

SELYE E-STUDIES



SELYE E-STUDIES

Selye e-studies

UNIVERZITA J. SELYEHO V KOMÁRNE

Online recenzovaný vedecký časopis

Ročník: 4/2013

1. číslo

ISSN 1338-1598

Vydala: Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho v Komárne

REDAKČNÁ RADA

PRESEDA

doc. RNDr. János Tóth, PhD. EF UJS Komárno

ČLENOVIA

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD. EF UJS Komárno
prof. Dr. József Poór, CSc. EF UJS Komárno
prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc. EF UJS Komárno
doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD. FPEDAS ŽU Žilina
doc. Ing. Loretta Schwarzová, PhD. FEŠRR SPU Nitra
doc. Ing. Jitka Langhamrová, CSc. FIS VŠE Praha
Ing. Tomáš Löster, PhD. FIS VŠE Praha
RNDr. Zuzana Hajduová, PhD. PHF EU Košice
Ing. Ján Kavec, PhD. NHF EU Bratislava
Ing. Norbert Gyurián, PhD. EF UJS Komárno
Ing. Renáta Machová, PhD. EF UJS Komárno

ZODPOVEDNÝ REDAKTOR

Ing. Zoltán Šeben, PhD. EF UJS Komárno

OBSAH

| | |
|--|----|
| Jurková, J.: Marketing communication and educational institutions – some aspects – Marketingová komunikácia a vzdelávacie inštitúcie – vybrané aspekty | 4 |
| Herzka, P. – Tomlain, J.: Managers – effective leaders in business enterprise – Manažéri – efektívni vedúci v podnikateľskom subjekte | 12 |
| Gyurián, N.: Harmonization of value added tax and its future in European Union – Harmonizácia dane z pridanej hodnoty a jej budúcnosť v Európskej únii | 20 |
| RECENZIE | |
| Recenzia na monografiu Městský marketing-očekávání a realita | 29 |
| Recenzia k publikácii Zákon o rozhodčím řízení | 31 |
| Recenzia na cvičebnicu Ekonomika investičných projektov (príklady na cvičenia) | 34 |
| Recenzia na titul Matematika 1. | 36 |

MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A VZDELÁVACIE INŠTITÚCIE – VYBRANÉ ASPEKTY

MARKETING COMMUNICATION AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS – SOME ASPECTS

Jana JURKOVÁ

Abstract

The paper deals with some aspects of marketing communication process of educational institution (faculty of university) with focus on the using media from point of view selected target group (high school student as potential student of faculty). The sharing of required information and effective marketing communication are determined by several factors, including the knowledge of the customer's view about the importance of information communicated through selected media and information sources. The results underline a position of personal communication and their tools in the context of possibilities of using of impersonal forms and classical and modern media. The attention is necessary to focus on chosen target group and her connection on other publics of educational institution.

Key words: Educational institution. Information sources. Marketing communication.

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá vybranými prvkami procesu marketingovej komunikácie vzdelávacej inštitúcie (fakulty vysokej školy) s dôrazom na využívané médiá z pohľadu vybranej cieľovej skupiny (študenta strednej školy ako potenciálneho zákazníka vysokej školy). Zrozumiteľné zdieľanie požadovaných informácií a efektívna marketingová komunikácia vzdelávacej inštitúcie sú podmienené viacerými faktormi, medzi ktoré patrí aj poznanie pohľadu zákazníka na dôležitosť jednotlivých informácií komunikovaných prostredníctvom vybraných médií a informačných zdrojov. Výsledky výskumu zdôrazňujú postavenie osobnej komunikácie a nástrojov s ňou spájaných v kontexte s možnosťami využívania neosobných foriem a klasických i moderných médií. Pozornosť je zároveň potrebné orientovať aj na zvolenú cieľovú skupinu a jej prepojenia na ostatné publiká vzdelávacej inštitúcie.

Kľúčové slová: Vzdelávacia inštitúcia. Informačné zdroje. Marketingová komunikácia.

Úvod

Súbor marketingových nástrojov pozostávajúcich zo 4P (produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia) je pre potreby vzdelávacích inštitúcií dopĺňaný o ďalšie nástroje ((osobnosti – vyučujúci a manažéri vzdelávacích organizácií (Personalities), procesuálne pedagogické prístupy (Process), participačná aktivizácia (Participation), hmotné predpoklady (Physical Evidence; Štefko, 2003) a ľudia (People; Světlík, 2006)), ktoré zohľadňujú špecifiká a odlišnosti aplikovanej oblasti.

Jedným z najviac akcentovaných nástrojov však aj v tomto prípade ostáva marketingová komunikácia, ktorá slúži na odlíšenie ponuky danej vzdelávacej inštitúcie od ponuky konkurencie a na ovplyvňovanie záujmu vybraných cieľových skupín. Účinnosť jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie je možné docieľiť za pomoci využívania

vhodnej kombinácie prostriedkov komunikačného systému a jednej alebo viacerých foriem komunikácie (Labská, 2006) v kombinácii s poznaním pohľadu oslovenej cieľovej skupiny na dôležitosť jednotlivých informácií komunikovaných prostredníctvom vybraných médií a informačných zdrojov.

Príspevok sa orientuje na prezentovanie výsledkov realizovaného výskumu zameraného na využívané informačné zdroje študentmi stredných škôl (záujemcov o štúdium na vysokej škole) pri výbere vysokoškolského vzdelávania ako produktu poskytovaného fakultami vysokých škôl s akcentom na tvorbu efektívneho komunikačného mixu.

Materiál a metódy

Cieľom prieskumu bolo identifikovať využívané informačné zdroje pri výbere vysokoškolského vzdelávania poskytovaného fakultami vysokých škôl na základe príslušných študijných odborov.

Predmetom skúmania boli uvedené informačné zdroje (ďalej ako IZ1 – IZ12):

- webová stránka vysokej školy (IZ1),
- známi a kamaráti (IZ2),
- kniha o vysokej škole (IZ3),
- letáky a brožúry vysokej školy (IZ4),
- rôzne internetové portály (IZ5),
- študenti danej vysokej školy (IZ6),
- výchovná poradkyňa Vašej strednej školy (IZ7),
- vedenie a učitelia Vašej strednej školy (IZ8),
- deň otvorených dverí (IZ9),
- prezentácia vysokej školy na strednej škole (IZ10),
- tlač (IZ11),
- iné (IZ12).

Pri spracovaní boli využité primárne údaje získané dopytovaním. Študenti záverečných ročníkov stredných škôl na území Košického kraja – respondenti odpovedali na uzatvorené otázky. Pre škálovanie bola využitá päť stupňová Likertová škála (1 – súhlasím až 5 – nesúhlasím).

Základný súbor tvorili všetky stredné školy situované na území Košického kraja a ich študenti v záverečných ročníkoch. V čase realizovania výskumu na stredných školách v danej lokalite podľa údajov Ústavu informácií a prognóz školstva študovalo celkom 8 204 študentov. Výberový súbor bol získaný na základe výberu ľahkej dostupnosti. Oslovených bolo spolu 462 študentov stredných škôl (zaradených do skupiny ISCED 3 – Stredné školy s maturitou), pričom všetci z oslovených prejavili záujem o štúdium na vysokej škole.

Štruktúru respondentov podľa typu strednej školy, na ktorej študujú (gymnázium, stredná odborná škola) a rodu (muž, žena) prezentuje Tabuľka 1.

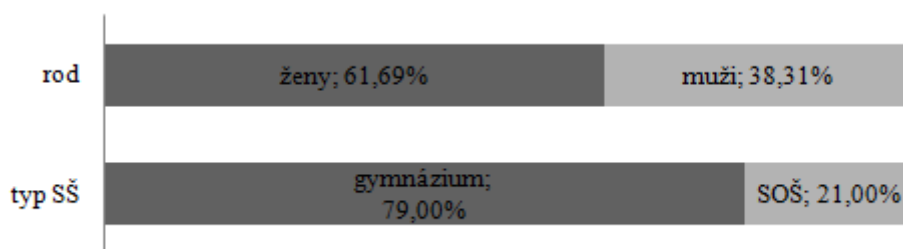
Tabuľka 1. Štruktúra vzorky podľa typu strednej školy a rodu respondentov

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|------------|------------|---------------|--------------------|
| gymnázium | 365 | 79,00 | 79,00 | 79,90 |
| stredná odborná škola | 97 | 21,00 | 21,00 | 100,00 |
| muž | 177 | 38,31 | 38,31 | 38,31 |
| žena | 285 | 61,69 | 61,69 | 100,00 |
| Spolu | 462 | 100 | 100 | x |

Prameň: vlastné spracovanie

Vzorku teda tvorí spolu 462 študentov, pričom najpočetnejšie zastúpenie vo výberovom súbore majú študenti gymnázií (365; 79,00 %). Výskumu sa zúčastnilo aj 97 (21,00 %) študentov stredných odborných škôl (obchodných akadémií, stredných priemyselných škôl a ostaných), pričom zastúpenie vo vzorke malo 177 (38,31 %) mužov a 285 (61,69 %) žien.

Štruktúra vzorky v grafickej podobe je zobrazená prostredníctvom Grafu 1.

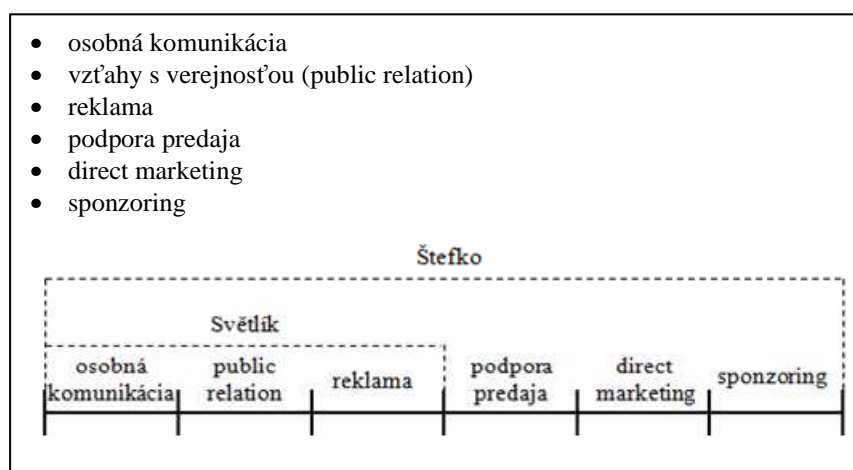


Graf 1. Štruktúra vzorky podľa typu strednej školy a rodu respondentov
Prameň: vlastné spracovanie

Výsledky a diskusia

Marketingová komunikácia vzdelávacej inštitúcie

Podstatou trhovej komunikácie je ovplyvňovanie, ktoré sa uskutočňuje za pomoci prostriedkov komunikačného systému, pričom jeho základom sú nástroje komunikačného mixu, medzi ktoré sa zaradzuje reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj a priamy marketing (Kotler – Keller, 2007). Pre potreby vzdelávacích inštitúcií a najmä fakúlt vysokých škôl je zloženie komunikačného mixu čiastočne modifikované (Obrázok 1). Komunikačný mix vzdelávacej inštitúcie je tvorený z osobnej komunikácie, vzťahov s verejnosťou (public relations) a reklamy (Světlík, 2006). S ním sa stotožňuje aj Štefko (2003), ktorý tieto nástroje dopĺňa o podporu predaja, direct marketing a sponzoring.



Obrázok 1. Marketingová komunikácia

Prameň: vlastné spracovanie

V prípade vzdelávacej inštitúcie pod pojmom osobná komunikácia je možné vnímať priamu formu komunikácie či už vo forme osobných návštev na stredných školách

(komunikácia s riaditeľmi, výchovnými poradcami, učiteľmi, študentmi stredných škôl) alebo kontaktu s cieľovými publikami pri dňoch otvorených dverí (komunikácia s vedením školy, študentmi vysokej školy, absolventmi). Výhodou je osobný kontakt, vytváranie a posilňovanie vzťahov a možnosť ponúknuť a prezentovať ďalšie služby. Druhým akcentovaným nástrojom marketingovej komunikácie je public relations (vzťahy s verejnosťou). Úlohou tohto nástroja je najmä udržiavanie vzťahov medzi vysokou školou a širokou verejnosťou reprezentovanou rôznymi typmi cieľových publik. Aktivity public relations sú zamerané viac na vysokú školu ako inštitúciu, ako na samotné produkty vysokej školy. V oblasti vysokoškolského vzdelávania sú používané rôzne špecifické nástroje public relations. Ku štandardným nástrojom public relations patria usporiadanie konferencií a seminárov, účasť na medzinárodných projektoch, výskumoch, grantoch, ale aj učebnice a ďalšie publikácie vysokej školy (Deák, 2005), tlačové konferencie, správy, udalosti, verejné vystúpenia zástupcov vysokej školy, tlačené materiály školy a jej dizajn (Světlík, 2006). Ďalším nástrojom komunikačného mixu vysokej školy je reklama. Jej cieľom je informovanie zákazníkov, ovplyvňovanie ich správania a pripomínanie existencie vysokej školy, pričom využíva širokú škálu médií (noviny, časopisy, rozhlas, televíziu, internet a iné). Môže mať tiež podobu propagačných materiálov alebo informovania o študijnom programe školy, o začiatku kurzu či termíne prijímacieho konania. Súčasťou komunikačnej politiky vzdelávacích inštitúcií je aj podpora predaja, direct marketing a sponzoring.

Vzdelávacia inštitúcia uvedenými nástrojmi realizuje vonkajšiu komunikáciu, ktorá je zameraná na cieľové skupiny vzdelávacej inštitúcie, predovšetkým na potenciálnych študentov, rodičov, partnerov a širokú verejnosť.

Jedným z cieľových publik vysokej školy ako vzdelávacej inštitúcie je študent strednej školy (potenciálny uchádzač o štúdium na vysokej škole), ktorý stojí pred rozhodovaním v momente uvedomenia si potreby vysokoškolského vzdelania. Pri výbere vysokej školy potrebuje uchádzač o štúdium na vysokej škole informácie, ktoré sú pre neho zrozumiteľné, majú pridanú hodnotu a uľahčujú mu jeho rozhodovanie týkajúce sa výberu konkrétneho produktu (vzdelávania poskytovaného vysokou školou na základe študijného odboru).

Pre účinnú marketingovú komunikáciu je nevyhnutné, aby pri tvorbe komunikačného programu vysoká škola poznala nielen informačné zdroje, ktorým je venovaná pozornosť, ale tiež bázu informácií, ktoré sú nápomocné pri výbere vysokej školy u študenta strednej školy ako potenciálneho zákazníka vysokej školy (bližšie Jurková, 2011). Pochopenie hlavných zásad efektívnej komunikácie s trhom a ich uplatňovanie je v záujme upevnenia pozície a rozvoja vzdelávacej inštitúcie na trhu i budovania dlhodobých vzťahov s jej cieľovými publikami.

Informačné zdroje – pohľad vybranej cieľovej skupiny

Pohľadu vybranej cieľovej skupiny (študenta strednej školy) na dôležitosť vybraných médií a informačných zdrojov je predmetom prezentovaného prieskumu. Informačný zdroj webová stránka vysokej školy (IZ1; 1,210) je najviac využívaným zdrojom pri vyhľadávaní informácií nápomocných pri výbere vysokoškolského vzdelávania. Medzi akcentované informačné zdroje je možné zaradiť kamarátov a známych (IZ2; 1,892). Pri rozhodovaní u študentov stredných škôl v záverečných ročníkoch zohrávajú úlohu aj informácie získané z kníh o vysokých školách (IZ3; 2,002), ktoré poskytujú komplexné informácie o možnostiach štúdia na všetkých vysokých školách.

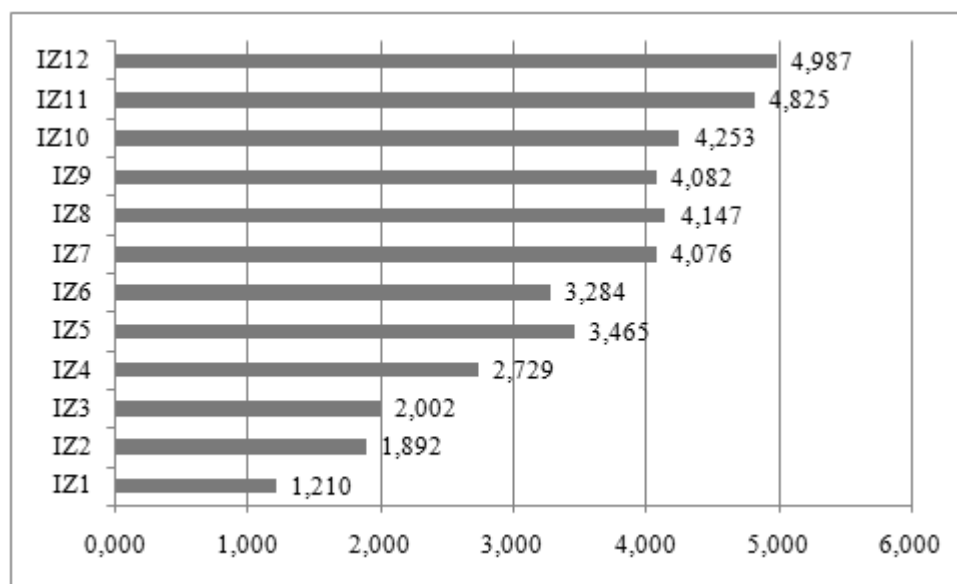
V Tabuľke 2 sú uvedené priemerné hodnoty využívania informačných zdrojov študentmi záverečných ročníkov stredných škôl so sídlom území Košického kraja.

Tabuľka 2. Informačné zdroje

| | N | Mean | Min | Max | Std. Dev. |
|------|----------|-------------|------------|------------|------------------|
| IZ1 | 462 | 1,209957 | 1,000000 | 4,000000 | 0,494293 |
| IZ2 | 462 | 1,891775 | 1,000000 | 5,000000 | 1,003885 |
| IZ3 | 462 | 2,002165 | 1,000000 | 5,000000 | 1,164364 |
| IZ4 | 462 | 2,729437 | 1,000000 | 5,000000 | 1,184846 |
| IZ5 | 462 | 3,465368 | 1,000000 | 5,000000 | 1,122580 |
| IZ6 | 462 | 3,283550 | 1,000000 | 5,000000 | 1,127313 |
| IZ7 | 462 | 4,075758 | 1,000000 | 5,000000 | 1,072581 |
| IZ8 | 462 | 4,147186 | 1,000000 | 5,000000 | 0,976948 |
| IZ9 | 462 | 4,082251 | 1,000000 | 5,000000 | 1,289768 |
| IZ10 | 462 | 4,253247 | 1,000000 | 5,000000 | 1,185021 |
| IZ11 | 462 | 4,824675 | 1,000000 | 5,000000 | 0,586912 |
| IZ12 | 462 | 4,987013 | 3,000000 | 5,000000 | 0,131090 |

Prameň: vlastné spracovanie

Respondentmi (študentmi stredných škôl) využívané informačné zdroje IZ1 – IZ12 a ich preferenčné usporiadanie prezentuje Graf 2.



Graf 2. Informačné zdroje

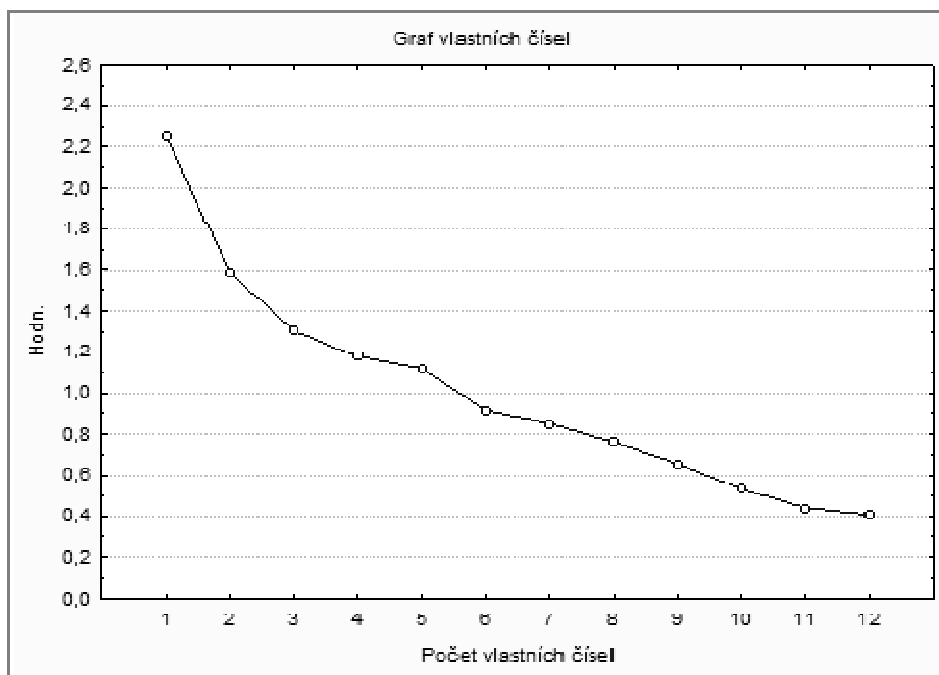
Prameň: vlastné spracovanie

Medzi priemerne využívané informačné zdroje je možné zaradiť letáky a brožúry vysokej školy (IZ4; 2,729), rôzne internetové portály (IZ5; 3,465) a študentov danej vysokej školy (IZ6; 3,284). Na základe výsledkov je možné konštatovať, že ako veľmi málo využívané zdroje informácií boli označení pracovníci stredných škôl (zdroje: výchovná poradkyňa strednej školy (IZ7; 4,076) a vedenie a učители Vašej strednej školy (IZ8; 4,147), prezentácie vo forme dní otvorených dverí na vysokých školách (IZ9; 4,082) a prezentácia vysokých škôl na strednej škole (IZ10; 4,253). Najmenej využívané sú informácie publikované v tlači (IZ11; 4,825) a ostatné (IZ12; 4,987).

Vplyv na rozhodovanie o výbere vysokej školy majú teda zdroje informácií, ktoré predstavujú nástroje nepersonálnej formálnej a explicitnej formy marketingovej komunikácie (napr. internetové stránky vysokých škôl a každoročne vydávaná publikácia o vysokých

školách), ale aj informačné zdroje, ktoré je možné priradiť k personálnym neformálnym nástrojom komunikácie (napr. kamaráti a známi).

Na základe faktorovej analýzy bolo 12 skúmaných informačných zdrojov redukovaných na 5 faktorov. Počet faktorov bol určený za pomoci vlastných čísel, ktoré vysvetľujú kumulatívne cez 60 % celkového rozptylu. Pre potvrdenie bol použitý aj sutinový graf (Graf 3).



Graf 3. Sutinový graf
Prameň: vlastné spracovanie

Päť v pozadí stojacích faktorov vysvetľujúcich 12 premenných uvádza Tabuľka 3.

Tabuľka 3. Faktorová analýza – informačné zdroje

| | Component | | | | |
|-----------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IZ1 | -0,275065 | 0,201188 | -0,632902 | -0,049925 | -0,149385 |
| IZ2 | 0,009443 | 0,209691 | 0,091051 | -0,018347 | 0,676241 |
| IZ3 | -0,053410 | -0,085546 | -0,088457 | 0,000501 | 0,753535 |
| IZ4 | 0,363743 | -0,272836 | -0,278744 | 0,393099 | 0,092801 |
| IZ5 | 0,076490 | 0,094215 | -0,020369 | 0,823670 | 0,174184 |
| IZ6 | 0,052943 | 0,024496 | 0,186112 | 0,763781 | -0,270305 |
| IZ7 | -0,022659 | 0,856727 | 0,015106 | 0,047555 | 0,055519 |
| IZ8 | 0,217107 | 0,829228 | -0,035903 | 0,046446 | -0,015905 |
| IZ9 | 0,844259 | 0,039890 | 0,056458 | 0,039629 | 0,012624 |
| IZ10 | 0,829542 | 0,156251 | 0,096681 | 0,093286 | -0,064459 |
| IZ11 | 0,201413 | 0,072668 | 0,657918 | 0,203251 | -0,206653 |
| IZ12 | -0,130767 | 0,051685 | 0,644758 | -0,029610 | 0,020966 |
| Výkl. roz | 1,725794 | 1,631239 | 1,392051 | 1,476030 | 1,210244 |
| Prp. celk | 0,143816 | 0,135937 | 0,116004 | 0,123002 | 0,100854 |

Prameň: vlastné spracovanie

Osobný predaj realizovaný prostredníctvom prezentácií vysokých škôl na stredných školách podporený distribúciou pozvánok na dni otvorených dverí sa javí ako jeden z možných nástrojov pre komunikáciu so študentmi stredných škôl. Rozhodovanie respondentov ohľadom výberu vysokoškolského vzdelávania je realizované aj s ohľadom na informácie od študentov danej vysokej školy, ktoré sú komunikované osobne, ale aj prostredníctvom rôznych internetových portálov a iných komunikačných kanálov (napr. sociálnych sietí). Informačný zdroj kamaráti a známi je kombinovaný s publikáciou o vysokých školách, ktorá poskytuje prehľad o vysokoškolskom vzdelaní a jeho ponuku pre daný akademický rok. Komunikácia s uchádzačmi o štúdium je úzko prepojená na študentov i absolventov vzdelávacej inštitúcie. Komunikačná kampaň zameraná na potenciálnych študentov by s ohľadom na tento fakt nemala byť oddelovaná od komunikačných aktivít orientovaných na iné cieľové skupiny, ale mala by byť ich integrálnou súčasťou. Podľa názoru respondentov je akcentovaným nástrojom aj webová stránka fakulty, ktoré reprezentuje nepersonálnu mediálnu formálnu formu marketingovej komunikácie. Sprostredkovanie požadovaných informácií je možné aj prostredníctvom pracovníkov stredných škôl. Vzdelávacie inštitúcie by sa teda mali zamerať aj na distribúciu aktuálnych informácií pre uvedenú cieľovú skupinu.

Na základe výsledkov je možné pre vzdelávacie inštitúcie odporučiť zamerať ich pozornosť nielen na osobné, ale i neosobné formy komunikácie a ich kombinácie s ohľadom na zvolené cieľové skupiny a ich prepojenia.

Záver

Tvorba a ponuka hodnoty pre cieľové skupiny v konkurenčnom prostredí je podmienená vhodnou kombináciou všetkých nástrojov marketingového mixu. Úlohou vzdelávacej inštitúcie je uspokojiť cieľové trhy prostredníctvom konkrétnej ponuky vzdelávacích programov s využitím cenovej, distribučnej i komunikačnej politiky, ktorej podstatou je informovať o existencii vzdelávacej inštitúcie na trhu vzdelávania a prezentovať svoje ciele a ponuku cieľovým zákazníkom.

Študenti stredných škôl medzi najviac využívané zdroje informácií označili webové stránky fakúlt vysokých škôl, kamarátov a známych a každoročne vydávanú publikáciu o vysokých školách. Na základe ich odpovedí je možné štruktúru komunikačného mixu orientovať na komunikáciu prostredníctvom osobnej komunikácie, pracovníkov stredných škôl, oficiálnej webovej stránky fakulty, osobných referencií od študentov vysokých škôl sprostredkovaných osobne alebo prostredníctvom iných médií (napr. sociálnych sietí a pod.) a printových materiálov vo forme publikácie o vysokých školách v kombinácii s rozhovormi s kamarátmi, známymi či spolužiakmi.

Analýza marketingovej komunikácie fakúlt vysokých škôl zameraná na uchádzača o štúdium na vysokej škole poukázala na potrebu predkladať svoju ponuku cieľovým zákazníkom prostredníctvom marketingovej komunikácie s využitím celej škály nástrojov komunikačného mixu a vhodne zvolenej kombinácie komunikačných prostriedkov. Výsledky výskumu zdôrazňujú postavenie osobnej komunikácie a nástrojov s ňou spájaných v kontexte s možnosťami využívania moderných médií ako kanálov pre sprostredkovanie správy pre zvolené cieľové publikum. Kombinácia klasických nástrojov marketingovej komunikácie s modernými formami marketingu predpokladá zvýšenie efektívnosti a účinnosti marketingovej komunikácie vzdelávacej inštitúcie a vytvorenie priestoru pre interaktívnu komunikáciu s cieľovými skupinami.

Príspevok je výsledkom riešenia grantovej úlohy GaPU 5/4/2012 Marketing vzdelávacích inštitúcií v kontexte spotrebiteľského správania ich zákazníkov.

Literatúra

DEÁK, P. 2005. Kvalita a image manažerských škol. Praha: ASPI, 2005. 144 s. ISBN 80-7357-0900-4

FORET, M. 2003. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2

JURKOVÁ, J. 2011. Marketingová komunikácia vzdelávacích inštitúcií. In: *Marketing & Komunikace*. Praha: Česká marketingová spoločnosť, 2011. Roč. XXI, č. 1. s. 12 – 13. ISSN 1211-5622

KOTLER, Ph. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

LABSKÁ, H. et al. 2006. *Marketingová komunikácia (vybrané časti)*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 222 s. ISBN 80-225-2267-8

RICHTEROVÁ, K. – KULČÁKOVÁ, M. – KLEPOCHOVÁ, D. 2005. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Ekonóm. 2005. ISBN 80-225-2036-5

SOLOMON, M. R. et al. 2006. *Marketing očima světových marketing manažeru*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X

SVĚTLÍK, J. 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5

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

Ústav informácií a prognóz školstva. 2012. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.uips.sk/V5>>

VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. 2007. *Reklama*. Praha: Grada Publishing 2007. 184 s. ISBN 802-472-0019

Kontaktná adresa

Ing. Jana Jurková, PhD., Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovenská republika, email: jana.jurko@gmail.com

MANAŽÉRI – EFEKTÍVNI VEDÚCI V PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE

MANAGERS - EFFECTIVE LEADERS IN BUSINESS ENTER-PRISE

Pavel Herzka - Juraj Tomlain

Abstract

Full article deals with the effectiveness of executives in businesses. The introduction returns into history and discusses the congenital features (talent) of the potential manager. The recapitulation of research from the business environment (mainly the expected images of executives) is subsequently mentioned, from which the authors discussed in detail the features and functions of manager (superior officer) for the proper, efficient and sustainable functioning of the staff – team below.

Key words

Manager. Manager's features. Leader effectiveness. Superiority.

Abstrakt

Celý článok sa zaoberá problematikou efektivity vedúcich pracovníkov v podnikateľských subjektoch. V úvode sa vracia do histórie a rozoberá vrodené vlastnosti (talent) potenciálneho manažéra. Následne je uvedená rekapitulácia výskumu v podnikateľskom prostredí (najmä očakávané predstavy o vedúcom pracovníkovi), z ktorého autori v ďalšom texte podrobne rozoberajú vlastnosti a funkcie manažéra (nadriadeného pracovníka) pre správne, efektívne a trvalo udržateľné fungovanie pracovného kolektívu – tímu.

Kľúčové slová

Manažér. Vlastnosti manažéra. Efektivita vedúceho. Nadriadenosť.

Úvod

Osobnosť pracovníka v podnikateľskom subjekte predstavuje vo všeobecnosti súhrn jeho psychických a fyzických predpokladov na uskutočňovanie istého druhu činnosti, ktorá odpovedá umiestneniu tohto pracovníka v hierarchickej úrovni organizačnej štruktúry. Principiálne platí, že čím lepší je súbor požadovaných vlastností, schopností, vedomostí a zručností pracovníka zodpovedajúci špecifikácii daného pracovného miesta, o to viac rastie jeho spôsobilosť úspešne vykonávať požadovanú pracovnú činnosť.

Zhruba pred 60 až 70 rokmi sa verilo, že komu chýbajú určité genetické vlastnosti, nie je vhodný pre manažérsku funkciu. Táto teória sa zaoberala predovšetkým osobou nadriadeného. Prakticky skúmala aké vlastnosti, alebo akú kombináciu vlastností majú silnejšie vyvinuté riadiace osoby ako osoby riadené. Takto vlastne znela východisková otázka tzv. „teórie vlastností“. Cieľom bolo pritom opísať riadenie ako výraz niektorých vlastností riadiacej osoby. Pomocou istých testov osobnosti sa predpovedalo, kto bude „dobrý“ a kto „zlý“ vedúci. Výsledkom tejto teórie bol nakoniec záver, že sa nepodarilo určiť vlastnosti pre riadenie, pomocou ktorých by bolo možné predpovedať jeho úspech. (Lloyd - Leslie, 1991) Inými slovami: okrem niekoľkých výnimiek (vlastnosti, ktoré sa podľa výskumu u úspešných vedúcich preukázali ako výraznejšie oproti ostatným sú: inteligencia, prispôsobivosť, otvorenosť, menší sklon ku konzervativizmu, citlivosť a pod.) neboli reálne identifikované

žiadne vlastnosti osobnosti, či ich kombinácia, ktorými by sa nadriadený odlišoval od „celkom obyčajných ľudí“ – podriadených. Úspešnými nadriadenými sa preto môžu stať alebo nimi môžu byť rôznorodí ľudia. Ako zdôvodnenie k tomuto stojí za to uviesť niekoľko krátkych úvah, ktoré by mohli vysvetliť stroskotanie spomenutej teórie vlastností.

Problematické je rozkladať osobnosť človeka na merateľné „prvky“ (vlastnosti). Osobnosť človeka je viac ako jednoduchý súhrn vzájomne nezávislých izolovaných vlastností, je to celok, uzavretá štruktúra. Nie je preto prekvapením, že pokusy tieto vlastnosti zmerať nevedli k žiadnym použiteľným výsledkom.

Psychológovia nevedia, do akej miery sú vlastnosti napr. nadanie pre riadenie vrodené a ako ovplyvňujú správanie a konanie. Ak by sa vychádzalo z predpokladu, že človek má už v kolíske talent riadiť, potom by z toho vyplynulo, že človek bude v každej skupine a za každej situácie dobrým nadriadeným. Proti teórii vrodenej a nemenných vlastností hovorí skutočnosť, že asi neexistujú nadriadení, ktorí by boli vždy a všade úspešní, hoci by sa to mohlo v prípade vrodenej vodcovskej povahy očakávať. V tomto prípade by mal byť teda správny názor, že charakteristické znaky osobnosti vedúceho pracovníka sú síce dôležitým, nie však jediným princípom vysvetlenia a že v podstate sa môže stať dobrým nadriadeným každý, kto je pripravený stále znova sa zaoberať svojimi úlohami, podriadenými, zaoberať sa svojimi cieľmi, svojim postojom a tiež sústavne sa učiť. (Hindle, 2002)

Ľudí nie je možné jednoducho rozdeliť na vedúcich a vedených, na riadiacich a riadených. Každý nadriadený má podriadených s úplne rozdielnymi vlastnosťami, potrebami a záujmami, ktorých nemôže viesť pomocou vopred stanovených (statických) vlastností. Naopak, je nevyhnutné aby bol pripravený rešpektovať svojich podriadených. Nadriadený, ktorý bude riadiť svojich podriadených vo všetkých situáciách rovnakým spôsobom, bude sotva pravdepodobne trvalo úspešný.

1. Čiastkové poznatky získané výskumom v praxi

Náš výskum riadenia konzultáciami a prieskumami v hospodárskej praxi u manažérov na rôznych stupňoch riadenia a v rozličných podnikateľských subjektoch potvrdil, že dobrí manažéri sú úspešní, pretože robia určité veci určitým spôsobom a dokážu na sebe pracovať. Aké vlastnosti by mal mať nadriadený? To je veľmi náročná otázka, ktorú sme položili podriadeným pracovníkom na rôznych stupňoch v podnikovej hierarchii riadenia. Rovnako ako sa píše v dostupnej literatúre, sme sa dopracovali k vlastnostiam, ktoré najčastejšie uvádzajú podriadení pracovníci. Sú to: dôslednosť, čestnosť, komunikačné schopnosti, schopnosť počúvať, schopnosť včas a komplexne rozhodovať, poskytovanie podpory, dôraznosť a spravodlivosť, otvorenosť novým myšlienkam, zmysel pre humor, vnútorná sila, energia a výdrž. Zoznamy zostavené rôznymi ľuďmi sú si veľmi podobné, takže sa zdá, že väčšina podriadených má podobnú predstavu o "ideálnom nadriadenom". Najčastejšie uvádzanými vlastnosťami sú dôraznosť, spravodlivosť a komunikatívnosť. Teda evidentne každý chce pracovať pre vnútorne silného manažéra. Inou otázkou je ešte štýl riadenia. Tu sme výskumom zistili silnú závislosť na konkrétnych podmienkach a zameraní činnosti. Nedá sa jednoznačne nájsť presná a už vôbec nie merateľná hranica úspešnosti riadenia ľudí medzi autoritatívnym a participatívnym štýlom riadenia. Okrem uvedeného na to, aby sa človek cítil na pracovisku dobre, pôsobí celý rad faktorov, medzi ktoré patria hlavne pracovná náplň, pracovný kolektív, postoj nadriadených pracovníkov, vzťah pracoviska, možnosť postupu - profesného rastu a rozvoja, mzda a spôsob odmeňovania, hodnotenie práce, sociálne klíma v podniku, firemná kultúra a pod. Všetko to prakticky pomáha zamestnancovi vytvoriť si pozitívny vzťah k podniku, v ktorom pracuje, vybudovať si pocit spolupatričnosti a dôvery, stať sa voči nemu lojálny, čo sa odráža aj v pracovnom výkone a v efektívite jeho práce. (Herzka, 2011) To potom prináša so sebou aj fakt,

že ak je zamestnanec na pracovisku spokojný, nepociťuje potrebu odísť z podniku, teda nespôsobuje fluktuáciu.

Z uvedeného vyplýva, že je to problematika veľmi rozsiahla. Predložený príspevok sa venuje len pomerne úzkemu spektru problémov a poukazuje na niektoré výsledky a poznatky získané praktickým výskumom v súčasnej hospodárskej praxi pre oblasť efektivity práce manažéra.

2. Atribúty efektívneho vedúceho

Predstava vedúceho ako diktátora, ktorý riadi – prikazuje, kontroluje a hodnotí, prípadne aj odmeňuje patrí svojim spôsobom minulosti okrem odvetví, či odborov ktoré sa inak riadiť nedajú (napr. armáda). Všeobecne v podnikateľskej sfére, kde ide o splnenie podnikateľských cieľov, pri ktorých je snaha dosiahnuť čo najvyššiu možnú úroveň produktivity, efektívnosti a čo najlepšie zárobky sa autoritatívnym spôsobom riadiť viac menej nedá. Efektívne jednajúci vedúci, či manažéri sa nenarodia so zvláštnym talentom, ani svoje umenie nemajú naštudované z literatúry, ale rozumejú tímovej práci a svojim podriadeným. Náš výskum v teréne ukázal niektoré výsledky, že efektívne pôsobiaci manažéri jednajú podľa určitých strategických zásad, ktoré sú výstupom nášho dlhoročného skúmania. V nasledovnom uvedieme ich stručný opis vo forme rád a doporučení, ako sa zdokonaľiť a byť lepším manažérom. Možno si ich však osvojiť aj na začiatku kariéry, keď sa manažérom iba chystáme byť. Nie sú to príkazy, hoci niektoré sú písané v imperatívne. Majú skôr za úlohu zaujať priamo každého čitateľa.

2.1 Formulácia vízie a plánovanie

Bez dobre formulovanej vízie vo všetkých čiastkových úlohách plnenia podnikateľského plánu, resp. cieľa sa skutočný úspech dosiahne veľmi ťažko. Táto vízia však musí byť prístupná všetkým podriadeným. To je hlavná a tiež základná zásada. Preto by manažér mal zvoliť poradu všetkých podriadených a objasniť im podnikateľský cieľ, kam sa snaží s celým útvarom dostať. Pri tejto príležitosti skutočne dobrý manažér požaduje od nich myšlienky a nápady. Manažér totiž nie je „najmúdrejší“ a jeho pozícia je často delegovaná v hierarchickej štruktúre podnikateľského subjektu. Ak sa úprimne požadujú myšlienky od podriadených, treba byť pripravený ich vnímať a prijať, určite nie zo zásady ich odmietnuť. Konečné rozhodnutie je na manažérovi, nech by bol zástancom akéhokoľvek štýlu riadenia. Pri všetkom treba pamätať na to, že úlohou manažéra je podporiť pracovné zapálenie a iniciatívu celého pracovného kolektívu. Ustavičné využívanie myšlienok spolupracovníkov znásobuje sily manažéra a zlepšuje jeho pozíciu. (Goleman, 1998)

Plánovanie sa odohráva na úrovni každého líniového riadenia. Manažéri na všetkých stupňoch riadenia musia byť pružní, aby udržali schopnosť podnikateľského subjektu reagovať na vonkajšie podnety a plánované úlohy týmto zmenám v okolí prispôbovať. Táto schopnosť vlastne delí riadiace tímy na úspešné a neúspešné. Manažér v spolupráci s celým pracovným kolektívom spracováva plán cieľov a termíny ich dosiahnutia. Jeho zmeny realizuje spoločne so svojím tímom. Treba vedieť, že aj mladší, menej skúsení pracovníci môžu byť zdrojom nápadov a informácií. Vypláva to z ich nezaťaženosťou predchádzajúcimi aj negatívnymi skúsenosťami ako i čerstvejšími poznatkami získanými v škole. Manažéri dbajú na informovanosť členov pracovného tímu a dávajú dostatočný čas na prispôbenie sa zmenám. Plán sa nestane nástrojom riadenia, ak sa pravidelne nekonzultuje so všetkými, ktorí sa podieľajú na jeho plnení. (Fulmer, 1997) Cieľ sa musí nielen vytvoriť, ale aj naplánovať, ako ho dosiahnuť. Manažér sleduje vývoj, povzbudzuje tvorivosť, využíva moderné metódy komunikácie a výberu optimálnych variant riešenia problémov. Manažér súbežne pracuje i na

náhradných plánov, ktoré napomôžu pohotovo riešiť krízové situácie. Dlhodobé plány treba systematicky revidovať a aktualizovať. V tomto smere by si dobrý manažér mal urobiť čas aj na premýšľanie. Plnenie krátkodobých úloh treba sledovať veľmi pozorne.

Manažér si tiež plánuje svoj pracovný rozvrh. Tento nesmie byť príliš tesný, aby bol reálny. V tomto smere, ak je zostavený dobrý plán, „investovaný“ čas sa niekoľkonásobne vráti.

2.2 Komunikácia

Platí zásada, že každá porada musí mať konkrétny účel a na každej porade by mal byť priestor pre aktivitu všetkých zúčastnených. Časový rozvrh porady manažér vždy podriadi účelu, mal by byť čo najkratší a primeraný účelu. Treba mať na pamäti, že na porade sa nič nespraví, len dohodne. Efektívny vedúci nie je hodnotený podľa dĺžky trvania porady, ale podľa toho, či porady majú konkrétny účel a či ho plnia.

Komunikovať znamená prijímať a vysielat' informácie. Byť manažérom, znamená v prvom rade byť komunikátorom. Komunikovať v pozícii manažéra je potrebné neprestajne, nie iba ak sa vyskytne problém. Pokiaľ ide o medziľudské vzťahy, netreba, aby manažér bol osobným priateľom s každým členom tímu s ktorým pracuje, ale na druhej strane je lepšie vytvárať medzi ľuďmi mosty než (priepasti) nepriateľstvo. V konverzácií, vedúci pozorne počúva a vyjadruje záujem, hovorí jasne a nikoho neprerušuje. (Schyns – Schilling, 2011)

Pracovné porady sa odporúča zvolávať aspoň jedenkrát mesačne kvôli informovanosti, kontrole pracovných úloh, plánovaniu, diskusii a v neposlednej rade kvôli podpore tímového ducha. Pred poradou bezpodmienečne treba pracovníkov oboznámiť s programom, aby sa mohli na poradu pripraviť a aby porada prebiehala zmysluplne. Zápis z porady na konci treba nechať odsúhlasiť a doručiť každému účastníkovi. Manažér na porade nedominuje a nevnučuje svoj názor. Nehnevá sa na tých, čo nesúhlasia. O svojich rozhodnutiach prípadne dáva hlasovať, alebo ich len oznámi, lebo v konečnom dôsledku je zaň zodpovedný. Nie každé rozhodnutie musí byť populárne.

Aj keď osobný kontakt je najlepší, v dnešnej dobe sa veľmi rozšíril kontakt písomný vo virtuálnom prostredí. Máme na mysli e-mail a jemu podobnú komunikáciu. Efektívny vedúci musí ovládať aj písomné vyjadrovanie. To by sa predsa len malo voliť iba ak chce ušetriť čas či peniaze, alebo potrebuje písomný doklad. Písomná komunikácia by mala byť vecná, čo najkratšia, ale dobre zrozumiteľná. Na korešpondenciu tohto druhu sa odpovedá v čo najkratšom možnom čase, alebo aspoň sa potvrdzuje príjem. Používa sa jednoduchý a prirodzený štýl. Tu si treba tiež uvedomiť, že písomná správa a jej forma je súčasťou imidžu manažéra.

Treťou cestou komunikácie, ktorú treba spomenúť je telefonovanie, hlavne v súčasnosti, keď mobilná komunikácia hrá jednu z prvoradých a najrýchlejších ciest komunikácie. Tu treba pripomenúť prioritu optimálnej vecnosti, zrozumiteľnosti a časovej dĺžky komunikácie.

2.3 Kontrola a organizovanie

Pokiaľ ide o kontrolu, treba aby si manažér hneď na začiatku položil niekoľko otázok týkajúcich sa prehľadu o tom, ako manažéri napr. u konkurencie pracujú v danej oblasti. Či poskytujú svojmu tímu najnovšie znalosti a informácie potrebné k dosiahnutiu lepších výsledkov. Či podporuje svojich podriadených vo výcviku, vzdelávaní a starostlivosti o osobný rozvoj. Otázkou je tiež, či sám manažér je ochotný prijať iný prístup k riadeniu útvaru a vedeniu ľudí a tým podstúpiť isté riziká inovácie. Takéto a podobné otázky by si mal efektívny vedúci položiť a nájsť na ne pozitívnu odozvu.

Kontrola sleduje plnenie úloh a zaisťuje, či priebeh činnosti bol taký, ako sa predpokladal v pláne. Sú potrebné presné a relevantné informácie, v dostatočnom predstihu, aby manažér mohol reagovať na odchýlku skôr, než vznikne vážny problém. Kritériom hodnotenia výkonu má byť dosiahnutie cieľov. Efektívny vedúci nehovorí so svojim tímom iba keď sa im nedarí. Nesmie zabúdať ale ani na poďakovanie, ak si to zaslúži. Kontrola začína u sebakontroly a sebaovládania. Manažér dôsledne kontroluje náklady a dodržiava podnikové predpisy. S tým súvisí i kontrola financií, tá sa neponecháva iba na účtovníkov.

Samotné organizovanie, keď vedúci a jeho tím vie, aké ciele chce dosiahnuť, stojí pred výzvou ich efektívneho zabezpečenia. Manažér zodpovedá za ľudí, peniaze i materiál a pod. Jeho úlohou je dosiahnuť maximálnu návratnosť firemných prostriedkov. Povzbudzuje svoj tím tak, aby premýšľal, ako zvýšiť efektívnosť a dobrý nápad využije, náležite odmení. V súvislosti s organizovaním činností manažér dáva presné informácie v určených termínoch a zjednodušuje administratívu. Potrebuje pracovať, a nie „vyrábať“ dokumentáciu. Mal by obmedziť počet pracovníkov na taký, ktorý je schopný riadiť, zamestnať a plne využívať. Svoj tím si manažér starostlivo vyberá.

Manažér priebežne sleduje potrebu výcviku a vzdelávania pracovníkov svojho tímu. Delegovaním ušetrí čas a nájde perspektívne posily na vedúce miesta. Tu je na mieste si zodpovedať niektoré relevantné otázky: "Vykonávam činnosti, ktoré vôbec nie sú nutné vykonať? Ktoré činnosti môžem delegovať? Môžem niečo robiť efektívnejšie?" atď. Dnes sa efektívny manažér nemôže zaobiť bez využívania nových informačných technológií. Ak si dobre zorganizuje svoju prácu, bude dosahovať výsledky účinným spôsobom, t.j. bude robiť správne veci, správnym spôsobom.

2.4 Vedenie

Efektívny vedúci je dosiahnuteľný pre jednotlivcov svojho pracovného tímu. To je jedna zo základných charakteristík manažéra. Jedna z najhorších situácií pre zamestnanca je, keď nutne potrebuje radu, rozhodnutie alebo jednoducho informáciu a svojho nadriadeného nemôže nikde nájsť. Preto by nemali byť tímoví pracovníci dlhodobo osamote a bez pomoci. Treba im dať najavo, že pomoc a podpora je vždy k dispozícii. Pokiaľ sám manažér nie je k dispozícii, mal by byť dosiahnuteľný aspoň dobre informovaný zástupca.

Efektívny vedúci vytvára podmienky pre spokojnosť svojich ľudí v tíme. Snaží sa porozumieť tomu, čo ich motivuje: uznanie, výsledky, finančná odmena, sociálne istoty, dobré pracovné prostredie, či šanca na postup – povýšenie a pod. Platí totiž, že spokojný pracovník je najefektívnejší. Nie je pravdou, že ľudia s vynikajúcimi výsledkami, ktorých práca baví, sú spokojní, aj keď nie sú primerane zaplatení, či odmenení. Peniaze motivujú a treba ich považovať za veľmi dôležitý motivačný faktor. Preto, ak je to len trochu možné, finančnú odmenu by manažér mal urobiť úmernou výkonu a kvalite vykonanej práce.

Na pracovisku je potrebné vytvoriť civilizovanú atmosféru – odpovedajúcu vysokej firemnej kultúre. Ciele práce by mal manažér formulovať jasne a mali by byť jednoznačne dohodnuté kritériá merania ich dosiahnutia. Manažér zavádza vysoký pracovný štandard, pretože výzva je veľkým motivačným faktorom a nedostatočne využití, nedocenení a nedostatočne hodnotení a ohodnotení pracovníci majú tendenciu odísť. Absencia a fluktuácia sú pomerne výstižne ukazovatele pracovnej spokojnosti. Preto ich treba priebežne kontrolovať. (Herzka – Kajanová, 2010)

Všeobecným ľudským pravidlom je v súlade s etiketou, že s ľuďmi treba komunikovať zdvorilo. O podriadených to platí rovnako, manažér sa správa tak, ako chce, aby sa správali jeho ľudia k nemu a navzájom. Manažér dbá na presnosť, lojalitu k podniku, efektívnosť a inteligentné jednanie. V riadení by mal manažér rozpoznať správny pomer vo svojej orientácii na úlohy a na ľudí. Členovia pracovného tímu totiž patria i do iných

sociálnych skupín, rodine, politickej strane, cirkvi, športovému klubu a pod. Každý jednotlivec pracovného tímu má aj svoj súkromný život. Manažér sa k jednotlivcom správa ako k individualitám s rozdielnymi povahami. Manažér v tíme by mal podporovať priateľskú súťaživosť a nie rivalitu. V medziľudských vzťahoch sa donášanie považuje za nevhodnú vlastnosť. Konflikty rieši spoločne, komunikáciou a ne je diktátorom. Za pracovný úspech ľuďom poďakujte a verejne ich pochváli. Nakoniec treba pripomenúť, že vedenie ľudí vyžaduje prax a ochotu sa učiť. Výsledky práce tímu sú také dobré, aké sú výsledky jednotlivcov a platí jednoznačne, že aj ten najlepší manažér bez zodpovedajúcich ľudí nemôže byť dobrým manažérom.

Schopnosť viesť a motivovať je rovnaké umenie ako ostatné riadiace schopnosti. V skutočnosti ide o schopnosť zvládnuť funkciu a silu vychádzajúcu z cieľavedomosti manažéra, ktorá strhne aj ostatných. Je to zmes entuziazmu a neústupnosti zameraná na dosiahnutie jasne definovaného cieľa a súčasne vysoko rozvinutej schopnosti komunikovať. Ako náhle sa pracovný tím zdokonalí, treba mu dať voľnosť a nezávislosť. V cieľavedomosti by mal byť efektívny vedúci príkladom. Vedie svojich podriadených k tomu, aby boli na firmu hrdí. Mali by pochopiť, ako je ich práca dôležitá a ako každý člen tímu prispieva k úspechu firmy. Pri odmeňovaní manažér zavádza priehľadný systém a odmeňuje nielen finančne, ale aj uznaním, zodpovednosťou, či postavením. Efektívny vedúci by si mal vybudovať vlastný štýl vedenia ľudí – tento je vždy závislý od konkrétnych podmienok a preto je neopakovateľný a nedá sa dopredu naučiť.

2.5 Hodnotenie

Program akcií, zmien a opatrení vedúci k dosiahnutiu vízie manažéra by sa mal periodicky hodnotiť. Preto treba Informovať členov riadeného tímu i nadriadených, ako sa veci vyvíjajú. Čo môže celý tím kolektívne zlepšiť? Toto hodnotenie uskutočniť jeden krát ročne je málo. Nemožno si dovoliť čakať, keď sa čiastkové neúspechy stanú realitou a potom sa až sústrediť na zmeny. Keď sa činnosti a ich výsledky nevyvíjajú správnym smerom, efektívny vedúci upravuje svoje plány alebo dokonca celý program. Plány sa v prípade potreby musia adekvátne meniť. To je aj všeobecný princíp plánovania. V tomto prípade sa hodnotenie považuje za spätnú väzbu a tá umožňuje korekcie všetkých rozhodnutí v čase.

Pokiaľ ide o kritické hodnotenie samotné, jeho predmetom môže byť všetko a všetci. Podriadení i samotní manažéri. Okrem bežných systémov hodnotenia pracovníkov využívaných v riadení ľudských zdrojov je potrebné uplatniť systém, ktorý umožní pracovníkom v tíme vyjadriť svoje názory a postoje k manažérovi, úprimne a bez osobnej identifikácie. Cieľom manažéra by malo byť zistenie svojich silných a slabých stránok tak, ako ich vidia spolupracovníci, či podriadení. Manažér si totiž môže myslieť, že odvádza vynikajúcu prácu, ale pracovníci v tíme môžu mať iný názor. Závery zo spätnej väzby môžu byť niekedy bolestné, ale väčšinou tak manažér získa skutočný obraz toho, aký je. (Čambal, 2009)

Pokiaľ ide o samotné hodnotenie tímových pracovníkov, manažér by im mal jednoznačne dať najavo, že si váži ich prácu, jej výsledky ako i snahu dosiahnuť plánované výsledky. Keď sa to od neho tímoví pracovníci včas dozvedia výsledky hodnotenia, budú pracovať ešte usilovnejšie a výsledky sa môžu ešte výrazne zlepšiť. Ich prezentácia má však svoje princípy. Ocenenie výborných výsledkov nemusí byť pre organizáciu príliš „drahé“.

2.6 Rozhodovanie a delegovanie

Všetky činnosti manažérskej profesie sú viac či menej spojené s rozhodovaním. Pred samotným rozhodnutím je potrebné získať čo najviac relevantných informácií. Manažér musí

poznať svoju právomoc pri rozhodovaní. Pri tom všetkom si treba uvedomiť, že možnosti a varianty riešenia problému, o ktorom manažér rozhoduje budú diametrálne odlišné, až protikladné. Často krát je riešením kompromis. Efektívny manažér by si mal ponechať výsadu konečného rozhodnutia. Ak sa manažér rozhoduje iba na základe názoru väčšiny, vyhýba sa zodpovednosti a okrem toho ten názor vôbec nemusí byť správny. Platí tu vždy jedno nepísané pravidlo - ľudia sú ochotní nechať sa presvedčiť, ale ťažko donútiť. Manažér by mal nechať rozhodovať pracovníkov aj na tých najnižších úrovniach hierarchie, zodpovednosť však ostáva na manažérovi. Treba však dať veľký pozor na čas. Správne rozhodnutie urobené príliš neskoro nie je o nič lepšie, ako zlé rozhodnutie, ktoré je naopak urobené príliš skoro. Platí ale tiež, že zlé rozhodnutie sa dá korigovať, naproti žiadnemu – tam totiž niet čo korigovať. Najdôležitejším aspektom riadenia je výber správnych ľudí, ich dôsledný výcvik a delegovanie v čo najširšom možnom meradle. Ak manažér bude robiť všetko sám v domnienke, že je nenahraditeľný, bude stále pracovať ako „schopní podriadení“, ktorí pomáhajú svojim vedúcim vypracovať sa na najvyššie priečky v organizácii. Manažér sa musí naučiť správne delegovať a len v tom prípade sa môže stať úspešným. Delegovaním sa zrýchlia pracovné toky a využívajú sa talenty v prospech všetkých. Jednou z najčastejších príčinou fluktuácie pracovníkov je nevyužívanie a na strane zamestnanca tiež nenaplnení sebarealizácia.

Záver

Manažér je len potiaľ efektívny, pokiaľ sú efektívni členovia jeho pracovného tímu, resp. celý pracovný kolektív. To je základná poučka, ktorú je treba mať na pamäti. Pri porovnaní s armádou je to vlastne tak, že aj ten najlepší generál bez vojska nie je žiadnym generálom. Súčasne platí ešte jeden aspekt, kvalita a efektívnosť vedúceho, či dobrého manažéra nerastie úmerne so strachom, ktorý sa mu podarí vnieť do psychiky jeho podriadených. Tiež sa nemeria ani počtom pracovníkov, s ktorými rozviaže pracovný pomer.

Prakticky záver vyplýva automaticky zo skôr spomenutých súčastí manažmentu, kde sme sa snažili opísať „správny“ postoj efektívneho manažéra v súvislosti z jeho postavením v pracovnom tíme. Na záver - efektívny vedúci je hodnotený len podľa toho, do akej miery sa mu podarilo svojou manažérskou činnosťou a postavením v rámci tímu splniť podnikové ciele a podľa konečných výsledkov.

Literatúra

Andy Bruce – Ken Langdon.: Riadenie projektu. Vydavateľstvo Slovart, Bratislava 2003, ISBN 80-7145-756-6

Antošová Mária: PERSONÁLNA POLITIKA A KVALITA PRACOVNÉHO ŽIVOTA V ORGANIZÁCII. MANEKO, 2/2011, Vydáva Odd. manažmentu chem. a potravinárskych technológií, UM STU v Bratislave, s. 153-167, ISSN 1337-9488

Čambál, M. Long - Term Employee Training as a Basic Prerequisite for the Development of an Optimal Corporate Culture, 1 st ed., Köthen : Hochschule Anhalt, 2009, 77 s. ISBN 978-3-86011-023-2

Dowling P.J., Festing M. & Engle Allen D. International Human Resources Management. London: Thomson Learning, 2008, ISBN 13-978-184480-542-6

Fulmer, R.: The evolving paradigm of leadership development, Organisational Dynamics, Vol. 25, (1997), s. 59-73.

Goleman, D.: What makes a leader?, Harvard Business Review, Vol. 76, (1998) s. 93-104.

Herzka, Pavel - Boka, Michal: Personálny manažment. – Bratislava: Vydavateľstvo STU, 1999. s. 153 ISBN 80-227-1297-3.

- Herzka, Pavel: Manažér v podnikovej praxi. In. Actual Questions of Social and Human Sciences. Zborník príspevkov z medzinárodného interdisciplinárneho vedeckého kolokvia. Bratislava: Ústav manažmentu STU Bratislava, september 2008. ISBN 978-80-227-2944-4. s.25-32. zborník na CD
- Herzka, Pavel - Kajanová, Jana
Ekonomika a manažment podniku. Nakladateľstvo STU 2010. – 203 s. ISBN 978–80-227-3268-0.
- Herzka, Pavel: 2011. Problémy fluktuácie pracovníkov v hospodárskej praxi. In: MANEKO – Journal of Management and Economics. Roč. III., 01/2011, s. 23-33. ISSN 1337-9488
- Lloyd L. Byars - Leslie W. Rue: Human Resource Management. IRWIN, Boston MA, USA 1991.
- M. Čambál, E. Vaškovičová, Zinrinová: THE APPLICATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP IN INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION A PREREQUISITE FOR THE ENHANCEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. Zborník vedeckých prác. Уфимский государственный авиационный технический университет, 2011, ISBN 978-5-4221-0233-4
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha, 1992.
- Schyns, B. and Schilling, J.: Implicit leadership theories: think leader, think effective ?, Journal of management inquiry., (2011), s. 141-150.
- Šubertova Elena.:PODNIKANIE NA SLOVENSKU A HODNOTENIE PODMIE-NOK PODNIKANIA VO VYBRANÝCH REGIONOCH (ENTREPRENEURSHIP IN SLOVAKIA AND EVALUATION OF BUSINESS CONDITIONS IN SELECTED REGIONS). Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration, Pardubice 4/2011, s. 222-231, ISSN 1211-555X.
- Tim Hindle.: Plánovanie času. Vydavateľstvo Slovart, Bratislava 2002, ISBN 80-7145-649-7

Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD
Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Ing. Juraj Tomlain, PhD.
Ústav manažmentu
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR
e-mail: juraj.tomlain@stuba.sk

HARMONIZÁCIA DANE Z PRIDANEJ HODNOTY A JEJ BUDÚCNOSŤ V EURÓPSKEJ ÚNII

HARMONIZATION OF VALUE ADDED TAX AND ITS FUTURE IN EUROPEAN UNION

Norbert Gyurián

Abstract

The harmonization of value added tax is a problem for several decades. That fact is caused by the complexity of this problem. Many experts dealing with this issue, not just at home here in Slovakia, also abroad. The process of harmonization is the source of heated discussions throughout the world, especially in the European Union. Harmonization of value added tax is one of the most important pillars of the main operation of the common European market. This follows from the fact that due to inconsistencies collection and administration of indirect taxes, such taxes may create major barriers to the free movement of goods and services between Member States. It is therefore very important that the most appropriate regulated all indirect taxes. Main goal of paper is to assess the current state of harmonization of value added tax and its future in the European Union.

Key words

Harmonization of tax system. Value added tax (VAT). European Union (EU).

Abstrakt

Harmonizácia dane z pridanej hodnoty je problém už niekoľkých desaťročí. Daná skutočnosť je zapríčinená zložitou danou oblasťou. Veľa odborníkov sa zaoberá touto problematikou, a to nielen doma u nás na Slovensku, ale i v zahraničí. Proces harmonizácie je zdrojom búrlivých diskusií na celom svete, a to najmä na Európskej pôde. Harmonizácia dane z pridanej hodnoty je jedným z najdôležitejších hlavných pilierov fungovania spoločného európskeho trhu. Táto skutočnosť vyplýva z toho, že v dôsledku nejednotnosti vyberania a správy nepriamych daní, môžu tieto dane vytvoriť veľké bariéry vo voľnom pohybe tovarov, kapitálu, práce a služieb medzi členskými štátmi. Preto je veľmi dôležité, aby boli čo najsprávnejšie regulované všetky nepriame dane.

Kľúčové slová

Harmonizácia daňového systému. Daň z pridanej hodnoty (DPH). Európska únia (EÚ).

Úvod

Základným cieľom Európskej únie je zabezpečenie jednotného trhu. Neoddeliteľnou súčasťou dosiahnutia tohto cieľa je aj harmonizácia výberu nepriamych daní a podmienok zdaňovania vo všetkých členských štátoch. Proces harmonizácie daní sa priamo dotýka daňovej politiky členských štátov. Preto sa jedná o veľmi zložitý proces, a to nielen u nepriamych, ale najmä u priamych daní. Samotný proces trvá už niekoľko desaťročí a stále nie je možné ho považovať za ukončený.

Cieľ

Naším cieľom je zhodnotenie súčasného stavu harmonizácie v oblasti nepriamych daní. Vybranou daňou našej analýzy je daň z pridanej hodnoty. Pri hodnotení sa zameriavame

na popis doterajšieho vývoja harmonizácie dane z pridanej hodnoty ako aj na jej možný ďalší vývoj na Európskej pôde. Dôraz kladieme na právne predpisy Slovenskej republiky a Európskej únie, a to najmä na smernice vydávané Radou Európskej únie.

Materiál a metódy

Výber vhodného materiálu a metód je dôležitým predpokladom kvalitného spracovania každého problému. Vzhľadom na vytýčené ciele, hodnoteným materiálom sú tuzemské i zahraničné literárne zdroje. Dôležitú rolu zohrávajú záväzné i nezáväzné právne predpisy Európskej únie, ktoré je možné rozdeliť na tri základné oblasti. Jednotlivé oblasti v príspevku bližšie popisujeme v ďalšej časti príspevku. Pri hodnotení vybraného problému, vzhľadom na jeho teoretický charakter, sú použité základné metódy výskumu – metóda analýzy, syntézy, dedukcie, grafické metódy a pod.

Výsledky a diskusia

Harmonizáciu vo všeobecnosti je možné vymedziť ako zosúladenie rozdielnych zvyklostí, postupov a prístupov určitej oblasti. Pri daniach predstavuje veľmi zložitý proces, ktorý už trvá niekoľko desiatok rokov. K harmonizácii daní na svete dochádza najčastejšie v politických, ekonomických resp. iných zoskupeniach. Ako príklad politického zoskupenia je možné uviesť Európsku úniu. K harmonizácii daní však dochádza aj v rámci krajín OECD, ktoré je možné považovať za určité sociálne zoskupenie krajín na svete.

Harmonizáciu daní je taktiež možné definovať, ako nadnárodné usmerňovanie právnych predpisov upravujúcich dane. Znamená to zásah do daňového systému jednotlivých členských štátov.

Podľa LÁCHOVEJ, L. (2007) je možné súčasné podmienky fungovania daňových systémov zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- zvyšuje sa miera prepojenosti národných ekonomík a trhov,
- rastú daňové úniky, rozširujú sa možnosti zatajovania príjmov zo zahraničia prostredníctvom daňových rajov, ktoré bránia výmene informácií,
- vo vnútri regionálnych zoskupení s jednotným vnútorným trhom je transfer daňových základov jednoduchší a dochádza k nemu častejšie,
- silná daňová konkurencia medzi štátmi, najmä u mobilných základoch,
- úsilie štátov o zachovanie daňových príjmov, sprísnenie podmienok a kontroly, odliv kapitálu z krajiny,
- existencia nadnárodných korporácií, problém alokácie zisku a daní medzi zúčastnenými krajinami, obtiažna kontrola transferových cien.

Celková harmonizácia daní sa najčastejšie rozdeľuje na dve oblasti – na oblasť priamych a na oblasť nepriamych daní. Oblasť priamych daní v Európskej únii je v súčasnosti dotknutá harmonizáciou v malej miere. Jedná sa o oblasť dane z príjmov právnických osôb¹. V tejto oblasti sú síce vypracované určité možné riešenia (modely) harmonizácie daňových základov, avšak povinnosť ich zavedenia nie je do súčasnosti povinné podnikom pôsobiacim v Európskom spoločenstve.

SZAROWSKÁ, I. (2009) uvádza, že základy existujúcich daní v národných štátoch v budúcnosti pravdepodobne zaniknú. Táto skutočnosť následne povedie k vzniku jednotného systému daňových pravidiel na území celého Európskeho spoločenstva. Európska daň z príjmov právnických osôb (daň zo zisku) bude spravovaná novovzniknutou európskou autoritou. Sadzby budú fixované na úrovni EÚ a daňové výnosy budú financovať rozpočet

¹ v praxi často nazývajú túto daň ako „daň korporácie“

EÚ. Tento variant, podporovaný európskymi federalistami, našiel oporu v prelomových článkoch návrhu tzv. Európskej ústavy o jednotnej európskej politike.

Nepriame dane predstavujú oblasť, v ktorej už prebehlo oveľa viac a výraznejších reforiem. V Európskej únii, ako aj na celom svete sa kladie týmto daniam čoraz väčšia pozornosť a dôležitosť. Táto skutočnosť je zapríčinená aj tým, že postupne sa presúva daňové zaťaženie daňovníkov z priamych daní na nepriame dane. Tento jav sa prejavuje v celosvetovom meradle. V oblasti nepriamych daní bolo vydaných obrovský počet právnych noriem. Na území Európskej únie je možné tieto právne normy rozdeliť na tri základné oblasti.

Prvú oblasť tvorí primárne právo Európskej únie, t.j. Zakladajúce a Prístupové zmluvy. Nepriamym daniam sú venované články² 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117 a 118. Rozdelenie problematiky zdaňovania nepriamymi daňami akoby predurčovalo budúce priority celého spoločenstva. Dani z pridanej hodnoty sú venované najmä články, ako napr.:

- *článok 110 (pôvodne 95)* - zakazuje vládam uvažovať na dovážané výrobky iné dane, než aké sú uplatňované na tuzemské komodity;
- *článok 111 (pôvodne 96)* - ustanovuje, že v prípade vývozu komodít do členských krajín nesmie refundácia dane prevýšiť hodnotu dane, ktorá bola pôvodne vybraná;
- *článok 113 (pôvodne 99)* - uložil rade ministrov, aby na základe doporučení Komisie a po konzultácii s Európskym parlamentom prijala opatrenia na harmonizáciu legislatívy viažucej sa k nepriamym daniam v miere potrebnej na fungovanie jednotného trhu.

Do druhej oblasti patria nariadenia, smernice, rozhodnutia, stanoviská a odporúčania. Túto oblasť taktiež nazývame ako tzv. sekundárne právo Európskej únie. Najväčšiu váhu v tejto oblasti majú smernice. Za prvú dôležitú smernicu sa považuje smernica č. 67/227/EEC. Táto smernica upravuje podmienky zavedenia dane z pridanej hodnoty v rámci Európskej únie. Smernica charakterizuje daň z pridanej hodnoty ako „všeobecnú daň zo spotreby stanovenej percentom z predajnej ceny“. Zavedenie tejto smernice do účinnosti súvisí s vytvorením „spoločného trhu s nenarušenou hospodárskou súťažou a s takou charakteristikou, ktorá je podobná charakteristike domáceho trhu“. Smernica taktiež hovorí o dosiahnutí čo najväčšej jednoduchosti v správe dane z pridanej hodnoty, ktorá však dodnes je riešeným problémom správcov daní a daňových platiteľov.

V roku 1977 nadobudla účinnosť smernica č. 77/388/EEC, tzv. „Šiesta smernica“. Bola to smernica, ktorá bola bezpochybné najdôležitejšou smernicou v oblasti daní z pridanej hodnoty. Nazývala sa aj ako tzv. systémová smernica. Práve touto smernicou sa zaistilo, že daň sa aplikovala na tie isté transakcie v každej členskej krajine. Táto smernica vytvorila základné pravidlá pre určenie základu dane a sadzby dane. Šiesta smernica bola účinná takmer 30 rokov. Nahradená bola smernicou Rady č. 2006/112/EEC. Dôvod spočíval v jej neprehľadnosti po veľkom počte jej noviel³. Smernica nadobudla účinnosť 1. januára 2007 a v súčasnosti je považovaná za platnú systémovú smernicu v oblasti dane z pridanej hodnoty v európskom meradle. Daň z pridanej hodnoty na území Európskej únie je plne kompatibilná so zákonom 222/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov.

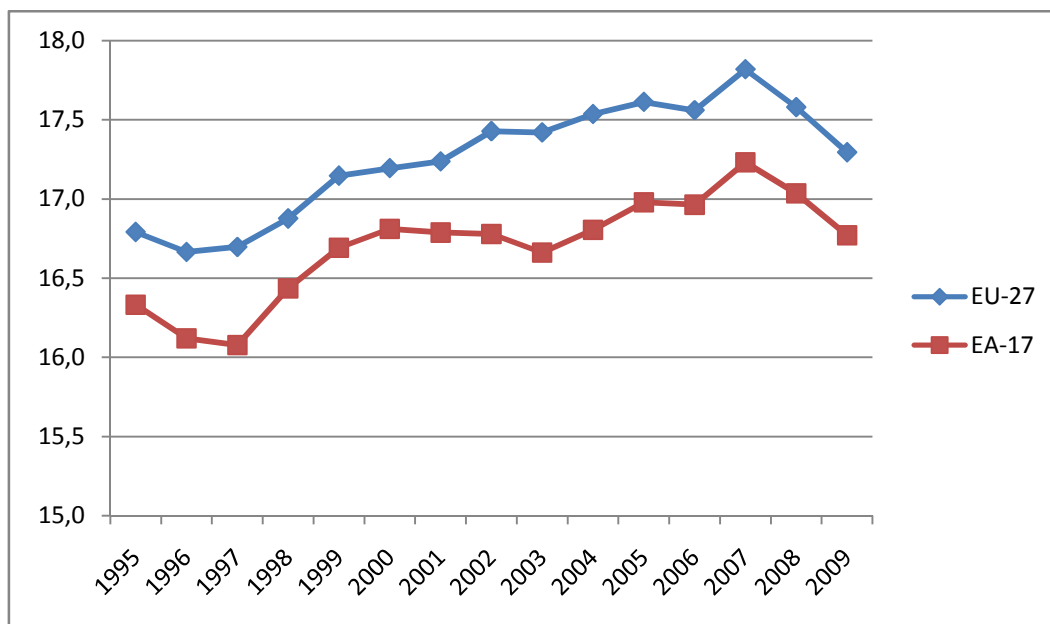
Tretiu oblasť tvoria Rozhodnutia Európskeho súdneho dvora. Túto oblasť taktiež nazývame ako Precedentné právo Európskej únie. Jedná sa o právne predpisy, ktoré riešia problémy v oblasti zdaňovania medzi jednotlivými daňovými subjektmi – platiteľmi dane, ako aj medzi nimi a Európskou úniou. Harmonizáciu daní uskutočnená prostredníctvom precedentného práva nazývame aj ako tzv. „negatívna harmonizácia“.

Stav súčasného systému dane z pridanej hodnoty a možné smerovanie jej vývoja

² články Zmluvy o založení Európskeho hospodárskeho spoločenstva (tzv. Rímske zmluvy) včítane noviel

³ Šiesta smernica bola aktualizovaná 36 krát

Daň z pridanej hodnoty od jej zavedenia postupne posilnila svoju pozíciu medzi ostatnými daňami vyberanými v celosvetovom meradle. V súčasnosti je zavedená približne v 140 krajinách na svete.⁴ Svoju pozíciu môže ďakovať najmä trendu vývoja daňových príjmov získaných z tejto dane.



Graf 1. Vývoj podielu daňových príjmov z dane z pridanej hodnoty na celkových daňových príjmoch členských štátov Európskej únie v rokoch 1995-2009

Zdroj: vlastné spracovanie údajov získaných z Taxation Trends in the European Union

Vývoj podielu daňových príjmov z výberu dane z pridanej hodnoty na celkových daňových príjmoch členských štátov uvádzame v grafe 1. Pri spracovaní získaných údajov sme vypočítali vážený aritmetický priemer za jednotlivé roky sledovaného obdobia, ktorým sú roky 1995-2009. V grafe sú spracované údaje za všetky členské krajiny Európskej únie (EU-27) ako aj údaje za členské krajiny EA-17, ktorými sú Belgicko, Španielsko, Írsko, Taliansko, Luxembursko, Holandsko, Nemecko, Fínsko, Francúzsko, Rakúsko, Portugalsko, Grécko, Slovinsko, Cyprus, Malta, Slovensko a Estónsko.

Vývoj hodnoteného ukazovateľa zaznamenal postupný nárast od roku 1997, ktorý trval jedno desaťročie. V roku 2007 sú dosiahnuté najvyššie hodnoty a v ďalších rokoch došlo k prudkému poklesu hodnôt sledovaného ukazovateľa. Z komparácie ukazovateľa medzi EU-27 a EA-17 je možné konštatovať, že v nových členských krajinách jej hodnota dosahuje vyššie hodnoty.

Počas finančnej a následne hospodárskej krízy prežívali verejné financie vo všetkých štátoch sveta ťažšie obdobie. Príčinou tohto javu bol aj pokles daňových príjmov. Zmeny v tejto oblasti sa prejavili hlavne v poklese príjmov z priamych daní. Výber daní vo forme nepriamych daní nebol až v takej miere negatívny.

Vlády jednotlivých členských štátov na to reagovali vo väčšine prípadov zvýšením sadzby nepriamych daní. Tento krok bol zakročený aj na Slovensku, keď v roku 2011 bola zvýšená základná sadzba dane z pridanej hodnoty z 19% na 20% a znížená sadzba aplikovaná na maloobchodný predaj vo výške 6%⁵ bola zrušená. Jednalo sa o krok zameraný na zmiernenie deficitu verejných financií. Podľa plánu Ministerstva financií SR mala byť vyššia

⁴ OECD: Consumption Tax Trends 2008, VAT/GST and excise rates, trends and administrative issues

⁵ tzv. predaj z dvora, ktorým sa rozumel priamy predaj tovarov a služieb konečnému spotrebiteľovi prebiehajúceho v malom množstve

základná sadzba aplikovaná dovtedy, kým deficit verejných financií v SR sa nezníži pod úroveň 3% HDP. V súčasnosti však je možné konštatovať, že spätné zníženie základnej sadzby je nereálne. Predpokladá sa jej ďalšie zvýšenie aj napriek úvahám súčasnej vlády, ktorá nehlása za zvýšenie daňového zaťaženia nepriamymi daňami.

Budúcnosť dane z pridanej hodnoty je v celej eurozóne rozhodujúci. Preto je potrebné, aby v rámci celého územia Európskej únie boli zakročené všetky potrebné kroky smerujúce k

- zabezpečeniu voľného pohybu kapitálu, ľudí, tovarov a služieb,
- zlepšeniu fungovania jednotného európskeho trhu,
- jednoduchšiemu a čo najkomplexnejšiemu systému vyberania a správy dane z pridanej hodnoty,
- zlepšeniu spolupráce daňových správcov medzi členskými štátmi,
- optimalizácii výberu daní a zvyšovaniu odolnosti systému dane z pridanej hodnoty voči podvodom.

Európska komisia pristupuje k riešeniu harmonizácie dane z pridanej hodnoty čoraz intenzívnejšie. V decembri 2010 publikovala svoje konečné rozhodnutie pod názvom „Zelená kniha o budúcnosti dane z pridanej hodnoty – Smerom k jednoduchšiemu, odolnejšiemu a efektívnejšiemu systému dane z pridanej hodnoty“⁶. V dokumente sa rieši smerovanie harmonizácie dane z pridanej hodnoty v rámci Európskej únie.

Najriešenejšími otázkami, ktorým je venovaná najväčšia pozornosť v oblasti harmonizácie zdaňovania daňou z pridanej hodnoty, patria zásady zdaňovania transakcií v rámci EÚ. Podľa Zelenej knihy sa v systémovej smernici uvádza, že súčasné úpravy zdaňovania obchodu medzi členskými štátmi sú prechodné a majú ich nahradiť konečné úpravy založené na zásade zdanenia tovaru a služieb v členskom štáte pôvodu. Pokus o splnenie tohto záväzku v roku 1987 založený na fyzickom toku tovaru však nebol úspešný. Alternatívny návrh z roku 1996 založený na sídle dodávateľa bol rovnako neúspešný. Dôvodmi, ktoré dodnes zabránili zdaneniu v krajine pôvodu, podľa odborníkov spočívajú:

- vo veľkej rozdielnosti sadziieb dane z pridanej hodnoty uplatňovanými v jednotlivých členských štátoch, ktoré sa môže prejaviť v rozhodovaní o mieste nákupu súkromných osôb a firiem,
- v chýbajúcom systéme zúčtovania dane z pridanej hodnoty medzi členskými krajinami, ktorý by zabezpečil, aby daňovníkom zaplatená daň sa dostala do členského štátu spotreby,
- a v neposlednom rade v tom, že členské štáty by museli na seba vzájomne spoliehať vo väčšej miere ako doteraz.

Pri rozdielnosti sadziieb dane z pridanej hodnoty je možné konštatovať, že v posledných rokoch došlo k zmierneniu rozdielnosti základných sadziieb dane z pridanej hodnoty. Ako to vyplýva z tabuľky 1, základné sadzby dane z pridanej hodnoty v členských štátoch pohybujú od 15% do 27%. Najnižšia sadzba sa uplatňuje v Luxembursku, pričom najvyššia v Maďarsku. Najčastejšie sa uplatňuje sadzba dane vo výške 20%, a to v Rakúsku, vo Veľkej Británii, v Estónsku, v Českej republike, na Slovensku, v Slovinsku a v Bulharsku.

Tabuľka 1. Prehľad základných sadziieb dane z pridanej hodnoty v členských štátoch (k 1.7.2012)

| Krajina | Kód | Základná sadzba | Krajina | Kód | Základná sadzba |
|----------|-----|-----------------|----------------|-----|-----------------|
| Belgicko | BE | 21 | Veľká Británia | UK | 20 |

⁶ ďalej len „Zelená kniha“

| | | | | | |
|-------------|----|------|---------------------|----|----|
| Dánsko | DK | 25 | Lotyšsko | LV | 21 |
| Nemecko | DE | 19 | Estónsko | EE | 20 |
| Grécko | EL | 23 | Litva | LT | 21 |
| Španielsko | ES | 18 | Poľsko | PL | 23 |
| Francúzsko | FR | 19,6 | Česká republika | CZ | 20 |
| Írsko | IE | 23 | Slovenská republika | SK | 20 |
| Taliansko | IT | 21 | Maďarsko | HU | 27 |
| Luxembursko | LU | 15 | Slovinsko | SI | 20 |
| Holandsko | NL | 19 | Malta | MT | 18 |
| Rakúsko | AT | 20 | Cyprus | CY | 17 |
| Portugalsko | PT | 23 | Rumunsko | RO | 24 |
| Fínsko | FI | 23 | Bulharsko | BG | 20 |
| Švédsko | SE | 25 | | | |

Zdroj: VAT Rates Applied in the Member States of the European Union

Zmeny pri uplatňovaných základných sadzbách dane z pridanej hodnoty v členských štátoch smerujú k čoraz menšej rozdielnosti. Tento fakt vedie taktiež k zmierneniu bariér uplatňovania princípu štátu určenia v členských krajinách. Pri vývoji sadziieb dane z pridanej hodnoty je možné tiež konštatovať, že sadzby dane z pridanej hodnoty smerujú k postupnému zvyšovaniu. Je to z nasledovných dôvodov:

- daň z pridanej hodnoty je stabilný príjem štátneho rozpočtu každej krajiny,
- hospodárska a finančná kríza tlačí vlády jednotlivých krajín k stabilizácii príjmovej časti štátneho rozpočtu a k pokrytiu výdavkovej časti štátneho rozpočtu.

Popri základných sadzbách sa uplatňujú v praxi aj znížené sadzby dane. Táto sadzba je aplikovaná na vybraný okruh životne nevyhnutných tovarov a služieb. Znížené sadzby dane uvádzame v tabuľke 2. Z tabuľky vyplýva, že v niektorých členských krajinách sú uplatňované viaceré znížené sadzby dane. V praxi je presne vymedzený okruh tovarov a služieb, na ktoré sú uvalené. Najvyššia znížená sadzba je uvalovaná v Maďarsku (18%) a vo Francúzsku (13,5%). V Dánsku nie je aplikovaná znížená sadzba dane z pridanej hodnoty.

Tabuľka 2. Prehľad znížených sadziieb dane z pridanej hodnoty v členských štátoch (k 1.7.2012)

| <i>Krajina</i> | <i>Kód</i> | <i>Znížená sadzba</i> | <i>Krajina</i> | <i>Kód</i> | <i>Znížená sadzba</i> |
|----------------|------------|-----------------------|---------------------|------------|-----------------------|
| Belgicko | BE | 6/12 | Veľká Británia | UK | 5 |
| Dánsko | DK | - | Lotyšsko | LV | 12 |
| Nemecko | DE | 7 | Estónsko | EE | 9 |
| Grécko | EL | 6,5/13 | Litva | LT | 5/9 |
| Španielsko | ES | 8 | Poľsko | PL | 5/8 |
| Francúzsko | FR | 5,5/7 | Česká republika | CZ | 14 |
| Írsko | IE | 9/13,5 | Slovenská republika | SK | 10 |
| Taliansko | IT | 10 | Maďarsko | HU | 5/18 |
| Luxembursko | LU | 6/12 | Slovinsko | SI | 8,5 |
| Holandsko | NL | 6 | Malta | MT | 5/7 |
| Rakúsko | AT | 10 | Cyprus | CY | 5/8 |
| Portugalsko | PT | 6/13 | Rumunsko | RO | 5/9 |
| Fínsko | FI | 9/13 | Bulharsko | BG | 9 |

| | | | | | |
|---------|----|------|--|--|--|
| Švédsko | SE | 6/12 | | | |
|---------|----|------|--|--|--|

Zdroj: VAT Rates Applied in the Member States of the European Union

Popri základnej a zníženej sadzby dane z pridanej hodnoty sú v členských krajinách aplikované tzv. super znížené sadzby a „parking rate“. Super znížená sadzba je vyberaná v krajinách ako Španielsko (4%), Francúzsko (2,1%), Írsko (4,8%), Taliansko (4%) a Luxemburg (3%). Parking rate je uvalená v Belgicku (12%), v Írsku (13,5%), v Luxemburgu (12%), v Rakúsku (12%) a v Portugalsku (13%). Obe sadzby postihujú zákonom stanovený tovar, resp. služby.

Zdanenie podľa krajiny pôvodu v členských štátoch by malo podporiť i vývoj informačných technológií. Moderné technológie a informačné systémy umožňujú správcovi dane čoraz efektívnejšie a účinnejšie zmapovanie zdaniteľných obchodov, ktoré by sa malo prejavovať v zmiernení daňových únikov ako aj vo vytvorení vhodných podmienok pre zdanenie v krajine pôvodu.

Slovenská právna úprava dane z pridanej hodnoty je úzko viazaná na európsku legislatívu. To znamená, že právne predpisy prijaté Radou Európskej únie musia byť zapracované, resp. zohľadnené v zákonodarstve Slovenskej republiky. V oblasti dane z pridanej hodnoty sú zmeny veľmi časté. K 1.1.2013 boli prijaté novely zákona č. 222/2004 Z. z. K najvýraznejším zmenám patria:

- zmeny pri zložení zábezpeky na daň pri registrácii zdaniteľných osôb,
- zmeny týkajúce sa fakturácie zdaniteľných osôb a pod.

Záver

Harmonizácia dane z pridanej hodnoty je v súčasnosti veľmi aktuálnym problémom. Venuje sa jej veľká pozornosť, lebo jej smerovanie môže viesť k vytvoreniu mnohých výhod na spoločnom európskom trhu. Práve preto, zdaňovanie daňou z pridanej hodnoty je nosným problémom na území celej EÚ.

Harmonizácia dane z pridanej hodnoty, ako aj v oblasti iných daní, by mala viesť k čo najväčšej jednotnosti. Jednotnosť je nevyhnutná vo vyberaní a správy tejto dane. V oblasti sadzieb dane z pridanej hodnoty, a to nielen základných sadzieb, je potrebné ujednotiť jednotlivé druhy sadzieb uplatnených v členských štátoch v čo najväčšej možnej miere. Harmonizácia dane by mala zabezpečiť čo najspravodlivejšie podmienky pre zdaňovanie transakcií pre daňovníkov a na druhej strane minimalizovať daňové úniky z pohľadu daňovej správy.

Literatúra

LÁCHOVÁ, Lenka. *Daňové systémy v globálnom svete*. Praha, vydavateľstvo ASPI, 2007, s. 10, ISBN 978-80-7357-320-1

SZAROWSKÁ, Irena. *Harmonizace korporátních daní v Evropské unii a její vliv na řízení podniků*. In: Národní a regionální ekonomika VII – Zborník příspěvků z vědecké konference Ekonomické fakulty, Technická univerzita v Košicích, 2008, ISBN 978-80-553-0084-9

SZAROWSKÁ, Irena. *Stav harmonizace daně z přidané hodnoty v Evropské unii*. In: Acta academica karviniensia, Vědecký recenzovaný časopis, Karviná – Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2009, č. 1, s. 232-243, ISSN 1212-415X

OECD. *Consumption Tax Trends. Consumption Tax Trends VAT/GST and Excise Rates.– Trends and Administration Issues*. 2008 Edition, ISBN 9789264039476

OECD. *Taxation trends in the European Union – Focus on the crisis: The main impacts on EU tax systems*. 2011 Edition. Printed in Belgium. ISBN 978-92-79-19645-4

TAXUD. *VAT Rates Applied in the Member States of the European Union*. Situation at 1st July 2012. taxud.c.1(2012)910012 - EN

EURÓPSKA KOMISIA. *Zelená kniha o budúcnosti dane z pridanej hodnoty – Smerom k jednoduchšiemu, odolnejšiemu a efektívnejšiemu systému dane z pridanej hodnoty*. Vydané Európskou komisiou, Brusel, 1.12.2010

EUROSTAT. *Taxation trends in the European Union*. 2011 edition. Printed in Belgium. ISBN 978-92-79-19644-7

Smernica č. 77/388/EEC, tzv. „Šiesta smernica“.

Smernica Rady č. 2006/112/EEC

Kontaktná adresa autora

Ing. Norbert Gyurián, PhD., Katedra manažmentu, Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho v Komárne, ul. Hradná 21., Komárno 945 01, gyurian.norbert@selyeuni.sk

RECENZIE

Ježek, J.:

Městský marketing - očekávání a realita

Vysoká škola v Sládkovičově

Sládkovičovo, 2011

206 strán

ISBN 978-80-89267-70-5

RECENZIA

Dostala sa mi do rúk zaujímavá publikácia s názvom „Městský marketing - očekávání a realita“ od doc. RNDr. Jiřího Ježka, Ph.D., ktorý sa dlhodobo zaoberá aplikovaným regionálnym výskumom. Predovšetkým otázkami strategického plánovania rozvoja miest a regiónov a mestským a regionálnym marketingom. Je vysokoškolským pedagógom, riešiteľom celej rady projektov a autorom mnohých publikácií s danou problematikou. Recenzenti tohto diela – prof. Ing. Milan Buček, Dr.Sc., prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD., doc. Ing. Juraj Tej, PhD. hodnotili dielo vysoko pozitívne.

Autor v predkladanej monografii sa snaží predovšetkým skúmať mestský marketing kritickým pohľadom. Chcel by mestský marketing ukázať v jeho celistvosti a premenlivosti. Neprichádza síce so žiadnym uceleným alebo normatívnym konceptom, ktorý by určoval, čím by mal mestský marketing byť a ako by mal byť v praxi aplikovaný. Doterajšie poznatky niečo také neumožňovali, ako sa snaží dokázať prostredníctvom prípadových štúdií troch západoeurópskych miest (Amsterdam, Leipzig a München), ktoré sú prílohou tejto práce. Mestský marketing vníma ako široké výskumné pole otvorené rôznym prístupom a interpretáciám. Cieľom monografie je zahrnúť doterajšie poznatky o mestskom marketingu, resp. o aplikácii marketingu v podmienkach miest. Monografia kriticky sumarizuje súčasné teoretické a aplikačné poznatky o mestskom marketingu, pričom poukazuje na niektoré rozpory medzi očakávaním a realitou mestského marketingu, na ktoré teória mestského marketingu doteraz príliš nereflektovala. Výsledky výskumu ukazujú, že realita mestského marketingu je omnoho skromnejšia, než mnohé teoretické i praktické očakávania. V praxi mestského marketingu sa najčastejšie stretávame iba s náhodnými, nekoncepčnými a situačne prijímanými opatreniami. Pokiaľ v mestách dochádza ku koordinácii a integrácii marketingových opatrení, tak je to iba v čiastkových oblastiach alebo smeroch ako je cestovný ruch, vzťahy s verejnosťou, propagácia priemyselných zón a investičných príležitostí a pod. Nie je to komplexné, ako predpokladajú niektorí teoretici. Autor poukazuje na skutočnosť, že možnosti aplikácie marketingu v podmienkach miest sú v porovnaní s podmienkami podnikateľských subjektov (organizácií) výrazne obmedzené a ťažšie realizovateľné. Dôvodom je veľké množstvo záujmových a cieľových skupín, rastúca komplexita problémov a možností ich riešenia alebo problémy s financovaním marketingových aktivít. Nie je to kvôli špecifickosti a zložitosti politického prostredia, v ňom sa rozhodovanie o marketingových aktivitách odohráva, ale predovšetkým preto, že súčasné mestá sú výsledkom dlhodobého vývoja, takže nie je možné ani jednoduché ani krátkodobo ich zásadným spôsobom meniť. Ani infraštruktúru, fyzické a sociálne prostredie, ani štruktúru obyvateľstva alebo ekonomiky. Autor je presvedčený, že mestský marketing je vhodným efektívnym a flexibilným prístupom k riešeniu problémov a budúcnosti miest, ktorý ponúka veľké množstvo použitia. Zatiaľ sa však jeho potenciál nevyužíva a mestský marketing je bohužiaľ stále vnímaný predovšetkým ako komunikácia a propagácia mesta.

Dielo možno odporučiť nielen študentom vysokých škôl, „marketérom“ miest, ale aj širokej odbornej verejnosti.

Dr.h.c. Doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.
Fakulta práva Janka Jesenského
Vysoká škola v Sládkovičove
Richterova č. 1171
925 21 Sládkovičovo
e-mail: apaul@ttonline.sk

Bělohávek, A. J.:

Zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů

RECENZIA

Komentář

2. vydání

C.H. BECK

Praha, 2012

1776 strán

ISBN 978-80-7179-342-7

Rozhodcovské konanie je z hľadiska efektívnosti a hospodárnosti veľmi výhodným pri riešení sporov hlavne u podnikateľských subjektov. Šetrí im čas i peniaze v porovnaní so súdnym konaním.

Iba prednedávnom Vydavateľstvo C.H.Beck vydalo zaujímavé dielo z pera prof. Alexandra J. Bělohávka s názvom „Zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. Komentář“. Prof. Bělohávek je známou osobnosťou, ktorý popri advokátskej praxi a pedagogickej činnosti zastáva celý rad funkcií. Je členom niekoľkých významných zahraničných inštitúcií, združení a komisií. Od roku 2011 je prezidentom Svetovej Asociácie právnikov WJA - The World Jurist Association (so sídlom Washington, D. C., USA). Je rozhodcom u Rozhodcovského súdu pri Hospodárskej komore Českej republiky a Agrárnej komore Českej republiky pre vnútroštátne i zahraničné spory, Medzinárodného rozhodcovského súdu Hospodárskej komory Rakúska, Medzinárodného rozhodcovského súdu pri Obchodnej a priemyselnej komore Ukrajiny v Kyjeve, ako aj rozhodcom rozhodcovských súdov v Alma-Ate (Kazachstan), Kišineve (Moldavsko), Moskve (Rusko) a Vilniuse (Litva). Rozhoduje spory v rámci právomoci Medzinárodného rozhodcovského súdu ICC (Medzinárodnej obchodnej komory) v Paríži a podľa pravidiel UNCITRAL. Ďalej je tiež členom Medzinárodného rozhodcovského súdu pri ICC (Medzinárodnej obchodnej komore), Švajčiarskej Arbitrážnej asociácie (ASA), Rakúskeho združenia pre rozhodcovské konanie, Nemeckého inštitútu pre rozhodcovské konanie (DIS), Londýnskeho medzinárodného rozhodcovského súdu (LCIA), Medzinárodnej obchodnej komory (ICC - International Chamber of Commerce), predsedom arbitrážnej komisie - ICC (Národný výbor ČR), ASIL (American Society of International Law), asociovaným členom Law Society of England and Wales, členom ILA (International Law Association, Headquarters branch, London), IBA (International Bar Association) a ďalších medzinárodných organizácií.

Svoje profesionálne skúsenosti využil i pri tomto komentári. Hneď na začiatku nás autor oboznámi s koncepciou a spôsobom spracovania komentára. Výber judikatúry pre túto publikáciu bol čerpaný z rôznych zdrojov. Pokiaľ ide o rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR a Ústavného súdu ČR, vychádzal autor (ak nie je v konkrétnom prípade uvedené inak) zo znenia uverejneného na portáloch uvedených orgánov, pričom z odôvodnenia týchto rozhodnutí bola v niektorých prípadoch zbierka aj rozhodnutí ďalších [všeobecných] súdov ČR, ak bol ich obsah a závery v predmetných rozhodnutiach (NS a ÚS) sumarizované. Autor v celom rade prípadov siaha pri riešení konkrétnych otázok aj k porovnaniu so zahraničnou judikatúrou. Tá je však citovaná výlučne v poznámkach pod čiarou v nevyhnutnej miere, pokiaľ tuzemská judikatúra je zvyčajne podrobná v závere každej kapitoly (komentáre k jednotlivým ustanoveniam). V prípade významných rozhodnutí sú pripojené tiež informácie o skutkovom a právnom stave, podrobnejšie závery daného rozhodnutia, ako aj poznámky autora k danej judikatúre. Neoddeliteľnou súčasťou tejto publikácie je podrobný register, a to ako vecný register, tak register súdnych a iných rozhodnutí (vrátane rozhodnutí vydaných v rozhodcovskom konaní), register predpisov a iných prameňov síce s nezáväzným charakterom, napriek tomu však v praxi používaných, ako aj register odkazov na štáty.

Je pravdou, že rozhodcovské konanie býva mnohými zatracované, inými naopak preferované pred konaním súdov. Medzi kritikov rozhodcovského konania totiž patria tí, ktorí boli v rôznych sporoch neúspešní. Často je však nutné hľadať dôvody u samotných strán, ktoré mnohokrát rozhodcovské konanie, vymenovanie rozhodcov, ale aj prípravu na prerokovanie veci pred rozhodcami podcenia. Jednou z najväčších výhod rozhodcovského konania je to, že práve strany majú možnosť ovplyvniť zloženie rozhodcovského fóra. Podľa autora je však trochu smutné, že strany sa snažia skôr hľadať niekoho, ku komu sú - takzvané - schopní „získať kontakt“, ako hľadať osobu, ktorá by čo do svojich odborných názorov zrejme podporovala názor konformný a vecné argumentácie strany, ktorá rozhodcu menuje. Bežnou praxou v medzinárodnom prostredí, ktorá by mala byť vlastná aj prístupu strán tzv. tuzemských (vnútroštátnych sporoch), je však to, že strana pred vymenovaním rozhodcu spracuje všeobecný profil rozhodcu. Ten totiž musí plne zodpovedať predstavám jednak o vlastnej argumentácii v spore (hľadáme teda niekoho, ktorého odborné názory sú s mojou argumentáciou - argumentáciou strany - konformné), ako aj o procesných otázkach. Takýto postup je však u strán bohužiaľ len výnimočný.

V každom prípade je skutočnosťou, že rozhodcovské konanie nachádza ako v medzinárodnom prostredí, tak v prostredí čisto národnom stále väčšiu podporu. Rozšírenie rozhodcovského konania tak, ako ho možno zaznamenať v Českej republike v posledných viac ako desiatich rokoch, totiž v zásade nie je ojedinelým javom. Pritom nemožno hovoriť o žiadnych absolútnych číslach sporov, ktoré vďaka národným špecifikám často skôr postrádajú vypovedaciu hodnotu, ale skôr o trendoch, ktoré jednoznačne smerujú k podpore rozhodcovského konania. Podpora rozhodcovského konania a tzv. „arbitrážne - priaznivé prostredie“ je totiž všeobecne považovaná aj za pozitívny indikátor právnych podmienok v danej krajine vôbec. Štáty preto podporujú rozhodcovské konanie a snažia sa tak vytvárať aj povedomie o tom, že ide o miesto zaujímavé pre to, aby v ňom boli spory rozhodované (najmä samozrejme spory medzinárodné).

Rozhodcovské konanie nepochybne zaznamenalo v Českej republike značný rozmach najmä v posledných desiatich rokoch. Je možné sa pozrieť len na množstvo judikatúry všeobecných súdov, ako aj Ústavného súdu ČR najmä po roku 2008. Množstvo príslušnej judikatúry skôr z niekoľko mála rozhodnutí, ktoré boli dokumentované napríklad v prvom vydaní tohto komentára z roku 2004, stúpol na stovky publikovaných rozhodnutí, v ktorých sa súdy a Ústavný súd vyjadrujú k zásadným otázkam. Nakoniec Ministerstvo spravodlivosti Českej republiky predpokladá, že v rozhodcovskom konaní je v Českej republike ročne prerokovaných okolo 130 až 150 tisíc sporov, pričom samo ministerstvo toto považuje za odhad triezvy či dokonca minimálny. Treba však poznamenať, že podstatnú časť týchto konaní predstavujú rozhodcovské konania o tzv. spotrebiteľských sporoch, ohľadne ktorých predovšetkým novela zákona o rozhodcovskom konaní účinná od 1. apríla 2012 stanovuje zásadne prísnejšie kritériá.

Skutočnosť, že rozhodcovské konanie sa v Českej republike stalo naozaj aktuálne, ale zároveň sa stalo aj kontroverznou témou, možno len ťažko zaprieť. Práve diskusia o novele zákona o rozhodcovskom konaní ukázala, o ako diskutabilné otázky v súvislosti s rozhodcovským konaním ide. Autor poukazuje na to, že tento komentár si nekladie za cieľ akokoľvek vyriešiť daný problém. Dokonca sa ani nesnaží o pokračovanie alebo dokonca eskaláciu takých páľčivých otázok, ako napríklad činnosť tzv. arbitrážnych centier verzus stálych rozhodcovských súdov. Poukazuje na skutočnosť, že základom dialógu okrem snahy o komunikáciu musí byť tiež pochopenie troch rozmerov, v ktorých sa rozhodcovské konanie pohybuje. Ide o konanie s vysokou majoritou autonómie na rozdiel od konaní pred súdmi alebo inými konaniami verejnoprávneho charakteru, ide o konanie výlučne v súkromnom zmysle. Finančné a iné majetkové záujmy sú dané ako u strán, tak napokon aj o alternatívne riešenie sporu. Zastierať skutočnosť, že majetkový záujem existuje ako u strán konania, tak u

rozhodcov, by bolo trochu smiešnym zastieraním reality. Na druhej strane je však rozhodcovské konanie nachádzaním práva a spravodlivosti a spravodlivosť nie je a nemôže byť podnikaním. Rozhodcovské konanie by malo mať maximálnu možnú mieru odbornosti. Ak platí, že každý spor je individuálny a má svoje individuálne riešenie, musí to pre rozhodcovské konanie platiť dvojnásobne. Aj z toho dôvodu je potrebné hľadať dialóg, snažiť sa o maximálnu odbornosť a zrejme potom nájdeme aj platformu pre vzájomne prospešné interaktívne pôsobenie všetkých subjektov, ktoré sa na rozhodcovskom konaní podieľajú.

Publikácia je určená nielen advokátom, rozhodcom a študentom vysokých škôl, ale práve pre rýchlosť a hospodárnosť i širokej odbornej verejnosti.

Dr.h.c. Doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.

Fakulta práva Janka Jesenského

Vysoká škola v Sládkovičove

Richterova č. 1171

925 21 Sládkovičovo

e-mail: apaul@ttonline.sk

Miklovičová, J.:

Ekonomika investičných projektov (príklady na cvičenia)

RECENZIA

Fakulta ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre

2012

ISBN 978-80-552-0822-0

Vysokoškolské skriptá charakteru cvičebnice (príkladov na cvičenia) sú vhodnou učebnou pomôckou pre predmet „Ekonomika investičných projektov“. Predmet je zameraný na analýzu investičnej činnosti podniku ako aj na ukazovatele, ktoré sú jej súčasťou. Učebné texty zamerané na osvojovanie exaktného aparátu od autorky Ing. Jany Miklovičovej, PhD. sprístupňujú poznatky z tohto predmetu študentom formou prakticky orientovaných učebných textov, s logickou štruktúrovanosťou a praktickými príkladmi z podnikovej praxe.

Cvičenia sú zamerané na kvantifikáciu vybraných ukazovateľov súvisiacich s investičnou politikou, pričom na zvládnutie študent využíva vedeckú kalkulačku alebo výpočtovú techniku. Predkladaná cvičebnica je rozdelená na päť nosných kapitol, ktoré sú tvorené krátkou teoretickou časťou syntetizujúcou teoretické vedomosti študentov vo väzbe na prednášky. Najmä je však tvorená praktickými príkladmi, v ktorých sa rieši nasledovná problematika:

1. kapitolu tvorí časová hodnota peňazí,
2. kapitolu tvoria kapitálové výdaje, peňažné príjmy a cashflow z investovania,
3. kapitolu tvoria metódy investičnej činnosti podniku,
4. kapitolu tvoria zdroje financovania investícií,
5. kapitola je zameraná na riziko, ktoré je súčasťou nielen investičnej činnosti, ale i podnikania všeobecne.

Vysokoškolské skriptá sú spracované na 90 stranách a sú rozčlenené do 5 nosných kapitol, vrátane zoznamu použitej literatúry a matematických vzorcov. Vysokoškolské skriptá majú štruktúru v súlade s platnou legislatívou, členenie do kapitol a podkapitol je systematicky usporiadané a logicky spracované. Vysoko oceňujem skutočnosť, že učebné texty obsahujú aj podporný matematický aparát s cieľom exaktne vyjadriť danú problematiku.

Učebný text možno hodnotiť ako významný prínos do komplexu učebných textov publikovaných pre vzdelávanie budúcich ekonómov a manažérov. Spracovaním problematiky praktických cvičení v súčasnom stave rozvoja tejto vednej disciplíny preukázala autorka schopnosť reflektovať na požiadavku pedagogického procesu. Práca prináša koncepčnú a logicky usporiadanú vysokoškolskú publikáciu, ktorá je precízne a profesionálne spracovaným učebným textom na vysokej úrovni. Osobitne oceňujem snahu autorky obohatiť text o podporný matematický aparát, o exaktný prístup, ktorý prácu sprehľadňuje, študentom detailnejšie vysvetľuje spôsob výpočtu a rozširuje ich logické myslenie. Konštatujem, že po odbornej stránke hodnotím vysokoškolské skriptá charakteru cvičebnice ako kvalitnú publikáciu, ktorá dokumentuje erudovanosť a pedagogický profesionalizmus autorky.

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD.
Katedra ekonomiky
Ekonomická fakulta

Univerzita J. Selyeho
Bratislavská cesta 3322
945 01 Komárno
e-mail: mural@selyeuni.sk

Olejník, F. – Mislivcová, V.:

Matematika I.

Letecká fakulta Technickej univerzity v Košiciach

2006

ISBN 97-880-8073-647-7

RECENZIA

Aktuálnosť titulu:

Aplikovaná matematika je čoraz viac využívaná v manažérsky orientovaných študijných programoch na vysokých školách. Predmet „Matematika I“ je vyučovaný v 1. ročníku špecializácie „Riadenie leteckej dopravy“, „Profesionálny pilot“ a špecializácie „Pracovník riadenia letovej prevádzky“, pričom tento predmet je v 1. semestri nosným predmetom. Doteraz používané učebné pomôcky boli vydané v sedemdesiatich rokoch, ich zjednotenie, aktualizácia a zosúladenie pre podmienky daných učebných odborov je nanajvyšš žiaduca.

Prínos a obsah titulu:

Oponovaná učebná pomôcka je spracovaná na základe skúseností autorov a poznatkov, získaných pri niekoľkoročnej výučbe spomínaného predmetu. Titul je logicky členený do štyroch kapitol, sledujúc hierarchické štrukturovanie predmetu. Obsah jednotlivých kapitol je v dostatočnej miere podložený matematickým aparátom, ktorý neprekračuje rámec vysokoškolskej matematiky.

V prvej časti zavádza pojem funkcie jednej reálnej premennej. Druhá, čo sa obsahu týka nosná kapitola, je venovaná diferenciálnemu počtu jednej reálnej premennej. Tretia kapitola oboznamuje čitateľa so základnými pravidlami lineárnej algebry, venuje sa riešeniu sústav lineárnych rovníc. Štvrtá kapitola sa zaoberá problematikou analytickej geometrie.

Z didaktického hľadiska je obsah kapitol čitateľovi predkladaný metódou výkladu s vysvetlením. Titul obsahuje množstvo obrázkov, grafov a tabuliek, ktoré umocňujú metodický princíp zrozumiteľnosti a prehľadnosti učebného textu. Z hľadiska didaktiky matematiky je daná problematika čitateľovi predkladaná metódou uvedenia niekoľkých vyriešených vzorových príkladov, za ktorými nasleduje skupina nevyriešených príkladov s výsledkami.

Analyticko-syntetický prístup autorov k spracovaniu náročného a obsahovo značne rozsiahleho textu hodnotím ako pozitívny prínos v danej oblasti.

Formálne náležitosti titulu:

Oponovaná učebná pomôcka akceptuje platné STN pre spracovanie knižných publikácií. Štýl a jazyková čistota vystihuje osobnosti autorov. Pojmové a slovesné tvary používané v texte sú tiež v súlade s príslušnými normami.

RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

Katedra matematiky a hospodárskej informatiky

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Tajovského 13

041 30 Košice

e-mail: zuzana.hajduova@euke.sk