujem o miestny a regionálny rozvoj, v rodinných podnikoch sa prenášajú rodinné hodnoty do podnikania, vlastníci rodinného podniku majú väčší

záujem o spokojnosť, či už zákazníkov alebo zamestnancov, neformálne vzťahy zlepšujú sociálnu funkciu v rodinnom podniku, v rodinných podnikoch výkonnosť závisí hlavne od intelektuálneho kapitálu a tzv. Socioemotional Wealth perspective (SEW) (Kučerová, Šmardová, 2016; Zahra, 2016; Moresová, Sedliačiková, 2017; Bujan, 2020; Ramirez et al., 2020). Na základe výskumu Gončárovej, Pitekovej a Vráblikovej (2020) má ľudský faktor v rodinných podnikoch cestovného ruchu vyšší vplyv na spokojnosť zákazníkov ako v nerodinných podnikoch, hoci v oboch prípadoch ide o služby, kde má ich poskytovateľ kľúčový význam.

Medzi hlavné nevýhody patrí prenos pracovných záležitostí do súkromia, previazanosť podnikania na rodinu, časté nezhody v práci, ktoré vedú k „tichej domácnosti“, nezadefinované rozdelenie kompetencií, nepožadovanie potrebnej kvalifikácie od rodinných príslušníkov, trend uprednostňovania rodinných príslušníkov do riadiacich pozícií, nedostatok kapitálu, ručenie celým majetkom rodiny (pokiaľ je majiteľ živnostník), zaťaženie rodinného rozpočtu v prípade neúspechu podnikania, neustála prítomnosť rodinných príslušníkov na pracovisku (ponorková choroba), nepravidelná mzda, zahľadenosť do seba a tým prehliadanie situácie na trhu a problém nástupníctva (Strážovská et al., 2016; Hanson, 2019 et al.).

Zahraničné výskumy však hovoria, že „len 5 – 15 % rodinných podnikov prežije do tretej generácie v rukách potomkov – zakladateľov. Iné štatistiky uvádzajú, že 30% rodinných podnikov prežije len po druhú generáciu, 10 – 15 % prežije po tretiu generáciu a 3–5 % pôsobí po štvrtú generáciu“ (Serina, 2014; Ahmad et al., 2020). Sedliačiková et al. (2017) uvádzajú, že v súčasnosti v 70,50 % slovenských rodinných podnikoch pracujú 2 generácie a v 27,90 % 1 generácia (zakladatelia).

2 Materiál a metódy

Identifikácia odlišností v prístupe manažérov k motivácii, spôsoby motivácie zamestnancov a ich aplikácia vo vybranom rodinnom a nerodinnom podniku je problematika, ktorú riešime v tomto príspevku. Hlavným cieľom príspevku je priniesť návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter. Jeho podstatu naplníme čiastkovými cieľmi, medzi ktoré patrí analýza momentálneho stavu motivácie v oboch typoch podniku, stotožnenie odlišností v prístupe manažérov a ich vzájomná komparácia a návrh riešenia.

Medzi použité metódy patria: prieskum, analýza, syntéza a komparácia. Prieskum sme uskutočnili prostredníctvom dotazníku, ktorého respondentmi sú zamestnanci dvoch vybraných podnikov. V dotazníku je 21 otázok, vďaka ktorým vytlačíme informácie potrebné k analýze. Vybrali sme si dva typy analýzy, a to kvalitatívnu a kvantitatívnu analýzu. Kvalitatívna analýza využíva subjektívne závery, ktoré identifikujú „mäkké“ alebo nekvantifikovateľné data. Jej aplikovaním získame potrebné informácie o spôsoboch motivácie a ich uplatnení vo vybranom podniku. Kvantitatívna analýza nám pomáha zobrazit' realitu v číselných hodnotách vďaka matematickému a štatistickému modelovaniu, výskumu alebo meraniu. Keďže našim nástrojom je dotazník a bude potrebné ho štatisticky vyčísliť a spracovať, preto ako druhú analýzu využijeme práve kvantitatívnu.

Syntéza je proces, ktorý nám umožní ucelistenie údajov získaných pri analýze do kompaktného celku s výpovednou hodnotou. Túto metódu používame dvakrát. Prvýkrát v rámci podniku, kde vďaka získaným informáciám budeme môcť touto metódou vyhodnotiť silné a slabé stránky v motivácii zamestnancov v jednotlivých podnikoch a pri komparácii motivácie v podniku a s vybranými teóriami motivácie. Komparáciu používame najprv v rámci jedného podniku, kde porovnáme ich spôsoby motivácie s motivačnými teóriami a následne podrobíme komparácii navzájom dva vybrané podniky. Pri komparácii podnikov navzájom identifikujeme odlišnosti v prístupe manažérov. Na záver odporúčame návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter.

Ako materiál sme využili dotazník pre zamestnancov podnikov a krátky doplnkový rozhovor s pracovníkom personálneho oddelenia. Dotazník obsahoval 21 otázok a bol určený pre radových zamestnancov, ktorí sú riadení manažérmi jednotlivých oddelení. Na vyhodnotenie údajov využívame platformu Google documents.

3 Výsledky a diskusia

Prvým analyzovaným podnikom je trojhviezdičkový hotel vo Vysokých Tatrách, ktorý môžeme považovať za rodinný kvôli rodinným príslušníkom vo vrcholovom manažmente. Má 50-ročnú históriu a 21 zamestnancov na trvalý pracovný pomer. Dotazník vyplnilo 11 (52,38 %) zamestnancov (3 muži a 8 žien). Na základe krátkeho štruktúrovaného rozhovoru s manažérom podniku sme zistili, že spokojnosť a motiváciu zamestnancov v podniku pravidelne a exaktne nemonitorujú, avšak motiváciu sa snažia dosiahnuť prítomnosťou na pracovisku, otvoreným dialógom a spoluúčasťou na rozhodovaní. Tieto tri zložky pokladajú za najdôležitejšie prvky motivácie v ich podniku. Tento podnik budeme označovať ako RP.

Druhým analyzovaným podnikom je štvorhviezdičkový hotel v meste Poprad, ktorý patrí medzi nerodinné podniky a má 166 stálych zamestnancov. Dotazník vyplnilo 17 (28,33 %) zamestnancov (9 mužov a 8 žien). Stratégia motivovania zamestnancov v podniku sa podľa manažéra obmedzuje iba na pracovné benefity a finančné odmeny. So zvyšovaním odpracovaných rokov sa priamo úmerne zvyšujú aj finančné odmeny a benefity. Zamestnávateľ chce týmto spôsobom namotivovať zamestnancov k vyššiemu pracovnému výkonu a vernosti podniku. Tento podnik budeme označovať ako NP.

Medzi prvé neidentifikačné otázky dotazníka patrili otázky týkajúce sa kariérneho rastu, nakoľko ide o jeden z najvýznamnejších motivačných faktorov. Respondentov sme si rozdelili do 2 skupín, a to podľa odpracovaných rokov. Chceli sme zistiť, či je rozdiel medzi povýšením podľa odpracovaných rokov v RP a NP. Z celkového počtu povýšených zamestnancov 67 % pracuje v RP viac ako rok a 33 % viac ako 5 rokov. V NP bola situácia odlišná a dominantnú časť povýšených (80 %) tvorili zamestnanci pracujúci viac ako 5 rokov. Ďalšou formou motivácie je ochota nadriadeného riešiť s podriadeným osobné alebo pracovné problémy. Výsledky boli takmer totožné, mierne v prospech RP, kde 90,90 % respondentov odpovedalo kladne v porovnaní s 88,20 % v NP. Aby boli zamestnanci motivovaní, je potrebné posúdiť spokojnosť so štýlom vedenia a odbornú a profesionálnu úroveň manažérov. V oboch prípadoch dosiahol vyššie skóre NP. Zhrnutie odpovedí respondentov sa nachádza v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Hodnotenie manažérov zamestnancami

	RP	NP
Priemerné skóre spokojnosť so štýlom vedenia	3,03	4,21
Priemerné skóre hodnotenia odbornej a profesionálnej úrovne manažérov	3,64	3,93

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

V oblasti motivácie sme sa ďalej zamerali na zmeny, ktoré by bolo potrebné uskutočniť, a to v oblasti medziľudských vzťahov, vzťahu nadriadený-podriadený, výmeny informácií medzi nadriadeným a podriadeným. V prípade RP nie sú podľa respondentov potrebné žiadne zmeny vo vzťahu nadriadený- podriadený. Vzťahy sú tu menej formálne a organizačná štruktúra jednoduchšia. Odpovede respondentov sa nachádzajú v Tabuľke 3 a z týchto výsledkov vyplývajú aj návrhy.

Tabuľka 3: Potreba zmien v podniku

	RP	NP
Medziľudské vzťahy	18,00 %	31,00 %
Vzťah nadriadený-podriadený	0,00 %	13,00 %
Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným	46,00 %	44,00 %
Pracovné podmienky	36,00 %	12,00 %

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Ak je zamestnanec motivovaný, malo by sa to prejavovať aj spokojnosťou, preto sme ďalej skúmali spokojnosť s kvalitou vybavenia pracoviska, s dĺžkou pracovnej doby a s celkovou atmosférou na pracovisku. Odpovede respondentov sme opäť rozdelili podľa charakteru podniku (RP a NP). Otázka bola vo forme 5-stupňovej škály (veľmi dobrá - dobrá- neviem- vyhovujúca - nevyhovujúca) a v Tabuľke 4 uvádzame priemerné hodnoty, kde môžeme vidieť, že vyššiu spokojnosť s kvalitou vybavenia a s atmosférou na pracovisku dosahujú zamestnanci RP.

Tabuľka 4: Aktuálna spokojnosť zamestnancov s vybranými motivačnými faktormi

	RP	NP
Kvalita vybavenia	2,67	2,30
Dĺžka pracovnej doby	2,18	2,33
Atmosféra na pracovisku	2,79	2,59

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Na motiváciu zamestnancov negatívne vplyvávajú časté konflikty. Podľa všetkých 100 % respondentov RP nevznikajú konflikty často, v prípade NP sa záporne vyjadril len 1 zamestnanec. V rámci výskumu finančnej motivácie sme sa zamerali na spokojnosť s výškou mzdy. V tomto prípade vyššiu spokojnosť dosiahli respondenti z NP, a to 62,5 % v porovnaní s 36,4 % v RP. Ďalším dôležitým faktorom motivácie je tok informácií a možnosť slobodne sa vyjadrovať, či spolupodieľať san a riadení. Výsledky za RP a NP uvádzame v Tabuľke 5.

Tabuľka 5: Tok informácií

	RP	NP
Môžem sa voľne vyjadriť ku všetkému a mám adekvátne informácie	46,00 %	69,00 %
Mám obmedzenú možnosť vyjadrovať sa k informáciám, ktoré dostanem a niekedy sa ku mne informácie ani nedostanú	45,00 %	31,00 %
Nemôžem sa voľne vyjadrovať a mám málo informácií	9,00 %	0,00 %

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Dvořáková et al. (2012) uvádza 7 črt plne motivovaného zamestnanca, a to: lojalita, iniciatívnosť, snaha zlepšiť sa, osobné ciele v práci, hľadanie riešenia pri problémoch, adaptácia na zmeny a ocenenie firmy. Na mieru plnenia týchto črt nám slúžil súhrn 7 dichotomických otázok (áno/nie). V prípade RP je vo všetkých črtách motivovaných 100 % zamestnancov, okrem lojalnosti a osobných cieľov v práci, kde vždy išlo len o 1 respondenta (90,90 %). V prípade NP sme dosiahli zníženie na 75 % v prípade osobných cieľov v práci.

Teória uvádza, že motivácia a spokojnosť nemusia spolu súvisieť. V prípade RP je motivovaných 36,40 % zamestnancov, avšak spokojných je 81,80 %. V prípade NP je motivovaných 68,80 % a spokojných 87,50 %. Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že spokojnosť a motivácia nie sú priamo úmerné. Zamestnanec sa môže v práci cítiť šťastný a spokojný, no napriek tomu nemusí byť motivovaný. Na každého jednotlivca totiž fungujú rozdielne motivačné faktory. Nieкого motivuje mzda, takže ak nemá dostatočnú výšku mzdy nemusí sa cítiť motivovaný. Na druhej strane je však v práci výborný kolektív a medziľudské vzťahy, a preto sa v práci cíti spokojný a šťastný.

Posledná otázka (5- stupňová škála) bola zameraná na zistenie vážnosti a relevantnosti jednotlivých faktorov na výkon v práci. Išlo o 5 faktorov, a to: poznatky, školenia a kurzy, zisk, odmena a výhody, poriadok a system, poriadok a systém a moc, postavenie a vplyv. V oboch podnikoch sú najdôležitejšie dobré medziľudské vzťahy, v prípade RP sa však na 2. mieste umiestnil poriadok a system, v prípade NP zisk a odmena. Naopak v RP dosiahli poznatky, školenia a kurzy 3. miesto, čo je v prípade NP spolu s mocou, postavením a vplyvom na poslednom mieste. Priemerné známky týchto faktorov sa nachádzajú v Tabuľke 6.

Tabuľka 6: Dôležitosť faktorov motivácie

	RP	NP
Poznatky, školenia, kurzy	1,93	1,77
Zisk a odmena	1,70	2,08
Poriadok, systém	2,72	1,76
Dobré medziľudské vzťahy	2,73	2,16
Moc, postavenie, vplyv	1,23	0,98

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Naše návrhy budú pozostávať z návrhov pre zlepšenie motivácie pre rodinný podnik a následne pre nerodinný. V prípade rodinného podniku sa odporúčame zlepšenia v týchto oblastiach:

1. Pracovné podmienky.
2. Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným.
3. Medziľudské vzťahy.

Pracovné podmienky sú tvorené pracovným časom, odmeňovaním, dovolenkou, ale aj stravovaním. V rámci motivácie zamestnancov by sme odporúčali modifikovať pracovný čas a zlepšiť odmeňovanie. Ak sa z interných dôvodov napr. finančných alebo organizačných nedá skrátiť, pracovná doba, mala by sa využiť možnosť častejších prestávok počas pracovnej doby. Cez prestávku sa zamestnanec môže osviežiť napr. v kuchynke, vďaka čomu si nachvíľu oddýchne a má viac energie pokračovať. Predchádza sa tým dlhodobej únave, vyhoreniu a pocitu nespokojnosti v zamestnaní. Modelovou pracovnou dobou by mohol byť takýto rozvrh:

7:00 – 9:00	<i>príchod do práce, splnenie prvých pracovných povinností</i>
9:00 – 9:15	<i>prvá prestávka (voda, čaj, káva, krátky rozhovor s kolegami)</i>
9:15 – 11:15	<i>pokračovanie v plnení pracovných povinností</i>
11:15 – 11:45	<i>prestávka na obed</i>
11:45 – 13:45	<i>pokračovanie v plnení pracovných povinností</i>
13:45 – 14:00	<i>druhá prestávka (voda, čaj, káva, krátky rozhovor s kolegami)</i>
14:00 – 16:00	<i>dokončenie pracovných povinností a odchod z práce</i>

V prípade odmeňovania zamestnancov by sme navrhovali vyrobenie rôznych darčekových kariet napr. na pobyt vo wellness centre, silvestrovskú zábavu, 10% zľavu na produkty hotela alebo každomesačný nárok na 1 masáž v priestoroch hotela. V hoteli by sme odporúčali zaviesť hodnotiaci list pre hostí hotela, kde by mohli ohodnotiť kuchyňu, obsluhu, úroveň hygieny, čistotu izby, ochotu personálu napr. recepcie, funkčnosť zariadení a celkový vzhľad hotela a jeho okolia.

Prostredníctvom výsledkov týchto dotazníkov, ktoré by mala v kompetenciách pri vyplňaní aj vyhodnotení recepčná, by sme vedeli poskytnúť úspešným zamestnancom rôzne benefity alebo prémie ku mzde. Vzorovým príkladom by mohlo byť napr. 10x by izba po uprataní chyžnou bola v top stave, chyžnej by sa k platu pripočítalo 50 Eur ako prémie. V rámci obsluhy by sme navrhli zaviesť odmeny za množstvo predaného tovaru metódou up-sellingu napr. za 20 predaných vín by sa čašníčkovi k platu pripočítala prémie 40 Eur. Údržbári by mali prémie za 100% stav všetkých zariadení v hoteli a vzhľad prostredia v okolí hotela atď. Vzor takého formuláru je v Tabuľke 7. Medzi pracovné benefity resp. výhody by sme zaradili aj možnosť preplatenia psychologického poradenstva, prostredníctvom ktorého by zamestnanci mohli vyriešiť svoje osobné aj pracovné problémy, starosti bežného dňa či výnimočné alebo smutné udalosti v životnom cykle človeka.

Tabuľka 7: Vzor formuláru

OTÁZKA	ODPOVEĎ
1. Pôsobil na Vás vzhľad hotela a jeho okolia príjemne ?	áno/nie
2. Bol personál na recepcii milý a ochotný pri plnení Vašich požiadaviek ?	áno/nie
3. Pomohli Vám s prenosom batožiny na hotelovú izbu?	áno/nie
4. Bola Vaša hotelová izba čistá?	áno/nie
5. Dostali ste takú izbu, akú ste si objednali? Boli splnené Vaše očakávania?	áno/nie
6. Bola strava chutná a čerstvá?	áno/nie
7. Boli ste obslužený včas?	áno/nie
8. Bol personál v reštaurácii a kaviarni milý a ochotný?	áno/nie
9. Boli toalety čisté ?	áno/nie
10. Fungovali všetky zariadenia v hotelových priestoroch a v hotelovej izbe?	áno/nie
11. Zaujal Vás animačný program?	áno/nie
12. Páčilo sa Vám naše wellness centrum?	áno/nie
Sťažnosti: ...	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným – Komunikačný tok v podniku je podstatnou súčasťou správneho riadenia a tiež jedným z motivačných faktorov. Komunikácia má byť jasná, stručná a má mať svoj cieľ. Pri výmene informácií medzi nadriadeným a podriadeným by sme navrhovali, aby boli informácie podávané hromadne napr. na tímových poradách v pondelok ráno, ktorých by sa zúčastňovali všetci zamestnanci. Na takýchto poradách by bolo možné, aby informácie boli sprostredkované v oboch smeroch tzn. z nižšej úrovne riadenia do vyššej a naopak. Ďalšou možnosťou, ktorú by sme odporúčali v rámci výmeny informácií by bolo vyvesiť na strategické miesta, kde sa pohybujú zamestnanci, papier s novými informáciami napr. v kuchyni, šatni, kuchynke, sprchách a pod. V tomto prípade by malo byť povinnosťou manažéra zistiť a overiť si, či zamestnanci porozumeli novým informáciám, či s nimi súhlasia alebo majú nejaké námietky.

Medzilidské vzťahy sú otázkou správneho fungovania tímovej práce, čo sa odráža aj na kvalite a kvantite plnenia pracovných povinností. Manažérom podniku by sme navrhli organizovať teambuildingy, kde by sa zamestnanci mali lepšiu možnosť spoznať a zlepšiť svoje vzťahy. Teambuilding by mohol byť vo forme výletu, športovej aktivity, firemných hier, plesu alebo oslavy narodenín. Takéto akcie by sa mohli organizovať každý mesiac a postupne tak spájať kolektív. Keďže nikdy nebudú môcť ísť všetci zamestnanci, tak pravidelnosťou týchto akcií by sa zabezpečilo spravodlivé zúčastnenie všetkých zamestnancov.

Druhý podnik, ktorý sme si vybrali zaradujeme do kategórie nerodinného. Rovnako ako pri rodinnom podniku uvádzame zoznam vecí, ktoré zamestnanci označili ako potrebné doviesť k zmene:

1. Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným.
2. Medziľudské vzťahy.
3. Pracovné podmienky.
4. Vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným.

Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným – V nerodinnom podniku sme sa prostredníctvom rozhovoru s manažérom dozvedeli, že informácie sú pravidelne podávané na každomesačnej porade so všetkými stálymi zamestnancami a taktiež vytlačené a vyvesené na strategických miestach v papierovej forme. Napriek týmto očividným faktom nám až 43,8% zamestnancov v dotazníku označilo, že zmenu nutne potrebuje spôsob výmeny informácií. V tomto prípade by sme využili okrem už aplikovaných metód informovania zamestnancov aj mailovú komunikáciu. Keďže zamestnanci sú vo veku od 17 do 60 rokov predpokladáme, že v dnešnej modernej dobe každý pracovník tohto podniku využíva mailovú komunikáciu. Ďalšou nevyhnutnosťou je povinnosť manažéra preverovať či zamestnanec porozumel prijatým informáciám. V prípade vážnejších noviniek zaviesť podpisový hárok, kde každý zamestnanec verifikuje svojim podpisom, že porozumel novým informáciám a bude ich brať na vedomie pri výkone svojich pracovných povinností.

Medziľudské vzťahy – V oblasti medziľudských vzťahov by sme v NP taktiež zaviedli pravidelné teambuildingy, ktoré by tvorili rôzne firemné hry, športové aktivity ako napr. turistika alebo bedminton, výlety. Naším odporúčaním je, aby sa nespájali len tí zamestnanci, ktorí spolu trávajú pravidelne aj mimopracovný čas, ale aby sa zapájali aj zamestnanci z ostatných častí podniku. Manažérovi podniku by sme navrhli zamerať sa na komunikovanie a vyriešenie menších pracovných nezhôd, aby sa nestávalo, že drobné problémy vyústia do veľkého konfliktu spojeného s rozdelením pracovného kolektívu na skupiny.

Pracovné podmienky – V oblasti pracovných podmienok by sme navrhli, tak ako v prvom podniku, implementovať viac pracovných prestávok, ktoré by viedli k cieľnému oddychu a pocitu sviežosti. Tieto prestávky by nepresiahli čas 15 minút, no zároveň by pomohli eliminovať zamestnancovi stres v práci a načerpať krátkou pauzou novú energiu. Prostredníctvom tejto metódy by sme zabránili neskoršiemu vyhoreniu zamestnancov, ktorí sa trvalým rýchlym a „plným“ pracovným tempom môžu k tomuto stavu dopracovať.

Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými – Napriek tomu, že iba 12,5% zamestnancov označilo túto možnosť, navrhujeme manažérom využívať „job enrichment“ tzv. pracovné obohatenie, Ide o delegovanie určitých úloh a zodpovedností na zamestnancov. Táto technika poskytuje viac príležitostí na samostatnú prácu a prevzatie si adekvátnej zodpovednosti za jej výsledky. Medzi pracovné obohatenie patrí aj obmieňanie úloh, čo vytrhne zamestnanca z bežného stereotypu a tiež aplikovanie okamžitej spätnej väzby.

Záver

Prostredníctvom dotazníka a štruktúrovaného rozhovoru sme zistili, že rozdiely v spôsoboch motivácie zamestnancov v RP a NP nie sú markantné, ale o ich existencii nie je pochyb. Úroveň motivácie v týchto dvoch podnikoch je na dobrej úrovni, ale v oboch je priestor na zlepšenie. Ak tieto dva podniky porovnávame z hľadiska ich diferenciacie na rodinný a nerodinný podnik, tak spôsoby motivácie sa značne líšia. Prvou odlišnosťou je, že motivácia v NP sa zameriava iba na finančné ohodnotenie a benefity pre zamestnancov a RP sa upriamuje na aktívnu prítomnosť manažéra na pracovisku, otvorenú komunikáciu a spoluúčasť na rozhodovaní. Druhou odlišnosťou je, že pri finančnom ohodnotení sa NP zameriava na dĺžku odpracovaných rokov a lojalitu k firme, zatiaľ čo RP sa sústreďuje na kvalitu práce a aktívny prístup k povinnostiam. V oboch typoch podnikov sme na základe analýzy navrhli odporúčania na zlepšenie v oblasti pracovných podmienok, výmeny informácií medzi nadriadenými a podriadenými a medziľudských vzťahov. V prípade NP okrem toho aj na vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými. Medzi najvýznamnejšie obmedzenia výskumu zaradujeme veľkosť rodinných podnikov v porovnaní s nerodinnými (zvyčajne sú menšie). Preto môže byť v budúcnosti náročnejší výber dvoch rovnocenných výskumných vzoriek. Výskum ľudských zdrojov v rodinných a nerodinných podnikoch je možné rozšíriť aj o vnímanie kvality pracovného života, spokojnosti zamestnancov a prítomnosti negatívnych socio-patologických javov na pracovisku.

Resume

Through a questionnaire and a structured interview, we found that the differences in the ways of motivating employees in family and non-family business are not striking, but there is no doubt about their existence. The level of motivation in these two businesses is at a good level, but there is room for improvement in both. If we compare these two businesses in terms of their differentiation into family and non-family businesses, the methods of motivation differ considerably. The first difference is that motivation in NFB focuses only on financial remuneration and benefits for employees, while FB focuses on the active presence of the manager at the workplace, open communication and participation in decision-making. The second difference is that in financial evaluation, NFB focuses on length of service and loyalty to the company, while FB focuses on quality of work and active approach to duties. In both types of businesses, we proposed according to analysis recommendations for improving working conditions, information exchange between superiors and subordinates, and interpersonal relations. In a NFB, we also recommended improving relations between superiors and subordinates. Among the most significant limitations of the research, we include the size of family businesses compared to non-family businesses (they are usually smaller). Therefore, the selection of two equal research samples may be more difficult in the future. The research of human resources in family and non-family businesses can also be expanded to include the perception of the quality of working life, employee satisfaction and the presence of negative socio-pathological phenomena in the workplace.

Literatúra

- AHMAD, S. et al. (2020), "Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility". *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol. 27 No. 1. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. (2004), *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. IRIS.
- BUČKOVÁ, J. (2021), "Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture", *PEMF 2021*, Vol.3, pp. 215-224.
- BUJAN, I. (2020), "Family business in tourism characteristics – The owner's perspective", *Ekonomski pregled*, Vol. 71 No. 1 pp. 3–32. <https://doi.org/10.32910/ep.71.1.1>
- DROPPA, M. (2010), *Riadenie ľudských zdrojov*. VERBUM: KU Ružomberok.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2012), *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck.
- GONČÁROVÁ, Z., PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. (2020), "Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism" *Marketing and management of innovations*, Vol. 11 No. 4, pp.131-143. . <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>
- HANSON, S. K. et al. (2019), "Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations". *Journal of family business strategy*, Vol. 10 No. 3, Article No. UNSP 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- JANOŠKOVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I. (2021). "Leadership and motivation as a necessary part of a manager's competence", *PEMF 2021*, Vol. 3, pp. 182-189.
- KUBÁNI, V. (2011). "*Psychológia práce*", available at:<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6> (Accessed 15 August 2022)
- KUČEROVÁ, J., ŠMARDOVÁ Ľ. (2016), *Podnikanie v cestovnom ruchu*, Bratislava, Wolters Kluwer.
- MORESOVÁ, M., SEDLIAČIKOVÁ, M. (2017), "Sociálna funkcia rodinných podnikov", *Scientia Iuventa 2017 EF UMB*, pp. 281–290.
- RAMIREZ, Y. et al. (2020), "How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 69 No.3. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0119>
- SEDIAČIKOVÁ, M. et al. (2017), "Differences in the organizational structure of family businesses in the Slovak Republic", *Global Scientific Conference: Management and Economics in Manufacturing*, Zvolen, Slovakia. pp. 52 – 59.

- SEKOVÁ, M. et al.. (2013), *Manažment II.*, Bratislava: IURA Edition.
- SERINA, P., (2014). “Rodinné podnikanie na Slovensku (štúdia) – sbagency”, available at:
<http://www.sbagency.sk/files/Studia_Rodinne_podnikanie_na_Slovensku-fin.pdf> (Accessed 19 August 2022)
- SHANKER, M.C., ASTRACHAN, J.H. (1996), “*Myths and realities: Family business’ contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics*”.1996. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- STRÁŽOVSKÁ, H., STRÁŽOVSKÁ, Ľ., KROŠLÁKOVÁ, M., BAŽO, L. (2016), *Malé a stredné podnikanie – zmeny obsahu ekonomických nástrojov*, Bratislava, Sprint 2.
- ŠKODOVÁ, L. (2022), *Motivácia zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku*, bakalárska práca, PF KU Ružomberok.
- URBAN, J. (2017), *Motivace a odměňování pracovníků*, Praha, Grada publishing.
- ZAHRA, S. A. (2016), “Developing theory-grounded family business research: Some suggestions”, *Journal of family business strategy*, Vol.7 No. 1, pp. 3 – 7. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.004>

Bc. Liliana Škodová

Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica
Ekonomická fakulta
skodovaliliana@gmail.com

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.vrablikova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.71-84>

Transfer pedagogicko-ekonomických vedných poznatkov do prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu manažment

1. časť: Teoretické východiská pre prípravu učiteľa na vyučovaciu hodinu predmetu Manažment

Transfer of pedagogical and economic scientific knowledge to the preparation of the teacher for the management lesson Part 1: Theoretical starting points for teacher preparation for the Management lesson

Miroslava KUBIČKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ

Abstrakt

Predkladaný príspevok má teoreticko – aplikačný charakter a obsahuje dve časti. Prvá časť príspevku je zameraná na teoretické poznatky o problematike vzťahu vyučovacej hodiny a učiteľa. Vo všeobecnosti definujeme vyučovaciu hodinu, ciele, prvky plánovania a prípravy hodiny a klasifikujeme dané pojmy z pohľadu odborníkov. Súčasťou prvej časti príspevku sú zároveň aj základné pedagogické zručnosti učiteľa a ďalšie nevyhnutné súčasti jeho prípravy na vyučovaciu hodinu ako sú školské dokumenty, didaktická analýza učiva, didaktické pomôcky. Teoretické východiská je možné aplikovať do prípravy učiteľa na hodinu pre stredoškolské aj vysokoškolské vzdelávanie s ekonomickým zameraním.

Druhá časť príspevku je transferová, aplikačná. Cieľom je na základe teoretických vedných poznatkov vypracovať vzor písomnej prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu z predmetu Manažment s témou: “Vlastnosti a zručnosti manažérov”.

Kľúčové slová: vyučovacia hodina, cieľ, metóda, príprava, učiteľ, žiak

Abstract

The submitted paper has a theoretical and applied nature and contains two parts. The first part of the contribution is focused on theoretical knowledge about the issue of the relationship between the lesson and the teacher. In general, we define the lesson, goals, elements of planning and preparation of the lesson and classify these concepts from the point of view of experts. The first part of the contribution also includes the teacher's basic pedagogical skills and other necessary components of his

preparation for the lesson, such as school documents, didactic analysis of the subject matter, didactic aids. The theoretical starting points can be applied to the preparation of the teacher for a class for both secondary and higher education with an economic focus.

The second part of the contribution is transfer, application. The goal is, based on theoretical scientific knowledge, to develop a sample of written teacher preparation for a lesson in the subject Management with the topic: "Properties and skills of managers".

Keywords: Lesson. Objective. Method. Preparation. Teacher. Pupil.

JEL Classification: I25, I26, I29, A29

Úvod

V posledných desaťročiach sa úroveň poznania a technický vývoj veľmi zrýchlil a kladie vysoké nároky na vzdelávanie novej generácie. Na mladých ľuďoch stojí budúci ekonomický rast a životná úroveň obyvateľov. Preto je nevyhnutné stále zvyšovať úroveň ich vzdelania, meniť formy a metódy vzdelávania, aby boli čo najviac pripravení na nové pracovné pozície a hlavne získali motiváciu pre celoživotné vzdelávanie. To je v dnešnom svete nevyhnutné na udržanie si kvalifikácie pre rôzne typy profesií a činností počas aktívneho pracovného ale aj osobného života.

Je dôležité, aby škola ako organizácia, vytvárala prostredie, ktoré prispieva k celistvému rozvoju osobnosti žiakov základných škôl, cez študentov stredných škôl až po poslucháčov vysokých škôl ako po stránke sociálnej tak aj vedomostnej. Jednou z najdôležitejších stránok vzdelávania je prepojenie nadobudnutých vedomostí s využiteľnosťou v reálnom živote. Len vtedy je vysoká pravdepodobnosť fixácie vedomostí a zručností na dlhé obdobie.

Vo vyhláseniach Rady Európy (Council of the European Union, 2000) sa zdôrazňuje, že kvalita vzdelávania sa má stať jedným z rozhodujúcich cieľov všetkých druhov a typov škôl. Zároveň kvalita vzdelávania musí byť zabezpečená na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach vzdelávania (Hrmo, 2009).

1 Postavenie plánu vyučovacej hodiny v systéme plánovania vyučovacieho procesu

Príprave a plánovaniu na vyučovaciu jednotku predchádza dôkladná analýza pracovných podmienok, štúdium kurikulárnych dokumentov a zistenie potrieb žiakov. Nemenej dôležitú úlohu zohráva aj vymedzenie požiadaviek na účinné riadenie procesu osvojovania si vedomostí a zručností (Bajtoš, 2007). Učiteľ si pri príprave plánu vyučovacej jednotky postupne vytvára vlastnú predstavu svojej pedagogickej a didaktickej práce v konkrétnych podmienkach vyučovacej praxe. Príprava na vyučovanie je osobnou záležitosťou každého učiteľa a patrí ku krátkodobej príprave učiteľa na vyučovanie (Bajtoš, 2008). Pre začínajúcich pedagogických zamestnancov, je dokonca neodmysliteľným vodítkom pri začiatkoch ich pedagogickej praxe. Podľa

Bajtoša je výsledkom plánovacej činnosti učiteľa zostavenie plánov. V súčasných školských podmienkach najlepšie vyhovuje trojstupňový model plánovacej činnosti, podľa ktorého by mal učiteľ využívať tri druhy plánov : celoročný plán práce, tematický plán učiva, plán vyučovacej jednotky (vyučovacej hodiny). Príprave učiteľa predchádza dôkladná didaktická analýza, identifikácia žiakov, na základe ktorej určuje učiteľ základné prvky vyučovacej hodiny, vymedzenie požiadaviek na osvojovanie si vedomostí a zručností žiakov. Ťažisko analýzy vyučovacej hodiny je v rešpektovaní prvkov ako sú: konkrétne ciele, stanovenie východiskových vedomostí a zručností žiakov, konkretizácia foriem, vyučovacích metód, prostriedkov, spôsob motivácie, expozície a fixácie.

1.1 Vyučovacia hodina

Základnou organizačnou formou vyučovania z hľadiska času je vyučovacia hodina, v ktorej učiteľ v presne vymedzenom čase a na určitom mieste riadi poznávaciu činnosť žiakov so zreteľom k individuálnym zvláštnostiam, so zreteľom k výchovno-vzdelávaciemu a špecifickému cieľu a prostriedkom s tým, aby žiakov všestranne rozvíjal a vzdelával. Vyučovacia hodina umožňuje spojiť výchovné a vyučovacie úsilie učiteľa a zároveň môžu byť realizované požiadavky školy (Ďuriš a kol., 2011).

J. Velikanič pod vyučovacou hodinou rozumie takú organizačnú formu vyučovania, pri ktorej učiteľ pracuje v presne vymedzenom čase so stálou skupinou žiakov (triedou) v učebni, ktorá je pre túto triedu vyhradená, pracuje tu podľa stabilného rozvrhu hodín, využíva pritom vhodne metódy a prostriedky, aby dosiahol stanovené vzdelávacie a výchovné ciele pri rešpektovaní didaktických princípov (Petlák, 2004). Pod pojmom vyučovacia hodina rozumieme vzťah troch základných komponentov a to: obsahu vyučovania, činnosti učiteľa, činnosti žiaka. Vyučovaciu hodinu môžeme nazvať aj procesom riadeným – učiteľ vystupuje ako základná zložka, procesom poznávacím – žiaci s vlastnou učebnou aktivitou získavajú nové poznatky a procesom sociálnym – kde samotnou interakciou učiteľ a žiak sa navzájom ovplyvňujú (Bajtoš a kol., 2008).

1.2 Cieľ vyučovacej hodiny

Pod pojmom výchovný cieľ sa rozumie ideálna predstava toho, čo sa má v procese výchovy dosiahnuť. Dosahovanie výchovných cieľov je hlavným zámerom výchovy a táto činnosť zahŕňa v sebe oblasť citovú, oblasť postojov, hodnotovej orientácie a sociálno- komunikatívnych zručností (Bajtoš a kol., 2008). Vyučovacie cieľ je ujasnený, zamýšľaný výsledok vyučovacej činnosti, ku ktorému učiteľ spoločne so žiakmi smeruje. Ak má byť funkčný, musí byť formulovaný tak, aby sa dal overiť. Znamená to, že vyučovacie cieľ chápeme ako predstavu o kvalitatívnych a kvantitatívnych zmenách žiaka v oblasti kognitívnej, psychomotorickej a afektívnej (Skalková, 1995).

Podľa Ďuriša a kol. (2011) môžeme vyučovacie ciele rozdeliť na:

Všeobecné vzdelávacie ciele - majú ucelené predstavy o výchovno-vzdelávacom procese. Tieto ciele sa utvárajú hodnotovou orientáciou spoločnosti a zároveň potrebami spoločnosti. Sú akýmsi ideálom výchovno-vzdelávacieho procesu, kde sú určené spoločenské požiadavky.

Čiastkové vzdelávacie ciele - sú konkrétne výsledky, ktoré žiak alebo učiteľ dosiahne. Môžeme pod tým rozumieť konkretizáciu všeobecných cieľov, no je ťažké dosiahnuť ich kontrolu.

Špecifické ciele - môžeme charakterizovať ako stav, ktorý sa ma dosiahnuť počas výchovno-vzdelávacieho procesu. Je to premyslený a očakávaný výsledok, ku ktorému učiteľ a žiak napredujú v spoločnej činnosti.

Kognitívne ciele – žiak by mal presne pochopiť, aký výkon sa od neho očakáva.

Afektívne ciele – učiteľ premýšľa, ako môže téma ovplyvniť postoje žiakov a ich hodnotovú orientáciu.

Psychomotorické ciele – učiteľ stanoví, aké psychomotorické schopnosti majú žiaci získať (žiak dokáže pracovať s prístrojom, koordinovať svoje pohyby pri konkrétnej činnosti a pod. (Ďuriš a kol., 2011). Výchovno-vzdelávacie ciele tvoria sústavu cieľov, ktorá sa premieta do hierarchie cieľov, kde nižšie vyučovacie ciele sú nadradené vyšším vyučovacím cieľom. V praxi sa častokrát k hlavnému cieľu nedostaneme, aj keď sa to vyžaduje (Turek, 2008).

Každý cieľ vyučovacej hodiny plní svoju funkciu. Napríklad:

- regulatívna funkcia – usmerňuje pedagogické a didaktické aktivity učiteľov aj žiakov,
- normatívna funkcia – poukazuje nato, čo má žiak v danom vyučovacom procese získať, aké vedomosti, zručnosti, a postoje,
- dynamizujúca funkcia – ovplyvňuje proces výučby, vyber a tvorbu učebných úloh, pomáha pri výbere správnych metód a foriem výučby,
- motivačná funkcia – podporuje motívy učenia sa,
- hodnotiacia funkcia - plynulé a prehĺbené posudzovanie vyučovania,
- rozvíjajúca funkcia – má na starosti celý priebeh vyučovacej hodiny, bez toho aby sme si uvedomovali čo je podstatné a čo nie (Petlák a kol., 2005).

Špecifické ciele vyučovacieho procesu by mali vyjadrovať požiadavky na výchovno-vzdelávacie ciele vyučovacieho procesu:

- konzistentnosť – znamená, že nižšie ciele sa podriaďujú vyšším cieľom, kde sa vyjadruje ich vzájomná väzba,
- primeranosť – tvoria požiadavky na žiaka a učiteľa. Obsahuje ciele, ktoré sú pre väčšinu žiakov splniteľné,
- jednoznačnosť – cieľ by mal byť formulovaný slovami, ktoré nepripúšťajú, aby si žiak vysvetlil výklad učiva inak,
- kontrolovateľnosť a merateľnosť – cieľ by mal byť stanovený tak aby na konci vyučovacej hodiny sa dali porovnať dosiahnuté výsledky so stanovenými cieľmi (Hrmo, Krpalková – Krelová, 2010).

1.3 Prvky plánovania a prípravy hodiny

Podľa Baďurikovej (2001) môžeme prípravu na vyučovaciu hodinu rozdeliť na:

- pedagogickú prípravu vyučovacej hodiny,
- didaktickú prípravu vyučovacej hodiny.

Pedagogické plánovanie vyučovacej hodiny môžeme charakterizovať aj ako plánovanie výchovného procesu v školstve. Pedagogické plánovanie, ktoré obsahuje podmienky výučby, prostriedky akými chceme ciele dosiahnuť, môžeme charakterizovať aj ako didaktické plánovanie. Model absolventa, učebný plán, tematický plán, učebné osnovy vyučovacej hodiny to všetko môžeme nazvať didaktické plánovanie (Baďuriková, 2001). Hlavnou úlohou učiteľa je navrhnúť takú učebnú činnosť, pri ktorej jednotliví žiaci čo najefektívnejšie získajú poznatky a zručnosti, ktoré sú vyučovacím cieľom danej vyučovacej hodiny. Učiteľ potrebuje mať na začiatku vyučovacej hodiny predstavu o tom čo chce žiakov naučiť a ako priebeh danej hodiny tomuto učeniu napomôže.

Plánovanie a príprava vyučovacej hodiny má štyri hlavné prvky:

- výber vyučovacích cieľov, ktorým bude vyučovacia hodina venovaná,
- výber činnosti a rozvrhnutie vyučovacej hodiny – sem spadá výber typu a charakteru činností, ktoré budú použité (napríklad výklad, práca v skupinách, čítanie), poradie a časové rozvrhnutie jednotlivých činností a výber všetkých pomôcok, ktoré budú pri výučbe použité,
- príprava všetkých pomôcok, ktoré učiteľ chce použiť – sem patrí príprava rôznych materiálov, vzorové príklady, potrebné zariadenia, či sú funkčné, usporiadanie učebne, nácvik ak by išlo o novú ukážku,
- rozhodnutie o spôsobe sledovania a hodnotenia postupu práce žiakov a ich výsledkov v priebehu hodiny a po jej skončení, aby bolo možné zhodnotiť či žiaci dosiahli zamýšľané vyučovacie ciele. (Kyriacou, 2004).

Učiteľ môže mať ako hlavný cieľ pre konkrétnu vyučovaciu hodinu rozvoj pochopenia určitého pojmu v danej oblasti. Tiež vo všetkých hodinách dochádza k súhre medzi intelektuálnym rozvojom (rast vedomostí, porozumenia, zručností žiaka) a sociálnym rozvojom (rast sebaúcty, rastúci kladný postoj k predmetu, rast dôvery k sebe ako žiakovi, väčšia zrelosť v správaní a konaní s ostatnými žiakmi v triede). Dôležitým aspektom prípravy na vyučovanie je schopnosť učiteľa pružne reagovať pri realizácii plánu vyučovacej hodiny na rôzne situácie. Efektívna výučba je závislá na tom, do akej miery je učiteľ schopný sledovať, prispôsobiť a rozvíjať dianie v triede v závislosti na chovaní žiakov v priebehu hodiny. Záujem a úsilie, ktoré sme venovali svojej príprave môže v žiakoch vzbudiť silný dojem, že vám záleží na ich učení a že činnosti, ktoré budú počas hodiny robiť, sú hodnotné a dôležité (Kyriacou, 2004).

1.4 Príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu pomocou školských dokumentov

Dôležitými školskými dokumentmi, ktoré zohrávajú svoju úlohu pri príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu sú učebný plán a učebné osnovy. Oba tieto školské dokumenty sa vypracovávajú centrálnne. Dnešné učebné plány povoľujú učiteľovi pri výučbe, aby bral do úvahy aj špecifické podmienky danej triedy, a tak zároveň uplatňoval svoju tvorivosť vo vyučovacom procese (Baďuriková, 2001). Povinnosťou každého učiteľa, je podrobne sa oboznámiť so všetkými pedagogickými dokumentmi, nie iba s dokumentmi predmetov, ktoré on sám vyučuje, ale aj s pedagogickými dokumentmi ostatných predmetov. Rámcovo stanovené učebné osnovy obsahujú počet

konkrétnych hodín jednotlivých tematických celkov. Súčasná príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu pomocou tematického plánu, umožňuje učiteľovi upraviť počet vyučovacích hodín najviac o 30% (Bajtoš, 2007).

Úlohou každého predmetu je vzdelávať a zároveň aj vychovávať. Zostavenie učebného plánu je náročný proces, vzhľadom na to, že veda a technika sa rozvíjajú veľkou rýchlosťou, a teda prinášajú nové poznatky, vznikajú nové vedné odbory. Učebný plán, ako jeden z dôležitých školských dokumentov ovplyvňuje perspektívny vývin, stále dominantnejšia demokratizácia a humanizácia vzdelávania (Petlák, 2004).

1.5 Účel a funkcia prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu

V nasledujúcej kapitole si opíšeme prečo je príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu neoddeliteľnou súčasťou výučby. Je to mnoho účelov a funkcií, na ktoré sa pri príprave na vyučovaciu hodinu nesmie zabúdať. Učiteľ si má možnosť premyslieť aký konkrétny typ učenia chce na danej hodine použiť, aké vyučovacie ciele chce použiť, ktoré sú samozrejme v súlade s vedomosťami žiakov. Počas prípravy na vyučovaciu hodinu si má učiteľ čas premyslieť obsah učiva a ako chce danú hodinu viesť. Časové rozvrhnutie hodiny patrí k najpodstatnejším a najdôležitejším pedagogickým schopnostiam. Učiteľ, ktorý sa vopred venuje príprave na vyučovaciu hodinu, má možnosť si premyslieť mnoho vecí a tým si ušetrí čas na vyučovacej hodine, kde nadobudnutý čas s prípravou môže využiť plnohodnotne. Príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu bude učiteľa viesť k maximálnemu využitiu času vyučovacej hodiny a k príprave všetkých potrebných materiálov, pomôcok a vybavenia, ktoré bude učiteľ pri výučbe potrebovať.

Učiteľ si pri plánovaní musí uvedomiť aj to, že vyučovacia hodina má istú postupnosť činností, ktoré je možné nazvať aj etapy vyučovacej hodiny. I. Turek (Turek, I., 2008) celý tento postup činnosti nazýva didaktický cyklus, ktorý pozostáva:

- zo sformulovania cieľov vyučovacieho procesu a prijatia týchto cieľov zo strany žiakov
- z aktualizácie alebo inými slovami aj zopakovanie už skôr osvojeného učiva, ktoré súvisí s novým učivom
- zo samotného osvojenia si nového učiva
- z upevnenia učiva a z jeho prehĺbenia
- z kontroly výsledkov vyučovacieho procesu
- zo zabezpečenie domácej prípravy žiakov (Turek, I., 2008)

Počas vyučovacieho procesu nie je potrebné využiť všetky etapy. Pokiaľ sa učiteľ rozhodne pripraviť vyučovaciu hodinu základného typu (tiež nazývanú aj kombinovaná hodina), je možné využiť všetky etapy. Ako prvé si naplánuje etapu, ktorá je zameraná na kontrolu výsledkov vyučovacieho procesu, kde môžeme zaradiť skúšanie žiakov (frontálne, skupinové alebo skúšanie jednotlivca). Potom nasleduje etapa, kde si žiaci spoločne zopakujú už osvojené učivo, ktoré súvisí s novou preberanou témou. Po tejto etape, učiteľ vhodným spôsobom predstí žiakom ciele vyučovacej hodiny a nasleduje osvojenie si nového učiva. Pred úplným záverom

hodiny si žiaci zopakujú, aké nové informácie z danej témy nadobudli a zo strany učiteľa je možné zadať úlohy na domáciu prípravu.

Ak má učiteľ naplánované opakovanie tematického celku, rozhodne sa využiť len tie časti, kde si žiaci spoločne opakujú už získané poznatky. Vynecháva sa tak etapa osvojenia si nových poznatkov. Iný prípad môže nastať, ak sa učiteľ rozhodne venovať pozornosť počas hodiny len poskytovanie žiakom nových informácií k danej téme. V tomto prípade sa vynechávajú etapy na upevnenie a prehĺbenie poznatkov a skúšanie. (Turek, I., 2008)

Načrtli sme nejaké typy vyučovacích hodín, avšak didaktika sa modernizuje a hľadá vždy nové možnosti, ako môže učiteľ zatriktívniť vyučovací proces v jednotlivých predmetoch.

Poznámky a príprava, ktorú si učiteľ vytvoril a pripravil, mu budú poskytovať základ k obsiahlejším tematickým celkom, ktoré budú priamo na seba nadväzovať. Pre učiteľa je taktiež prospešné, keď si z každej hodiny urobí krátke poznámky načo nechce zabudnúť, ak sa k preberanej téme na ďalšiu vyučovaciu hodinu vráti. Čas venovaný príprave na vyučovaciu hodinu sa u každého pedagóga líši. Aj u toho istého pedagóga sa príprava na rôzne predmety môže časovo líšiť, to znamená, že na istý druh vyučovacej hodiny sa potrebuje pedagóg pripravovať viac alebo menej, ako na hodinu iného predmetu. V mnohých literatúrach sa uvádza, že pre začiatkových pedagógov je nepochybne výhodou, ak svojej príprave na vyučovaciu hodinu venujú dostatok času.

Príprava na vyučovaciu hodinu poskytuje učiteľovi akúsi oporu počas vyučovacieho procesu, a teda sa pri výučbe môže cítiť uvoľnený a tým aj istejší. Preto niektorí učitelia zvolia postup prípravy iba pri náročnejších hodinách, kde preberaná téma vyžaduje väčšiu pozornosť a naplánovanie. Medzi hlavnú zložku prípravy na vyučovaciu hodinu je aj schopnosť učiteľa pružne sa prispôbovať vzniknutej situácii.

Efektivita celého vyučovacieho procesu závisí od toho, ako je učiteľ schopný sledovať individualitu žiakov v triede, kde nepochybne patri: prispôsobivosť a rozvíjanie svojich znalostí. Aj veľmi dobre a poctivo naplánovaná a pripravená hodina, nie vždy dopadne podľa učiteľových predstáv. Počas vyučovacej hodiny sa môžu vyskytnúť množstvo požiadaviek a situácií, ktoré učiteľ neplánoval a tým aj časovo nerátal. Napríklad pri preberaní učiva nejaká časť žiakov učivo nezvládne a učiteľ sa musí zamerať na požiadavku žiakov zvládnuť preberané učivo. „Niekdedy majú učitelia pocit, že prípravy na vyučovaciu hodinu sú zbytočné, pretože vložia do toho množstvo času a počas priebehu vyučovania sa musia prispôbovať vzniknutej situácii v triede. Môže sa stať, že učiteľ bude musieť počas vyučovacej hodiny zmeniť cieľ hodiny a tým aj celú jeho prípravu na vyučovaciu hodinu.“ (Kyriacou, 2004, s. 155)

1.6 Príprava učiteľa na vyučovanie odborného predmetu

Úspešná realizácia vyučovacej hodiny je závislá aj od prípravy učiteľa odborného predmetu. Pojem príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu obsahuje plánovaný postup výchovno- vzdelávacieho procesu na vyučovacej hodine. Organizačné pokyny a

predpisy napomáhajú učiteľovi pripraviť sa na vyučovací proces po všetkých pedagogických stránkach.

Príprava učiteľa odborných predmetov z dlhodobého hľadiska začína už pred začatím školského roku, a to tým že si naštuduje pedagogicko-organizačne pokyny, ktoré následne aplikuje do svojich organizačných a riadiacich činností. Ďalším postupom v príprave je zistenie v akom stave sa nachádzajú učebne pomôcky a ich následné zhodnotenie a možnosti používania na vyučovacej hodine. Pre začínajúceho učiteľa je veľmi dôležité podrobnejšie preštudovanie školského vzdelávacieho programu, študijného odboru, učebného plánu, učebnými osnovami. Takisto by sa mal učiteľ oboznámiť aj s učivom minulých ročníkov, aby v daných témach na odbornom predmete vytvoril akúsi nadväznosť. Neodmysliteľnou súčasťou dlhodobej prípravy učiteľa je aj stále sebavzdelávanie, nakoľko si učiteľ nemôže vystačiť iba z poznatkami, ktoré nadobudol počas svojho štúdia. (Ďuriš a kol., 2011, s.118)

Príprava učiteľa odborného predmetu z krátkodobého hľadiska predstavuje prípravu k odbornému predmetu v priebehu školského roka. Na to aby táto príprava prispievala k vyučovaniu mala by obsahovať prvky ako: analýzu obsahu učiva, špecifické ciele, vyučovacie metódy, učebné a didaktické pomôcky, ktoré budú zahrnuté na danej vyučovacej hodine. Nato aby mohol učiteľ vysvetľovať istú problematiku pomocou didaktickej analýzy, musí on sám tomu rozumieť. Uskutočňovať didaktickú analýzu danej problematiky znamená osvojiť si základné pojmy učiva medzi ktorými následne je potrebné hľadať spojenia, vzťahy a iné spoločné črty (Ďuriš a kol.,2011).

Príprava učiteľa na konkrétnu vyučovaciu hodinu spočíva v učiteľových úvahách o otázkach a odpovediach v myslí ako napríklad: čo už bolo odučené, na čo môžeme nadviazať, čo v skratke zopakovať, čo chceme dosiahnuť vo vyučovacom procese, aké ciele, ako a pomocou čoho dosiahneme ciele na vyučovacej hodine, aké pomôcky použijeme, akú bude mať táto hodina nadväznosť na iné predmety a ostatné tematické celky?

Učiteľ uvažuje nad tým, čo má vlastne žiakov naučiť, na čo učivo nadväzuje a ako bude nadväzovať. Dôležité je, aby si nezamenil činnosti počas vyučovacej hodiny s cieľmi vyučovacej hodiny. Tento typ prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu sa využíva v praxi najčastejšie.

Príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu sa skladá z viacerých častí a je náročná, zaoberá sa ďalšími otázkami ako napríklad: Aký cieľ vyučovacej hodiny zamýšľame, čo chceme dosiahnuť? Ako budeme motivovať žiakov, aby udržali pozornosť a záujem o danú tému? Aké prostriedky použijeme pri dosahovaní stanovených cieľov? Čo by nemuseli žiaci pochopiť z danej témy, kľúčové slová, načo sa zamerať? Ako si rozdelíme čas na jednotlivé fázy a obsah učiva? Ako precvičiť získavané vedomosti a akú domácu úlohu im zadáme na upevňovanie učiva? Ako budeme realizovať spätnú väzbu, budeme klásť otázky, príklady?

Tým, že si učiteľ odpovedá na tieto otázky, uskutočňuje vlastne didaktickú analýzu učiva. Tento štýl prípravy učiteľa je časovo náročnejší. Takáto príprava sa odporúča hlavne začínajúcim učiteľom, aby si trénovali pružnosť a boli pripravený na prípadné zmeny v priebehu vyučovacej hodiny.

1.4 Didaktická analýza učiva

Pri každej príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu je potrebná aj didaktická analýza učiva. Predstavuje druhú časť plánovacej činnosti učiteľa vo vyučovacom procese. Počas celého vývoja školstva bolo učivo chápané ako sumár poznatkov, ktoré učiteľ počas vyučovacej hodiny sprostredkúva svojim žiakom. Zo širšieho pohľadu môžeme učivo charakterizovať ako obsah učenia alebo učebnú látku, ktorá zahŕňa súhrn vedomostí, zručností a schopností, ktoré si má žiak počas vyučovacej hodiny osvojiť (Průcha a kol., 2008). Každý učiteľ, ktorý si v rámci vyučovacej hodiny robí prípravu na vyučovaciu hodinu, vykonáva zároveň aj didaktickú analýzu učiva. Na to aby sme mohli vykonávať didaktickú analýzu je potrebné aby učiteľ pochopil a zvládol daný obsah učiva. Až tak je učiteľ schopný tvoriť pre žiakov vhodnú formu preberanej témy a tam vytvoriť prepojenie medzi žiakom a osvojeným učivom. Pri vytváraní didaktickej analýzy učiva je potrebné si uvedomiť, komu a ako potrebné učivo sprostredkujeme. Vytvorenie a uskutočnenie didaktickej analýzy znamená uvedomenie si jednotlivých foriem komponentov ako: metódy, zručnosti, návyky, pojmy a zákony (Bajtoš, 2007).

Východiskom didaktickej analýzy sú tri typy didaktickej analýzy (Švec, Filová, Šimoník, 1996):

- **pojmová analýza** - podstata v pojmovej analýze je vytvorenie logickej štruktúry v preberanom učive. Výhodou tejto analýzy je dobrá orientácia v učive teda kľúčovom učive. Kľúčové alebo základné učivo je učivo, ktoré musia žiaci zvládnuť, aby mali na čom stavať svoje ďalšie vzdelávanie. Je potrebné, aby toto kľúčové učivo zvládli a pochopili všetci žiaci, hoci v inej kvalite,
- **operačná analýza** – je to sled operácií, ktoré by učiteľ a žiak mali vykonať na preberanom učive, aby sa dosiahol cieľ vyučovacej hodiny. V tejto časti alebo type didaktickej analýze plynie skutočnosť, že cieľom nie sú iba vedomosti ale aj zručnosti a návyky, ktoré počas vyučovacej hodiny si žiaci osvojili,
- **analýza učiva z hľadiska medzi predmetových vzťahov** – tento typ analýzy zaručuje prirodzenú nadväznosť učiva. Táto analýza využíva analyticko-systematické spracovanie učiva, ktoré na seba obsahovo a metodologicky nadväzuje. V tejto časti si žiaci neosvojujú učivo iba verbálne teda memorovaním, ale hlavne skutočným použiteľným spôsobom. Pri tejto analýze je potrebné, aby učiteľ bol zorientovaný aj v iných predmetoch, ktoré na seba nadväzujú. Je to potrebné, aby žiaci zložitejšie učivo vedeli na seba nadviazať (Bajtoš, 2007).

1.4 Didaktické prostriedky na vyučovacej hodine

Môžeme ich rozdeliť na nemateriálne didaktické prostriedky: organizačné formy, vyučovacie metódy a pod., ale aj na materiálne didaktické prostriedky ako sú: výpočtová technika, modely, mapy, videozáznamy, automatizované učebne a pod.. Zo skutočnosti vyplýva, že až 80 % informácii človek získava zrakom, sluchom 12% informácii, hmatom 5 % informácii a 3 % informácii ostatnými zmyslami. Podstata v materiálnych prostriedkoch spočíva v názornej ukážke preberaného učiva, na zľahčení komunikácie vo výučbe a riadení postupu žiaka pri učení sa (Bajtoš, 2007). Úlohou

didaktických prostriedkov je zveľaďovať vyučovací proces. Vo viacerých literatúrach sa uvádza, že nehmotné prostriedky sú chápané ako: formy, metódy a ciele vyučovania. Tieto prostriedky môže žiak využiť pri učení ako pomôcku k osvojovaniu si učiva. Materiálne didaktické prostriedky stvárnajú všetky predmety, ktoré napomáhajú k názornosti vyučovania, a tým zaručujú žiakom rýchlejšie, komplexnejšie a dokonalejšie osvojovanie si učiva na vyučovacej hodine ale samozrejme aj v procese samovzdelávania (Petlák, 2004). Materiálne didaktické prostriedky pri správnom využití učiteľom majú významnú funkciu lebo umožňujú žiakom lepšie pochopiť preberané učivo.

Podstatné je, aby sme vedeli že zaradenie didaktických prostriedkov na odborných predmetoch do vyučovacieho procesu nie je cieľom. No ich správne zaradenie a používanie vo vyučovacích procesoch napomáha k dosiahnutiu vyučovacích cieľov. Tak ako platí pri štandardnej výučbe, tak aj pri využívaní didaktických prostriedkov netreba zabúdať na to, že každý žiak je iný a platí požiadavka individuálneho prístupu (Petlák, 2004).

V dnešnej dobe, kedy sa finančné prostriedky na zakúpenie nových učebných pomôcok nezískavajú jednoducho, je učiteľ "nútený" vypracovať si niektoré učebné pomôcky svojpomocne. Pokiaľ sa rozhodne ísť touto cestou a žiakovi spríjemníť a zjednodušiť proces učenia sa, prostredníctvom zaujímavých učebných pomôcok, je dôležité, aby pri ich tvorbe dokázal zabezpečiť ergonomické, estetické, technické a ekonomické požiadavky. I. Turek vo svojom diele Didaktika uvádza, že "ideálom je taká učebná pomôcka a didaktická technika, ktorej pedagogický a technický efekt bude čo najväčší a náklady na výrobu a prevádzku čo najnižšie" (2008, s. 321).

2 Základné pedagogické zručnosti učiteľa

Podľa Průchu a kol. (2013) je učiteľ profesionálne kvalifikovaný pracovník, ktorý má špecifické funkcie v edukačnom procese a je spoluzodpovedný za prípravu, riadenie, organizáciu a výsledky edukačného procesu. Učitelia vyučujú v školách, zaradených do siete škôl a školských zariadení podľa osobitného predpisu, a zabezpečujú výchovu a vzdelávanie podľa platného zákona, prostredníctvom vzdelávacích programov odborov vzdelávania, poskytujúcich na seba nadväzujúce stupne vzdelania. Pedagóg je kvalifikovaný učiteľ v pedagogike a odbore, ktorý vyučuje. Pedagóg nielen vzdeláva, ale aj vychováva. Pedagogické zručnosti môžeme definovať ako jednotlivé logicky súvisiace činnosti učiteľa, ktoré podporujú žiakovo učenie.

Podľa Kyriacou (2004) môžeme rozlíšiť tri dôležité prvky týchto zručností:

- vedomosti, ktoré zahŕňajú učiteľove poznatky týkajúce sa daného odboru, žiakov, kurikula, vyučovacích metód, najrôznejších faktorov, ktoré môžu mať vplyv na vyučovanie a učenie aj vedomosti o vlastných pedagogických zručnostiach,
- rozhodovanie, ktoré zahŕňa uvažovanie a rozhodovanie v priebehu prípravy na vyučovaciu hodinu, počas nej a po nej, zamerané na čo najlepšie dosiahnutie vzdelávacích cieľov (výsledkov),

- činnosť (akcia), prejavujúca sa navonok správaním a konaním učiteľa, jeho cieľom je napomáhať učeniu žiakov.

Dôležitým znakom pedagogických zručností je, že sa jednoznačne opierajú o vedomosti učiteľov o účinnom vyučovaní. Táto vedomostná základňa obsahuje napríklad: znalosť učiva, znalosť všeobecných princípov a stratégií riadenia vyučovania a organizácie práce v triede, znalosť vzdelávacích programov, znalosti o tom ako učiť jednotlivé témy obsiahnuté v kurikulu, znalosti o žiakoch, znalosť kontextu, v ktorom prebieha vyučovanie, znalosť kolektívu triedy, znalosť špecifik mesta, obce a širšej komunity, znalosti výchovných cieľov a hodnôt. Podľa Kyriacou je možné identifikovať a popísať základné pedagogické zručnosti, ktoré prispievajú k úspešnosti vyučovania takto:

- plánovanie a príprava: zručnosti podieľajúce sa na výbere výukových cieľov danej vyučovacej hodiny, na voľbe cieľových zručností výstupu, ktoré majú žiaci na konci hodiny zvládnuť a zručnosti zvolit' najlepšie prostriedky na dosiahnutie týchto cieľov,
- realizácia vyučovacej hodiny: zručnosti k úspešnému zapojeniu žiakov do učebných činností, obzvlášť vo vzťahu ku kvalite vyučovania,
- riadenie vyučovacej hodiny: zručnosti potrebné k takému riadeniu a organizácii učebných činností v priebehu vyučovacej hodiny, aby bola udržaná pozornosť žiakov, ich záujem a aktívna účasť na výučbe,
- klíma v triede: zručnosti potrebné pre vytvorenie a udržanie kladných postojov žiakov voči vyučovaniu a ich motivácia k aktívnej účasti na prebiehajúcich činnostiach,
- disciplína: zručnosti potrebné k udržaniu poriadku a k riešeniu všetkých prejavov nežiaduceho chovania žiakov,
- hodnotenie prospechu žiakov: zručnosti potrebné k hodnoteniu prospechu žiakov aplikované ako pri formatívnom hodnotení (teda hodnotení s cieľom napomôcť ďalšiemu rozvoju žiaka), tak pri hodnotení celkovom (teda vedením záznamov a formuláciou správ o dosiahnutých výsledkoch),
- reflexia vlastnej práce a sebahodnotenie: zručnosti potrebné pre hodnotenie vlastnej pedagogickej práce s cieľom ju v budúcnosti zlepšiť.

Kľúčovou úlohou učiteľa je zapojiť žiakov do učebných činností a postarať sa o to, aby sa na týchto činnostiach podieľali počas celej vyučovacej hodiny a dosiahli tak zmysluplne stanovený cieľ vyučovacej hodiny. Riadenie vyučovacej hodiny sa v zásade týka tých schopností a kompetencií učiteľa, ktoré mu pomôžu riadiť a organizovať učebnú činnosť tak, aby žiaci strávili čo najväčší čas vyučovacej hodiny produktívnou prácou, preto úspech každej vyučovacej hodiny spočíva v kľúčových kompetenciách učiteľa. Dva najdôležitejšie aspekty súvisiace so začiatkom vyučovacej hodiny sú presnosť a vytvorenie pozitívneho očakávania žiakov. Niekoľko prvých minút po začiatku hodiny predstavuje tzv. mŕtvý čas, v priebehu ktorého sa žiaci upokoja, rozdávaajú sa knihy, kontrolujú pomôcky. Ako náhle sú všetci žiaci na svojich miestach, je potrebné ich upozorniť na to, že sa začala

vyučovacia hodina. Ako hovorí Kyriacou (2004) je to snád' najdôležitejší okamžik celej hodiny, lebo žiaci vedia, že teraz sa majú sústrediť a začať sa podieľať na vyučovaní, preto je veľmi potrebné, dať im k tomu jasný a zreteľný signál.

Okrem uvedeného, považujeme za vhodné spomenúť, že od roku 2017 je v platnosti pokyn ministra školstva č. 39, kde sú spracované profesijné štandardy v rôznych kategóriách a podkategóriách pedagogických alebo odborných zamestnancov, vo všetkých kariérových stupňoch a v kariérových pozíciách. Súčasťou profesijných štandardov sú aj kompetenčné profily, v ktorých sú popísané základné vedomosti a spôsobilosti všetkých pedagogických zamestnancov, a teda aj učiteľa. Kompetenčné profily sa delia na tri oblasti. V prvej oblasti, ktorej názov je dieťa alebo žiak, sú popísané kompetencie učiteľa zamerané hlavne na diagnostikovanie žiaka alebo dieťa, v druhej oblasti sa nachádzajú rozpracované kompetencie zamerané priamo na výchovno-vzdelávací proces. Posledná oblasť je zameraná na profesijný rozvoj konkrétneho zamestnanca, kde si pedagogický zamestnanec plánuje svoje ďalšie vzdelávanie.

Počas naše praxe, hlavne pri atestáciách, sme zistili, že učitelia majú najväčšie nedostatky pri pedagogickom diagnostikovaní svojich žiakov a pri zadávaní cieľov hodiny. Z toho dôvodu by bolo vhodné, aby sa týmto oblastiam venovala omnoho väčšia pozornosť.

Záver

Na to aby veda vstupovala do vzdelávacieho procesu a konkrétneho odborného predmetu, musia byť splnené isté kritéria: funkčnosť poznatkov, ich relatívna ucelenosť a úplnosť, vedecká správnosť a primeranosť. Na zásadu vedeckosti musí nadväzovať zásada spojenia teórie s praxou. Ako najúčinnnejšie prepojiť a pretransformovať informácie na vedomosti a poznatky u žiakov zostáva v nemalej miere na osobnosti učiteľa a jeho dispozície byť „dobrým učiteľom“. Nie však v spojení s pojmom „nenáročným“ voči žiakom ale v spojení s pojmom „vedieť naučiť“.

Práca učiteľa je veľmi náročná. Okrem odbornosti je nevyhnutné, aby mal prirodzenú autoritu, bol flexibilný pri zmenách a situáciách, ktoré môžu nastať počas priebehu vyučovacej hodiny. Súčasný učiteľ musí vynaložiť nemalé úsilie na vzbudenie motivácie u žiakov, aby prejavili záujem nenásilne si osvojiť nové učivo. Popri tom musí udržať disciplínu žiakov, dobrú klímu v triede a zároveň dosiahnuť hlavný cieľ vyučovacej hodiny.

Okrem toho, že učiteľ má svojich žiakov naučiť učivo, zároveň má rozvíjať ich poznávacie, tvorivé, komunikačné schopnosti, formovať postoje žiakov, ich hodnotový systém a podobne. V dnešnej dobe je jednou z priorít racionálne sa učiť, nevyhnutnosť rozumieť pojmom, ktoré učivo prináša. Pri nepochopení kľúčových pojmov stratia žiaci nadväznosť v učive, zníži sa ich záujem o daný predmet, aktivita. Učiteľ musí myslieť na to, aby žiakov nezaťažoval informačným smogom a znižoval tak ich orientáciu v učive. Dôležitým momentom pre učiteľa je overovanie si osvojených vedomostí u žiakov a sebareflexia.

Resume

In order for science to enter the educational process and a specific professional subject, certain criteria must be met: the functionality of knowledge, its relative integrity and completeness, scientific correctness and adequacy. The principle of science must be followed by the principle of combining theory with practice. How to most effectively connect and transform information into knowledge and insights among pupils depends to a large extent on the personality of the teacher and his disposition to be a "good teacher". However, not in connection with the term "undemanding" to students, but in connection with the term "know how to teach".

When preparing the teacher for the lesson and during the teaching itself, the teacher must handle the whole range of management and organizational activities for which he needs to have the skills. The work of a teacher is very demanding. In addition to expertise, it is necessary for him to have natural authority and be flexible in the face of changes and situations that may arise during the lesson. The current teacher must make a considerable effort to motivate the students so that they show an interest in non-violently learning the new subject matter. In addition, he must maintain the discipline of the students, a good climate in the classroom and at the same time achieve the main goal of the lesson.

In addition to the fact that the teacher has to teach his students the subject matter, he also has to develop their cognitive, creative, communication skills, shape the students' attitudes, their value system, and the like. Nowadays, one of the priorities is to learn rationally, the necessity to understand the concepts that the curriculum brings. If key concepts are not understood, students will lose continuity in the curriculum, their interest in the given subject and activity will decrease. The teacher must think about not burdening the students with information smog and thus reducing their orientation in the subject. An important moment for the teacher is the verification of acquired knowledge by students and self-reflection.

Literatúra

- BAĎURIKOVÁ, Z. a kol. 2001. *Školská pedagogika*. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2001. 253s. ISBN 80-223-1536-2.
- BAJTOŠ, J. 2007. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2007, 274 s. ISBN 978-80-89284-08-5.
- BAJTOŠ, J. a kol. 2008. *Učebnica základov pedagogiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2008, 201 s. ISBN 978-80-89284-14-6.
- ĎURIŠ, M. a kol. 2011. *Didaktika odborných predmetov 1*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 173 s. ISBN 978-80-557-0269-8.
- GNOTH, M a kol. 2003. *Pedagogická prax pre študentov učiteľských kombinácií na Prírodovedeckej F UK*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003, 140 s. ISBN 80-223-1815-9.

- HRMO, R., KRPALKOVA – KRELOVA, K. 2010. *Zvyšovanie kvality vyučovacieho procesu*. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010, 176 s. ISBN 978-80-227-3249-9.
- KYRIACOU, C. 2004. *Kľúčové dovednosti učiteľa: cesty k lepšiemu vyučovaniu*. 2. vydanie Praha: Portál, 2004. 155 s. ISBN 80-7178-965-8.
- PAPULA, J. 2013. *Manažment pre obchodné akadémie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2013. 116 s. ISBN 978-80-10-01882-6.
- PETLAK, E. 2004, *Všeobecná didaktika*. Bratislava: IRIS, 2004, 311 s. ISBN 80-89018-64-5.
- PETLAK, E. a kol. 2005. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. Bratislava: IRIS, 2005, 189 s. ISBN 80-89018-89-0.
- PRŮCHA, J. a kol. 2008. *Pedagogický slovník. 5. vydanie* Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.
- PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník (7., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 9788026204039.
- SKALKOVA, J. 1995. *Za novou kvalitou vyučovania*. Brno: Paido, 1995, 89 s. ISBN 80-85931-11-7.
- STUHLÍK, R. 2008, *Tým snů*. 1. vydanie Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0
- ŠVEC, V., FILOVÁ, H., ŠIMONÍK, O. 1996. *Praktikum didaktických dovedností*. Brno: PdF MU, 1996, 90 s. ISBN 80-210-1365-6.
- TUREK, I. 2008. *Didaktika*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 595 s. ISBN 978-80-8078-198-9.
- Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene doplnení niektorých zákonov. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/>
- Zákon č. 464/2013 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. [on--line]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2013/464/>

Ing. Miroslava Kubičková

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
miroslava.kubickova@ku.sk

PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Centrum celoživotného vzdelávania
lubica.durajdova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.85-101>

**Transfer pedagogicko-ekonomických vedných poznatkov
do prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu
predmetu Manažment**
**2.časť: Transfer teoretických východísk do praktického vzoru
prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu
predmetu Manažmentu**

**Transfer of pedagogical and economic scientific knowledge to
the preparation of the teacher for the management lesson**
**Part 2: Transfer of theoretical starting points into a practical
model of teacher preparation for the Management lesson**

Miroslava KUBIČKOVÁ

Abstrakt

Predkladaný príspevok má teoreticko – aplikačný charakter a obsahuje dve časti. Prvá časť príspevku je zameraná na teoretické poznatky o problematike vzťahu vyučovacej hodiny a učiteľa. Druhá časť príspevku je transferová, aplikačná. Cieľom tejto časti je na základe teoretických poznatkov z 1.časti vypracovať praktický vzor písomnej prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu z predmetu Manažment s témou: “Vlastnosti a zručnosti manažérov” pre odborné školy s ekonomickým zameraním. Na dosiahnutie cieľa použijeme metódy analýzy, syntézy a dedukcie. Príspevok reflektuje na aktuálne potreby nových generácií študentov stredných škôl, poslucháčov vysokých škôl pre efektívne vzdelávanie a súvisiacu nevyhnutnosť zvyšovania zručností a orientácie v pedagogickej činnosti súčasných učiteľov stredných a vysokých škôl. Zámerne sme zvolili prípravu učiteľa na vyučovaníu hodinu predmetu Manažment pre odbornú strednú školu s ekonomickým zameraním. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu upravuje formou zákona proces výučby a aj odbornú kvalifikáciu učiteľa na výkon pedagogickej činnosti, na rozdiel od pedagogickej kvalifikácie vysokoškolského učiteľa (Školský zákon, 2008). Samotný obsah témy spracovanej v príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu: “Vlastnosti a zručnosti manažérov” však môže byť pre univerzálnosť poznatkov veľmi inšpirujúcou nielen pre stredoškolských pedagógov a vysokoškolských učiteľov pri výučbe manažérskych predmetov, ale pre akéhokoľvek príležitostného čitateľa.

Kľúčové slová: vyučovacia hodina, príprava, cieľ, učiteľ, študent, manažér, vlastnosť, zručnosť, manažérska rola, osobnosť, porozumenie

Abstract

The submitted paper has a theoretical and applied nature and contains two parts. The first part of the contribution is focused on theoretical knowledge about the issue of the relationship between the lesson and the teacher. The second part of the contribution is transfer, application. The aim of this part is, based on the theoretical knowledge from the 1st part, to develop a practical sample of the written preparation of the teacher for a lesson in the subject Management with the topic: "Properties and skills of managers" for vocational schools with an economic focus. To achieve the goal, we will use the methods of analysis, synthesis and deduction. The contribution reflects on the current needs of new generations of high school students, university students for effective education and the related necessity of increasing the skills and orientation in the pedagogical activities of current high school and university teachers. We have deliberately chosen teacher training to teach a lesson in the subject Management for a vocational high school with an economic focus. The Ministry of Education, Science, Research and Sports regulates by law the teaching process and also the professional qualification of a teacher for the performance of pedagogical activities, in contrast to the pedagogical qualification of a university teacher (School Act, 2008). However, the very content of the topic processed in the preparation of the teacher for the lesson: "Properties and skills of managers" can be very inspiring not only for high school teachers and university teachers teaching management subjects, but also for any casual reader due to the universality of the knowledge.

Keywords: Lesson. Preparation. Objective. Teacher. Student. Manager. Attribute. Skill. Managerial Role. Personality. Understanding.

JEL Classification: I31, I32, O31

Úvod

Generácia 21.storočia rastie v digitálnom prostredí, ekonomike pozornosti, hier, zážitkov a rýchlych zmien a samotného informačného boomu. Badáme zmeny v intenzite zmyslového vnímania, ide o "hravé" generácie, ktoré vyžadujú atraktívne formy, metódy vzdelávania potrebného na profesijný a osobnostný rast. Vieme však ako učitelia zachytiť včas nezvratné zmeny v dispozíciách, schopnostiach, zručnostiach a záujmoch mladých generácií študentov?

Sme schopní a ochotní aplikovať atraktívne a kreatívne metódy výučby, aby sme docielili trvalú fixáciu vedeckých poznatkov u mladých generácií? Na univerzitnú pôdu vstupujú študenti po absolvovaní či už odborných alebo gymnaziálnych škôl a stretnú sa s odlišnými metódami vzdelávania s dôrazom na samo štúdium, tvorivosť a inovatívnosť. Sú však na ne dostatočne pripravení z predchádzajúcich stupňov vzdelávania? Pre súčasných a budúcich učiteľov je veľkou výzvou, aby svojim pedagogicko-didaktickým pôsobením prispeli počas vzdelávania k prerodu žiaka cez študenta a poslucháča na vyzretú osobnosť mladého človeka. Jedinec po ukončení každého stupňa vzdelávania by mal nadobudnúť nielen primerané odborné znalosti,

ale aj ľudské kvality, ktoré sú základným predpokladom pozitívneho príspevku k celospoločenskej hodnote.

1 Príprava učiteľa na vyučovaciu hodinu

V rámci prípravy na vyučovaciu hodinu sme sa zamerali v prvom rade na vytvorenie písomného záznamu o priebehu celej vyučovacej hodiny a zároveň sme v príprave učiteľa na vyučovaciu hodinu uviedli aj teóriu súvisiacu s preberaným učivom, ktorá je nevyhnutná k dosiahnutiu stanovených vyučovacích a výchovných cieľov.

Našou úlohou je čo naj dôveryhodnejšie podať informácie a vlastný príklad učiteľa ako manažéra, ktorý naplánuje, organizuje vyučovaciu hodinu, riadi činnosti študentov a vykoná kontrolu počas fixačnej fázy a zadania domácej úlohy. Veľmi dôležitý je spôsob podania učiva, samotné vystupovanie učiteľa, istota, verbálny aj neverbálny prejav pri výklade nového učiva a podávania príkladov čo možno najviac prepojených na samotných študentov.

Vychádzame z toho, študent je veľmi citlivý na prejav, správanie a záujem samotného učiteľa o danú tému. Ak chceme na to použiť ekonomický výraz, učiteľ je obchodník s informáciami a je na ňom ako ich predá svojim poslucháčom a ako trvalo sa u študentov zafixujú sprostredkované informácie, pojmy a súvislosti. Študenti musia vidieť silný záujem z našej strany o učebnú látku, dynamické vystupovanie a hlavne pripravenosť odbornú a tvorivú počas výkladu nového učiva a flexibilitu v prípade kladenia otázok jednotlivých študentov.

1.1 Ciele vyučovacej hodiny

Zadefinujeme si jednotlivé kategórie cieľov vyučovacej hodiny.

Kognitívne ciele hodiny:

- študenti si budú osvojovať a upevňovať základné pojmy ako sú: manažér, osobnosť, vôľa, autorita, manažérske zručnosti a role, manažérske funkcie, vlastnosť,
- študenti budú vedieť charakterizovať osobnosť manažéra, vymenovať charakterové vlastnosti manažéra, vymenovať a vysvetliť podstatu predpokladov a požiadaviek na výkon manažérskej funkcie,
- študenti budú vedieť charakterizovať pojem autorita a ako sa prejavuje v správaní a konaní manažéra, budú si osvojovať vedomosti o vlastnostiach, ktoré sú kľúčové pre pracovné úspechy každého jednotlivca,
- hlavným cieľom je vytvoriť u študentov správny postoj k problematike zručnosti a vlastnosti, motiváciou bude práve dôvod využiť získané vedomosti nielen v profesijnom živote v budúcnosti ale aj osobnom živote okamžite,
- naučiť študentov prepájať teoretické poznatky s praktickými príkladmi zo života a zvýšiť ich citlivosť na verbálne a neverbálne prejavy v konaní a správaní osôb v ich okolí,

- viesť študentov a motivovať ich počas celej vyučovacej hodiny k záujmu o tému vlastnosti a zručnosti manažéra, ktoré sú využiteľné aj v iných pracovných zaradeniach,
- naučiť študentov kooperovať, komunikovať, tolerovať a prijímať názory iných s cieľom dosahovania plánovaných cieľov.

Afektívne vzdelávacie ciele vyučovacej hodiny zručnosti a vlastnosti manažérov:

- študenti by sa mali rozvíjať na komunikatívnej úrovni a tým si aj zlepšovať svoju slovnú zásobu, ktorá je silným predpokladom pre dobré interpersonálne vzťahy,
- študenti musia pochopiť, že je dôležité rozumieť slovám a pojmom, ktoré sami používajú a v prípade nepochopenia prekonávajú ostych opýtať sa a nechať si vysvetliť význam a možnosť použitia slovných výrazov, pojmov,
- študenti by mali vedieť pomenovať a rozpoznať vlastnosti v správaní a konaní osôb v ich okolí, v ekonomickom prostredí ako sú obchod, podnik, atď.,
- cieľom hodiny je tiež dať priestor študentom na svoje postoje a skúsenosti z vlastného života a hodnotovú základňu,
- pôsobiť na študentov z výchovného hľadiska tak, aby táto výchova viedla k rozvoju kladných charakterových vlastností a zároveň k systematickému a ekonomickému mysleniu, prehĺbilo sa ich poznanie, aby si uvedomili význam a zmysel poznávania,
- naučiť študentov prezentovať svoje vlastné vlastnosti, zručnosti a uvedomiť si ich v konaní a správaní, aby ich začali vedome ovplyvňovať aj uplatňovať.

Psychomotorické vzdelávacie ciele vyučovacej hodiny zručnosti a vlastnosti manažérov:

- študenti si majú rozvinúť sociálno-komunikatívne zručnosti a schopnosti, lepšie sa vyjadrovať, obohatiť si slovnú zásobu,
- cieľom je, aby si študenti úspešne precvičili charakterové vlastnosti manažéra,
- cieľom je, aby študenti začali vnímať zručnosti a schopnosti jednotlivcov, ktoré sa prejavujú v ich správaní a konaní a tak vedeli efektívne pracovať s ich potenciálom,
- študenti sa majú naučiť identifikovať a rozoznať kladné vlastnosti človeka ako potencionálneho spolupracovníka, manažéra, partnera v podnikaní, podriadeného pracovníka.

Výchovný cieľ vyučovacej hodiny:

- Viesť a zároveň formovať študentov z výchovného hľadiska, aké vlastnosti je nutné rozvíjať, aby sa z jednotlivca mohol stať spoľahlivý zamestnanec, úspešný podnikateľ, ktorý sa obklopí spoľahlivými pracovníkmi a manažérmi, úspešný

manažér, ktorý vie budovať zodpovedný a výkonný kolektív pracovníkov s cieľom plniť stanovené ciele.

- Vychovávať študenta k budovaniu vlastnej silnej osobnosti, k práci na sebe samom a tak zlepšovať svoje vlastné možnosti v profesijnom živote a správnych rozhodnutiach aj v osobnom živote. Jednotlivec stále žije v určitej komunite priateľov, rodiny a kolegov, ktorú si sám podvedome vytvára. Tým, že si študenti začnú vedome na základe získaných poznatkov počas vyučovacej hodiny všimnúť ako si vyberajú blízkych ľudí do vlastnej komunity, je dôkaz fixácie získavaných informácií a správnej voľby konkrétnej zvolenej vyučovacej metódy. Človek je tvor spoločenský, spokojné žitie jednotlivca závisí aj od správneho výberu ľudí, s ktorými bude zdieľať svoj život a priestor.
- Vychovávať študentov k celoživotnému vzdelávaniu vo vybranom odbore a v interpersonálnych vzťahoch, k získavaniu zručností v riadení vlastného života, ktoré môžu veľmi úspešne využiť v napĺňaní vlastných pracovných cieľov.

1.2 Motivácia študentov

Študentov budeme motivovať k trvalému osvojeniu nového učiva tým, že poukážeme na každodennú využiteľnosť osvojovaných zručností manažéra v ich osobnom živote (v živote samotných študentov) a dôvod prečo majú pracovať na pozitívnych vlastnostiach a rozvoji vlastnej osobnosti. Motiváciou je využiteľnosť pri získavaní vlastnej práce, v podnikaní a osobnom živote (správny výber partnerov, priateľov a spolupracovníkov analýzou ich osobnosti). Motivácia bude o to väčšia, že študenti sú v poslednom ročníku odborného štúdia a čoskoro sa budú rozhodovať o ďalšom vzdelávaní, práci, podnikaní....

Ak študent pri otázke ako sa vidí v budúcnosti zahasuje, že chce byť podnikateľom, vysvetlíme prečo je pre neho dôležité mať a vedieť rozpoznať predpoklady manažéra. Bude si vyberať pracovníkov do svojho pracovného tímu, ktorým bude môcť dôverovať a na ktorých bude môcť preniesť zodpovednosť za zverené úlohy a napríklad peniaze.

Ak študent zahasuje za to, že chce byť niekoho zamestnancom, vysvetlíme prečo je aj u neho dôležité pracovať na kladných vlastnostiach a zručnostiach, odbornej spôsobilosti. Zamestnávateľ si bude vyberať do tímu takých ľudí, ktorí budú mať tieto kladné vlastnosti. Preto ak chcú raz v budúcnosti mať dobrú prácu a dobrý peňažný príjem, musia na sebe a kladných vlastnostiach tiež pracovať. Jediný rozdiel je, že nemusia vedieť riadiť prácu iných ľudí a kontrolovať ich. Budú však vždy zodpovedať za vykonanie vlastnej práce a ich práca bude kontrolovaná.

1.3 Typ vyučovacej hodiny

Typ vyučovacej hodiny sme zvolili kombinovaný, teda základná forma vyučovania v kombinácii s praktickou. Cieľom je motivovať študentov k aktivite na vyučovacej hodine, aby si manažérske vlastnosti a zručnosti uvedomovali a spájali čo najviac s vlastným prístupom k plánovaniu, organizácii vlastného osobného a študentského

života, prejavom vlastností u svojich spoluštvudentov k prístupu k vzdelávaniu. Je dôležité, aby sme mohli nadviazať novým učivom na pojmy, ktoré už študenti mali v predchádzajúcich ročníkoch. Iba za predpokladu, že doterajšie kľúčové pojmy a učivo pochopili a zafixovali, sa dá zvýšiť ich ďalšie poznanie. Preto v prvej časti vyučovacej hodiny zopakujeme formou otázok už známe pojmy a motivačným dialógom pripravíme dobrú pôdu pre výklad nového učiva. Výklad nového učiva s témou vlastnosti a zručnosti manažérov je hlavná časť vyučovacej hodiny. Na záver hodiny dostanú študenti možnosť zopakovať osvojené učivo na známku.

1.4 Organizačná forma

Pre danú tému vyučovacej hodiny je vhodná frontálna organizačná forma práce. Budeme sa snažiť pôsobiť na všetkých študentov rovnako, pôjde o priamy a bezprostredný vplyv na študentov, aby sme udržali pozornosť všetkých študentov. Počas vyučovacej hodiny je dôležité udržať disciplínu u študentov. Budeme sa snažiť dosiahnuť cieľ hodiny u všetkých študentov hoci si môžu osvojiť nové poznatky na rôznych úrovniach kvality. Dokonca predpokladáme, že o danú tému do budúcnosti viac prejavia záujem študenti, ktorí sa pustia cestou vlastného podnikania a budú si budovať vlastné pracovné tímy, hľadať spoľahlivých ľudí na ktorých sa budú môcť spoľahnúť a zveriť im vlastné peňažné prostriedky...

1.5 Vyučovacie metódy

Výklad nového učiva - poskytujeme študentom hotové informácie a študenti tieto poznatky prijímajú, prípadne si ich zapisujú.

Použijeme názornú pomôcku:

- obrázok 1 Homo sapiens, sapiens – človek rozumný dnešný s našim pridaným popisom (s kľúčovými pojmy)
- obrázok 2 Trojuholník porozumenia ARK (Stuchlík, 2008).
- Kladenie otázok na kľúčové pojmy – pýtame sa priamo na pojmy, vysvetlíme najprv na samotnom študentovi a potom prirovnáme k manažérovi. Študenti sú v poslednom ročníku štúdia a mali v blízkej minulosti (november) stužkovú slávnosť. Museli si ju sami zorganizovať. Preto ich vyzveme na zamyslenie, kto z triedy sa najviac prejavil organizačnými schopnosťami a koho názor najviac rešpektovali, koho odporúčania nakoniec aj zrealizovali napríklad v oficiálnych častiach stužkovej slávnosti a v samotnom programe. Či to bola len jedna osoba alebo na jednotlivé časti stužkovej boli vhodní iní študenti. Čo ich najviac oslovilo: argumenty, nadšenie, kreativita, nápaditosť, originalita, zábavnosť, zodpovednosť k samotnej realizácii stužkovej slávnosti....
- Uvedieme príklady zo života manažéra pri riešení operatívnych (denných) pracovných problémov
- Vysvetľujeme previazanosti jednotlivých vlastností, aby študenti pochopili komplexnosť manažéra a trvalo si osvojili získané vedomosti.

1.6 Technické prostriedky vyučovania

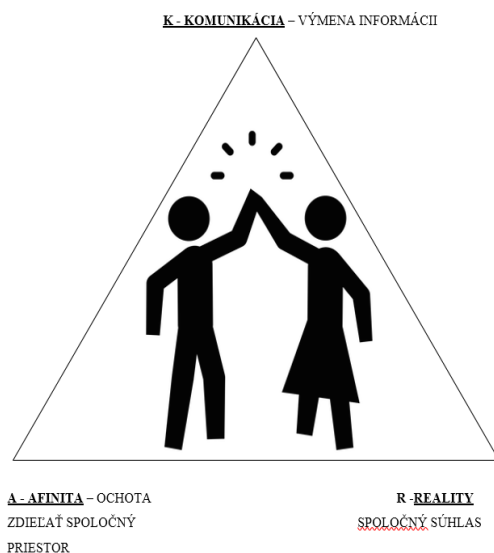
Vyučovacia hodina bude trvať 45 minút, preto môžeme využiť len niektoré učebné pomôcky, aby bola zabezpečená efektivita, dynamika, pružnosť vyučovacej hodiny a bol hlavne splnený cieľ hodiny. Pri výklade nového učiva použijeme obrázky 1 a 2 pre študentov, študenti majú k dispozícii učebnicu Manažment a zároveň pre študentov máme pripravené pracovné ústrižky na zvýšenie aktivity a hlbšie osvojenie preberaného učiva. Tým budeme udržiavať pozornosť študentov počas celej hodiny. Ďalšou pomôckou bude počítač a prezentovaný obrázok 1 Homo sapiens, sapiens, ktorý má každý študent u seba k dispozícii a obrázok 2 trojuholník porozumenia ARK. Na vyučovacej hodine použijeme aj tradičné učebné pomôcky ako je školská tabuľa a krieda pokiaľ bude nutná vyššia transparentnosť alebo by študenti kládli otázky a bolo by nutné na to aktuálne reagovať. Pred začiatkom hodiny si skontrolujeme funkčnosť výpočtovej techniky, pripravíme si na stôl pracovné listy a pracovné ústrižky, aby sme sa nezdržovali počas úvodnej časti vyučovacej hodiny.

VLASTNÍK, PODNIKATEĽ, MANAŽER, ZAMESTNANEC – OBCHODNÍK,
EKONÓM, NÁKUPCA, OPERÁTOR, TECHNIK....

Obrázok 1: Homo sapiens sapiens,
človek rozumný dnešný



Obrázok 2: Trojuholník porozumenia
ARK



Vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry.

Čím väčšie porozumenie (väčšia plocha trojuholníka) tým väčšia pravdepodobnosť plnenia stanovených cieľov a dobré medziľudské vzťahy.

2 Spracovanie teoretického základu pre obsahovú náplň vyučovacej hodiny s témou „Vlastnosti a zručnosti manažérov“

V rámci opakovania učiva, aby sme mali na čo nadviazať, si prejdeme kľúčové slová z predchádzajúceho ročníka.

Manažéri (manage – riadiť) sú riadiaci pracovníci v podniku (alebo organizácii) a vykonávajú manažérske funkcie.

Pojem manažér môžeme chápať:

1. v užšom zmysle slova je to vrcholový (top) manažér, ten kto je zodpovedný za fungovanie podniku ako celku, zabezpečuje čo najlepšie prežívanie podniku,
2. v širšom zmysle slova je to riadiaci pracovníci rôznych organizačných útvarov (úsek obchodný, nákupný, ekonomický, personálny) a každý kto riadi prácu iných, preberá zodpovednosť za prácu iných, jeho prácou je plánovať, organizovať, viesť ľudí a kontrolovať.

V minulosti boli u manažéra rozhodujúce skúsenosti, intuícia, schopnosť ísť do rizika a vysoké odborné znalosti. V súčasnosti sa vyžaduje vysoká kvalifikovanosť, odbornosť a zároveň sa kladú vysoké nároky na metódy a štýly práce manažérov a interpersonálne vzťahy.

Manažéri sú odlišní od ostatných zamestnancov, majú schopnosť riadiť ľudí a procesy, vytyčovať ciele a dosahovať ich. Vlastnosti môžu mať vrodené alebo nadobudnuté.

Úspešná práca manažérov (smerovanie k napĺňaniu strategických cieľov) je závislá na vzťahoch vertikálnych (medzi rôznymi úrovňami v organizačnej štruktúre) aj horizontálnych (na rovnakej hierarchickej úrovni), na vzťahoch medzi nadriadenými a podriadenými. Do veľkej miery ide o všeobecné medziľudské vzťahy v organizácii (podniku).

Vzťahy medzi manažérmi môžu byť:

- formálne (vychádzajú z nadriadenosti a podriadenosti), sú to vzťahy spolupráce na rovnakej hierarchickej úrovni, dôležitá je tímová práca pri riešení úloh a rôznych projektov,
- neformálne (založené na príbuzenských a priateľských vzťahoch, politickej strane, členovia klubu), dopĺňajú a podporujú účinnosť formálnych vzťahov.

Manažéri v rámci procesu manažmentu plnia dva druhy manažérskych funkcií:

- základné: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola,
- prierezové: analyzovanie, rozhodovanie a komunikácia (vzájomná výmena informácií).

Predpoklad úspechu práce manažéra prináša správny výber rol a ich uplatnenie v podniku. Vo všeobecnosti sú známe tri okruhy manažérskych rolí a to:

- interpersonálne role (medziľudské vzťahy) – jedná sa o ustavičný kontakt manažéra so svojimi pracovníkmi (manažér s autoritou, vodca, budovateľ vzťahov, reprezentant),

- informačné role (odovzdávanie informácií) – základom týchto rol je práca s informáciami (príjemca informácie, manažér ako šíriteľ informácie, hovorca),
- rozhodovacie role (rozhodovanie) – manažér iniciuje zmeny, ochrana je podnik, alokuje zdroje, vyjednáva podmienky a podobne (podnikateľ, krízový manažér, alokátor zdrojov, vyjednávač, rozvojový manažér).

Manažérske role sa sčasti vzájomne prekrývajú preto ich treba vnímať ako celok, sú navzájom previazané. (Papula, 2013).

Dôležité pre manažéra je vybudovať a udržiavať porozumenie medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi. Táto zručnosť sa v súčasnosti považuje po odbornosti za najdôležitejšiu v úspešnej práci manažéra. Porozumenie vznikne pokiaľ vytvoríme tri oporné body trojuholníka ARK. Bez záchytného bodu afinity, reality a komunikácie priblíženie a vzájomné porozumenie medzi ľuďmi pravdepodobne len tak nevznikne.

Uvedieme príklad ako sa buduje porozumenie medzi riadiacimi pracovníkmi a ostatnými zamestnancami. Úspešný manažér musí kontinuálne pracovať na udržiavaní porozumenia vo svojom pracovnom tíme.

Toto porozumenie sa dá vyjadriť ako priestor v tvare trojuholníka, ktorého vrcholy tvoria:

- **AFINITA** (slovník.juls.savba.sk) – príbuznosť, vzájomný kladný postoj, spriaznenosť. Môžeme to študentom vysvetliť ako miera a ochota zdieľať spoločný priestor (kancelária). Pracovníci v tíme si musia navzájom dôverovať (príklad zo súkromia: vzájomná náklonnosť dvoch ľudí, láska k človeku). Typickým prejavom dobrej afinity sú napríklad spoločné firemné akcie, teambuildingy (ak je niekto stále bokom, nechce zdieľať spoločný priestor s niektorými ľuďmi). Manažér musí stále mať na pamäti, že žiadne peniaze nestoja za to, aby stratil dôveru svojich pracovníkov a tým stratil afinitu!!!! Od nepríjemných manažérov ľudia utekajú a aj kvalitní zamestnanci sa snažia hľadať si novú prácu v inom tíme.
- **REALITY** (slovník.juls.savba.sk) - objektívne jestvujúci jav, skutočnosť. V medziľudských vzťahoch to môžeme vyjadriť ako spoločný súhlas (ľudia ho získavajú na základe pozorovaní, skúsenosťou). Manažér musí vyberať ľudí do svojho tímu aj na základe postojov, názorov na určité veci a skutočnosti alebo ich musí presvedčiť, aby mali rovnaký názor na skutočnosti ako on. Všetci potom vykonávajú svoju prácu tak, aby sa spoločne dosiahol vytýčený cieľ. Čo je prioritou manažéra, čím ho poveril vlastník. Každý má svoje reality na základe svojich skúseností. Kolegovia, šéf a podriadení by mali mať rovnaké názory na veci (spoločné reality)
- **KOMUNIKÁCIA** (slovník.juls.savba.sk) - výmena alebo odovzdávanie myšlienok, informácií prostredníctvom reči alebo znakov, často pomocou technických prostriedkov, dorozumievanie. Komunikáciou sa zvyšuje miera porozumenia, afinita. Dobrá komunikácia medzi pracovníkmi spolu s manažérom s vysokou afinitou je spôsob ako dávať veci do pohybu a plniť strategické a operatívne ciele.

Manažér sa nachádza v pozícii príčiny. To znamená, že svojou komunikáciou s podriadenými (alebo ľuďmi v pracovnom tíme) vyvoláva u nich činnosť. Sú teda efektom komunikácie. Vykonávajú práce na základe požiadaviek od svojho nadriadeného.

Manažér je na strane príčiny komunikácie, pracovník je efektom komunikácie. Napríklad: muž si skúša modrý oblek v obchode a chce si ho kúpiť. Príde k nemu medzitým jeho manželka, povie, že sa jej modrý oblek nepáči a dá mužovi odskúšať čierny oblek. Manželka sa vyjadrí, že čierny sa jej páči viac. A tak muž kúpi čierny oblek. Manželka je v pozícii príčiny (jej sa páči viac čierny) a muž bol v pozícii efektu (rozhodol sa kúpiť čierny oblek hoci si chcel pôvodne kúpiť modrý).

Ďalej vysvetlíme ako prebieha proces úspešnej komunikácie.

Začiatok komunikácie je úvaha (manažér si predstaví a vidí X). Manažér rieši vzniknutý problém s cieľom dôjsť k vyriešeniu požiadavky. Keď má ucelenú predstavu o riešení, začína prenos myšlienky cez komunikáciu na pracovníka, ktorý má vykonať činnosť. Manažér môže použiť hovorené slovo, predmet, ukážku. Dôležité je, aby podriadený pochopil presne čo od neho manažér očakáva a čo presne má vykonať. Preto predstava u manažéra musí zodpovedať tomu čo podriadený pochopil. Cieľom správnej komunikácie je vytvorenie duplicity u prijímateľa informácie. Môže sa vytvoriť aj firemný slovník.

Následne vysvetľujeme vybrané pojmy súvisiace s témou.

Osobnosť je jednota vlastností telesných a duševných, vrodenných a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúce sa správaním a konaním. Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy s prostredím. Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná. Základom osobnosti manažéra je autorita (vrodenná alebo získaná), dôveryhodnosť, odborná spôsobilosť, silné komunikačné schopnosti a zručnosti, ochota použiť moc, charakter, zdravé sebavedomie (nie pýcha, nadutosť, povýšenectvo). Osobnosť je jednota vlastností telesných a duševných, vrodenných a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúca sa správaním a konaním. Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy s prostredím. Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná.

Charakter je to súhrn vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravnom presvedčení a prejavujú sa v mravnej stránke správania a konania (zmysel pre spravodlivosť, slušnosť, etika, čestnosť, srdečnosť).

Vôľa je cieľavedomé sebaovládanie so zámerom dosiahnuť určité ciele pričom človek prekonáva prekážky.

Pozitívne vlastnosti manažéra:

- Iniciatívnosť – tvorivosť, vytyčovanie cieľov, hľadanie cesty na dosiahnutie cieľa (opak - pasivita, ľahostajnosť).
- Samostatnosť – schopnosť konať a rozhodovať na základe vlastného uváženia.
- Rozvážnosť – rozhodovať a konať až po zvážení dôsledkov konania (opak – nerozvážnosť).
- Rozhodnosť – schopnosť človeka po rozumnej úvahe rázne, včas, bez váhania, rýchle, presne a odhodlane rozhodnúť a svoje rozhodnutie premeniť na čin a

konanie. Hlavne v krízových situáciách, vedieť sa rozhodnúť a konať, prijať zodpovednosť za dopady.

- Cieľavedomosť – schopnosť človeka podriadiť svoje konanie jasne stanovenému cieľu. schopnosť systematickej činnosti, kontrola plnenia cieľov (opak – chaotickosť).
- Zodpovednosť – schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si svoju úlohu v plnení cieľov (opak – nezodpovednosť).
- Zásadovosť – schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, s rozporom vlastných výhod.
- Disciplinovanosť – schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov (opak – nedisciplinovanosť).
- Vytrvalosť – húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí až do dosiahnutia vytýčeného cieľa (opak – vrtkavosť).
- Optimizmus – zmysel orientovať sa na pozitívne ciele a veci, viera v úspech (opak – pesimizmus).
- Fantázia – schopnosť vytvárať predstavy, vízie (opak – stereotyp).
- Emocionálna a citová vyváženosť – schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám - hnev, závisť, žiarlivosť (opak – citovej nevyrovnanosti) (Papula, 2013).

Študentov rozdelíme do 2 skupín, jednej skupine rozdáme popis vlastnosti alebo zručnosti a druhej názov (kľúčové slovo). Postupne budeme vyvolávať študentov, aby prečítali celej triede popis a kto zo študentov bude mať v ruke súvisiaci názov sa prihlási a zdefiniuje o aké kľúčové slovo išlo. Takto si prejdeme spoločne všetky významné vlastnosti, pojmy a zručnosti manažéra a spojíme ich do osobnosti a predpokladov na výkon manažérskej funkcie.

Tabuľka: Pracovný list určený na nastrihanie a rozdanie študentom - Hlavné črty a vlastnosti manažéra.

OSOBNOSŤ	je jednota vlastností telesných a duševných, vrozených a získaných, ktoré vzájomne spolu súvisia a sú typické pre daného jedinca, prejavujúca sa správaním a konaním . Spôsoby myslenia, správania, emócií určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy s prostredím . Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná.
CHARAKTER	je to súhrn vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravnopresvedčení a prejavujú sa v mravnej stránke správania a konania (zmysel pre spravodlivosť, slušnosť, etika, čestnosť, srdečnosť).
Vôľa	cieľavedomé sebaovládanie so zámerom dosiahnuť určité ciele pričom človek prekonáva prekážky.
Iniciatívnosť	tvorivosť, vytyčovanie cieľov, hľadanie cesty na dosiahnutie cieľa (opak - pasivita, ľahostajnosť).

Samostatnosť	schopnosť konať a rozhodovať na základe vlastného uváženia.
Rozvážnosť	rozhodovať a konať až po zvážení dôsledkov konania (opak -nerozvážnosť).
Rozhodnosť	schopnosť človeka po rozumnej úvahe rázne, včas, bez váhania, rýchle, presne a odhodlane rozhodnúť a svoje rozhodnutie premeniť na čin a konanie, hlavne v krízových situáciách, vedieť sa rozhodnúť a konať, prijať zodpovednosť za dopady.
Cieľavedomosť	schopnosť človeka podriaďiť svoje konanie jasne stanovenému cieľu. Schopnosť systematickej činnosti, kontrola plnenia cieľov(opak – chaotickosť).
Zodpovednosť	schopnosť realizovať plánované úlohy, uvedomovať si svoju úlohu v plnení cieľov (opak – nezodpovednosť).
Zásadovosť	schopnosť presadzovať spoločensky uznávaný systém hodnôt a noriem aj v prípade, s rozporom vlastných výhod.
Disciplinovanosť	schopnosť ovládať sa, regulovať svoje správanie v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov (opak – nedisciplinovanosť).
Vytrvalosť	Húževnatosť pri prekonávaní ťažkostí až do dosiahnutia vytýčeného cieľa (opak – vrtkavosť).
Optimizmus	zmysel orientovať sa na pozitívne ciele a veci, viera v úspech (opak – pesimizmus).
Fantázia	schopnosť vytvárať predstavy, vízie (opak – stereotyp).
Emocionálna a citová vyváženosť	schopnosť nepodliehať negatívnym emóciám - hnev, závisť, žiarlivosť (opak – citovej nevyrovnanosti).
AUTORITA	schopnosť ovplyvňovať správanie iných, znamená mať a preukázať veľké vedomosti, veľkú zodpovednosť a kontrolu. Zároveň manažér musí mať veľkú afinitu, vytvárať spoločné reality so svojimi pracovníkmi a silné komunikačné schopnosti.

Vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Predpoklady na výkon manažérskej funkcie môžu byť:

- vrodené : temperament (samotný prejav v reči, pohyboch, vystupovanie, celkový štýl práce) inteligencia (schopnosť klásť otázky, objavovať, riešiť problémy),
- získané: výchovou, vzdelaním, výcvikom (vedomosti, zručnosti, skúsenosti). Správny manažér je ten kto dosahuje ciele pri minimálnych nákladoch, je efektívny.

Dôležité vlastnosti manažéra sú:

- svetonázorové vlastnosti (čo je zmyslom života),
- mravné vlastnosti: akceptovaná morálka – zásadovosť, spravodlivosť, čestnosť, úprimnosť, mravnosť, pravdovravnosť, disciplinovanosť, vyrovnanosť,
- spoločenské vlastnosti: taktnosť, slušnosť, jemnosť, srdečnosť, altruizmus – nezištnosť, vzťah a správanie k iným ľuďom,
- pracovné vlastnosti: postoj k práci a spôsob práce, ne/pracovitosť, ne/usilovnosť, húževnatosť, zmysel pre povinnosť, precíznosť, presnosť, poriadkumilovnosť, dochvilnosť.

Základné manažérske zručnosti

Aby manažéri vykonávali svoju činnosť čo najlepšie, mali by disponovať určitými spôsobilosťami. Rozlišujeme štyri základné spôsobilosti:

- technické zručnosti: riadiaci pracovník ovláda metódy tvorby plánov, rozhodovania, kontroly, výber zamestnancov,
- interpersonálne zručnosti: ide o prácu s ľuďmi vo vnútri organizácie aj mimo nej, zručnosť viesť ľudí, motivovať ich, riešiť konflikty, podpora tímovej práce. Je to zručnosť, ktorá je dôležitá na všetkých úrovniach riadenia,
- koncepčné zručnosti: schopnosť rozlišovať priority, chápať veci vo vzájomných vzťahoch, ako sa ovplyvňujú a spolu súvisia,
- projekčné zručnosti: nachádzať viacero riešení, praktické riešenia, schopnosť realizácie riešenia (Papula, 2013).

Manažéri sa vyznačujú hlavne tým, že majú schopnosť štartovať, meniť a zastavovať procesy. Môžeme to označiť za akčný cyklus. Všetci manažéri zodpovedajú za ukončené akčné cykly. Ak napríklad nefunguje kontrola vykonania a splnenia cieľov, nastáva zmätok a vznikajú náhodné činnosti (vznik podniku, jeho život, rast, rozvoj a zánik činnosti podniku).

Uvedieme priamo príklad z ich školy, ktorá sa každoročne zapája do projektu simulácie cvičnej firmy. Študenti si založia svoju firmu, registrujú ju, volia si štatutárne orgány, realizujú napr. výrobu, predajú výrobky, vyplatia akcionárov a firmu zlikvidujú. To je typický uzatvorený akčný cyklus života firmy. Prirovnáme ukončený akčný cyklus k ich štúdiu na odbornej škole s ekonomickým zameraním. Vybrali si školu, urobili prijímacie skúšky, študujú a úspešnou maturitou ukončujú jeden “životný akčný cyklus”.

Uvedíme ďalší príklad: Život firmy a činnosť manažéra sa dá prirovnáť k pohybu eskalátora. Schody idú nepretržite smerom dolu, ale manažér ide proti tomuto smeru, prekonáva prekážky a smeruje na vrchol pohyblivých schodov. Neustále prekonáva prekážky a nemôže zastať lebo by ho schody siahli dolu. Vyjadríme to všeobecne: Manažérska práca je sústavná, stále tvorivá a zmysluplná, aby sa stále naplňal akčný cyklus a smeroval k napĺňaniu strategických cieľov. Obdobne je to aj v živote jednotlivca a v živote firmy. Aj keď sa chceme udržať na rovnakej úrovni, musíme vyvíjať na to vždy nejakú činnosť, nemenný stav neexistuje. Existuje len zmena k lepšiemu prežitiu (smer hore) alebo horšiemu prežívaniu (smer dole).

Ďalej vysvetlíme študentom kľúčové slovo autorita. Autorita je schopnosť ovplyvňovať správanie iných. Autorita znamená mať a preukázať veľké vedomosti, veľkú zodpovednosť a kontrolu. Zároveň manažér musí mať veľkú afinitu, vytvárať spoločné reality so svojimi pracovníkmi a silné komunikačné schopnosti.

Autorita môže byť :

- formálna autorita – vyplýva z jeho postavenia v organizačnej štruktúre. Nadriadený má u svojich podriadených formálnu autoritu vyplývajúcu z pozície funkcie nadriadeného.
- prirodzená autorita – vyplýva z jeho osobných vlastností a schopností. Sú manažéri na nižších stupňoch riadenia, ale ich názor, stanoviská a riešenia sú akceptované aj manažermi na vyšších úrovniach riadenia (Papula, 2013).

Ako sa prejavuje autorita? Podmienky autority napríklad sú:

- symbol správnosti = manažér robí dobré veci ohľadom prežitia podniku, má v dobrom stave rodinu a majetok,
- ochota použiť moc (ak ju nepoužije, príde o ňu) = manažér nesmie prejsť okolo nesprávnej veci, ktorá ohrozuje prežitie podniku (napríklad: vidí poškodenie majetku firmy a vidia to aj ostatní, šéf musí zakročiť a vyvodiť zodpovednosť, ináč príde o autoritu).

Manažér musí neustále bdieť (nesmie sa uspokojiť so súčasným stavom, stále musí kontrolovať plnenie zadaných úloh), musí byť ochotný udrieť („dobro má mať päste!!!“), musí bojovať za správne ideály a žiaduci stav) a manažér musí presadiť vykonanie činnosti (vlastnosť ako húževnatosť): v očiach iných sa môže zdať rozhodnutie vedúceho pracovníka nerozumné, manažér vykonáva správne veci a rozhodnutia ohľadom prežitia podniku (príklad: robotníci zostávajú dokončiť prácu, aby domontovali chýbajúce drobné súčiastky a nenechávali rozrobenú prácu na pondelok). Rozumné veci pochádzajú hlavne od jednotlivca.

Dôležitou črtou autority je dodržiavanie etiky. Etika sú pravidlá jednotlivca, ktoré zaručujú najlepšie prežívanie. Sú to dobrovoľne prijaté pravidlá, ktoré ak jednotlivec dodržiava, bude dobre prežívať, bude spokojný a bude silným vzorom pre svoje okolie, rodinu a spolupracovníkov, podriadených....

Zadanie úlohy študentom

Študenti dostanú za úlohu do ďalšej vyučovacej hodiny podčiarknuť do pracovného listu č.1 – Homo sapiens sapiens, ktoré z uvedených pojmov by priradili jednotlivým kategóriám: manažér, podnikateľ.

Napr.: červenou bude manažér a k nemu všetky atribúty, ktoré sa od manažéra očakávajú. Potom napríklad zelenou obchodník a zasa ktoré atribúty by sme od neho očakávali. Tak použiť aspoň 4 farby a tým pádom si majú vybrať štyri zaradenia človeka rozumného: VLASTNÍK, PODNIKATEĽ, MANAŽÉR, ZAMESTNANEC – OBCHODNÍK, EKONÓM, NÁKUPCA, OPERÁTOR, TECHNIK....

Očakávané zistenie študentov splnením úlohy: človek nemusí byť manažér, aby bol úspešný. Jednotlivec ľahšie nájde uplatnenie pokiaľ bude disponovať prezentovanými

vlastnosťami a zručnosťami. Pracovať na sebe stále sa vyplatí, človek sa môže zaradiť do úspešných tímov a tým prežiť kvalitný a plnohodnotný profesijný a osobný život.

Záver

Naším cieľom transferu pedagogických vedných poznatkov do vzorovej prípravy učiteľa na vyučovaciu hodinu bola aplikácia zásady vedeckosti s prepojením so zásadou využitia nadobudnutých vedomostí v praxi. Vypracovaný spôsob a obsah realizácie vyučovacej hodiny má prispieť k atraktivite a tak zvýšiť motiváciu študentov k trvalému osvojeniu poznatkov z učebnej látky. Učiteľ pri príprave na vyučovaciu hodinu by nemal opomenúť ciele vyučovacej hodiny (minimálne kognitívne, afektívne, psychomotorické, výchovné), zvoliť adekvátnu organizačnú formu a typ vyučovacej hodiny, vybrať vhodné technické prostriedky vyučovania a premyslieť motiváciu študentov. Samotný učiteľ pri vyučovaní musí zvládnuť celú škálu riadiacich a organizačných činností, na ktoré potrebuje mať schopnosti. Vo veľkej miere sú pre neho univerzálne práve vlastnosti a zručnosti manažéra. Jeho pozícia je o to ťažšia, že nedisciplinovaných študentov a študentov bez záujmu nemôže vymeniť ako pracovníkov v pracovnom tíme. Jeho záujem o učebnú látku musí študentom prezentovať úprimne, s nadšením, aby si z vyučovacej hodiny odniesli nielen nové poznatky, ale aj emočný zážitok z prejavu učiteľa. Cieľom prejavu učiteľa je aj vyvolať vnútorné presvedčenie u študentov, že chcú mať podobný prejav ako vyučujúci, aby si ich poslucháči zapamätali ako osobnosti bez ohľadu na odbor v ktorom skutočne budú pôsobiť.

Spracovaný samotný tématický obsah vyučovacej hodiny môže jednotlivca motivovať k rozvoju vlastnej osobnosti, autorite a porozumeniu s najbližším okolím. To je nepochybne veľká konkurenčná výhoda absolventov odborných škôl, ktoré majú v učebných osnovách predmety ako Manažment, Sociológia, Psychológia a Pedagogika v porovnaní s ostatnými strednými školami a univerzitami, ktoré nemajú v učebných osnovách danú problematiku. Zvyšovanie interpersonálnej a intrapersonálnej inteligencie v kombinácii s primeranou odbornou kvalifikáciou je základom pre udržateľnú životnú úspešnosť a spokojnosť každého súčasného jedinca.

Resume

Our goal of the transfer of pedagogical scientific knowledge to the model preparation of the teacher for the lesson was the application of the principle of science with a connection with the principle of using the acquired knowledge in practice. The developed method and content of the implementation of the lesson should contribute to the attractiveness and thus increase the motivation of students to permanently acquire knowledge from the teaching material. When preparing for a lesson, the teacher should not forget the objectives of the lesson (at least cognitive, affective, psychomotor, educational), choose an adequate organizational form and type of lesson, choose suitable technical means of teaching and think about student motivation. The teacher himself, while teaching, has to manage the whole range of management and organizational activities, for which he needs to have the skills. To a large extent, the characteristics and skills of a manager are universal for him. His position is all the more difficult because he cannot replace undisciplined and disinterested students as workers in the work team. He must present his interest in the

subject matter to the students honestly and enthusiastically, so that they take away not only new knowledge from the lesson, but also an emotional experience from the teacher's speech. The aim of the teacher's speech is also to induce inner conviction in the students that they want to have a speech similar to the teacher's, so that the listeners remember them as personalities, regardless of the field in which they will actually work.

The processed thematic content of the lesson itself can motivate the individual to develop his own personality, authority and understanding with the immediate environment. This is undoubtedly a great competitive advantage of graduates of vocational schools that have subjects such as Management, Sociology, Psychology and Pedagogy in their curriculum compared to other high schools and universities that do not have the subject in their curriculum. Increasing interpersonal and intrapersonal intelligence in combination with appropriate professional qualifications is the basis for sustainable life success and satisfaction of every present individual.

Literatúra

- BAĎURIKOVÁ, Z. a kol. 2001. Školská pedagogika. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2001. 253s. ISBN 80-223-1536-2.
- BAJTOŠ, J. 2007. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2007, 274 s. ISBN 978-80-89284-08-5.
- BAJTOŠ, J. a kol. 2008. *Učebnica základov pedagogiky*. Košice: EQUILIBRIA, s.r.o., 2008, 201 s. ISBN 978-80-89284-14-6.
- ĎURIŠ, M. a kol. 2011. *Didaktika odborných predmetov 1*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, 173 s. ISBN 978-80-557-0269-8.
- GNOTH, M a kol. 2003. *Pedagogická prax pre študentov učiteľských kombinácií na Prírodovedeckej F UK*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2003, 140 s. ISBN 80-223-1815-9.
- HRMO, R., KRPALKOVÁ – KRELOVÁ, K. 2010. *Zvyšovanie kvality vyučovacieho procesu*. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010, 176 s. ISBN 978-80-227-3249-9.
- KYRIACOU, C.2004. *Kľúčové dovednosti učiteľa: cesty k lepšiemu vyučovaniu*. 2.vydanie Praha: Portál, 2004. 155 s. ISBN 80-7178-965-8.
- PAPULA, J. 2013. *Manažment pre obchodné akadémie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2013. 116 s. ISBN 978-80-10-01882-6.
- PETLÁK, E. 2004, *Všeobecná didaktika*. Bratislava: IRIS, 2004, 311 s. ISBN 80-89018-64-5.
- PETLÁK, E. a kol. 2005. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. Bratislava: IRIS, 2005, 189 s. ISBN 80-89018-89-0.

- PRŮCHA, J. a kol. 2008. *Pedagogický slovník. 5.vydanie* Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.
- PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník (7., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 9788026204039.
- SKALKOVA, J. 1995. *Za novou kvalitou vyučování*. Brno: Paido, 1995, 89 s. ISBN 80-85931-11-7.
- STUHLÍK, R. 2008, *Tým snů*. 1.vydanie Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0
- ŠVEC, V., FILOVÁ, H., ŠIMONÍK, O. 1996. *Praktikum didaktických dovedností*. Brno: PdF MU, 1996, 90 s. ISBN 80-210-1365-6.
- TUREK, I. 2008. *Didaktika*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 595 s. ISBN 978-80-8078-198-9.
- Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene doplnení niektorých zákonov. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/>
- Zákon č. 464/2013 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. [on--line]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2013/464/>

Ing. Miroslava KUBIČKOVÁ
Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
miroslava.kubickova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.102-120>

Stav elektronickej verejnej správy v krajinách Vyšehradskej skupiny (V4)

eGovernment State of Play in V4 countries

Michal BEČKA, Jana KAJANOVÁ

Abstrakt

Vedecký článok prezentuje súčasný stav elektronickej verejnej správy (e-government) v krajinách V4. Primárnym cieľom výskumu je prezentovať vývoj online interakcií medzi občanmi a e-governmentom v krajinách V4 (Slovenská republika, Česká republika, Poľsko, Maďarsko). Definované čiastkové ciele naplňajú primárny cieľ. Naše výsledky poskytujú konzistentné zistenia v relatívnom vyjadrení o vývoji interakcií medzi občanmi a e-governmentom v jednotlivých krajinách V4. Tieto zistenia následne porovnáme a v tabuľke 7 uvádzame poradie krajín V4 podľa výsledkov výskumu..

Kľúčové slová: občan, Internet, e-government, Vyšehradská štvorka (V4), E-Government Development Index (EGDI)

Abstract

The scientific article presents the e-government state of play in V4 countries. The primary goal of the research is to present the development of online interactions between citizens and e-government in V4 countries (the Slovak Republic, Czech Republic, Poland, Hungary). Defined sub-goals fulfill the primary goal. Our results provide consistent findings in relative terms about the evolution of interactions between citizens and e-government in individual V4 countries. We then compare these findings and in Table 7 we present the ranking of the V4 countries according to the research results.

Key words: Citizen. Internet. e-government. V4 countries. E-Government Development Index (EGDI).

JEL Classification: H49, O33, R59, Y10

Úvod

Súčasnou tendenciou vlád krajín Európskej únie (EÚ), IT odborníkov a technologických spoločností je digitalizácia inštitúcií verejnej moci, taktiež zabezpečenie prístupu k internetu a počítaču pre všetkých obyvateľov. Zámerom je vytvoriť kompatibilný systém elektronickej verejnej správy (e-Government) so vzájomnou on-line interoperabilitou medzi inštitúciami verejnej moci a on-line interakciou s jej klientmi (občania, podnikateľské subjekty). Je zrejmé, že prístup na internet je nevyhnutným predpokladom pre reálne fungovanie e-governmentu (Vartášová, Červená, 2017). Vlády preto čelia čoraz väčším výzvam v oblasti efektívnej elektronickej verejnej správy, rovnako tak v oblasti poskytovania informácií a služieb tým, ktorí nemajú prístup na internet alebo nevlastnia bankový účet (Majerová, 2019, p. 121). Prax potvrdzuje skutočnosť, že uplatňovaním rovnakých princípov a technológií, ktoré poháňajú e-business, sa môže dosiahnuť podobná transformácia aj vo vzťahu e-government vs. občan (Silcock, R., 2001).

Tento príspevok je zameraný na prezentáciu výsledkov online interakcií občanov a e-governmentu v krajinách V4.

Aktuálny stav problematiky doma a v zahraničí

Podľa Kim, Pan & Pan, (2007), e-government je aplikácia informačných technológií (IT) na požiadavky a služby verejnej moci s cieľom poskytovať elektronicky informácie a služby občanom, podnikateľským subjektom a ostatným inštitúciám verejnej správy.

Ako uvádza portál KSH (2022), správne orgány plnia úlohy štátnej správy, verejnej správy a samosprávy. Správou verejnej moci sa rozumie koordinácia verejných služieb a činností verejnej moci, napr. daňová, colná, obchodná agenda, ďalej sociálne zabezpečenie, verejné zdravie, školstvo, bezpečnosť, životné prostredie atď. Vzhľadom na ich kompetencie existujú ústredné, regionálne a miestne verejné orgány. Podnik alebo domácnosť môže využívať internet na interakciu s orgánmi verejnej moci na získavanie informácií z webových stránok alebo domovských stránok orgánov verejnej moci, získavanie formulárov z webových stránok alebo domovských stránok orgánov verejnej moci, ako aj zasielanie vyplnených formulárov elektronicky.

Elektronická verejná správa zohráva rozhodujúcu úlohu pri napredovaní ekonomiky krajiny aj tým, že umožňuje občanom efektívnejšie, transparentnejšie a hospodárnejšie komunikovať medzi vládou a občanmi – Government to Citizen (G2C), vládou a podnikmi – Government to Business (G2B) a medzi verejnou správou navzájom – Government to Government (G2G) (Mushayt 2019).

Hoci oblasť výskumu osvojenia si technológie elektronickej verejnej správy jednotlivcami (občan/klient) nie je dostatočne preskúmaná (Aranyossa, 2018, p. 2), väčšina štúdií spadá do nasledujúcich kategórií:

- analýza osvojenia technológie elektronickej verejnej správy za hypotetických podmienok (napr. Alomari et al. 2014; Nemeslaki et al. 2016);

- analýza zámerov použiť technológiu, nie skutočné využitie služby elektronickej verejnej správy (napr. Carter a Belanger 2005, Lin a kol. 2011);
- analýza skutočného používania iba jedného systému alebo služby (napr. Hung a kol. 2006, AlAwadhi a Morris 2008).

Viaceré štúdie sa taktiež zaoberajú integráciou inovatívnych technológií umelej inteligencie do e-governmentu napríklad: *Cloud Computing* (Zhang and Chen, 2010; Almarabeh, Majdalawi and Mohammad, 2016; Nanos, Manthou and Androutsou, 2018; Mudawi, Beloff, White, 2020; a ďalší), *Blockchain* (Park, Kim, Choi and Shim, 2018; Kuperberg, Kemper, Durak, 2019; Fatrah, Kafhali, Haqiq and Salah, 2019; Kassen, 2022; Saxena, Shao, Nikiforova and Thapliyal, 2022; a ďalší), *Learn Machine* (Alexopoulos, et al., 2019; Zhao, 2021; Mengesha and Ayanso, 2021; Aljuboori, 2021; a ďalší), Deep Learning (Mushayt, 2019; Gaur, Ujjan and Hussain, 2022; a ďalší).

Podľa Alexopoulos, Ch. et al. (2019, p. 8), najcitovanejšia výhoda používania *Machine Learning* v e-governmente je „presnosť, efektívnosť, škálovateľnosť a flexibilita“. Obmedzením strojového učenia sa ukazuje „povaha údajov a ľudský zásah potrebný na interpretáciu výsledkov“, čo môže viesť k zavádzajúcim výstupom. Bečka (2019, s. 72) uvádza, že pri implementácii nových inovatívnych technologických projektov v organizáciách (finančných, nefinančných, vládnych) existuje značné riziko z pohľadu bezpečnosti virtuálneho sveta – napr. neoverený charakter inovatívnych technológií, kybernetické útoky, krádeže údajov, zneužitie údajov a podobne. Vlády by preto mali znižovať tlak budúceho rizika začlenením etických kódexov a legislatívnych rámcov do svojich projektov.

Viaceré empirické štúdie o vplyve e-governmentu na občanov prinášajú zistenia, že najčastejšie skúmanými premennými tejto oblasti sú – produktivita pre daňových poplatníkov/klientov, kvalita služieb pre klientov, spokojnosť klientov, dôvera klientov a komunikácia. Podobne existuje veľa oblastí, v ktorých sa uskutočnil obmedzený výskum (Lean, Titah, 2021).

Štúdia autorov Morote, Rosa a Chicharro, (2020, p. 13) prináša zistenia, že úroveň využívania služieb elektronickej verejnej správy občanmi v krajinách EÚ je ovplyvnená kvalitou ponuky takýchto služieb, úrovňou dôvery občanov vo vládu a jej inštitúciám, úrovňou digitálnej aplikovateľnosti spôsobenej rozdielnosťou príjmov obyvateľov a digitálnej gramotnosti spôsobenej vzdelanostnou úrovňou obyvateľstva. Ako uvádza Sá, Rocha and Cota (2016), kvalita služieb elektronickej verejnej správy by mala byť pravidelne analyzovaná. Následne na základe výstupov analýzy by mala byť vypracovaná stratégia schopná skvalitniť ponúkané služby, respektíve zvýšiť spokojnosť príjemcov/klientov.

Podľa Bečku (2014, s. 10), samotná transformácia vlád krajín EÚ do systémovej informatizovanej spoločnosti (e-government) nie je zárukou kvality požadovaného výstupu pre občanov/klientov. Autor konštatuje, že primárna tvorba výstupu (vybavenie požiadavky občana/klienta) prebieha v internom prostredí organizácie verejnej správy (nie v e-sieti) a je riadená synergickou ($1+1 = 2 +$ pridaná hodnota) kooperáciou zdrojov 6M + 1K + 1I (Man / ľudské zdroje, Medium / pracovné prostredie, Money / peniaze, Method / metódy, postupy Mashine / stroje, zariadenia,

Material / materiál + Knowledge / znalosti, vedomosti + Information). Samotná interakčná väzba prostredníctvom e-siete (e-government vs. občan/klient) je výslednicou on-line interakcie klienta a e-governmentu, resp. prenosom (distribúciou) hodnoty vstupu (odoslanie a prijatie požiadavky) a výstupu (odoslanie odpovede).

Taktiež samotný očakávaný pozitívny úspech e-governmentu závisí v konečnom dôsledku od toho, či sú používatelia – zamestnanci verejnej správy a klienti ochotní prijať a využívať inováciu, nový nástroj, systém alebo službu (Aranyosy, 2018).

Ako uvádza Zhenga a Schachtera (2017) väčšia spokojnosť občanov s e-službami vedie k väčšiemu využívaniu a účasti na týchto službách.

Ukazuje sa, že jedným z najpoužívanějších modelov na skúmanie akceptácie inovácií informačných technológií je model TAM (Technology Acceptance Model). Podľa technologického akceptačného modelu (TAM) (Davis, 1986) je akceptácia informačných systémov jednotlivcami ovplyvnená dvoma kľúčovými premennými, a to „vnímanou jednoduchosťou používania“ a „vnímanou užitočnosťou“ (Morote, Rosa a Chicharro, 2020).

Pôvodný model TAM bol rozšírený o viaceré zlepšenia a model UTAUT (United Theory of Acceptance and Use of Technology) sa pokúsil zjednotiť tieto zlepšenia do kongruentného celku (Aranyosy, 2018).

Od roku 2002 Európska komisia ustanovila krajinám EÚ povinnosť každoročne zisťovať stav o informatizácii spoločnosti danej krajiny, s cieľom zistiť rozvoj v oblasti využívania IKT (Informačné a komunikačné technológie) podnikmi a domácnosťami. Na základe toho Eurostat vyvinul dva modely merania pre podniky a pre jednotlivcov. Cieľom štatistického zisťovania IKT je zistiť úroveň vybavenosti domácností informačnými a komunikačnými technológiami a zároveň zistiť úroveň znalostí týchto technológií u jednotlivcov. Výsledky zisťovania slúžia na posúdenie vývoja v oblasti informačných a komunikačných technológií, taktiež pri medzinárodnom porovnávaní (ŠÚ SR, 2021, s. 7).

Taktiež sa viacero odborníkov pokúsilo zmerať úsilie krajín, ktoré vynakladajú na rozvoj elektronickej verejnej správy. Podľa štúdie (Mengesha and Ayanso, 2021), index rozvoja elektronickej verejnej správy – e-Government Development Index (EGDI) je jedinou globálnou správou, ktorá zoraďuje a klasifikuje členské štáty OSN do štyroch kategórií (veľmi vysoká, vysoká, stredná a nízka). Základom hodnotenia je vážený priemer normalizovaného skóre – on-line služby (OSI), telekomunikačná infraštruktúra (TII) a ľudský kapitál (HC). EGDI sa používa ako benchmark na určenie číselného poradia rozvoja e-governmentu členov Organizácie Spojených národov (United Nations, 2020, p. 231).

Stanovenie cieľa, metodológia a použité vedecké metódy

Na začiatku výskumu sme si sformulovali nasledujúce výskumné otázky:

- 1) Aké je percento pripojení domácností na internet v krajinách V4?
- 2) Aké je percento on-line interakcií občan vs. e-government v krajinách V4?

- 3) Aké je percento on-line získavania informácií z webových stránok e-governmentu v krajinách V4?
- 4) Aké je percento on-line stiahnutí oficiálnych e-formulárov zo stránok e-governmentu v krajinách V4?
- 5) Aké je percento on-line odoslání vyplnených oficiálnych e-formulárov e-governmentu v krajinách V4?

Tieto výskumné otázky boli základom pre stanovenie cieľa výskumu. Cieľom výskumu je – *prezentovať vývoj online interakcií občan vs. e-government v krajinách V4 (Slovenská republika, Česká republika, Poľsko, Maďarsko)*. Aby sme mohli naplniť primárny cieľ, zadefinovali sme si parciálne ciele:

- zistiť percento pripojení domácností na internet v krajinách V4 (skúmaná premenná „A“),
- zistiť percento on-line interakcií občan a e-government v krajinách V4 (skúmaná premenná „B“),
- zistiť percento on-line získavania informácií z webových stránok e-governmentu v krajinách V4 (skúmaná premenná „C“),
- zistiť percento on-line stiahnutí oficiálnych e-formulárov z e-governmentu v krajinách V4 (skúmaná premenná „D“),
- zistiť percento on-line odoslaných vyplnených e-formulárov e-governmentu v krajinách V4 (skúmaná premenná „E“),
- vizualizovať získané výstupy pomocou tabuliek a grafov,
- uviesť interpretácie k získaným výstupom.

Vo výskume sme aplikovali nasledujúce, vzájomne dopĺňajúce sa výskumné metódy: analýza – syntéza, indukcia – dedukcia, abstrakcia – konkretizácia, komparácia.

Použili sme nasledujúce výskumné techniky: literárna rešerš, analýza dát.

Objektom výskumu je: online interakcia prostredníctvom internetu – občan vs. e-government.

Predmetom výskumu je vedecká a odborná literatúra, dáta Eurostatu, dáta štatistických úradov krajín V4.

Skúmané obdobie: 2018 – 2021.

Štruktúra príspevku je vytvorená v súlade s požiadavkami na vedecké príspevky (úvod, aktuálny stav problematiky doma a v zahraničí, stanovenie cieľa, metodológia a použité vedecké metódy, výsledky, diskusia a záver).

Výsledky

Tabuľka 1 zobrazuje percento domácností s internetom v krajinách V4 a priemer za EÚ-27 v sledovanom období 2018 – 2021.

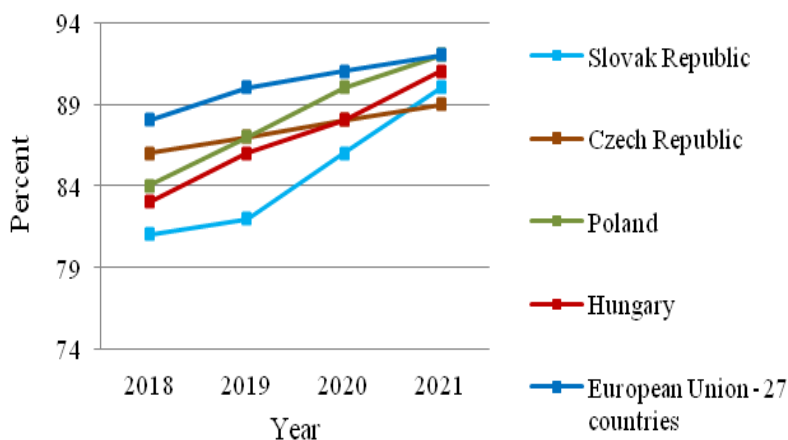
Tabuľka 1: Percento domácností s internetom v krajinách V4 a priemer za EÚ-27

Country/Year/(%)	2018	2019	2020	2021
Slovak Republic	81	82	86	90
Czech Republic	86	87	88	89
Poland	84	87	90	92
Hungary	83	86	88	91
European Union - 27 countries (Mean)	88	90	91	92

Zdroj: spracované podľa Eurostat, 2022

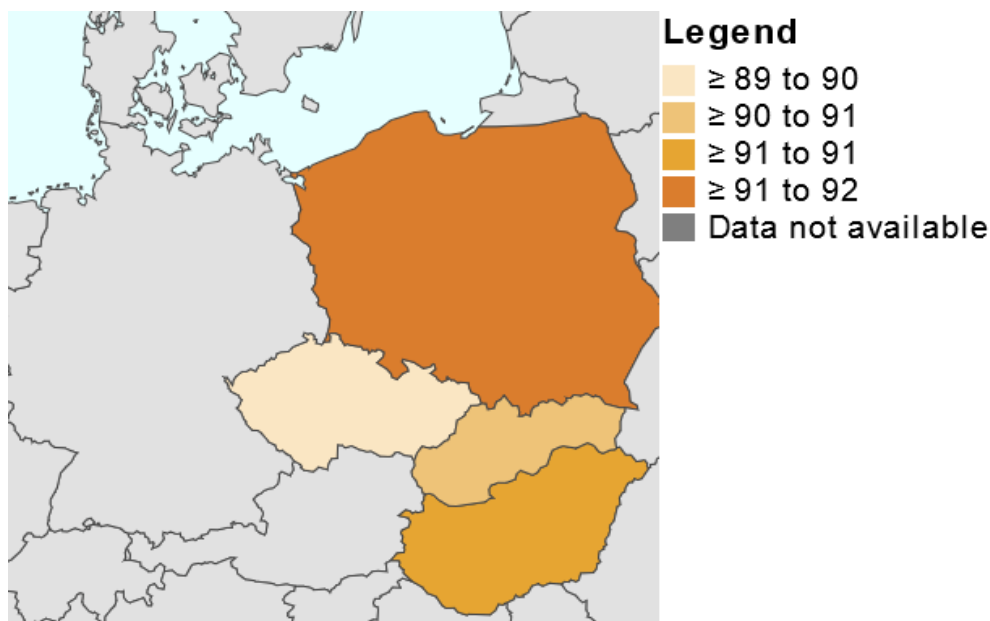
Na grafe 1 vizualizujeme vývoj percentuálneho zastúpenia domácností s internetom v krajinách V4 a priemer za EÚ-27 v sledovanom období 2018 – 2021.

Graf 1: Percento domácností s internetom v krajinách V4 a priemer za EÚ-27



Zdroj: vlastné spracovanie dát

Na obrázku 1 vizualizujeme percento domácností s internetom v krajinách V4 v roku 2021.



Obrázok 1: Percento domácností s internetom v krajinách V4 (rok 2021)

Zdroj: vlastné spravovanie dát

Z dát uvedených v tabuľke 1 a grafe 1 pozorujeme rastúci trend vývoja relatívneho počtu domácností s internetom vo všetkých krajinách V4 v skúmanom období 2018 – 2021 (bližšie pozri aj obrázok 1 – dáta za rok 2021). Najväčší medziročný rast relatívneho počtu domácností s internetom pozorujeme pri Slovensku v roku 2020 a 2021 (obdobie pandémie Covid-19), kedy zaznamenávame nárast počtu domácností s internetom o $\uparrow 4\%$ (2020) oproti roku 2019 (82 %) a nárast o $\uparrow 4\%$ (2021) oproti roku 2020 (86 %). Pri ostatných krajinách V4 zaznamenávame v skúmanom období medziročné nárasty počtu domácností s internetom o $\uparrow 1\%$ (Česká republika), v intervale o $\uparrow 2-3\%$ (Poľsko a Maďarsko). Za priemer EÚ-27 pozorujeme medziročné zmeny (rast) v intervale $\uparrow 1-2\%$.

Z obrázka 1 je zrejmé, že najväčšie percento domácností s internetom (rok 2021) bolo v Poľsku 92 %. Za Poľskom nasleduje Maďarsko 91 % domácností s internetom, potom Slovensko 90 % domácností s internetom a Česká republika s 89 % domácností s internetom. Priemer za EÚ-27 bol 92 %. Z uvedeného konštatujeme, že v roku 2021 bol počet domácností s internetom v krajinách V4 blížiaci sa k priemeru za EÚ-27.

V tabuľke 2 uvádzame percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na interakciu s e-governmentom v skúmanom období 2018 – 2021.

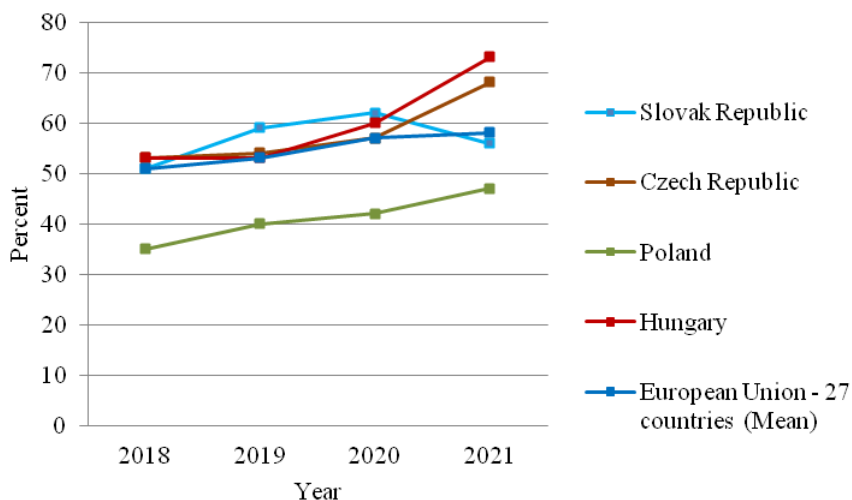
Tabuľka 2: Percentuálny podiel všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na interakciu s e-governmentom

Country/Year/(%)	2018	2019	2020	2021
Slovak Republic	51	59	62	56
Czech Republic	53	54	57	68
Poland	35	40	42	47
Hungary	53	53	60	73
European Union - 27 countries (Mean)	51	53	57	58

Zdroj: spracované podľa Eurostat, 2022

Na grafe 2 vizualizujeme percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na on-line interakciu s e-governmentom v skúmanom období 2018 – 2021.

Graf 2: Percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na on-line interakciu s e-governmentom



Zdroj: vlastné spracovanie

V skúmanom období 2018 – 2021 pozorujeme rastúci trend percenta všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na on-line interakciu s e-governmentom. Výnimku tvorí Slovenská republika, kde pozorujeme prudký nárast online interakcie občan vs. e-government v roku 2019, kedy zaznamenávame medziročný nárast o $\uparrow 8\%$ (z 51 % na 59 %) oproti roku 2018, nárast o $\uparrow 3\%$ (z 59 % na 62 %) v roku 2020 a následný pokles o $\downarrow 6\%$ (na 56 %) v druhom roku pandémie Covid-19 (2021). Najväčší medziročný nárast percenta online

interakcie občan vs. e-government o $\uparrow 13\%$ (z 60% na 73%) zaznamenávame pri Maďarsku v roku 2021 (druhý rok pandémie Covid-19). V tom istom roku (2021) v Českej republike pozorujeme medziročný nárast online interakcie občan vs. e-government o $\uparrow 11\%$ (z 57% na 68%) a v Poľsku nárast o $\uparrow 5\%$ (z 42% na 47%). Najnižšie percento online interakcie občan vs. e-government zaznamenávame v roku 2018 pri Poľsku s hodnotou 35% . Poľsko nedosahovalo v skúmanom období 2018 – 2021 priemer percentuálnych hodnôt EÚ-27. Ostatné krajiny V4 výrazne prekročili priemernú percentuálnu hodnotu EÚ-27.

V tabuľke 3 uvádzame percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

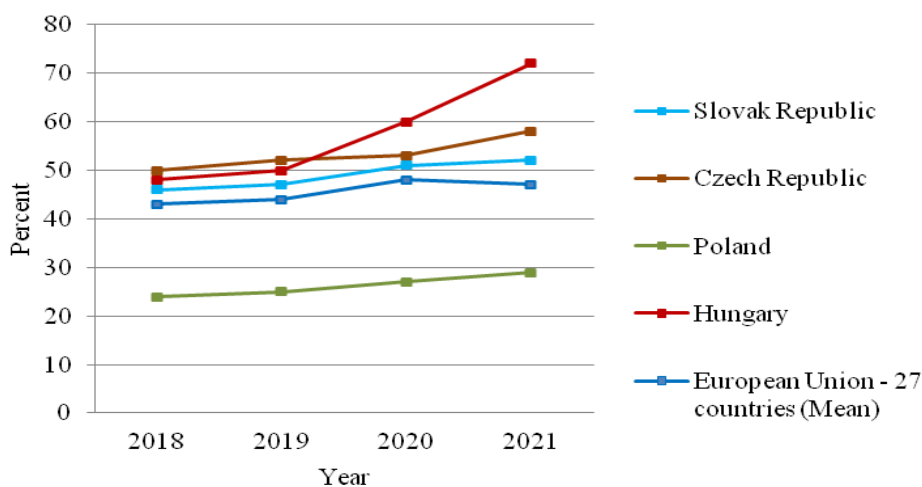
Tabuľka 3: Percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu

Country/Year/(%)	2018	2019	2020	2021
Slovak Republic	46	47	51	52
Czech Republic	50	52	53	58
Poland	24	25	27	29
Hungary	48	50	60	72
European Union - 27 countries (Mean)	43	44	48	47

Zdroj: spracované podľa Eurostat, 2022

Graf 3 zobrazuje percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

Graf 3: Percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na získavanie informácií z webových stránok e-government



Zdroj: vlastné spracovanie dát

V skúmanom období 2018 – 2021 pozorujeme rastúci trend vývoja percenta občanov používajúcich internet na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu, ktorý prekračuje (okrem Poľska) priemer relatívnych hodnôt za EÚ-27. Najväčší nárast používania internetu na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu pozorujeme pri Maďarsku v prvom a druhom roku pandémie Covid-19, kedy zaznamenávame medziročný rast o $\uparrow 10\%$ (rok 2020) oproti roku 2019 (z 50% na 60%) a medziročný rast o $\uparrow 12\%$ (rok 2021) oproti roku 2020 (zo 60% na 72%). Najnižšie percento používania internetu na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu pozorujeme pri Poľsku počas celého skúmaného obdobia 2018 – 2021, kde zaznamenávame maximálne $\uparrow 1 - 2\%$ medziročný rast. Skúmaná premenná – používanie internetu občanmi na získavanie informácií z webových stránok e-governmentu nedosahuje v Poľsku (24% , 25% , 27% , 29%) priemer hodnôt za EÚ-27 (43% , 44% , 48% , 47%).

V tabuľke 4 uvádzame percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na sťahovanie oficiálnych e-formulárov zo stránok e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

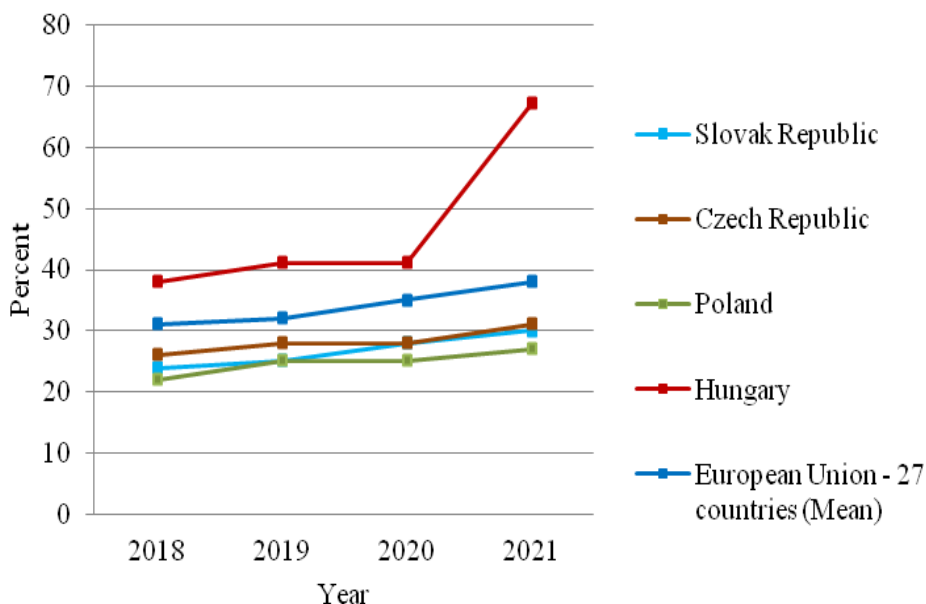
Tabuľka 4: Percentuálny podiel všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na sťahovanie oficiálnych e-formulárov z webových stránok e-governmentu

Country/Year/(%)	2018	2019	2020	2021
Slovak Republic	24	25	28	30
Czech Republic	26	28	28	31
Poland	22	25	25	27
Hungary	38	41	41	67
European Union - 27 countries (Mean)	31	32	35	38

Zdroj: spracované podľa Eurostat, 2022

Na grafe 4 vizualizujeme percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na sťahovanie oficiálnych e-formulárov zo stránok e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

Graf 4: Percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na sťahovanie oficiálnych e-formulárov z webových stránok e-governmentu



Zdroj: vlastné spracovanie dát

V skúmanom období 2018 – 2021 pozorujeme najväčší nárast skúmanej premennej – občania krajín V4, ktorí používajú internet na sťahovanie oficiálnych e-formulárov z webových stránok e-governmentu pri Maďarsku, kde zaznamenávame mierny medziročný rast premennej o $\uparrow 3\%$ (rok 2019) oproti roku 2018 (z 38 % na 41 %), nulový medziročný rast premennej v roku 2020 a až $\uparrow 26\%$ medziročný rast premennej v druhom roku pandémie Covid-19 (2021) oproti roku 2020 (z 41 % na 67 %). Uvedené hodnoty skúmanej premennej „D“ prekračujú v Maďarsku priemerné hodnoty za EÚ-27. Ostatné krajiny V4 nedosahujú pri skúmanej premennej „D“ hodnoty priemeru za EÚ-27.

V tabuľke 5 uvádzame percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na odoslanie vyplnených e-formulárov e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

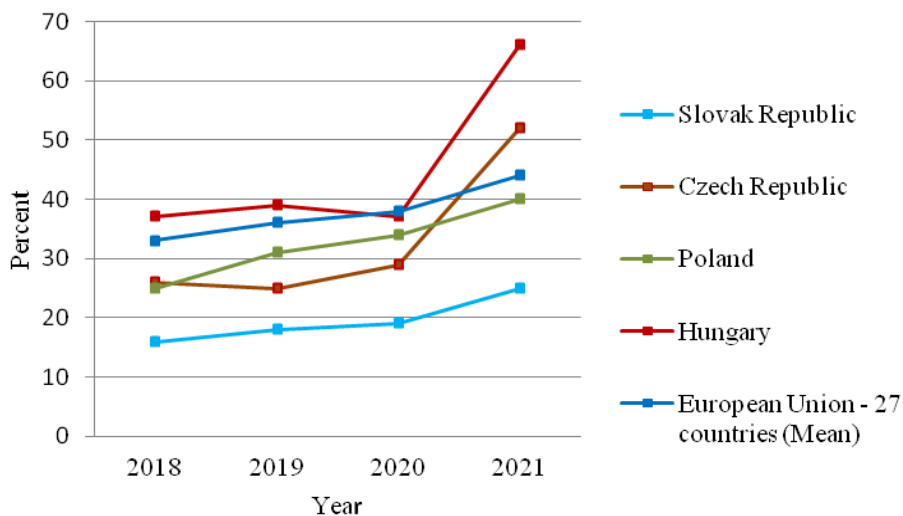
Tabuľka 5: Percentuálny podiel všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na odoslanie vyplnených e-formulárov e-governmentu

Country/Year/(%)	2018	2019	2020	2021
Slovak Republic	16	18	19	25
Czech Republic	26	25	29	52
Poland	25	31	34	40
Hungary	37	39	37	66
European Union - 27 countries (Mean)	33	36	38	44

Zdroj: spracované podľa Eurostat, 2022

Na grafe 5 vizualizujeme percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na odoslanie vyplnených e-formulárov e-governmentu v skúmanom období 2018 – 2021.

Graf 5: Percento všetkých občanov v krajinách V4 a priemer za EÚ-27, ktorí používajú internet na odoslanie vyplnených e-formulárov e-governmentu



Zdroj: vlastné spracovanie dát

V skúmanom období 2018 – 2021 pozorujeme pri Slovenskej republike mierny medziročný rast skúmanej premennej „E“ – všetci občania, ktorí používajú internet na odoslanie vyplnených e-formulárov e-governmentu o $\uparrow 2\%$ v roku 2019 oproti roku

2018 (z 16 % na 18 %), o \uparrow 1 % v roku 2020 oproti roku 2019 a medziročný nrast o \uparrow 6 % v druhom roku pandémie Covid-19 (2021) oproti roku 2020 (z 19 % na 25 %). Slovenská republika nedosahuje v skúmanej premennej „E“ priemer percentuálnych hodnôt za EÚ-27. Pri Českej republike pozorujeme mierny medziročný rast skúmanej percentuálnej premennej o \uparrow 1 % v roku 2019 oproti roku 2018 (z 25 % na 26 %), o \uparrow 4 % v prvom roku pandémie Covid-19 (2020) oproti roku 2019 (z 25 % na 29 %). V druhom roku pandémie (2021) zaznamenávame v Českej republike výrazný nárast skúmanej premennej „E“ o \uparrow 23 % oproti roku 2020 (z 29 % na 52 %). Pri Poľsku pozorujeme medziročný rast skúmanej percentuálnej premennej o \uparrow 6 % v roku 2019 oproti roku 2018 (z 25 % na 31 %), o \uparrow 3 % v roku 2020 a nárast o 6 % v druhom roku pandémie Covid-19 (2020) oproti roku 2020 (z 34 % na 40 %). Maďarsko vykazuje najvyššie hodnoty skúmanej percentuálnej premennej „E“ za celú V4. Maximálnu hodnotu dosiahlo Maďarsko v druhom roku pandémie Covid-19 (2021), kedy zaznamenávame medziročný nárast o 29 % oproti roku 2020 (z 37 % na 66 %). Hodnoty skúmanej percentuálnej premennej „E“ Maďarska ako jediné za V4 presahujú priemer hodnôt za EÚ-27 počas celého skúmaného obdobia 2018 – 2021.

V tabuľke 6 ilustrujeme rebríček krajín V4 podľa Indexu rozvoja elektronickej verejnej správy (EDGI).

Tabuľka 6 Index rozvoja elektronickej verejnej správy (EGDI) 2020

Country	EGDI Level	Rating Class	2018 Rank	2020 Rank	EGDI	Online Service Index	Telecommunications Infrastructure Index	Human Capital Index
Slovak Republic	Very High	V1	49	48	0,78	0,72	0,80	0,83
Czech Republic	Very High	V2	54	39	0,81	0,72	0,81	0,90
Poland	Very High	V3	33	24	0,85	0,86	0,80	0,90
Hungary	Very High	V1	45	52	0,77	0,75	0,73	0,85
Europe	Very High	VH	-	-	0,82	0,77	0,82	0,87

Zdroj: spracované podľa United Nations, 2020, pp. 266-272

Tabuľka 6 uvádza, že všetky krajiny V4 dosahujú najvyšší stupeň EGDI úrovne (Very High), čo je pozitívna úroveň. Najlepšie výsledky v rámci EGDI rankingu (2020) za V4 dosiahlo Poľsko s E-Government Development Index (EGDI) 0,85, čo je nad úrovňou priemeru EÚ (0,82); Online Service Index 0,86, Telecommunications Infrastructure Index 0,80 a Human Capital Index 0,90. Poľsko je za rok 2020 na 24 priečke (zo 193 hodnotených krajín), polepšilo si poradie o 9 priečok oproti roku 2018. Za Poľskom na 39 priečke je Česká republika s EGDI 0,81. Nasleduje Slovensko s EGDI 0,78 a Maďarsko s EGDI 0,77. V celosvetovom hodnotení je za rok 2020 na prvej priečke Dánsko s indexovým hodnotením EGDI 0,98. Na druhej priečke je Kórejská republika s EGDI 0,96; na tretej priečke Estónsko s EGDI 0,95 (United Nations, 2020).

V tabuľke 7 uvádzame poradie krajín V4 podľa výsledkov výskumu.

Tabuľka 7: Poradie krajín V4 podľa výsledkov výskumu

Citizen vs. e-government in V4/ranking	A	B	C	D	E	EGDI (2020)	Rank (outputs)
Slovak Republic	3	3	3	3	4	1	3
Czech Republic	4	2	2	2	2	1	2
Poland	1	4	4	4	3	1	4
Hungary	2	1	1	1	1	1	1

Zdroj: vlastné spracovanie, 2022

Vysvetlivky k tabuľke 7:

Skúmaná premenná A, B, C, D, E

A – percento domácností s internetom v krajinách Vyšehradskej skupiny;

B – percento on-line interakcií občan vs. e-government v krajinách V4;

C – percento on-line získavaných informácií z webových stránok elektronickej verejnej správy občanmi v krajinách V4;

D – percento on-line stiahnutí oficiálnych elektronických formulárov z webových stránok elektronickej verejnej správy občanmi v krajinách V4;

E – percento on-line odoslaných vyplnených oficiálnych e-formulárov e-hovernmentu občanmi v krajinách V4;

Poradie (ranking) – 1, 2, 3, 4

Úroveň EGDI – „veľmi vysoká“ (rank 1).

Ako vidíme z tabuľky 7, najlepšie výsledky v skúmaných premenných (A, B, C, D, E) dosiaho Maďarsko. Podľa výsledkov výskumu je druhá v poradí Česká republika. Za ňou nasleduje Slovensko. Napriek tomu, že v Poľsku je 92 % (2021) domácností s internetom (v našom hodnotení 1.miesto) a podľa EGDI rankingu (2020) je na prvom mieste v rámci krajín V4, nami uskutočnenom hodnotení podľa výsledkov výskumu sa umiestnilo na poslednom štvrtom mieste.

Diskusia a záver

Výskum priniesol nasledujúce zistenia: krajiny Vyšehradskej skupiny (Slovenská republika, Česká republika, Poľsko, Maďarsko) vykazujú v skúmanom období 2018 – 2021 rastúci trend skúmanej premennej „A“ – *percento pripojenia domácností na internet v krajinách V4*, pričom najväčšiu percentuálnu hodnotu skúmanej premennej „A“ zaznamenávame pri Poľsku v roku 2021 s hodnotou 92 %, čo zodpovedá úrovni priemeru skúmanej premennej za EÚ-27. Na druhom mieste je Maďarsko s percentuálnou hodnotou pripojenia domácností na internet 91 % (2021). Na treťom mieste sa umiestnila Slovenská republika s 90 % (2021), na štvrtom mieste Česká republika s 89 percentnou pripojenosťou domácností na internet (2021).

Rovnako tak rastúci trend vykazuje skúmaná premenná „B“ – *percento on-line interakcií občan a e-government v krajinách V4*. Výnimkou v rastúcom trende skúmanej premennej „B“ je Slovenská republika, kde v druhom roku pandémie Covid-19 (2021) zaznamenávame medziročný pokles o ↓6 % (z 62 % na 56 %). Najvyššie percentuálne hodnoty premennej „B“ zaznamenávame pri Maďarsku s maximálnou hodnotou 73 % v roku 2021, čo je o 15 % viac ako tvorí priemer za

EÚ-27 (58 %). Naopak, najnižšie percentuálne hodnoty vykazuje Poľsko (napr. v roku 2021 na úrovni 47 %).

Pri skúmanej premennej „C“ – *percento on-line získaných informácií z webových stránok e-governmentu občanmi v krajinách V4* zaznamenávame rastúci trend percentuálnej premennej pri všetkých krajinách V4. Najvyšší medziročný rast skúmanej premennej „C“ pozorujeme pri Maďarsku v prvom a druhom roku pandémie Covid-19, kde v roku 2020 zaznamenávame percento on-line získavania informácií z webových stránok e-governmentu na úrovni 60 % a v roku 2021 na úrovni 72 %, čo je viac o 25 % ako priemer za EÚ-27 (2021). Najnižšie percentuálne hodnoty skúmanej premennej „C“ zaznamenávame pri Poľsku (napr. 27 % v roku 2020, 29 % v roku 2021). Slovenská republika a Česká republika vykazujú percentuálne hodnoty nad úrovňou priemeru za EÚ-27.

Pri skúmaní premennej „D“ – *percento on-line stiahnutých oficiálnych e-formulárov z e-governmentu občanmi v krajinách V4* pozorujeme najvyšší percentuálny rast v Maďarsku v druhom roku pandémie Covid-19, kedy zaznamenávame medziročný rast o \uparrow 26 % oproti roku 2020 (z 41 % na 67 %). Tieto hodnoty prekračujú priemerné hodnoty za EÚ-27 o 6 a 29 %. Ostatné krajiny V4 nedosahujú v skúmanom období hodnoty priemeru za EÚ-27.

Skúmaná premenná „E“ – *percento on-line odoslaných vyplnených e-formulárov e-governmentu občanmi v krajinách V4* vykazuje maximálne hodnoty pri Maďarsku, kde v druhom roku pandémie Covid-19 (2021) zaznamenávame medziročný nárast o 29 % oproti roku 2020 (z 37 % na 66 %). Hodnoty skúmanej percentuálnej premennej Maďarska ako jedinú za V4 presahujú priemer hodnôt za EÚ-27 počas celého skúmaného obdobia 2018 – 2021. Najnižšie percentuálne hodnoty skúmanej premennej č. 5 v intervale 16 % (2018) až 25 % (2021) zaznamenávame pri Slovenskej republike.

Poradie krajín V4 podľa výsledkov výskumu prinášame v tabuľke 7.

Záveru nášho výskumu prinášajú zistenia, že stav e-governmentu v krajinách V4 je z pohľadu interakcií občan vs. e-government v dobrej kondícii. Najlepšie výsledky dosahuje Maďarsko, za ním nasleduje Česká republika, Slovensko a Poľsko (bližšie pozri tabuľku 7).

References

- AlAwadhi, S., and Morris, A. (2008), *The Use of the UTAUT Model in the Adoption of E-government Services in Kuwait*. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences. pp. 1530-1605.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.452>
- Alexopoulos, Ch. et al., (2019), *How Machine Learning is Changing e-Government*. ICEGOV'19, 3-5 April 2019, Melbourne, Australia. Pages: 10.
<https://doi.org/10.1145/3326365.3326412>
- Aljuboori, S. (2021), *Botnet detection in e-government network using machine learning*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Pages: 60.

- Almarabeh, T., Majdalawi, Y., Mohammad, H. (2016), *Cloud Computing of E-Government*. Computer Science & Communications, Scientific Research Publishing, pp. 1-8. <https://doi.org/10.4236/cn.2016.81001>
- Alomari, M. K., Sandhu, K., & Woods, P. (2014), *Exploring citizen perceptions of barriers to e-government adoption in a developing country*. Transforming Government: People, Process and Policy, 8(1), pp. 131-150. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2013-0013>
- Androniceanu, A., Kinnunen, J., Georgescu, I. (2020), *E-Government clusters in the EU based on the Gaussian Mixture Models*. Administratie si Management Public, 35, pp. 6-20. <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-01>. https://www.researchgate.net/publication/346442692_E-Government_Clusters_in_the_EU_Based_on_the_Gaussian_Mixture_Models
- Aranyossy, M. (2018), *Citizen adoption of e-government services – Evidence from Hungary*. 31th Bled eConference Digital Transformation – Meeting the Challenges, Bled, Slovenia, 2018. Pages: 18. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4>
- Bečka, M. (2014), *Implementácia modelu CAF do systému riadenia inštitúcie verejnej správy*. Diplomová práca. Bratislava: VŠM v Trenčíne, Slovakia 2014, Pages: 149.
- Bečka, M. (2019), *Alternatívne investovanie. (Alternative Investment)*. International Scientific Conference „Current Problems of the Corporate Sector 2019. Department of Business, Faculty of Business Management, EU in Bratislava, Slovakia. pp. 62-77.
- Carter, L., Bélanger, F. (2005), *The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors*. Information Systems Journal, 15(1), pp. 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x>
- Davis, F.D. (1986), *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results*. Doctoral dissertation. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
- Eurostat, 2022. [online] <https://ec.europa.eu/eurostat> [accessed 2022-08-07].
- Fatrah, A., El Kafhali, S., Haqiq, A., Salah, K. (2019), *Proof of concept blockchain-based voting system*. In: Proceedings of the 4th International Conference on Big Data and Internet of Things, pp. 1–5. ACM, New York. <https://doi.org/10.1145/3372938.3372969>
- Gaur, L., Ujjan, R. M. A. and Hussain, M. (2022), *The Influence of Deep Learning in Detecting Cyber Attacks on E-Government Applications*. Cybersecurity Measures for E-Government Frameworks. IGI Global, Publisher of Timely Knowledge. Pages:16. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9624-1.ch007>
- Hung, S. Y., Chang, C. M., and Yu, T. J. (2006), *Determinants of user acceptance of the e-Government services: The case of online tax filing and payment*

- system*. Government Information Quarterly, 23(1), pp. 97-122.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.11.005>
- Kassen, M. (2022), *Blockchain and e-government innovation: Automation of public information processes*. Information Systems, Elsevier, Volume 103, pages: 11. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101862>
- Kim, H. J., Pan G., and Pan, S, L. (2007), *Managing IT-enabled transformation in the public sector: A case study on e-government in South Korea*. Government Information Quarterly 24(2): pp. 338-352.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.09.007>
- KSH, (2022), Information, Communication. Telecommunication. [online]
https://www.ksh.hu/docs/eng/modsz/ikt_meth.html [accessed 2022-03-13].
- Kuperberg, M., Kemper, S. and Durak, C. (2019), *Blockchain usage for government-issued electronic IDs: a survey*. In: Proper, H., Stirna, J. (eds.) Advanced Information Systems Engineering Workshops CAiSE (2019), International Workshops, vol. 349, pp. 155–167. Springer Cham (2019).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-20948-3_14
- Lean, D. M., Titah, R. (2021), *A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective*. Public Administration Review, Vol 82, Iss 1, pp. 23-38. By The American Society for Public Administration. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Lin, F., Fofanah, S. S., and Liang, D. (2011), *Assessing citizen adoption of e-Government initiatives in Gambia: A validation of the technology acceptance model in information systems success*. Government Information Quarterly, 28(2), pp. 271-279.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.09.004>
- Majerová, I. (2019), *E-Government a Smart Solutiaon For Public Administration: A Case Of Visegrad Group*. Association of Economists and Managers of the Balkans JETSS, 2019, 2: pp. 115-123.
<https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2019.2.2.115-123>
- Mengesha, N., Ayanso, A. (2021), *Examining the Evolution of E-Government Development of Nations Through Machine Learning Techniques*. Handbook of Research on Applied Data Science and Artificial Intelligence in Business and Industry. Pages: 23. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6985-6.ch004>
- Morote-Pérez, R., Rosa-Pontones, C., Chicharro-Núñez, M. (2020), *The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries*. Technological Forecasting & Social Change, Volume 154, pp. 1-14.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>

- Mushayt, O. S. A., (2019), *Automating E-Government Services With Artificial Intelligence*. Published in: [IEEE Access](#), Volume 7, Pages: 146821-146829. doi: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2946204>
- Mudawi, N. A., Beloff, N. and White, M. (2020), *Issues and challenges: cloud computing e-Government in developing countries*. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Volume 11, No 4. pp. 7-11. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110402>
- Nanos, I., Manthou, V., Androutsou, E., (2018), Cloud Computing Adoption Decision in E-government. Operational Research in the Digital Era – ICT Challenges, Springer Proceedings in Business and Economics book series (SPBE), pp. 125–145. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95666-4_9
- Nemeslaki, A., Aranyossy, M., and Sasvári, P. (2016), *Could on-line voting boost desire to vote?—Technology acceptance perceptions of young Hungarian citizens*. Government Information Quarterly, 33(4), pp. 705-714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.11.003>
- Park, J. S., Kim, I. S., Choi, CH. and Shim, J. S. (2018), *How to Define Value on Data under Blockchain Driven Open Data System for E-Government*. ICEGOV '18: Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance April 2018 Pages 670–672. <https://doi.org/10.1145/3209415.3209436>
- Saxena, S., Shao, D., Nikiforova, A., and Thapliyal, R. (2022), *Invoking blockchain technology in e-government services: a cybernetic perspective*. Digital Policy, Regulation and Governance, Vol. 24, No. 3, pp. 246-258. <https://doi.org/10.1108/DPRG-10-2021-0128>
- Sa, F., Rocha, A., and Cota, M. P. (2016), *Potential dimensions for a local e-Government services quality model*. Telematics and Informatics, 33(2), pp. 270-276. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.005>
- Silcock, R. (2001), *What is E-government*. Parliamentary Affairs, Volume 54, Issue 1. Pages: 88–101. <https://doi.org/10.1093/pa/54.1.88>
- ŠÚ SR, (2022), *Survey on Information and Communication Technologies Usage in Households 2021*. [online] https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/multi/information/publications!/ut/p/z1/jZFLDoIwEEDPwgk6UD5lWRBKDUH YDeGIWmi6MJ4frGydWB2zwb3vxJFRqLm6a2v00s_5um2vM Kv R5y aLI5iCC1gZZFE3Xs4p2ESWDAapA_gBW1AnlIpeiPro2uB5RSzptSoeHrogP9Sld0rHDmtx3AOzVRwDMF_7qx4JnbpADsFx4IHnW1WFFKXBq_M354U9w2OcJyJ-UsDqI8Cu_gig8PUGogyCXXCrhtr6ZIVuAQ4OfK_wvHcmRtBSc8v6ACspU18!/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBMEc3VDEwSU5OU1VWOFEMUcw/?1dmy&urile=wcm%3apath%3a%2Fobsah-sk-pub%2Fpublikacie%2Fvsetkypublikacie%2Ff5391603-5c25-467d-a4fe-fd5e7c82c255 [accessed 2022-07-07].

- Vartašová, A., Červená, K. (2017), *Implementation of e-Government in the Slovak Republic at the level of local self-government*. Conference: ECDG: 17th European Conference on Digital Government At Lisboa, Portugal. [online] Available: https://www.researchgate.net/publication/335882859_Implementation_of_e_Government_in_the_Slovak_Republic_at_the_level_of_local_self-government. [accessed 2022-06-07] .
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3781731>
- Zang, W. J., Chen, Q. (2010), *From E-government to C-government via Cloud Computing*. International Conference on E-Business and E-Government (Guangzhou, China, 2010). <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.177>
- Zhao, W. (2021), *Construction and Application of E-Government Simulation Network Experimental Teaching Practice Environment under the Background of Machine Learning*. Mobile Information Systems, Volume 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/1952428>
- Zheng, Y., Schachter, H.L. (2017), *Explaining citizens' E-participation use: the role of perceived advantages*. Public Org. Rev. 17 (3), pp. 409–428.
<https://doi.org/10.1007/s11115-016-0346-2>
- United Nations, (2020), *E-Government Survey 2020*. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response. United Nations, New York, 2020. Pages: 323. [online] Available: <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys>, [accessed 2022-07-13] ISBN 978-92-1-123210-3.

Autor:

PhDr. Ing. Michal Bečka

Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava
e-mail: becka7@uniba.sk

doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave
Odbojárov 10, 820 05 Bratislava
e-mail: jana.kajanova@fm.uniba.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.121-131>

Priemysel 4.0 v stavebníckom priemysle: prehľad súvisiacich technológií

Industry 4.0 in construction industry: The overview of related technologies

Dávid Paculík

Abstrakt

V dnešnej spoločnosti dochádza k mnohým zmenám. Je ale náročné určiť, ktoré z týchto zmien sú významnejšie a majú väčší vplyv ako iné. Jeden z pohľadov na túto problematiku naznačuje, že medzi najdôležitejšie faktory pri sumarizácii stavu dnešnej spoločnosti patria technologické zmeny. Priemysel 4.0 je práve tematikou tohto typu zmien, ktorá skúma najnovšie a najaktuálnejšie prebiehajúce inovácie a míľniky v tejto oblasti. Priemysel 4.0 je však z mnohých pohľadov kategoricky príliš obsiahla téma. Nejde len o nepretržitý proces predchádzajúcich priemyselných revolúcií. Potenciálne je priemysel 4.0 aj predchodcom nových koncepčných technologických epoch, ktoré existovali pred stavom súčasnej spoločnosti. Existujú aj rôzne typy samotných technológií, ktoré rozdeľujú priemysel 4.0 do rôznych typov tohto konceptu. Preto je jedným zo spôsobov delenia priemyslu 4.0 sektorová diferenciácia podľa konkrétneho odvetvia, ktorého sa tento koncept dotýka. Viaceré výskumy a články študujú a analyzujú priemysel 4.0 v stavebníctve, čo sa stalo podkladom pre vznik nového študijného odboru s príbuzným pojmom, ktorý sa začal používať. Jedná sa o takzvané stavebníctvo 4.0 a tento koncept pozostáva z inovácií a technológií používaných v tomto odvetví, ktoré je jedným z najväčších a najvplyvnejších v ekonomike. V stavebníctve 4.0 dochádza k neustálym zmenám a novým trendom, čo z neho robí vhodného zástupcu témy priemyslu 4.0. Výskum a skúmanie tejto témy je dôležité, keďže stavebný priemysel rastie a v niektorých ekonomikách sa do roku 2025 očakáva nárast využívania nových technológií v tomto odvetví o viac ako 50 %.

Kľúčové slová: stavebníctvo 4.0, priemysel 4.0, inovácie, technológie

Abstract

There are numerous changes happening in current society, however it is difficult to determine which of these changes are more significant and influential than others. One of the views on this problematic suggests that between there are technological changes included in the most important factors when summarizing the condition of the societal world of today. The Industry 4.0 is precisely the study of these type of changes, which reviews the latest and the most actual ongoing innovations and milestones in this field. There are also various types of technologies themselves,

which split the Industry 4.0 into different variations of this concept. That is why one of the methods of division of Industry 4.0 is an areal differentiation based on the specific industry which is affected by the concept. Several research and articles study and analyse the Industry 4.0 in the construction industry, which became a background for the formation of new field of study with the related term that was put to use. It is so-called Construction 4.0 and this concept is comprised of innovations and technologies used in this industry, which is one of the largest and the most influential in the economy. There are constant changes and new trends occurring in Construction 4.0, which makes it a suitable representant of the Industry 4.0 topic. Researching and exploring this subject is vital as the construction industry grows and in certain economies there is expected increase of more than 50% in usage of new technologies in this industry by 2025.

Keywords: Construction 4.0. Industry 4.0. Innovations; Technologies.

JEL Classification: O30, O31

Úvod

Priemysel 4.0, známy aj ako štvrtá priemyselná revolúcia, predstavuje koncept transformácie priemyslu do digitálnej podoby s cieľom dosiahnuť lepšiu kvalitu organizačného procesu a vyššiu pridanú hodnotu. Táto transformácia by mala byť vykonaná rôznymi faktormi. Ide napríklad o využitie moderných technologických systémov so zabudovaným sofistikovaným softvérom, implementáciu konceptu IoT do výrobného procesu, rozšírenie komunikácie či prepojenie strojov používaných v priemysle mnohými inými spôsobmi slúžiacimi na inovácie a efektívnosť priemyselnej produkcie. Veľmi zjednodušene je možné priemysel 4.0 definovať ako nástroj, ktorý sa v súčasnosti používa vo výrobných procesoch s cieľom zvýšiť efektívnosť výstupu pri súčasnom znižovaní vstupov a tým aj navyšovaní výstupov samotnej výroby.

1 Teoretické východiská

Priemysel 4.0 je v podstate pokračovaním predchádzajúcich zmien, ktoré sa udiali vo výrobe, ako napríklad mechanizácia, elektrifikácia, využitie pásovej výroby, primárna robotizácia a ďalšie kľúčové prvky priemyslu potrebné pre jeho fungovanie tak, ako ho poznáme dnes. Tieto zmeny v rámci konceptu priemyslu 4.0 znamenajú obrovské príležitosti, ktoré môžu firmy na trhu využiť pre vytváranie svojich konkurenčných výhod a vytváranie svojich konkurenčných stratégií. Zároveň však môžu predstavovať aj významné hrozby pre pôsobenie firiem na trhoch, ako je napríklad strata ich pôvodnej konkurenčnej pozície.

Celý koncept priemyslu 4.0 je súčasťou širšej témy priemyselných revolúcií, ktorú začali objavovať v priebehu druhej polovice 18. storočia s technologickými zmenami umožňujúcimi priemyselnú transformáciu, ktorá podstatne navýšila výstup globálnej produkcie. Tieto zmeny sa neskôr sformovali do konceptov priemyselných revolúcií, nazývaných aj ako priemysel 1.0, priemysel 2.0 a priemysel 3.0, až do súčasného štádia priemyslu 4.0. Každá z týchto epoch má svoje osobitné špecifikácie

charakterizujúce každú fázu individuálne. Neustále aktuálna je v rámci výskumu, okrem iného, aj otázka rýchlosti týchto zmien v každej fáze priemyselných revolúcií. Existuje mnoho štúdií, ktoré porovnávajú tento špecifický faktor s cieľom zmerať skutočný stav priemyslu 4.0 vo vzťahu k iným priemyselným revolúciám (Popkova et al., 2019).

Priemysel 4.0 prináša do výrobného procesu nové metódy, zvyšuje ho na vyššiu úroveň a tým zvyšuje konkurencieschopnosť a ekonomickú výkonnosť subjektov, ktoré takýto koncept pri svojej výrobe využívajú. Automatizácia, flexibilnejšie procesy, ako aj horizontálna a vertikálna integrácia sa stávajú čoraz dôležitejšími prvkami modernej, konkurencieschopnej výrobnjej štruktúry. Podľa štúdie Ekonomického ústavu Slovenskej akadémie vied je na Slovensku vo výrobnom sektore, zohrávajúcim v slovenskej ekonomike veľmi dôležitú úlohu, v posledných rokoch badať relatívne nízku mieru inovácií, v porovnaní so zahraničnými konkurentmi. Slovenské firmy si však stále udržiavajú istú mieru inovácií a predstavujú tak potenciál pre úspešné zaradenie sa medzi firmy, ktoré aktívne implementujú priemysel 4.0 do svojej firemnej stratégie (SAV, 2017).

Priemysel 4.0 však prináša aj mnohé ďalšie podnikové zmeny, ktoré budú mať vplyv na voľbu stratégie jednotlivých spoločností a jej následnú realizáciu. Patria tu napríklad kvalifikačné požiadavky na členov podniku, miera spolupráce podniku v rámci externého prostredia, alokácia finančných prostriedkov podniku, zamestnanosť, miera využívania informačných technológií na všetkých úrovniach podniku, výška mzdy, zamestnanecká štruktúra a mnohé ďalšie zmeny, ktoré je potrebné analyzovať a hlbšie preskúmať pri hodnotení úspešnosti implementácie konceptu priemyslu 4.0 v podnikateľskom prostredí. Tieto zmeny budú také rozsiahle, že sa nedotknú len samotných firiem a ich strategického fungovania, ale zasiahnu aj ekonomickú, technologickú, sociálnu a environmentálnu sféru. Je preto veľmi potrebné širšie skúmať a odborne sa zaoberať vplyvom priemyslu 4.0 na firmy a ich súčasné a budúce stratégie spojené s týmto fenoménom 21. storočia.

Ako už bolo uvedené, koncept priemyslu 4.0 sa skladá z obrovského množstva dáta výskumov, čo z neho robí veľmi zložitú problematiku. Je teda potrebné, aby sa rozdeľovala na viac spracovaných segmentov popisujúcich každú jednotlivú časť, ktorej sa tento koncept týka. Aj preto sa uskutočnili rôzne výskumy týkajúce sa jednotlivých odvetví a technológií v nich používaných (aby sa zistilo, či existujú technologické špecifikácie nielen v chronologickom poradí, ale aj v samotných odvetviach). Jedným z takto skúmaných odvetví je stavebníctvo, ktoré tvorí 9 percent svetového HDP (a približne 6 percent v USA). Zistilo sa, že v stavebníctve sa v priebehu 21. storočia objavilo množstvo nových technológií. Následne vznikol koncept tzv. stavebníctva 4.0 (Prieto, 2021).

Stavebníctvo 4.0 sa skladá z rôznych faktorov, ktoré sa neustále formujú. Preto existuje množstvo definícií, ktoré môžu opísať výklad pojmu stavebníctvo 4.0. Napríklad jeden prístup tvrdí, že stavebníctvo 4.0 je proces implementácie kyberneticko-fyzikálnych systémov kvôli podpore digitalizácie stavebného priemyslu s cieľom dosiahnuť optimálny výkon tohto sektora (Temidayo, Oke, Aigbavboa, Liphadzi, 2018). Iná perspektíva vysvetľuje tento koncept ako inovatívnu techniku riadenia výstavby poháňanú technológiami priemyslu 4.0, ktorá umožňuje vytvorenie inteligentného stavebného priestoru. Existuje aj pohľad na stavebníctvo

4.0, ktorý určuje pojem ako kombináciu kyberneticko- fyzikálnych technológií, ktoré podporujú inteligentný stavebný priestor, digitálne modelovanie (tzv. Building Information Modeling – BIM, teda digitálna replika potenciálnych a skutočných fyzických aktivít, procesov, pracovnej sily, fyzického miesta, systémov a zariadení používaných na stavebnom mieste), simuláciu a virtualizáciu (Hossan, Nadeem, 2019). Téma stavebníctva 4.0 je veľmi rozšírená aj vďaka histórii, ktorou si samotné odvetvie prešlo. Stavebný priemysel tiež čelí mnohým výzvam, ktoré môžu ovplyvniť aj stavebníctvo 4.0. Podľa niektorých názorov je stavebníctvo v dnešnej dobe dost' kontroverzné. Dodávatelia sa nezameriavajú na dlhodobé investície, ale najmä na riadenie krátkodobých rizík projektu. Dizajnéri sa nezameriavajú na inovácie, ale rovnako len na riziká projektov. Odberatelia sa zameriavajú viac na ROI ako na reálny prínos realizovaných projektov. Ak je hlavnými hodnotami v kultúre stavebníctva nedôvera a každá jeho časť nerobí nič iné, len hľadá na svoje vlastné záujmy, môže sa stať, že nástroje a procesy zvyšujúce produktivitu (ako napríklad BIM, SAM alebo Lean Construction), ktoré sa spoliehajú na spoluprácu a zdieľanie informácií sa v širšom rozsahu nebudú uplatňovať (Construction TRADE, 2020).

2 Materiál a metódy

Tento článok bol pripravený analýzou výskumov a štatistík z akademických a národných inštitúcií. Rovnako tak aj analýzou sekundárnych údajov, ako systematickou metódou interpretácie. V tomto článku boli tiež použité kompilácie informácií od niekoľkých spoločností.

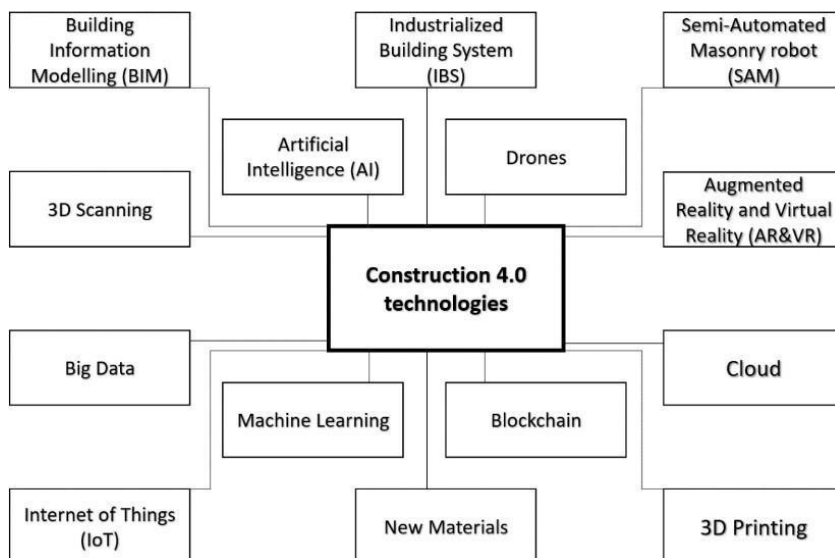
V tejto publikácii boli analyzované prevažne články a výskumy o nových trendoch v stavebníctve. Opakovane používaným výskumom bola štúdia z časopisu *The Ingenieur* s názvom: „Construction 4.0 to Transform the Malaysian Construction Industry“. Rovnako bolo skúmaných mnoho slovenských a zahraničných zdrojov týkajúcich sa stavebníctva 4.0. Napríklad výročné správy mnohých spoločností (Construction TRADE, Positive group, PlanRadar a BEEVAM), ktoré predstavujú vyjadrenia odborníkov zastupujúcich tieto podniky. Po analýze uvedených dokumentov došlo k zozbieraniu presných detailov pre ďalšie výskumné účely a identifikácii vhodných častí pre skúmanie v tomto článku.

3 Výsledky a diskusia

Koncept stavebníctva 4.0 pozostáva z mnohých technológií. Zatiaľ, čo takmer všetky sú stále v určitom štádiu vývoja, mnohé z nich sa stále vyvíjajú a nepoužívajú sa v stavebníctve na širšej úrovni. Samotný pojem stavebníctvo

4.0 nie je zaradený do akademickej a podnikovej praxe príliš dlho, takže presný zoznam technológií, ktoré sa v ňom používajú, sa vo výskume do určitej miery líši. Mnohé z nich sú však spomenuté v drivej väčšine štúdií analyzujúcich túto tému, preto existujú niektoré všeobecné prehľady technológií využívaných v stavebníctve 4.0.

Obrázok 1: Prehľad technológií v stavebníctve 4.0



Zdroj: The Ingenieur magazine

Vyššie uvedená grafika naznačuje, že stavebníctvo 4.0 je rozsiahla koncepcia s mnohými pridruženými čiastkovými témami. Preto je užitočné predstaviť si, aké konkrétne technológie sa v skutočnosti považujú za súčasť tohto konceptu. Podľa praktických dát analyzovaných v niekoľkých štúdiách sa očakáva, že do roku 2025 sa v stavebníctve 4.0 bude vo všeobecnosti používať 12 nových technológií. Okrem týchto vzniklo počas posledných rokov niekoľko novo rozšírených technológií, takže aj tieto majú potenciál doplniť technológie, ktoré už boli predostreté. Je pravda, že samotná téma neustále napreduje a v krátkom čase je možné, že sa tento zoznam zmení. Podľa najnovších údajov sa však očakáva, že tieto technológie budú mať v stavebníctve 4.0 na globálnej úrovni hlavné zastúpenie. Jednou z najinovatívnejších technológií používaných v stavebníctve 4.0 je systém s názvom Building Information Modeling (BIM), ktorý dokáže vytvoriť virtuálny model budovy spolu s podrobnými informáciami o nej ešte pred jej výstavbou. BIM sa uvádza ako dôležitá stavebná technológia v strategických dokumentoch ako napríklad UK Construction 2025, UK Built Environment 2050 alebo Singapore Construction ITM. Predpokladá sa, že technológia BIM má potenciál stať sa jadrom stavebných procesov v krátkodobom, ale aj dlhodobom horizonte v stavebníctve. Najnovšie údaje však ukazujú, že v niektorých prípadoch len 13 % stavebných podnikov využíva vo svojej praxi tento nástroj. Ďalšia technológia, ktorá sa objavila v stavebníctve 4.0 a je jednou z najdiskutovanejších v tomto odvetví je priemyselný stavebný systém (tzv. IBS), ktorý sa v súčasnosti používa hlavne v malajzijskom stavebnom priemysle. Táto myšlienka predstavuje spôsob výstavby, kde by sa priamo na stavenisku dali vyrobiť špecifické časti budovy. Aj napriek tomu, že existuje viacero problémov s adaptáciou tejto technológie na trhu (napríklad potreba komplexnejších prístupov a stratégií, ktoré by mali podporiť rozvoj tejto technológie), bol zaznamenaný obrovský nárast využívania

IBS (z 24 % v roku 2014 na 81 % v r. 2019 v malajzijskom verejnom sektore). Tento výnimočný rast naznačuje, že napriek jeho nižšiemu využívaniu na globálnej úrovni by IBS mal byť pozorovaný, nakoľko ho jeho potenciál posúva do skupiny nových technológií v stavebníctve 4.0.

Metóda často využívaná v kombinácii s rôznymi inými technológiami, ako doplnková, je technológia 3D skenovania. 3D skenovanie sa väčšinou používa na zobrazenie konkrétneho objektu alebo budovy. Najnáročnejším problémom pre technológiu 3D skenovania v súčasnosti je problém s presným skenovaním veľkých plôch alebo objektov. Umelá inteligencia je typ technologického nástroja používaného hlavne na riešenie problémov a úloh, ktoré predtým vykonávala reálna osoba. Celý proces v stavebníctve to výrazne zefektívňuje, keďže ľudskú prácu netreba zamestnávať povinnosťami a jednoduchými rozhodnutiami. Vzniká teda priestor pre koncentráciu ľudských zdrojov na vzdelávanie sa v náročnejších prácach. To je v súčasnosti veľmi potrebné najmä v stavebníctve, a to sa môže dosiahnuť vďaka umelej inteligencii (PlanRadar, 2021). Rovnako ako umelá inteligencia, aj drony pomáhajú pri ušetrení času a časti zdrojov ich využívaním v praxi v stavebnom priemysle. Okrem toho sa drony podieľajú na úlohách, ktoré by bez tejto technológie boli len ťažko možné. Jedná sa napríklad o vytváranie 3D máp, získavanie leteckých snímok, zaznamenávanie objemových meraní atď. (Hadi, 2022).

Technológia SAM, tiež známa ako tzv. poloautomatizovaný murovací robot, je nová metóda, ktorá prináša očakávaná nahradenia tradičného spôsobu výstavby fungujúceho v súčasnosti. Okrem výhod, ako je zvýšená bezpečnosť práce, efektívnejšie procesy na stavbníctve, SAM ponúka diferenciáciu v zameraní sa na hlavné úlohy pri riadení stavby budovy. Zatiaľ čo v súčasnosti musí stredný manažment v stavebnej spoločnosti venovať veľkú pozornosť plneniu napríklad základom stavebnej konštrukcie, SAM je plne prispôbený práve týmto procesom. Manažment sa tak môže viac sústrediť na rôzne ďalšie úlohy, ktoré sú potrebné v procese výstavby a tým byť efektívnejší v ďalších procesoch stavebných podnikov (Roslan et al., 2022). Spomedzi ďalších technológií využívaných v stavebníctve a architektúre sú rozšírená realita a virtuálna realita obzvlášť zaujímavé. Ich využitím možno celý stavebný priestor v každom detaile skopírovať do virtuálneho sveta. Takže ešte pred začatím samotného projektu môžu byť vytvorené kompletne stavby. Dá sa tým pádom predísť mnohým chybám a vopred ich opraviť. S týmito technológiami sa teda ušetrí veľa prostriedkov pre stavebné firmy.

Ďalšou pokročilou technológiou, ktorá môže byť súčasťou optimalizácie v stavebníctve, sú Big data. Umožňujú využívať štruktúry obrovského objemu dát a informácií, ktoré sú touto technológiou spracované na funkčný súbor dát. Tým je možné predpovedať vzorce správania a monitorovať výkonnosť podniku. V budúcnosti možno očakávať nárast objemu dát vďaka pokroku v stavebníctve 4.0. Aj to je jeden z dôvodov využívania Big data (Ngo et al., 2020). Ďalšou technológiou používanou v stavebníctve 4.0 je cloudová technológia. V spolupráci práve s Big data vzniká priestor pre potenciálne dlhodobé prínosy pre toto odvetvie. Jedným z týchto prínosov je odhad energetickej spotreby budovy, ako aj predikcia meškania projektu.

Strojové učenie sa často označuje ako podskupina umelej inteligencie. Napriek tomu sú v definovaní týchto pojmov drobné rozdiely. Význam pre stavebný priemysel je

založený na skutočnosti, že strojové učenie poskytuje strojom príležitosť predpovedať a učiť sa výsledky samostatne. Namiesto toho, aby ich programátor kódoval, dokážu využiť vlastné algoritmy, ktoré im umožňujú vytvárať rozhodnutia s vlastnou analýzou dát. Je to veľmi podobné umelej inteligencii, ale pri strojovom učení je použitie viac zamerané na softvér, než na hardvér. V stavebníctve sú hlavnými výhodami, ktoré prináša strojové učenie zníženie rizík, vyšší životný cyklus projektu či zlepšenie kvality dizajnu modelov budov alebo akéhokoľvek objektu, ktorý sa má stavať. IoT je inovácia, ktorá mení spôsob, akým ľudia komunikujú s technológiami pripojenými k internetu. Hlavným využitím IoT v stavebníctve je využitie senzorov monitorujúcich teplotu, tlak, vlhkosť alebo pohyb (Gbadamosi et al., 2021).

Blockchain je kontroverzná technológia, ktorá rozdeľuje ako laickú, tak aj odbornú komunitu na protagonistov a odporcov tohto nového trendu používaného v priemysle 4.0. Môže byť prínosom aj pre stavebníctvo. Aj keď sa môže zdať, že jeho prínosy sú pre stavebníctvo 4.0 do značnej miery obmedzené, Blockchain môže priniesť transparentnosť do procesu výstavby poskytovaním viditeľných informácií pre všetky strany. Taktiež zjednodušuje mnohé procesy, pri ktorých sa informácie využívajú vo vnútri stavebných spoločností. Stredný a vrcholový manažment sa teda nemusí fyzicky podieľať na toľkých úlohách ako dnes, pretože zodpovednosti sú rozdelené na všetky časti spoločnosti (dodávanie správnych informácií by často nebolo založené na jednej časti podniku, ale na všetkých). Jednou z technológií, ktoré sa v poslednom desaťročí veľmi rozšírili, je 3D tlač. Tá ponúka veľkú efektivitu aj stavebnému priemyslu. Podobne, ako IBS, ponúka 3D tlač výhodu, že mnohé komponenty potrebné na stavbe je možné vyrobiť priamo na mieste výkonu a nie je potrebné ich vyrábať a dodávať z iných miest. Okrem toho existujú typy 3D tlačiarň vyvinuté priamo pre stavebný priemysel. To znamená, že pomocou inovácie 3D tlače môžu byť vytvorené celé domy a budovy. Táto vznikajúca technológia ponúka odvetviu určité výhody, ktoré menia spôsob fungovania stavebného priemyslu. Bude ale len na samotných podnikoch a ich zameraní sa na výskum a vývoj v oblasti 3D tlače, aký z nej dosiahnu skutočný výstup počas nasledujúcich rokov.

Špecifické inovácie v stavebníctve sa sústreďujú aj na objavovanie nových materiálov, ktoré samy o sebe nie sú technológiami. Sú ale vyvíjané používaním technológií, a preto sú zaradené do skupiny stavebníctva 4.0. To výrazne pomáha podnikom budovať si svoju konkurenčnú výhodu ako aj ich intelektuálny kapitál, ich hodnotový reťazec, dodávateľský reťazec, nastavenie konkurenčnej stratégie a pod. Existuje mnoho kombinácií materiálov a látok, ktorými stavebné firmy prinášajú nové inovácie a zlepšujú svoju pozíciu na trhu. Na túto tému sa uskutočnilo aj množstvo výskumov. Mnohé spoločnosti si držia svoje špecifické materiály ako súčasť svojho know-how, aby si udržali svoju výhodu na trhu. Táto oblasť vytvorila vážnu diskusiu a preto je jej pozícia v koncepcii stavebníctva 4.0 ustálená a je potrebné prehodnotiť, ako sa bude v budúcnosti vyvíjať.

Záver

Vzhľadom na predchádzajúce zistenia existuje niekoľko bodov pre diskusiu, ktoré možno uzavrieť a priniesť tak základy pre témy ďalšieho výskumu v oblasti stavebníctva 4.0:

- Aj keď je stavebníctvo začlenené medzi najväčšie globálne odvetvia a má obrovský potenciál v oblasti inovácií a technologického rozvoja, jeho reálna budúca podoba je spochybňovaná z dôvodu viacerých faktorov (jedným z nich je fakt, že stavebné firmy sa často viac zameriavajú na krátkodobé a dlhodobé zisky než investície do výskumu a vývoja poskytujúceho dlhodobú udržateľnosť).
- Mnoho nástrojov stavebníctva 4.0 je navrhnutých tak, aby zefektívnil procesy v stavebnom priemysle a jednou z najbližších výziev pre podniky pôsobiace v tomto odvetví je začleniť tieto nástroje do praxe.
- Pochopenie konceptu priemyslu 4.0 a technológií vznikajúcich v tomto segmente môže stavebným podnikom pomôcť vybudovať si konkurenčnú výhodu (ako aj konkurenčnú stratégiu), vytvoriť štruktúru pre svoj intelektuálny kapitál a posilniť ich schopnosť reagovať na zmeny v stavebnom odvetví (ak sa zamerajú na čo najvhodnejšie nástroje a podnikové procesy vo firme budú dobre nastavené).
- Veľmi dôležitá môže byť koncentrácia na ľudské kapacity, keďže existujú rôzne technológie stavebníctva 4.0 nahrádzajúce ľudskú prácu. Následne vzniká príležitosť pre pokročilé vzdelávanie personálu v stavebných firmách, čo je pre tento sektor významné.
- Technológie stavebníctva 4.0 musia byť aplikované adekvátne a po predchádzajúcej merateľnej analýze. Inak existujú riziká, ktorým bude podnik čeliť v súvislosti s utopenými nákladmi v dôsledku použitia nesprávnej technológie, úslého zisku kvôli neefektívnemu používaniu rovnakej technológie, ako aj oslabenie konkurencieschopnosti spoločností, ktoré sa na trhu neprispôbia.

Ako už bolo spomenuté, stavebný priemysel čelí mnohým výzvam. Početné príležitosti majú aj podniky pôsobiace v tomto odvetví (či už na Slovensku alebo vo svete). V prípade vhodnej realizácie bude stavebníctvo 4.0 schopné priniesť nové a inovatívne poznatky do výskumu uskutočneného v priemysle 4.0, intelektuálnom kapitáli, konkurenčných stratégiách a ďalších oblastiach.

Resume

Considering previous findings, there are few points of discussion which can be concluded and evoke basics for topics of next research made in the field of Construction4.0:

- Even though construction industry is integrated between the largest industries globally and has an enormous potential regarding innovations and technological development, its real future form is put in question because of

several factors (one of them is the fact that construction companies are often more focused on short-term profits than investments in R&D providing long-term sustainability).

- There are many technologies forming the concept of Construction 4.0 of which the following are presented as those most emerging and most potential for the construction industry.
- Understanding the concept of Industry 4.0 and technologies emerging in this segment can help construction companies to build their competitive advantage, as well as their competitive strategy, structure their Intellectual Capital and strengthen their ability to react on changes in the industry, if they will focus on the most suitable tools and the process in the company will be well set.
- Concentration on human capacities can be important in this field, as there are various Construction 4.0 technologies substituting the human labor and consequently an opportunity for advanced education of personnel in construction companies arises, which is very important and notifying for the industry.
- Technologies of Construction 4.0 must be applied adequately and after previous measurable analysis, otherwise there appear to be risks which company will face associated with sunk cost because of using the wrong technology, lost profit for ineffectively using the same technology as competition of the company or innovating materials which are not about to adapt on the market.

As mentioned previously, there are many challenges that construction industry faces. There are also numerous opportunities for companies operating in this industry (in Slovakia, as well as globally). In case of suitable execution, the Construction 4.0 will be able to bring new and innovative knowledge to research made in Industry 4.0, Intellectual Capital, competitive strategies and other fields helping to study and understand the behavior on the market, potentially even evolving them to a broader level of study.

Pod'akovanie:

Tento výskum bol podporený a financovaný prostredníctvom Grantu mladých UK s číslom UK/420/2022 pod názvom Nové trendy pri tvorbe konkurenčných stratégií pod vplyvom priemyslu 4.0.

Literatúra

- Popkova, E. et al. (2019), “Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century.” Springer International Publishing, Vol. 169, pp. 3-29
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-94310-7>
- Maskuriy, R. et al. (2019), “Industry 4.0 for the Construction Industry—How Ready Is the Industry?.” Applied Sciences, Vol. 9, pp. 1-26. <https://doi.org/10.3390/app9142819>
- Jeck, T. (2017), “Slovenská ekonomika a štvrtá priemyselná revolúcia: Faktory a predpoklady.” Institute of Economic Research SAS, pp. 5-13. Dostupné na:
https://ekonom.sav.sk/uploads/journals/373_wp_4_priemyselna_a_sk_final.pdf
- Temidayo, O. et al. (2020), “Appraisal of stakeholders' willingness to adopt construction 4.0 technologies for construction projects.” Built Environment Project and Asset Management, pp. 1-17.
<http://doi.org/10.13140/RG.2.2.23070.36168>
- Hossan, M. A., and Nadeem, A. (2019), “Towards Digitizing the Construction Industry: State of the Art of Construction 4.0.” pp. 2-5. Dostupné na: https://www.isec-society.org/ISEC_PRESS/ISEC_10/pdf/CON-13.pdf.
<https://doi.org/10.14455/ISEC.res.2019.184>
- Prieto, R. (2021), “Construction 4.0.” National Academy of Construction Executive Insights, pp. 1-8
- Roslan, A. F. et al. (2022), “Construction 4.0 to Transform the Malaysian Construction Industry.” The Ingenieur magazine, Vol. 88, pp. 6-23
- Hadi, R. A. (2022), “Drone technology in construction industry.” Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, pp. 1-8
- Ngo, J. et al. (2020), “Factor-based big data and predictive analytics capability assessment tool for the construction industry.” Automation in Construction, Vol. 110, pp. 2-6.
10.1016/j.autcon.2019.103042.
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.103042>
- Gbadamosi, et al. (2021), “IoT for predictive assets monitoring and maintenance: An implementation strategy for the UK rail industry.” Automation in Construction, Vol. 122, pp. 486-488
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2020.103486>
- Mansour, H. et al. (2023), “Implementing industry 4.0 in the construction industry- strategic readiness perspective.” International Journal of Construction Management, pp. 1-14.
<https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1975351>

Yang, K. et al. (2022), "Identifying leadership competencies for Construction 4.0." *Buildings*, Vol. 12, pp. 1434-1452.
<https://doi.org/10.3390/buildings12091434>

El Jazzer, M. et al. (2021), "Integrating Construction 4.0 technologies: A four-layer implementation plan." *Frontiers in Built Environment*, Vol. 7, pp. 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.671408>

Mgr. Dávid Paculík

Univerzita Komenského v Bratislave

Fakulta managementu

Katedra stratégie a podnikania

paculik2@uniba.sk



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X



9 772730 020009