

# Analytický pohľad na vývoj etických teórií a stanovísk komponujúcich fundamentálnosť etiky podnikania

Terézia Horná

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu

Konštantinova ul, 16, 080 01 Prešov, Slovakia

[terezia.horna@gmail.com](mailto:terezia.horna@gmail.com)

**Abstrakt:** Globalizácia, prechod do informačného a technologického veku menia spôsob, akým sa podniká a akým etickým problémom organizácie čelia. Ak má etika podnikania zostať relevantná, musí zodpovedajúcim spôsobom meniť svoje zameranie, čo sa nedá dosiahnuť bez spätného pohľadu na históriu a elementárnosť etiky podnikania. Téma etiky sa často vyskytuje v akademických výskumoch, a takmer každá spoločnosť vyvinula aspoň niektoré prvky etického programu primárne založeného na výsledných usmerneniach pre organizácie. Príspevok reflektuje analytický pohľad na genézu etiky podnikania, zameriava sa na etické teórie a stanoviská, ktoré majú vplyv na etické rozhodnutia kolektívneho alebo agregovaného charakteru a ovplyvňujú zainteresované strany v celej spoločnosti.

**Kľúčové slová:** etika, morálka, etika podnikania etické teórie

**JEL classification:** C22; C51; Q11; Q13

## Úvod

Disciplína, ktorá sa zaoberá etikou vo vzťahu k podnikaniu sa nazýva etika podnikania a má charakter aplikovanej interdisciplinárnej vednej oblasti. Etika podnikania je definovaná viacerými variáciami, vychádza zo všeobecných morálnych noriem spoločnosti a reaguje na spoločenské premeny a kultúrne zázemie spoločnosti. Pokrýva širokú oblasť skúmania rôznych inštitúcií spätých s podnikateľskými aktivitami a preto je dôležité upozorniť, že ju nemožno z hľadiska predmetu skúmania redukovať len na podnik alebo firmu.

Pojem etika podnikania vymedzila Remišová (2011) ako aplikovanú integračnú etiku, ktorá skúma interakcie etiky a ekonomiky. Analyzuje morálne normy a princípy pre funkčné podmienky podnikania a ekonomiky na všetkých jej úrovniach. Podľa Bohatej (1994) ide o reflexiu etických princípov vo všetkých podnikateľských činnostiach, zahŕňajúcich individuálne a korporatívne hodnoty.

Theoretickým východiskom tohto príspevku je fundamentálnosť spájania etiky a podnikania a analytický rozbor etických teórií a stanovísk tvoriacej súčasnej etiky v podnikaní v ekonomickom globálnom priestore.

### 1. Genéza etiky podnikania

Globalizácia, prechod do informačného a technologického veku menia spôsob, akým sa podniká a akým etickým problémom organizácie čelia. Ak má etika podnikania zostať relevantná, musí zodpovedajúcim spôsobom meniť svoje zameranie, čo sa nedá dosiahnuť bez spätného pohľadu na históriu. Genézu etiky podnikania ako vedeckej disciplíny možno rozdeliť na etapy podľa jednotlivých dekád 20. a 21. storočia.

*Šesťdesiate roky* boli charakteristické sociálnymi nepokojmi vychádzajúcimi z ľavicových filozofických doktrín, čo sa v priestore podnikov prejavovalo antagonizmom medzi zamestnancami a manažmentom, a zvýrazňovalo mocenský asymetriu pracovných vzťahov. Lojálnosť voči zamestnávateľovi sa presúvala na lojálnosť voči vyznávaným hodnotám a starý hodnotový rámec sa postupne vytrácal. Medzi hlavné etické dilemy spoločnosti tohto obdobia možno považovať záťaž na životné prostredie, vzrastajúce napätie v pracovno-právnych vzťahoch, otázky ľudských práv, problematika dôvery a dopyt po zmenách v pracovnej etike a narastajúce zneužívanie drog. V podnikateľskej etike sa tieto dilemy prejavili vo vytváraní etických kódexov, založených na nových etických princípoch. Začiatok teoretických diskusií o spoločenskej zodpovednosti podnikov a riešenia etických problémov prostredníctvom právnych oddelení a oddelení ľudských zdrojov. (Hartman 2005, 85)

*Sedemdesiate roky* sú v znamení ekonomickej recesie, narastajúcej nezamestnanosti, tlaku verejnosti na právnú zodpovednosť podnikov za neetické konanie, ktoré je výsledkom rôznych škandálov. Dilemy stále pretrvávajú tie isté respektíve sa dopĺňajú o problémy nutej práce, podpriemernej mzdy. Na rozdiel od šesťdesiatych rokov možno vidieť komplexnejšiu podobu podnikateľskej etiky. Súvisí to aj s faktom, že práve v tomto období sa začínajú písať dejiny akademickej podnikateľskej etiky. Norman Bowie datuje vznik tejto disciplíny do roku 1974, kedy bola zorganizovaná prvá konferencia o podnikateľskej etike v Kansase a ktorá vyústila do prvej antológie, ktorej obsah bol predmetom univerzitných kurzov. Po tejto udalosti nasledoval rapidný nárast antológií o problematiku. V roku 1979 boli vydané tri antológie: *Ethical Theory and Business* od Toma Beauchampa a Normana Bowieho, *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* od Thomasa Donaldsona a Patricie Werhane a *Moral Issues in Business* od Vincenta Barryho. (DeGeorge, 2015) Vedľajším výsledkom rozmachu akademickej vednej disciplíny etiky podnikania je založenie Centra pre etický výskum (Ethics Resource Center - ERC) v roku 1977. Ide o nezávislý, neustranný organizáciu, ktorej úlohou je nezávislý výskum v prospech implementácie etických štandardov a praktík vo verejných a súkromných inštitúciách. Iným výsledkom je zákon 'Federal Corrupt Practices Act' z roku 1977, ktorý vznikol za účelom zvýšenia transparentnosti v účtovníctve firiem a obmedzenia korupcie. Podnikateľská etika sa viac zameriavala na ukotvenie etických princípov v zákonoch a v samotných podnikoch na hodnotovo orientovanú politiku. (Gordon 1961, 702-712)

*Osemdesiate roky* prinášajú nové pohyby. Sociálna dohoda medzi zamestnávateľmi a zamestnancami bola redefinovaná. Prísnejšie pravidlá sa formujú aj pre ostatné subjekty zainteresované v danom podniku napríklad dodávatelia, veľkosť korporácií sa znižuje a problematika lojality voči zamestnávateľovi stráca na význame. Oblasť bezpečnosti pri práci a zdravotné riziká a starostlivosť začínajú byť stredobodom záujmu. Medzi hlavné etické dilemy v tomto období patrí stále korupcia, čierny trh, a objavuje sa aj problém s neetickými marketingovými praktikami. Dopĺňajú ich problémy s transparentnosťou a finančnou defraudáciou podnikov. Akademická komunita na to reaguje prvou knihou jediného autora *Business Ethics* od Richarda De George a *Business Ethics: Concepts and Cases* od Manuela G. Velasqueza. V polovici osemdesiatych rokov začala podnikateľská etika nabrať medzinárodný ráz a rozširovala sa aj oblasť nových tém ako etické základy podnikania, súkromného majetku a ekonomických systémov. V praxi Centrum pre etický výskum vytvoril v Spojených Štátoch etický kódex pre verejnú správu v roku 1980 a prvú

inštitúciu pre podnikateľskú etiku v roku 1983. Niektoré podniky zaviedli funkciu podnikového ombudsmana pre etické otázky a defraudáciu mal riešiť tzv. False Claims Act, z roku 1986, ktorý sankcionoval podniky zneužívajúce investície pochádzajúce zo štátnych zdrojov. (Hartman 2005, 86)

Deväťdesiate roky priniesli nové etické výzvy s expanziou globálneho trhu. Problémom zostáva detská práca, korupcia a otázky životného prostredia. Objav internetu spôsobil rekonfiguráciu kultúrnych hraníc, čo viedlo k uvoľneniu etických a morálnych hraníc. Na tieto problémy sa viaže aj vtedajší etický diskurz, ktorý sa začína zaujímať o pracovné podmienky v treťom svete, nárast zodpovednosti podnikov voči poškodeniu jednotlivcov, ktorý sa týkal napríklad tabakového alebo chemického priemyslu a pretrvávajúci problém vzťahu medzi finančným manažmentom a podvodmi. Pre akademickú obec je charakteristické, že sa snaží vytvárať intenzívnejšie väzby a kontakty s podnikateľskou komunitou čo vykrystalizovalo do podoby podnikateľskej etiky ako hnutia prítomného v podnikateľskom svete. V tomto období sa etabluje tzv. Federal Sentencing Guidelines, z roku 1991, ktorým sa stanovili jednotné pravidlá výkonu trestu pre jednotlivcov a organizácie v prípade obžaloby z vážnych priestupkov kategórie A, Global Sullivan Principles, z roku 1999 stanovuje princípy korporátneho kódexu vedenia presadzujúceho 'spoločensky zodpovedné podnikanie' a 'Centrum pre etický výskum' založilo svoju medzinárodnú pobočku. (Wulf 2012, 12)

Obdobie prvého desaťročia 21. storočia je v znamení bezprecedentného ekonomického rastu, na ktorý nadväzovala finančná kríza. Niektoré etické kauzy zničili jedny z najväčších svetových podnikov. Osobné údaje sa úmyselne zhrmazďujú a verejne predávajú. Hackeri ako nová hrozba a zloději dát ohrozujú podnikanie i vládne agentúry. Novou hrozbou sú aj teroristické útoky a agresia na medzinárodnej úrovni, čo rovnako oslabuje podnikanie. Z tohto opisu nevyhnutne vyplývajú aj aktuálne morálne dilemy ako kyberzločin, data mining a problematika ochrany súkromia, nezodpovedné finančné manažovanie, medzinárodná korupcia, strata súkromia, ktorá je zdrojom nových problémov v pracovno-právnych vzťahoch a krádeže v oblasti duševného vlastníctva. Ako opatrenie sa uzatvára silnejší mandát vládnych inštitúcií na reguláciu podnikateľskej činnosti a ochranu etických štandardov. Rovnako silnie antikorupčné úsilie a zdôrazňujú sa koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania a integrovaného manažmentu. (Remišová 2011)

Na Slovensku môžeme reálne hovoriť o podnikateľskej etike od deväťdesiatych rokov 20. storočia. Dôvodom oneskorenia sú dejinné okolnosti, ktoré pred rokom 1989 deformovali pohľad na ekonomické fenomény a ich výskum cez prizmu marxistickej ekonomickej teórie. Tá ponúkala redukcionistické vysvetlenie podnikania v kapitalizme na základe teórie práce, kde vlastník pracovných prostriedkov – podnikateľ využíva a vykorisťuje zamestnancov, ktorých redukuje len na prácu, ktorú vykonávajú. V takomto pohľade nie je miesto pre akékoľvek východiská, ktoré by hľadali vzťahy medzi etikou a podnikaním s výnimkou negatívneho vymedzenia absencie etiky v podnikateľskej činnosti. Prechodom na trhové hospodárstvo sa mení aj pohľad na túto problematiku. Tvoria sa nové oblasti marketingu, reklamy, práva alebo daňového poradenstva, ktoré si vyžiadali potrebu podnikateľskej etiky ako teoretického rámca. (Remišová 2011) V porovnaní s vývojom vo svete boli v tomto období na Slovensku aktuálne problémy etického kódexu, ktorého explicitné formy sa iba vytvárali, v pracovno-právnych vzťahoch prevládala generačný ako aj diskriminačný problém žien a chýbali jasne stanovené pravidlá vo vzťahoch medzi spotrebiteľom a výrobcom, spotrebiteľom a podnikateľom a podnikateľmi navzájom. V tomto období ako pripomína Remišová 2001 vo svojej publikácii *Podnikateľská etika v praxi*, sa zo skúmanej vzorky 276 slovenských podnikov malo etický kódex iba 18,1% v porovnaní s cca. 80% podnikov v USA a cca. 35% podnikov v západnej Európe.

V slovenskom akademickom prostredí sa podnikateľská etika etabluje na vysokých školách a vo vedeckých inštitúciách najmä na Ekonomickej univerzite a v Slovenskej akadémii vied. Medzi významných slovenských autorov patrí Anna Remišová so svojimi prácami *Podnikateľská etika. Úvod do problematiky* (1997) ďalej *Podnikateľská etika ako integračná veda* (1998) a v neposlednom rade *Etické kódexy* (1998). Inými významnými autormi na Slovensku sú Arnold Luknič a jeho *Štvrtý rozmer podnikania - etika* (1994), Eva Hanuláková – *Podnikateľská etika* (1997), Dagmar Smreková a Zuzana Palovičová s ich spoločnou prácou *Podnikateľská a enviromentálna etika* (1999). Ambíciou reflektovať problematiku podnikateľskej etiky a jej oblasti podniktel hlavne ekonomický vývoj po roku 1989. Na Slovensku sa teoreticky tejto problematike venuje len zopár autorov: podnikateľskej a manažerskej etike Anna Remišová (1997, 1998,1999, 2001, 2010,2011, 2012), Arnold Luknič (1994), Smreková Dagmar (1994, 1996, 1997), aplikovanej etike Pavol Fobel (2000, 2002, 2006), Eva Hanuláková (1999, 2001, 2002) a v menšej miere aj niektorí iní.

Dôležitými jednotlivými otázkami etiky v podnikaní sa zaoberajú aj českí autori: hospodárskej a manažerskej etike Pavel Seknička (1997, 2007, 2008, 2009), Anna Putnová (2007, 2008, 2009), Jiří Bláha

(2003,2011), Marie Bohatá (1997), Ivo Roľný (1998, 2001, 2003, 2007), Zdeněk Dytrt (2006, 2010, 2011, 2012), ako aj ďalší. V zahraničí je v pomerne väčšej miere zastúpená komunita prispievateľov k etike podnikania. U zahraničných autorov venujúcich sa etikou v podnikaní zaoberajú: Laura P – Hartmann (2002), Richard T. De George (2014), Pojman, L.P a Fieser, J (2011), Rose, A (1996), Bowie, N. a Schneider, M (2011), Svensson, G. a Wood, G (2007), McMurrian, R. a Matulich, E (2006)

## 1.1 Etika a morálka

*Etika* je odvetvím filozofie, ktorá skúma, ako by sme mali žiť, ideu dobra a koncepty správneho a nesprávneho. Fundamentálnou úlohou etiky je hľadať odpovede na otázky typu: *Čo je prirodzenosťou morálky a prečo ju potrebujeme? ,Čo je dobro a ako ho rozpoznáme? ,Je v našom záujme byť morálny? , Aký je vzťah medzi morálkou a náboženstvom? , Aký je vzťah medzi morálkou a právom alebo Aký je vzťah medzi morálkou a etiketou?* Štúdium etiky v rámci filozofie obsahuje svoje vlastné podoblasti. Kľúčové delenie etiky do podoblastí podľa prístupu je nasledovné:

- deskriptívna etika,
- teoretická etika,
- aplikovaná etika.

*Deskriptívna etika* opisuje aktuálne presvedčenia, zvyky, princípy a činnosť ľudí ako aj kultúry, v ktorej sú ľudia ukotvení.

*Teoretická etika* sa zaoberá systematickým úsilím pochopiť morálne koncepty a zdôvodniť morálne princípy. Analyzuje kľúčové etické pojmy ako „správne“, „nesprávne“ alebo „akceptovateľné“. Skúma možné zdroje morálnej povinnosti ako je Boh, univerzum, ľudský rozum alebo túžba byť šťastný. Hľadá fundamentálne princípy správneho konania, ktoré môžu slúžiť ako návod pre jednotlivcov alebo skupiny.

*Aplikovaná etika* sa zaoberá kontroverznými morálnymi problémami ako interrupcia, predmanželský sex, eutanázia, trest smrti a občianska delikventnosť. (Pojmann & Fieser 2012,18-19) Etika potom ako filozofická disciplína spája všetky tri podoblasti a objasňuje relevantné koncepty, konštrukcie a hodnotí argumenty ako aj radí ako žiť svoj život. Oblasť etiky podnikania tvoria východiskové pojmy a prístupy základ, ktorý je rozšírený na špecifický priestor podniku.

Etiku je považovaná za filozofickú disciplínu. Morálku a morálne princípy sú považované za štandardy správania a sú predmetom etiky. *Morálne princípy* sú teda *nie čo je, ale čo by malo byť*. Morálne otázky môžu mať podobu: *Ako by sme mali žiť svoj život? , Ako sa zachovať v danej situácii? , Má istá žena na potrat?* Z tohto pohľadu sa zdá, že morálka má prieniky s náboženstvom, právom a etiketou. Je dôležité preto vymedziť morálku od vyššie menovaných oblastí. Morálne správanie odvodené od náboženstva má vertikálny charakter a redukuje sa na správanie, ktoré ľuďom odkryva vyššia inštancia – Boh alebo sprostredkovateľ – prorok. Problematickými sú formy správania, ktoré sa nedajú odvodiť od vyšších princíпов. V realite túto medzeru vyplňa sekulárna etika, ktorá v horizontálnej rovine explicitne definuje správne morálne konanie odvodené od praktického rozumu a ľudskej skúsenosti. Vzťah medzi morálkou a právom je veľmi blízky a často sa morálka redukuje na zákon. Príkladom sú politické systémy, v ktorých sú platné zákony odporujúce morálnym princípom. Takéto zákony v minulosti tolerovali alebo podporovali napríklad otrokárstvo, v súčasnosti zákony v politických diktatúrach zakazujú zhromažďovať sa alebo vyjadrovať nahlas svoj názor, podporujú rasovú alebo sexuálnu diskrimináciu, tolerujú násilie v domácnosti. Okrem toho niektoré aspekty morálky nie sú zákonom pokryté. Klamstvo sa považuje za nemorálne, ale neexistuje žiadny zákon, ktorý by ho zakazoval. Rovnako, ak dokážeme niekomu zlý úmysel, ktorý je síce nemorálny, ale sa nerealizoval, neexistujú žiadne právne dôsledky, ktoré by takú osobu postihovali. Rozdiel medzi morálkou a etiketou možno vidieť ako rozdiel medzi obsahom a formou. Charakterizuje skôr *čo je slušné*, ako *to čo je správne*. Reprezentuje spoločenské konvencie, ktoré určujú ako sa obliecť, zdravieť sa, stolovať, oslavovať alebo smútiť. Ak sa poruší etiketa, neznamená to, že došlo k nemorálnemu konaniu. Ak sme zabudli niekomu podať ruku pri zoznámení, porušili sme etiketu, nedopustili sme sa, ale žiadneho nemorálneho konania. Náboženstvo, právo alebo etiketa sú teda dôležité inštitúcie majúce svoje limity. Obmedzenia náboženských príkazov je odvolávanie sa na autoritu, ktorá je v niektorých nejednoznačných prípadoch neurčitá alebo absentuje. Obmedzenie práva je v nedostatku zákonov pre každý spoločenský problém a obmedzenie etikety je v jej formálnosti a v neschopnosti byť vitálnou hybnou silou pre osobnú a sociálnu existenciu.

Morálka sa vyznačuje niekoľkými jedinečnými vlastnosťami. V prvom rade ide o *preskripciu*. Morálka má prikazovací charakter, jej princípy nariaďujú a rozkazujú: „*Nezabi!*“, „*Neublíž, pokiaľ to nie je nevyhnutné!*“, „*Miluj*

svojich blízkych<sup>14</sup>. Zámerom preskripcie je poradiť ako konať alebo ovplyvniť konanie. Druhou vlastnosťou je *univerzálnosť*. Morálne princípy musia byť aplikovateľné pre všetkých ľudí, ktorí sú v podobnej situácii.

Univerzálnosť je v praxi ukotvená v tzv. zlatom pravidle, ktoré hovorí: „*Správaj sa k ostatným tak ako by si chcel, aby sa oni správali k tebe.*“ Treťou vlastnosťou je *prvoradosť* morálnych princíпов. Morálne princípy majú najvyššiu autoritu a prekrývajú ostatné druhy princíпов ako estetické, alebo právne. Opustenie svojej rodiny maliarom kvôli tomu, že našiel krajinu na druhom konci sveta, ktorá mu bola inšpiráciou k maľbe je esteticky zdôvodniteľné, nie však morálne. Rovnako môže byť obozretné klamať, aby som si zachoval reputáciu, ale určite nie morálne a naposledy ak sa zákon stáva nemorálnym je mojou morálnou povinnosťou ukázať občiansku neposlušnosť. Štvrtou vlastnosťou je jej *publicita*. Aby morálne princípy mali byť našim manuálom pre konanie, musia byť vytvorené verejne. Publicita je nevyhnutná, pretože používame princípy, ktoré nariaďujú ak sa správať, radia nám, označujú spoločenskú akceptovateľnosť alebo odsúdenie. Musia byť teda súčasťou kolektívneho vedomia spoločnosti. Poslednou vlastnosťou morálnych princíпов je ich *praktickosť*, čo znamená, že musia byť uplatniteľné a ich pravidlá nemôžu pôsobiť ako veľká záťaž, ak ich nasledujeme. Podľa tohto predpokladu, je nevyhnutné brať ohľad na ľudskú prirodzenosť a jeho limity pri stanovovaní morálnych princíпов. (Pojman & Fieser 2012, 23-24)

## 2. Etické teórie a stanoviská

Etické teórie ovplyvňujú stanoviská a postoje pri rozhodovaní sa v životných situáciách, podnikateľské prostredie nevnímajúce.

*Utilitarizmus* bol sformulovaný Jeremy Benthamom a John Stuart Millom. Základnou premisou je tvrdenie, že morálnosť konania je determinovaná jeho dôsledkami. Znamená konať tak, aby bolo čo najužitočnejšie (chápané vo všeobecnom zmysle ako čokoľvek, čo daná skupina považuje za dobro) pre čo najväčší počet ľudí, ktorých toto konanie v danej situácii ovplyvňuje. Ako príklad, ktorý ukazuje aj na niektoré problémy týkajúce sa tohto prístupu je únos a zajatie britských zamestnancov vojenských podnikov aktívnych v Iraku v r. 2004. Únoscovia požadovali za prepustenie od britskej vlády politické a ekonomické ústupky. Na splnenie požiadaviek tlačili aj rodinný príslušníka zajatcov. Na druhej strane vláda argumentovala, že splnenie požiadaviek by v budúcnosti viedlo k ohrozeniu oveľa viac britských občanov v Iraku ako aj inde vo svete. Vláda zvolila teda utilitaristický prístup k problému. Kritici tohto prístupu argumentovali tým, že je veľmi ťažké správne určiť *maximálnu užitočnosť* pre všetkých zainteresovaných. Informácie o okolnosti nemusia byť úplné a predstava užitočnosti je preto vágna. Okrem toho, pozeráme sa na situáciu z dlhodobého alebo krátkodobého hľadiska. Perspektíva môže viesť k odlišnému výsledku. Percepčia a požiadavky ľudí sa odlišujú, čo znamená väčšinové hľadisko. Možno akceptovať situáciu, kde úžitok pre väčšinu znamená vykorisťovanie a utrpenie menšiny. V teórii utilitarizmu je možnosť logicky koherentne zdôvodniť aj veľké sociálne rozdiely alebo dokonca otrokárstvo. (Rose 2007, 32)

Účinnosť je v najlepšom zmysle slova dosiahnutie, čo najväčšieho dobra. Utilitaristická teória je výrazne rozšírená medzi podnikateľmi. V oblastiach ako je SWOT analýza alebo optimalizácia nákladov, je analýza výsledkom utilitaristických predpokladov, čo najväčšieho úžitku, pre čo najväčší počet ľudí. Aplikáciu teórie možno však nájsť aj pri váhe rozhodnutia o prepúšťaní, v marketingovej kampani, pri akvizícii alebo fúzii podnikov, alebo pri neviazanom a ľubovoľnom použití financií z rozpočtu firmy. (Bowie&Schneider 2011, 60)

*Deontologické teórie* sú často asociované ako teórie *etiky zodpovednosti*. Prvý, ktorý explicitne formuloval etiku zodpovednosti bol Immanuel Kant. Jeho cieľom bolo stanoviť množinu absolútnych morálnych pravidiel, vytvorených použitím racionálneho kritického myslenia. Stanovil rovnako testovacie kritérium na prehodnotenie kvality morálnych pravidiel, ktorý má názov kategorický imperatív. Jeho znenie je: „*Konaj tak, aby maxima tvojej vôle sa mohla stať všeobecným zákonom.*“ Inými slovami, morálne pravidlá by mali nasledovať princíp reciprocity: „*Voči druhým konaj tak, ako očakávaš, že budú konať voči tebe.*“ Kant okrem toho dodáva: „*Konaj takým spôsobom, aby si vždy mal na zreteli princípy humanity, a aby tento princíp nikdy nebol prostriedok, ale vždy účel.*“ Charakteristickým prvkom tohto prístupu sú univerzálne princípy humanity a základný rešpekt voči človeku. Kľúčovým výrazom deontologickej teórie je pojem *intencionality*. Konanie je morálne za každých okolností, pokiaľ je zámer a cieľ dobro. Stredobodom záujmu je motivácia a význam. (Storig 1993, 283)

Deontologická teória je v podnikateľskej etike pomerne rozšírená. Očakáva od lídrov podniku, aby považovali zamestnancov nie za prostriedok zisku, ale ako nezávislých agentov zo svojimi potrebami a právami. Rovnako sa to dá rozšíriť na spoluprácu medzi firmami samotnými. Je možné charakterizovať množinu pravidiel pre podnikateľskú prax, vyplývajúcu z deontologickej teórie:

- snaha o prevenciu nepoškodiť druhého;
- pomoc pri nadobúdaní ich potrieb;
- vyhýbanie sa klamstvu a podvádzaniu;

- rešpektovanie práv druhých;
- dodržiavanie dohôd a zmlúv;
- dodržiavanie zákona;
- férovosť;
- podnecovať druhých v nasledovaní týchto princípov. (Rose 2007, 33)

Deontologická teória je vo väčšine prípadov aj teoretickým základom pre tvorbu etických kódexov firiem.

Tretím najrozšírenejším typom teórie normatívnej etiky je *etika cnosti*. Jej pôvod je značný už u Aristotela.

Jej renesancia je spojená so súčasným filozofom Alasdair Macintyreom. Stredobodom pozornosti Aristotela neboli kvality alebo princípy dobrého konania, ale dobrí ľudia. Cnostný človek má vedieť, či je cnostné to, čo robí. Cnosti zahŕňajú charakterové, ako aj rozumové vlastnosti. Rovnako sa rozoznáva kognitívna a emočná rovina morálnosti ako esenciálna zložka cnosti. (Aristoteles 2009) Macintyre (2018) doplnia, že existuje niečo ako *potreba pociťovať* dobré a správne konanie. Kľúčovým rozdielom medzi týmito a ostatnými prístupmi je zameranosť na problém *agenta* v etickom konaní. Konštatuje, že ani dobré zábery, ani výsledky konania, kódex alebo rozpoznanie základných práv nevyhnutne nezaručuje istotu dobra.

V konečnom dôsledku efektivita etického systému závisí od prirodzenosti ľudí, ktorí tento systém vytvárajú.

Výskyt *etiky cnosti* v etike podnikania v niektorých podnikoch je prítomná už od začiatku existencie samotnej firmy. Vyplyva to z toho, že samotní zakladatelia firiem zahrnuli svoje vlastné hodnoty a cnosti do svojich podnikateľských aktivít zväčša prostredníctvom vyhlásení o identite firmy a jej hodnotovému rámcu. Na rozdiel od pravidiel vedenia, ktoré väčšinou špecifikujú ako sa správať, stanovisko identity a hodnôt zdôrazňuje kvality alebo cnosti, ktoré firma očakáva, že budú reprezentované zamestnancami. Inými slovami, pokiaľ pravidlá vedenia sú založené na konaní, stanovisko identity a hodnôt sú založené na vlastnostiach jednotlivcov. Cieľom etiky cnosti je dôraz na to byť lepším človekom, ako na jednoduchom zlepšení správaní. V etike podnikania je to zosobnené v myšlienke, že lepší ľudia robia lepšie rozhodnutia a v konečnom dôsledku aj lepšiu firmu. Hoci pravidlá vedenia sú často používané v spojitosti so stanoviskom identity a hodnôt, etika cnosti kladie menší dôraz na pravidlá a väčší dôraz na morálku. Výhody implementovania teórie etiky cnosti v podnikateľskej etike má napríklad tieto výhody:

- a) umožňuje podnikom zjednocovať osobné a profesionálne záväzky namiesto vnucovania dvojitej morálnej identity.
- b) umožňuje zamedziť, aby spoločnosť bola atraktívna pre uchádzačov o zamestnanie, ktorých hodnoty nekorešponujú s hodnotami spoločnosti.
- c) umožňuje v pracovnom priestore vylepšiť monitorovanie neetického správania. (Bowie&Schneider 2011, 48)

Okrem troch najrozšírenejších teórií normatívnej etiky, sú známe aj teórie spoločenskej zmluvy, teórie ľudských práv, situačná etika a najnovšia teória metaetiky.

V podnikateľskej etike *teória spoločenskej zmluvy* implikuje spoločenskú zmluvu medzi podnikom a spoločnosťou. Firmám je umožnené podnikat' vďaka presvedčeniu, že z podnikania bude mať nepriamy úžitok aj spoločnosť a firmy majú určité povinnosti prezentovať záujmy spoločnosti. Spoločnosť na druhej strane podporuje podnikateľské aktivity napríklad vytvorením vhodného podnikateľského prostredia, kde sa minimalizuje korupcia alebo pomocou represívnych zložiek a zákona eliminuje nelegálna podnikateľská činnosť.

Medzi veľmi rozšírené aplikované etické teórie patrí *etika ľudských práv*. Teoretickým východiskom tejto koncepcie je priznanie, že ľudia vo všeobecnosti disponujú istými právami a rozdelenie ľudských práv je absolútne platné pre všetkých ľudí v globálnom svete. V tejto teórii ide o zmysluplný a záväzný poriadok regulujúci určitými normami ľudské konanie. Zákony slúžia prirodzenej mravnosti, explicitnému dohovoru, zrieknutiu sa svojvôle a diskreditujú to, čo prekáža prirodzenej mravnosti, alebo sa od nej odchyľuje. Teória etiky ľudských práv skopcovaná a podporená viacerými základnými dokumentami všeobecných ľudských práv z roku 1689 Listinou ľudských práv, v roku 1789 Deklaráciou práv človeka, v roku 1787 Charta občianskych práv, v roku 1789 prvým kongresom Spojených štátov amerických a v roku 1948 Všeobecnou deklaráciou ľudských práv prijatá Valným zhromaždením OSN. (Remišová 2011, 41) V spoločnosti, organizáciách pri podnikaní je dôležité rešpektovanie ľudských práv, ktoré je povýšené nad zákon a je základom spolaňazvania všetkých krajín na svete a základom fungovania svetovej ekonomiky a politiky.

*Situačná etika* je relatívne nová teória. Vyvíjala sa v šesťdesiatych rokoch 20. storočia a dôraz kladie na grécky výraz *agapé*, čo by sme mohli preložiť ako absolútna, nemenná, bezpodmienečná láska ku všetkým ľuďom. Podľa zakladateľa episkopálneho kňaza Josepha Fletchera, (2009) všetky ostatné morálne princípy sú postrádateľné, pokiaľ konanie slúži v prospech *agapé*. V podnikateľskej etike ide o dosť neštandardnú teóriu, ktorá však má byť alternatívou iba v prípade, ak zlyhajú štandardné, konvenčné kresťanské morálne princípy a má byť použitá len

v extrémnych prípadoch, keď štandardné modely vedú k zlým dôsledkom. (Na vymedzenie sa ako príklad používa klamstvo voči vrahovi, ktorý hľadá novú obeť. Podľa deontologickej teórie, by sme nemali klamať ani v takomto prípade a na otázku, *kde sa nachádza potenciálna obeť X*, by sme mali odpovedať *na mieste Y*. Rovnako by to malo platiť aj pre štandardné kresťanské etické modely. V prípade situácie etiky je však klamstvo odobrené z dôvodu zamedzenia nového zločinu.)

*Teória metaetiky 20. storočia* vychádza z filozofickej antropológie Davida Huma a Thomasa Moora, kde otázkou vzťahu ma byť skutočnosť existencie hodnôt a ich povýšenie. Zatiaľ, čo etika je filozofickým testom morálky, metaetika filozofuje o etike - teda o samotných pojmoch a štruktúre etickej teórie. Je to filozofia o samotných etických pojmoch a o štruktúre etiky ako o objekte skúmania. Humeovu etiku sa týka vzťah reálnych faktorov k etickým hodnotám a rozlišuje viaceré podteórie: teóriu naturalizmu, intuicionizmu, emotivizmu, preskriptivizmu a neonaturalizmu (Pojman & Fieser 2012, 210-230):

-*Subteória naturalizmu* vykazuje hodnoty, ktoré môžu byť definované z hľadiska faktických tvrdení. Za hodnotu sa považuje tvrdenie, ktoré naznačuje skutočnosť, napríklad: "Podvádzanie je nesprávne." Keď tvrdíme, že niečo je skutočnosťou, naznačujeme, že existuje určitý objekt alebo stav vecí a vzniká úsudok. Možno konštatovať, že ide o spôsob, ako porozumieť tomu, čo je "správne", ako v byť v "správnom konaní" - ktorý je často predmetom podnikateľskej etiky najmä pri rozhodovaní. Na prvý pohľad to vyzerá zvlášť, lebo všeobecne sa možno domnievať, že doména označená výrazom *dobra* je všeobecnou oblasťou axiológie (vrátane estetiky, ako aj etiky).

-*Subteória emotivizmu a intuicionizmu*. Táto koncepcia odkazuje na zmysluplný diskurz o tvrdeniach vzniknutých emotívne, no predsa je možné tieto tvrdenia empiricky overiť. Etické úsudky neopisujú vlastnosti a ich význam nie je faktický, ale skôr emotívny. Nie sú vecné, reálne alebo intuitívne opodstatnené. Na rozdiel od empirických tvrdení, je intuitívne tvrdenie neoveriteľné, výsledky intuitívnych rozhodnutí v podnikaní rozhodujú o správnosti a relevantnosti danej skutočnosti až po ich nasledovaní. V tejto koncepcii už samotná intuícia poskytuje potvrdenie. Emotivismus nielenže neberie do úvahy univerzálnosť morálnych princípov, ale morálne vyhlásenia považuje za ako izolované, atomické, slovné emisie.

-*Subteória preskriptivizmu* predpokladá zásadnejší pojem - že morálne rozhodnutia zahŕňajú zásady, ktoré vyžadujú morálne vyvažovanie prípadov konfliktu, aby sa dospelo k prevažujúcemu princípu. Morálne úsudky opisujú stavy záležitostí ako napríklad: "Jill by nemala podvádzať", nie je v prvom rade popisom správania, ale skôr predpisom ako sa správať. Morálne úsudky, teda usmerňujú akcie - odpovedajú na otázku: "Čo mám robiť?" Etické úsudky neopisujú vlastnosti a ich význam nie je faktický, ale skôr ukazuje na univerzálne predpisy. Etické rozsudky nie sú reálne, intuitívne alebo racionálne opodstatnené, ale sú existenčne deklarované.

-*Subteória neonaturalizmu* je definované ako pojem, ktorý odkazuje na prirodzené vlastnosti situácií. Etické rozsudky sú skryté tvrdenia faktov a môžu byť empiricky opodstatnené. Tvrdenie - rozhodnutie vzniká individuálnym alebo sociálnym rozhodnutím, ktoré je nezávislá na individuálnych alebo spoločenských rozhodnutiach.

V súčasnosti sa produktivita národa zvyšuje, čím sa zvyšuje životná úroveň, a to aj vďaka vplyvu etiky a morálky na rozhodnutia predstaviteľov štátov, organizácií, spoločností, podnikov ale aj samotných jednotlivcov.

Možno konštatovať vnímanie, že „dobré“ správanie spĺňa štandardy správania a prispieva k cieľom, ktoré sú všeobecne považované za pozitívne. Etické ciele pri podnikaní majú slúžiť morálke, ktorá prispieva k lepším výsledkom ako je rozkvet, blahobyt, rovnosť, spravodlivosť a šťastie.

### 3. Záver

Etika podnikania sa v histórii pomedzi iné disciplíny vyvíjala na disciplínu, ktorá je jednou z najdôležitejších tém v oblasti podnikania. Článok reflektuje historický vývoj podnikateľskej etiky. Dôležité je definovať etiku podnikania v globálnom kontexte, ktorá je definovaná ako rozhodnutie o tom, čo je správne alebo nesprávne (priateľné alebo nepriateľné) v organizačnom kontexte plánovania a realizácie podnikateľských aktivít v globálnom podnikateľskom prostredí, v ktorej majú prospech a vplyv na výkonnosť organizácie, individuálne dosahovanie cieľov na pracovisku, prijímanie a schvaľovanie spolupracovníkov v organizácii, ako aj reagovanie na potreby a obavy príslušných interných a externých zainteresovaných strán. Cieľom proaktívnych etických organizácií je rozvíjať etickú organizačnú kultúru, čo si vyžaduje stratégie, systémy a postupy, ktoré zabezpečia, že firemný program etiky a dodržiavania predpisov je zavedený a efektívne funguje s nepretržitým hodnotením a zlepšovaním.

Pre lepšie pochopenia etiky podnikania je potrebné rozumieť histórii vývoja etiky a morálky, ale i následnému zavádzaniu etiky do podnikania, ktoré je ovplyvnené filozofiou, kultúrou, náboženstvami. Je dôležité mať prehľad, pochopiť rôznorodosť a široký rozsah vplyvu na disciplínu etiky podnikania, ktorá v súčasnej technologickej naberá nové dimenzie vyžadujúce si aktuálne riešenia.

**Zoznam bibliografických odkazov**

- Alasdair Ch. MacIntyre, 3.4.2018 *For more information see: Internet Encyclopedia of Psychology* <http://www.iep.utm.edu/mac-over/#SSSH3bi3>
- Aristoteles .2009. Etika Nikomachova. Praha: BPTisk Pribram.
- Bohata, M. 1994. "Etika a ekonomika." In Zbornik zo seminara Cerge-nhu, diskusni material 29:8. Accessed Febraury, 1994. Cerge-NHU: Praha.
- Bowie N., Schneider M. 2011. Business Ethics for Dummies. New Jersey: Wiley Publishing.
- Fletcher, Josef. 2009. Situační etika. Praha: Kalich
- Hartman, P, Laura. 2005. Perspective in Business Ethics New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pojman, L.P, Fieser, J. 2012. Ethics: Discovering Right and Wrong. Wadsworth: Cengage Learning
- Remišová Anna.2001. Podnikateľská etika v praxi – cesta k úspechu. Bratislava: Kalligram
- Remisova, Anna. 2011. Etika a ekonomika. Bratislava: Kalligram
- Rose, A. 2007. Ethics and Human Resource Management London: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stafford, P. Gordon. "The federal corrupt practices act, a brief history with comment." In *The Business Lawyer*, vol. 16, no. 3, 1961.p.700
- Storig,J. Hans.1993.Male dejiny filozofie. Praha: Zvon
- Wulf, Katharina. 2011. Ethics and Compliance Program in Multinational Organizations. Berlin: Springer.



# Analýza komunikácie v organizácii a hlavné príčiny zlej komunikácie s možnosťami jej riešenia

Anna Tomková\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažérskej psychológie*

*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[anna.tomkova@unipo.sk](mailto:anna.tomkova@unipo.sk)

Jozef Nemeč\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra ekonómie a ekonomiky*

*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[jozef.nemec@unipo.sk](mailto:jozef.nemec@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Predkladaný článok sa zaoberá komunikáciou a jej hlavnými formami. Definujeme význam komunikácie a model komunikačného procesu. Rozoberáme organizačnú a interpersonálnu komunikáciu, kde sme sa zamerali na hlavné definície a rozdelenie. Zameriavame sa na riadenie komunikačného procesu, komunikačnú atmosféru a komunikačný štýl manažéra. Oblasť a ciele komunikácie sú jednou z oblastí, na ktoré by sa mal manažment zamerať pri komunikácii so svojimi zamestnancami. Pre efektívnu komunikáciu je potrebné zvoliť vhodnú komunikačnú stratégiu, ktorej sa v článku venujeme. Cieľom článku je zistiť názory respondentov na komunikáciu medzi zamestnancami a manažmentom, na komunikáciu medzi zamestnancami navzájom a hlavné príčiny zlej komunikácie a možnosti jej riešenia.

**Kľúčové slová:** komunikácia; organizácia; komunikačný proces, zamestnanci, manažment

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

## Úvod

Komunikácia je ako prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa. Bez nej by skupina ľudí nemohla fungovať, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť. Komunikácia zabezpečuje zjednotenie činnosti organizácie. Umožňuje manažérom ovplyvniť jednotlivcov a skupiny, modifikovať ich správanie, dosahovať efektívne zmeny a tým aj príslušné ciele.

Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia predstavujúca výmenu informácie medzi vysielajúcim a prijímajúcim znamená prenos jej významu, vzájomného porozumenia medzi nimi prostredníctvom používaných symbolov. Pokým osoba, s ktorou sa komunikuje, nepochopí význam a zmysel informácie, čiže ak z prenosu nevyplýva vzájomné porozumenie, nijaká komunikácia sa neuskutoční. Obrazne to možno vyjadriť tak, že komunikovanie je vystrelenie informácie a zasiahanie cieľa. Podľa Armstronga existencia rôznych záväzkov a stanovísk v jednej organizácii neznamená, že komunikácia nie je dôležitá (Armstrong 2007). Keď nie z jediného dôvodu, tak preto, že potreba fungujúceho systému komunikácie sa s výskytom rozporov a konfliktov stáva ešte významnejšou. Dokáže tieto rozpory len zmenšiť a pripraviť cestu pre lepšiu spoluprácu. Nemôže ich však vyriešiť.

## 1. Komunikácia v organizácii

V manažérskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť podľa cieľa (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o prac. úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo podľa riadiacej úrovne alebo smeru (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odborními a pod.). Szarková vo svojej knihe uvádza, že komunikácia v manažérskej praxi – manažérska komunikácia je jediným z typov profesionálnej komunikácie (Szarková 2002; Lajčín, Sláviková, Frankovský, Birknerová 2014).

Organizačná komunikácia sa zaoberá výmenou informácie a prenosom jej významu po celej organizácii. Zahŕňa rozličné vzory komunikácie a zvyčajne veľký počet ľudí. Rozoznávame tieto druhy organizačnej komunikácie:

1. formálnu komunikáciu – obsahuje správy uznané v organizácii ako oficiálne, ktoré môžu mať rozličné formy, počnúc ústnou inštrukciou vedúceho podriadenému až po počítačový riadiaci informačný systém,
2. neformálnu komunikáciu – nie je v organizácii oficiálne uznaná a zahŕňa rozličné druhy neformálnych medziútvarových správ.

Základným východiskovým druhom komunikácie je komunikácia interpersonálna. Vyplýva to z toho, že komunikácia je špecifickou formou spojenia medzi ľuďmi prostredníctvom odovzdávania a prijímania významov. Podľa Výrosta a Slaměníka bez interpersonálneho vzťahu k druhému človeku rozvinutá komunikácia u ľudského jedinca nevznikne. (Výrost - Slaměník 2008)

Štruktúra komunikačného aktu hovorca vzhľadom k príjemcovi oznámenia je implicitne obsiahnutý v ich vzájomnom interpersonálnom vzťahu. Tento vzťah vystúpi explicitne, keď pôvodný príjemca sa sám stane hovorcom, prípadne aktérom vzájomnej komunikácie.

Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je pre manažérov veľmi potrebné, aby vedeli, ako čo najlepšie riadiť komunikačný proces. Znamená to, že majú vedieť ako maximalizovať potenciálny úžitok z komunikácie a minimalizovať jeho potenciálne nedostatky. Preto treba zvažovať faktory (príčiny), ktoré môžu narušiť efektívnu komunikáciu, a hľadať možnosti na ich odstránenie. Za jeden z najväčších problémov komunikácie sa pokladajú poruchy v nej. Komunikačný proces môžu narušiť, resp. bariérami efektívnej komunikácie môžu byť rozličné skutočnosti, ktoré sú často dôsledkom iných vážnejších nedostatkov.

Na základe bariér, ktoré narušujú komunikáciu, dospievame k niekoľkým spôsobom ako zdokonaľiť jej efektívnosť. Týkajú sa predovšetkým odosielateľa, príjemcu alebo oboch.

Podľa Sedláka sa má komunikačná stratégia predovšetkým prispôsobiť správe, primárnym komunikačným cieľom, príjemcovi a prístupným komunikačným kanálom (Sedlák, 1997).

Ako uvádza vo svojej knihe Hermochová (1982), v snahe odstraňovať osobné i skupinové problémy v oblasti komunikácie sociálni psychológovia vyvinuli výcvikové metódy i v oblasti komunikácie, ktoré majú vyústiť k vytvoreniu takýchto schopností.

Rôzne životné situácie sa líšia v požiadavkách na komunikáciu, hoci nenachádzame takú, kde by komunikácia bola úplne vylúčená (ak ide o situáciu, kde sa nachádzajú minimálne dvaja ľudia). Sú však situácie, úspešnosť riešenia ktorých je plne podriadená kvalite a charakteru komunikácie. Rozhodne medzi ne patrí skupinové riešenie problémov, tímová práca, t.j. skupiny, ktoré sú vytvorené pre vyriešenie určitej úlohy, dosiahnutie cieľa (Birknerová 2011).

Práve Janoušek (1981) je názoru, že v takýchto situáciách sa spája schopnosť i ochota komunikovať, pretože v mnohých prípadoch je to nevyhnutnou podmienkou úspešného priebehu spoločnej činnosti.

Ako uvádza Hloušková (1998) vo svojej knihe, manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru.

Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie.

Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Podľa Armstronga (2007) sú zamestnanecké vzťahy sú predovšetkým ovplyvňované manažérskou a vnútropodnikovou komunikáciou, hlavne ak doplnkovým zdrojom informácií je aj externá komunikácia. Stratégia manažérskej komunikácie sa týka procesov plánovania a kontroly, manažérskych informačných systémov a metód delegovania právomocí a udeľovania inštrukcií.

Stratégia vnútropodnikovej komunikácie by mala byť založená na analýze:

- toho, čo chce povedať manažment,
- toho, čo chcú počuť pracovníci,
- problémov, ktoré sa vyskytujú pri sledovaní a prijímaní informácií.

Tieto analýzy môžu naznačiť, akú systémy komunikácie sa majú vytvoriť a aké vzdelávacie programy sú potrebné k tomu, aby fungovali. Mali by taktiež poskytnúť poučenie a podklady pre riadenie a načasovanie komunikácie. Zlé riadenie a nevhodné načasovanie sú často hlavnými príčinami neefektívnej komunikácie.

## 2. Metodológia

V rámci metodológie stanovenej problematiky sa venujeme názormi a postojmi zamestnancov na komunikáciu medzi zamestnancami a manažmentom, medzi zamestnancami navzájom a pôsobením tejto komunikácie na ich vnímanie.

Cieľom je zistiť názory a postoje respondentov na komunikáciu v organizácii, zistiť názory a postoje respondentov na ich život, príčiny vzniku nízkej hodnoty a možné riešenia na zlepšenie danej problematiky.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že viac ako polovica oslovených respondentov uvedie, že so svojimi spolupracovníkmi najčastejšie komunikujú formou osobného rozhovoru.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že viac ako štvrtina oslovených respondentov uvedie, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na ich celkové prežívanie.

Na overenie hypotéz sme vybrali dotazníkovú metódu. V dotazníku sme použili 17 otázok, kde sme otázky formulovali do oblastí zameraných na komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami a informačné nástroje využívané manažmentom, ďalej otázky zamerané na komunikáciu medzi zamestnancami navzájom a či sú podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie akceptované zamestnávateľom a na pôsobenie kvality komunikácie na osobnosť zamestnanca.

Za miesto výskumu sme zvolili rôzne obce z oblasti prešovského kraja. Oslovenie respondentov prebiehalo osobne, kedy sme respondentov oslovovali priamo na ulici. Výber respondentov bol náhodný. Výskumnú vzorku tvorí 100 náhodne vybraných uchádzačov. Z toho 66 žien, z ktorých 34 má trvalý pobyt v meste a 32 v obci a 34 mužov, z ktorých 16 má trvalý pobyt v meste a 18 v obci.

Informácie, ktoré sme získali z dotazníkov sú založené na osobných názoroch oslovených respondentov. Výskumom sme získali informácie o respondentoch, o lokalite ich trvalého bydliska, o ukončenom vzdelaní, o komunikácii medzi manažmentom a o komunikácii medzi spolupracovníkmi navzájom.

Tabuľka 1 Akceptácia podnetov na zlepšenie komunikácie podľa vzdelania

Akceptácia podnetov na zlepšenie	Dosiahnuté vzdelanie					Spolu	
	ZŠ	SOU s výučným listom	SŠ s maturitou	VŠ 1. stupňa	VŠ 2. stupňa	Počet	%

komunikácie	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%		
Nikdy	0	0	6	6	6	6	0	0	0	0	12	12
Málokedy	0	0	28	28	38	38	6	6	6	6	78	78
Často	0	0	6	6	4	4	0	0	0	0	10	10
Vždy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	0	0	40	40	48	48	6	6	6	6	100	100

Z tabuľky vyplýva, že 6 respondentov s ukončeným stredným odborným učilišťom s výučným listom, ktorí tvoria 6 percent výskumnej vzorky, sa presvedčilo, že podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie nie sú nikdy akceptované ich zamestnávateľom. S rovnakým počtom pri možnosti nikdy sa stretli aj stredoškolsky vzdelaní respondenti s maturitou. Z toho vyplýva, že 12 percent oslovených respondentov má skúsenosť, že vedenie firmy nikdy neakceptuje tieto podnety na zlepšenie komunikácie medzi nimi a zamestnancami. Až 78 percent respondentov označilo odpoveď málokedy, z toho 28 percent patrí do kategórie s ukončeným vzdelaním na strednom odbornom učilišti s výučným listom, 38 percent, čo je 38 oslovených respondentov, má ukončenú strednú školu s maturitou, 6 percent ukončili vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa a rovnako aj 6 percent vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. S možnosťou často sa stotožnilo 10 oslovených respondentov, z toho 6 respondentov so vzdelaním na strednom odbornom učilišti s výučným listom a 4 respondenti s maturitným vzdelaním na strednej škole. Možnosť, že sa zamestnávateľ nikdy neprijal možnosť akceptovať podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie ich vzájomnej komunikácie označilo nula oslovených respondentov.

Tabuľka 2 Spôsob komunikácie z hľadiska rodu

Spôsob komunikácie	Rod				Spolu	
	Muži		Ženy		Počet	%
	počet	%	počet	%		
Osobný rozhovor	24	24	59	59	83	83
Mail	4	4	2	2	6	6
Telefón	4	4	4	4	8	8
Prajazykové prostriedky	0	0	1	1	1	1
Nekomunikuje s nimi	2	2	0	0	2	2
Spolu	34	34	66	66	100	100

Až 83 percent oslovených respondentov komunikuje so svojimi spolupracovníkmi formou osobného rozhovoru, z toho až 59 percent tvoria ženy a 24 percent muži. Mailovú formu využíva 6 percent respondentov, z toho 4 percentá mužov a len 2 percentá žien. Telefónicky spolu komunikuje 8 percent respondentov, z toho rovnú jednu polovicu tvoria muži a druhú polovicu ženy. Parajazykové prostriedky zvolilo 1 percento oslovených respondentov, a to zodpovedá počtu len jednej žene. Dvaja muži z celkového počtu 100 respondentov odpovedalo na túto otázku nasledovnou odpoveďou - nekomunikujem s nimi.

Tabuľka 3 Spory a nespokojnosť na pracovisku z hľadiska veku

Spory a nespokojnosť na pracovisku	Vek										Spolu	
	Do 25		26-33		34-40		41-50		Viac ako 50		Počet	%
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	Počet	%		
Áno	12	12	9	9	8	8	9	9	5	5	43	43
Ako kedy	4	4	1	1	10	10	4	4	1	1	20	20
Ani nie	7	7	4	4	7	7	10	10	4	4	32	32
Neviem	1	1	0	0	0	0	4	4	0	0	5	5
Spolu	0	0	40	40	48	48	6	6	6	6	100	100

Tabuľka nám poukazuje na tvrdenie, že 43 percent respondentov si myslí, že spory a nespokojnosť na pracovisku prispievajú k nízkej kvalite života. Z toho 12 % respondentov vo veku menej ako 25 rokov, 9 % vo veku 26-33 rokov, 8 percent vo veku 34-40 rokov, 9 % vo veku 41-50 rokov a 5 % vo veku viac ako 51 rokov. Možnosť, ako kedy, zvolilo 20 percent oslovených respondentov, z ktorých až 10 percent tvoria respondenti vo vekovom rozpätí 34-40 rokov. Ani nie, netreba to brať tak osobne – túto odpoveď zakrúžkovalo až 32 respondentov, z toho 7 respondentov vo veku menej ako 25 rokov, 4 respondenti sú vo veku 26-33 rokov, ďalší 7 respondentí majú 34-40 rokov,

Tabuľka 4 Pôsobenie komunikácie na zamestnancov z hľadiska rodu

Pôsobenie komunikácie na zamestnancov	Rod				Spolu	
	Muži		Ženy		Počet	%
	počet	%	počet	%		
Áno	15	15	31	31	46	46
Čiastočne	14	14	28	28	42	42
Skoro vôbec	4	4	6	6	10	10
Nie	1	1	1	1	2	2
Spolu	34	34	66	66	100	100

V tabuľke môžem vidieť, že až 46 percent oslovených respondentov je názoru, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. S týmto tvrdením súhlasí 15 mužov a 31 žien. S tým, že komunikácia medzi spolupracovníkmi čiastočne vplyva na kvalitu ich života, sa stotožňuje 42 percent respondentov, z toho 14 mužov a 28 žien. 10 percent respondentov si myslí, že komunikácia medzi spolupracovníkmi nemá skoro vôbec vplyv na kvalitu ich života, z toho 4 muži a 6 žien. Len 2 percentá respondentov označili možnosť, že komunikácia neovplyvňuje medzi spolupracovníkmi na kvalitu ich života.

Hypotéza 1 bola potvrdená, a to až 83 percentami respondentov. Pri vyslovovaní hypotézy sme vychádzali z toho, že človek potrebuje s ľuďmi komunikovať tak, ako potrebuje uspokojiť svoje základné životné potreby – jesť a piť. Hypotéza 2, kde sme predpokladali, že viac ako štvrtina oslovených respondentov uvedie, že komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. Táto hypotéza bola náhodne vybranými respondentmi potvrdená 46 percentami.

### 3. Výsledky a diskusia

Pri vyhodnotení zadaných úloh a cieľov sme získali nový pohľad na danú problematiku. Zistili sme, či sú podnety zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie akceptované manažmentom. Môžeme vidieť, že až 78 percent podnetov zo strany zamestnancov na zlepšenie komunikácie medzi nimi a manažmentom je málokedy akceptovaných zamestnávateľom. Dvanásť percent respondentov uvádza, že tie podnety nie sú nikdy akceptované a 10 percent tvrdí, že sú akceptované často zo strany zamestnávateľa. Následne sme zistili, či má komunikácia medzi spolupracovníkmi vplyv na kvalitu života. Komunikácia medzi spolupracovníkmi má vplyv na kvalitu ich života. S týmto tvrdením súhlasí 46 percent oslovených respondentov. S tvrdením, že komunikácia medzi spolupracovníkmi čiastočne vplyva na kvalitu ich života, sa stotožňuje 42 percent respondentov. 10 percent respondentov si myslí, že komunikácia medzi spolupracovníkmi nemá skoro vôbec vplyv na kvalitu ich života a len 2 percentá respondentov označili možnosť, že komunikácia neovplyvňuje medzi spolupracovníkmi na kvalitu ich života.

### 4. Záver

Je dôležité od zamestnávateľov, aby častejšie organizovali tímové brífingy a organizovali firemné akcie. Dôležitým bodom pre rozvoj a spokojnosť v organizácii je zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov prostredníctvom organizovania rôznych školení a vzdelávacích kurzov. Manažment podniku by mal dodržiavať rovnosť príležitostí ako pre mužov, tak aj pre ženy pri obsadzovaní voľných pracovných miest a zrovnoprávniť mzdové ohodnotenia pre mužov a ženy. Krízové situácie neriešiť hneď prepúšťaním zamestnancov, je to potrebné riešiť formou komunikácie so zamestnancami a hľadať optimálne riešenia, ktoré budú výhodné pre obe strany. Je dôležité prijímať návrhy aj zo strany zamestnancov a motivovať pracovníkov, aby nechodili do práce len z povinnosti alebo len pre peniaze, ale aby v nej videli iné hodnoty, ktoré zlepšia ich pohľad na prácu.

Pre zamestnancov je dôležité častejšie rozoberať so spolupracovníkmi dianie vo firme, príp. riešiť problémy a nespokojnosť na pracovisku. Je dôležité komunikovať so zamestnávateľom, resp. manažmentom a informovať ho o negatívnych pocitoch na pracovisku. V rámci komunikácie je dôležité eliminovať konflikty na pracovisku a nájsť vhodné riešenia pre ich odstránenie.

Práca s ľuďmi je veľmi ťažká a samotná komunikácia s nimi býva niekedy ešte ťažšia. Preto je nevyhnutné, aby ľudia spolu viac komunikovali a nebáli sa otvorene hovoriť o svojich problémoch. Ako sa hovorí, na každú chorobu je nejaký liek, tak aj na každý problém existuje nejaké riešenie, len ho treba hľadať na správnom mieste.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Armstrong, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- Birknerová, Zuzana. 2011. Organizačné správanie: od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca.
- Hermochová, Soňa. 1982. Sociálny psychologický výcvik I. Praha: SPN.
- Hloušková, Ivana. 1998. Vnitřofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing.
- Janoušek, Jiří. 1981. Komunikace a společná činnost. Praha: UK.
- Lajčin, Daniel, Sláviková, Gabriela, Frankovský, Miroslav, Birknerová, Zuzana. 2014. Sociálna inteligencia ako významný prediktor manažérskeho správanía. In: Ekonomický časopis. Roč. 62, č. 6. Bratislava: Ekonomický ústav SAV.
- Sedlák, Mikuláš. 1997. Manažment. Bratislava: Elita.
- Szarková, Miroslava a kol. 2002. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Ekonóm.
- Výrost, Jozef a Ivan Slaměnik. 2008. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing.

# Analýza systémov kontextovej reklamy PPC

Igor Fedorko\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantinová 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*igor.fedorko@unipo.sk*

\* corresponding author

**Abstrakt:** Predkladaný článok sa zaoberá problematikou PPC reklám v on-line marketingovom prostredí. Cieľom štúdie je sumarizácia PPC reklamných systémov v prostredí slovenského internetu a možností propagácie. Článok detailne popisuje spôsob fungovania kontextovej reklamy v systémoch PPC Google Adwords, Facebook Ads a Sklik. Článok je zameraný na odporúčania a návrhy, ktoré sa týkajú zlepšenia v oblasti všetkých spomínaných foriem realizácie reklamných kampaní v systémoch PPC.

**Kľúčové slová:** PPC reklama, Google Adwords, Facebook Ads, Sklik

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

**Informácia:** Tento článok je jedným z parciálnych výstupov grantov VEGA 1/0945/17 a VEGA 1/0806/16.

## 1. Základné teoretické východiská

Ako uvádzajú autorky Píkrayová – Jahodová (2010, s. 233), kontextová reklama „sa zobrazuje na webových stránkach v kontextovej sieti, nie vo vyhľadávacích sieťach vyhľadávačov, ale na partnerských weboch prevádzkovateľov.“

Podľa Štefka a kol. (2012) je základným princípom kontextovej reklamy poskytnúť používateľovi relevantné textové odkazy po zadaní kľúčového slova. Takýmto spôsobom ma užívateľ možnosť rýchlo a ľahko prehľadávať obsah webových stránok, portálov alebo vyhľadávačov.

Kontextová reklama ponúka široké využitie pre nekomerčné účely ako aj účely komerčné. Platené komerčné výsledky vyhľadávania sú tvorené reklamnými odkazmi inzerentov rôzneho druhu. Zobrazovanie kontextovej reklamy sa okrem vyhľadávania uskutočňuje aj na relevantných stránkach, súvisiacich s kľúčovým slovom, ktoré bolo predmetom daného vyhľadávania (Janouch 2011).

Špecifikom kontextovej reklamy v porovnaní s inými on-line reklamnými formátmi je, že zadávateľ reklamy neplatí za zobrazenia jeho inzerátu – impresie, ale až za návštevu stránky, ktorú vykonal potenciálny zákazník tým, že klikol na reklamný odkaz inzerenta. Tento spôsob spolpatnenia internetovej inzercie nazývame PPC, čiže pay-per-click, čo v preklade z angličtiny znamená platbu za kliknutie (Štefko a kol. 2012).

Kozoň (2008) uvádza, že kontextovú reklamu môžeme rozdeliť podľa zdroja na: nepriamu, tzv. reklama od tretej strany a priamu.

Nepriamou formou sa rozumie druh reklamy, ktorý si môže na svoju webovú lokalitu umiestniť takmer každý, kto vlastní alebo prevádzkuje internetovú stránku. Podmienkou tohto celého je registrácia v niektorej zo spoločností, predávajúcich reklamu na internete (Kozoň 2008).

Pod priamou formou si predstavme druh reklamy bez zainteresovanosti tretej strany. V tomto prípade si inzerent objedná kontextovú reklamu priamo na konkrétnej web stránke poskytovateľa reklamného priestoru. Podstatnou výhodou tejto priamej formy kontextovej reklamy je vyšší zisk v porovnaní s nepriamym typom, a medzi nevýhodou môžeme zaradiť využívanie priamej formy len na stránkach a portáloch s veľmi vysokou mesačnou návštevnosťou (Kozoň 2008).

Neodmysliteľnou súčasťou celého reklamného systému sú popri inzerentoch, čiže zadávateľov reklamy aj majitelia webov, ktorí poskytujú svoj reklamný priestor. Hlavným zámerom inzerentov, využívajúcich reklamné systémy je vo väčšine prípadov zvýšenie predaja alebo propagácia značky. Na druhej strane sa nachádzajú majitelia webov, ktorí profitujú zakaždým, keď používatelia ich stránok vykonajú nejakú akciu (Podlahová 2008). Medzi najznámejšie formáty kontextovej reklamy v celosvetovom meradle patria služby AdSense a AdWords od spoločnosti Google.

Podľa Dorčáka (2012) služba AdSense prehľadáva obsah internetových stránok a automaticky do nich vkladá reklamy, či už sa jedná o reklamy v textovej alebo obrázkovej forme, ktoré sú systémom vyhodnotené ako relevantné pre návštevníkov určitej webovej lokality.

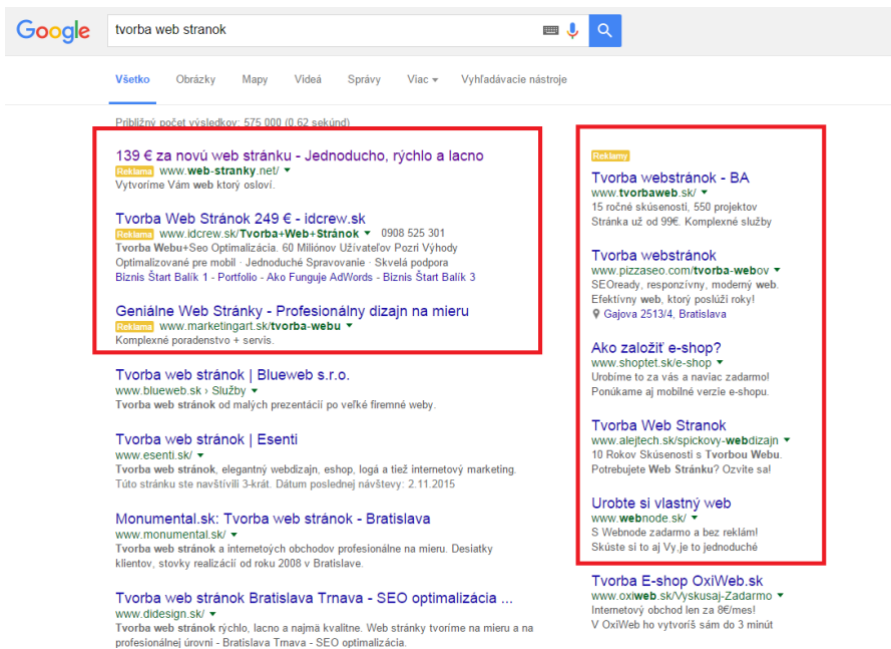
Súrodencom služby AdSense je Google AdWords poskytujúci zacielený dosah, v ktorom sú inzeráty zacielené na používateľov vyhľadávajúcich v službe Google a v reklamnej sieti, bez ohľadu na to, že reklama už je zobrazovaná vo výsledkoch vyhľadávania vygenerovaných Googleom. Najväčším plusom služby AdWords je možnosť úpravy reklamy a prispôbenia inzerátu k poskytnutému rozpočtu, až kým inzerent nedosiahne také výsledky, s ktorými je naozaj spokojný. Zadávateľia inzerátov majú k dispozícii široký výber zobrazovania reklamných formátov a reklamy sa dajú zacieliť na konkrétne geografické územia ajazyky. Takisto inzerent nemá stanovenú minimálnu výšku nákladov ani časový horizont, počas ktorého by reklama mala byť v obeh. AdWords inzerentov neobmedzuje a nediktuje im striktné pravidlá ako je nutné inzerovať, ale naopak umožňuje si podmienky prispôbiť, podľa individuálnych požiadaviek každého zadávateľa reklamy. Pri výbere možností ceny za kliknutie prebehne platba až vtedy, keď používatelia skutočne kliknú na zverejnenú reklamu (Dorčák 2012).



Janouch (2011) poukazuje, že kontextová reklama nie je osobitou formou reklamy v pravom slova zmysle. Podľa neho môžeme za kontextovú reklamu označiť tak plošnú reklamu (reklamné prúžky – banners, vyskakovacie okná – pop up, tlačidlá – buttons) ako aj prednostné výpisy alebo reklamu na obsahových sieťach v PPC systémoch. Ďalej uvádza aj reklamu v texte so zvýraznením určitých slov, kde sa jedná buď o reklamu v kontexte s obsahom stránky alebo o reklamu viazanú s konkrétnym slovom v danom texte. Tento typ kontextovej reklamy nazývame „intext“. Intextovú reklamu spoznáme podľa dvojito podčiarknutého slova, na ktoré keď ukážeme kurzorom, tak sa zobrazí malé okno s posolstvom inzerátu.

Ako je vo všeobecnosti známe, tak kontextová reklama nie je vhodným výberom pre všetky marketingové aktivity. Jednou z nich je napríklad priebežné informovanie o brande. Medzi množstvo ďalších mínusov môžeme zahrnúť situáciu, keď zadávateľ reklamy zvolí nesprávne kľúčové slová, čoho dôsledkom je zobrazovanie reklám na irelevantných webových lokalitách a ich celková nízka hladina účinnosti. Ďalším problémom v tejto oblasti je nízky konverzný pomer, predstavujúci pomer medzi počtom zobrazených internetových reklám a počtom konverzií. Tu môže byť cieľom konverzie uskutočnenie objednávky, registrácia používateľa a podobne. Veľkým problémom je aj zle umiestnenie kontextovej reklamy automatmi, kedy vo väčšine prípadov nadobúda reklama negatívny dojem. Príkladom môže byť článok o havárii lietadla, kde sú kontextovou reklamou ponúkané akciové ceny leteniek (Dorčák 2012).

Obrázok 1 Zobrazenie reklám Google Adwords



Zdroj: vlastné spracovanie

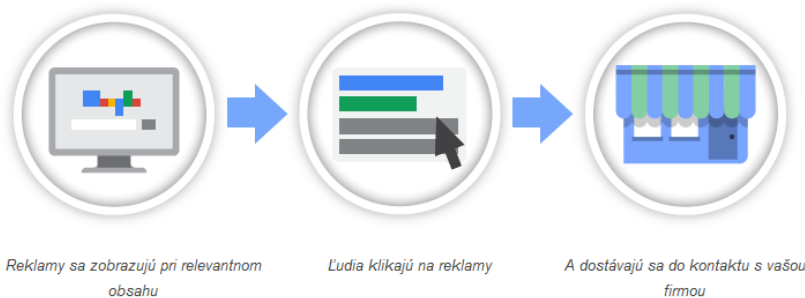
## 2. Google Adwords

Podľa Janoucha (2011) je systémov pre prácu s reklamou veľké množstvo. Často vedia spravovať nie len PPC reklamy v obsahovej a vyhľadávacej sieti, ale tiež ďalšie formy. Rozdiely sú hlavne v mieste pôsobenia. Niektoré pracujú len s vlastnými stránkami, iné využívajú partnerské servery a ďalšie využívajú všetky stránky, ktoré sú ochotné sa zapojiť výmenou za reklamu alebo províziu z tržieb. Vo svete sú najviac využívané systémy Google Adwords, Yahoo!, Search Marketing a Microsoft ad Center.

Google AdWords predstavuje najrozšírenejší reklamný systém na svete. Bol spustený v roku 2000 a pre spoločnosť Google je najdôležitejším zdrojom príjmu. Google AdWords umožňuje inzerovať vo vyhľadávачi Google a partnerských vyhľadávачov (napríklad Alexa) alebo vo svojej obsahovej reklamnej sieti (Google AdSense) a takýmto spôsobom umožňuje oslovovať nových zákazníkov a podporovať rast firiem. Každý inzerent môže hneď po registrácii AdWords účtu spustiť svoje kampane. Takisto ako vo všetkých PPC systémoch, tak ani AdWords nestanovuje minimálnu čiastku, ktorú je zadávateľ reklamy povinný utrátiť. Platba prebieha až za kliknutie na reklamu, čo vyplýva z názvu PPC. Google AdWords ponúka možnosti individualizácie reklamy, kde sa dajú nastaviť limity denných rozpočtov pre každú kampaň osobitne a taktiež maximálne ceny za kliknutie (Google AdWords).

Podľa Fleischnera (2010) je Google AdWords najvyspelejším PPC systémom, ktorý poskytuje nástroje pre zadávanie, sledovanie a vyhodnocovanie reklamných kampaní. Orientácia a práca s AdWords účtom je jednoduchá a zrozumiteľná bez nutnosti programátorského vzdelania a praxe a atraktivita Google AdWords spočíva najmä v tom, že inzerent platí len za skutočné výsledky reklamnej kampane.

Obrázok 2 Ako funguje Google AdWords



(Zdroj: Google AdWords)

Nebezpečenstvom pri využívaní systému AdWords aplikácie PPC je možnosť poškodenia kampane podvodným kliknutím. Google Inc, preto chráni svoj reklamný systém proti podvodným kliknutiam, aby zachoval jeho dôveryhodnosť pre inzerentov. Ochrana pred podvodnými kliknutiami sa skladá z preventívnych a represívnych krokov. Medzi preventívne kroky sa počíta automatické filtrovanie - online filtering v reálnom čase prekliku. Medzi represívne tak napríklad blokovanie určitej IP adresy s väčším, ako bežným počtom kliknutí. Kontrola proti podvodným kliknutiam môže byť vykonávaná aj na žiadosť inzerenta. Google uvádza, že je schopný odhaliť až 98 % podvodných kliknutí, alebo inak neplatných kliknutí (Holba 2007).

Systém AdWords dáva možnosť ku každému kľúčovému slovu priradiť rôznu maximálnu cenu za kliknutie (CPC). Maximálne nastavená cena za kliknutie ale nie je stále tá cena, ktorú za kliknutie platíme. Systém prevádza neustálu aukciu o pozíciu na prvej stránke, pričom platená cena za kliknutie je v kombinácii so skóre kvality minimálna. Systém AdWords priebežne informuje, pokiaľ sa maximálna nastavená CPC ocitne pod hodnotou CPC pre prvú stránku. Minimálna hodnota pre zobrazenie na prvej stránke je nastavená pre každé kľúčové slovo individuálne. Pre obsahovú sieť je tiež možnosť namiesto platby za počet kliknutí nastaviť model platby za počet zobrazení. Systém si potom sám dopočítava ceny pre výpočet pozície v danom umiestnení. Google preferuje aj pre sponzorované odkazy predovšetkým relevantnosť vo vyhľadávaní aj v obsahovej sieti. Užívatelia vyhľadávača musia byť so stránkami, na ktoré sú z reklám odkázaní spokojní, musia im poskytnúť tie informácie, ktoré podľa reklamného textu očakávali a to zaisť len relevantnosť zobrazovaných reklám meranú skóre kvality. Vyššia cena CPC preto nedokáže väčšinou nízke skóre kvality nahradiť (Google Inc. 2008).

Nie je pochyb o tom, že platforma AdWords je najpoužívanejším PPC systémom na svete a Google jej úspech argumentuje tým, že existuje hneď niekoľko markantných rozdielov medzi službou AdWords a inými formami inzercie. Medzi ne zaraďuje (Google):

- Oslovenie ľudí priamo v okamihu, keď hľadajú to, čo inzerent ponúka,
- Kontrola nad rozpočtom,
- Presné poznanie silných stránok reklamy a stavanie na týchto základoch.

### 3. Facebook Ads

Podobne ako pre Google, tak aj pre Facebook je základom príjmu práve príjem z prevádzkovania PPC systému, ktorý sa volá Facebook Ads a patrí medzi najmladšie PPC systémy, používané v širšej miere. PPC reklama na Facebooku je od iných PPC systémov odlišná najmä tým, že je možné ju veľmi presne zacieliť. Ide o tzv. behaviorálne ciele, kde ma inzerent na výber z množstva sociodemografických parametrov, ktorými ohraničí svoju cieľovú skupinu. Facebook analyzuje správanie používateľov, vie aké stránky navštevujú a s kým konverzujú. Údaje o používateľoch sú vo väčšine prípadov reálne a výsledkom tohto všetkého je neobťažujúca a účinná reklama. Facebook Ads tak ponúka možnosť zasiahnuť v relatívne krátkom čase a s nízkymi nákladmi veľký počet používateľov (Janouch 2011).

Podľa Cartera (2012) je platforma Facebook Ads najsilnejším marketingovým nástrojom v histórii. Jeho sila spočíva v jednoduchosti, akou je možné stanoviť si ciele a merať výkonnosť realizovaných kampaní.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo realizovať PPC kampane práve na Facebook-u. Raeshler (2013) k nim zaraďuje:

- skvelé možnosti budovania značky – práve Facebook ponúka inzerentom prostriedok, prostredníctvom ktorého majú možnosť budovať značku veľmi precíznym spôsobom, v ktorom stačí upresniť len jednu alebo dve kľúčové charakteristiky, a dosiahnuť tak milióny návštev a zobrazení za účelom propagovania danej značky,
- Facebook ponúka príležitosť oslovit' spotrebiteľa v kritickej fáze nákupu a podporiť v zákazníkovi vedomie o správnosti výberu či už značky, produktu alebo služby, za ktorú plánuje zaplatiť,
- ciele reklama na základe osobných informácií – Facebook je pravdepodobne najosobnejšia sociálna sieť poskytujúca informácie o jej používateľoch. Tieto údaje sú vo väčšine prípadov pravdivé a inzerenti tak môžu zacieliť svoje reklamy a úsilie na ideálneho zákazníka,
- v prípade Sponsored Stories – odporúčaných príspevkov je reklama zobrazovaná zaujímavým spôsobom, a síce ako informácia prichádzajúca od priateľov, týkajúca sa ich záujmov na časovej osi,
- možnosť pozorovať konkurenciu a zbierať informácie o jej dianí, používateľoch a ich záujmoch.

Okrem iného poznáme aj PPV, CPM a CPT, PPS a PPA reklamy, ktoré fungujú na podobnom princípe ako PPC reklamy. PPV reklama znamená platbu za zobrazenie (z angličtiny pay-per-view). CPM (z angl. cost-per-mille) = CPT (z angl. cost-per-thousands) je typ reklamy, pri ktorom dochádza k platbe za tisíc zobrazení reklamného

formátu, s vopred dohodnutou cenou. PPS (z angl. pay-per-sale) predstavuje platbu za predaj, respektíve určité percento za sprostredkovanie predaja uskutočnenie objednávky. Reklamy PPA (z angl. pay-per-action) sú finančne ohodnotené na základe nejakej akcie. Môže ísť o registráciu, vyplnenie dotazníka a podobne (Dorčák 2012).

Tabuľka 1 Ďalšie formy internetovej reklamy

PPV	Pay-per-view → Zaplat' za zobrazenie
CPM	Cost-per-mile → Zaplat' za tisíc zobrazení
CPT	Cost-per-thousand → Zaplat' za tisíc zobrazení
PPS	Pay-per-sale → Zaplat' za sprostredkovanie predaja
PPA	Pay-per-action → Zaplat' za akciu/čin

(Zdroj: vlastné spracovanie)

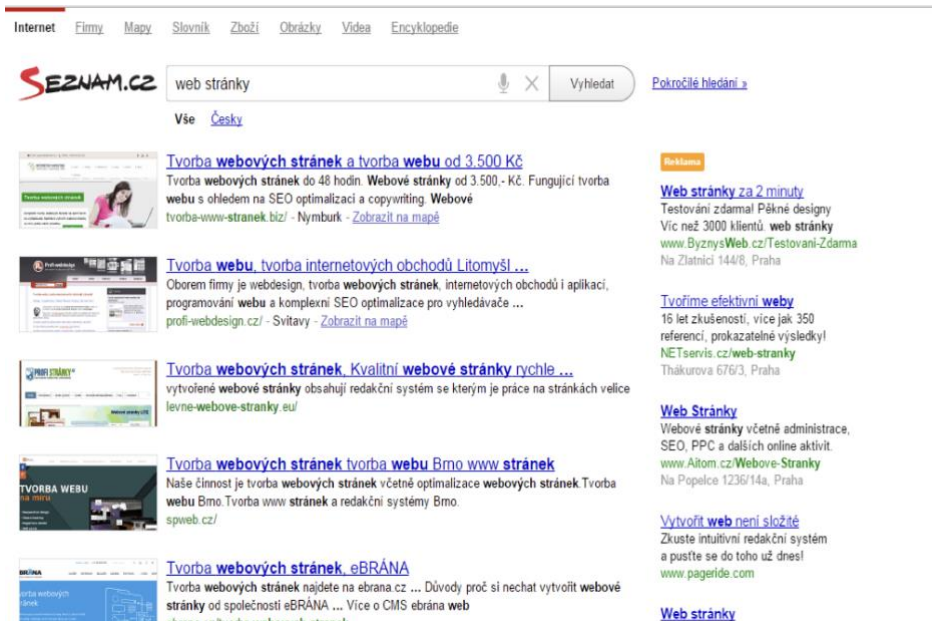
#### 4. Sklik

PPC systém od českého vyhľadávacieho gigantu – Seznam.cz môžeme zaradiť taktiež medzi populárny systém využívajúci veľké publikum. Seznam má okrem vyhľadávača vo svojom portfóliu aj ďalšie navštevované web stránky a tak sa reklama môže zobrazovať aj na nich. Sú to napríklad stránky ako Encyklopedie, Sbazar, Seznam obrázky a Seznam na mobil. V obsahovej časti sa zobrazujú na týchto weboch: Super.cz, Novinky.cz, Stream.cz, Mixer.cz, Sport.cz, Prozeny.cz, Sfinance.cz a Blog.cz (Sklik.cz)

Dá sa povedať, že podstata Sklik-u je rovnaká ako u Google AdWords. Taktiež sa neplatí vstupný poplatok a postupnými krokmi sa vytvorí kampaň, ktorá zvykne byť schválená do pár hodín. Rozdiel medzi Sklik-om a Google AdWords je ten, že v systéme od Sklik musia byť reklamy len textové. Na obrázku môžete vidieť, že vzhľadovo je to skoro rovnaké ako pri Google AdWords.

Cenovo sa tieto kampane vyplatia skôr ako klasická bannerová reklama, pri ktorej sa platí v priemere za 1000 zobrazení viac ako 3 €. V PPC systéme sa dá za rovnaký počet zobrazení nastaviť cena od 0,05 € do 0,29 €. (Sklik.cz)

Obrázok 3 Zobrazenie PPC reklamy vo vyhľadávani seznam.cz



(Zdroj: Sklik.cz)

## 5. Závěr

Úspešný marketing na internete obsahuje zosúladenie mnohých atribútov, no za najhlavnejší by som považoval správanie sa ku zákazníkovi. Moderné a úspešné spoločnosti si uvedomujú, že mať skvelú reklamnú kampaň na internete a aj mimo internetu im nezaručuje úspech, ak budú mať nedostatky v komunikácii a plnení si základných úloh. Starostlivosť o zákazníka je jedným z hlavných a najzákladnejších častí úspechu a časom si to zákazníci všimnú. Implementácia on-line marketingových aktivít je z časového hľadiska dlhodobá činnosť, čo sa nám potvrdilo pri realizovaní reklamných kampaní vsieti Google AdWords. Výsledky nie sú dosahované okamžite a v požadovaných hodnotách, kým nedôjde k vyšpecifikovaniu a zladeniu činností, prostredníctvom ktorých máme ambície priblížiť sa k stanoveným marketingovým cieľom. Marketing vo virtuálnom prostredí je nepretržitý proces obmedzovaný len kreativitou marketingových pracovníkov, ktorí ba sa mali neustále snažiť o zdokonaľovanie svojich aktivít s cieľom zaujať zákazníka a získať si jeho pozornosť niečím novým a nezvyčajným.

**Zoznam bibliografických odkazov**

1. CARTER, B., 2012. The Like Economy. USA: Que Publishing [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://books.google.sk/books?id=5FjXqFpbhBUC&printsec=frontcover&dq=facebook+ads&hl=sk&sa=X&ei=2azeUoGiNI7PsgbG9ICQCA&ved=0CI8BEOgBMAk#v=onepage&q=facebook%20ads&f=false>. ISBN: 978-0-7897-4906-2.
2. DORČÁK, P. a F. POLLÁK, 2010. Marketing a e-business. Prešov: Ezo. ISBN 978-80-970564-0-7.
3. FREY, P., 2011. Marketingová komunikace. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
4. FLEISCHNER, H. M., 2010. PPC Made Simple [online]. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://books.google.sk/books?id=3TWubLSVoGoC&printsec=frontcover&dq=ppc&hl=sk&sa=X&ei=PXPNUumhD-OT4ATvioAo&ved=0CEsQ6AEwAQ#v=onepage&q=ppc&f=false>. ISBN: 9781451527919.
5. GOOGLE ADWORDS, 2012. Čo je služba Google AdWords? [online]. [cit. 12. Október 2015]. Dostupné z: <https://adwords.google.com/support/aw/bin/answer.py?hl=sk&answer=6084>
6. HESKOVÁ, M., 2009. Marketingová komunikace: a moderní trendy v marketingu. Praha: Oeconomia. ISBN 978-80-245-1520-5.
7. HOLBA, A., 2008. Click Fraud & Web Analytics. Konference „PPC – efektivní internetová reklama“. [online]. [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://konference.dobryweb.cz/ppc/ke-stazeni/8-artur-holba.ppt>
8. JANOUGH, V., 2011. 333 tipů a triků pro internetový marketing. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3402-3.
9. JANOUGH, V., 2011. Internetový marketing. Prosad'te se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.
10. KOZOŇ, T., 2008. Reklama – základný kameň internetu? [online]. [cit. 12. Október 2015]. Dostupné z: <http://www.inet.sk/clanok/5598/reklama-zakladny-kamen-internetu-i>
11. PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-247-3622-8.
12. Skliku. SEZNAM.CZ, a.s. Seznam Náповěda [online]. 1996 - 2013 [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://napoveda.sklik.cz/cz/zaciname-inzerovat/co-je-sklik/>
13. PODLAHOVÁ, I., 2008. Kontextová reklama [online]. [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://blog.dobryweb.cz/newsletter-kontextova-reklama>
14. RAEHSLER, L., 2013. 5 Great reasons to do Facebook PPC [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://fbppc.com/advertising/5-great-reasons-to-do-facebook-ppc/>

# Analýza úspechu a kvality života z pohľadu pracovného prostredia

Jozef Nemec\*

*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra ekonómie a ekonomiky*  
*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[jozef.nemec@unipo.sk](mailto:jozef.nemec@unipo.sk)

Anna Tomková\*

*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[anna.tomkova@unipo.sk](mailto:anna.tomkova@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Manažér orientovaný na úspech sa vyznačuje snahou dosiahnuť okrem vlastného úspechu aj úspech svojich zamestnancov a tým zároveň dosiahne aj úspech celej organizácie. Plnením svojich základných funkcií a správne zvoleným štýlom riadenia svojich zamestnancov vytvára situáciu na pracovisku, ktorá zabraňuje možným rizikám vzniku nekvality pracovného prostredia. Cieľom článku je popísať problematiku manažmentu a kvality života z pohľadu pracovného prostredia. Následne analyzovať kvalitu života aplikovaním dotazníka a zistením prítomnosti negatívnych javov na pracoviskách.

**Kľúčové slová:** úspech; kvalita života; pracovné prostredie

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

## Úvod

Dosiahnutie úspechu závisí od merítka, ktorým si jednotlivec vytýči, čo je pre neho skutočným úspechom, t.j. stanovením si cieľov, ktoré by chcel dosiahnuť. Niektorí ľudia si kladú náročné ciele, o to ťažšie je potom dosiahnutie týchto cieľov. Iní si kladú nenáročnejšie ciele, čo predpokladá ich dosiahnutie v pomerne kratšom čase, s menšou mierou vynaloženého úsilia a s menším rizikom ich možného nedosiahnutia. Pri stanovovaní cieľov treba zohľadňovať vzniknutie jednej z dvoch možných situácií, a to: nádej na úspech a hrozba neúspechu. Obe sú nositeľmi s tým spojeného rizika. Úspešné dosiahnutie vlastných cieľových hodnôt prináša jednotlivcovi uspokojenie, zvyčajne tým vyššie, čím väčšie riziko pri dosahovaní cieľov podstúpil. Nemusi to zákonite platiť, môžu existovať výnimky spojené so šťastím v živote, náhodou a podobne.

## 1. Úspech a kvalita života

Úspech je kategória nestála, t.j. úspech môže byť ľahko vystriedaný neúspechom a opačne. Zvyčajne platí, že doba dosiahnutia úspechu je pomerne dlhá a doba trvania jeho vystriedania neúspechom veľmi krátka, keďže niekedy i malá chyba môže spôsobiť veľký neúspech. Kľúčom k úspechu je dlhodobé prežívanie v turbulentnom konkurenčnom prostredí, kde je zastavaná najmä miera spôsobilosti kompetentnosti každodenne vytvárať novú, či pridanú hodnotu (Porvazník 2007).

Kollárik (2002) vychádza zo všeobecného predpokladu, že úspešnosť manažéra závisí od jeho schopnosti zabezpečiť spokojnosť skupiny, resp. jej členov i jej výkonnosť. Vraví, že ak je nedocenený čo i len jeden z cieľov, môže byť negatívne narušené celkové pôsobenie. Za príklad takejto situácie uvádza vyžadovanie vysokého výkonu a naproti tomu poskytovanie minima spokojnosti členov skupiny. Manažéra v tomto smere považuje za zdroj spokojnosti

členov pracovnej skupiny, a preto je s ohľadom na skladbu pracovnej skupiny dôležitý jeho štýl vedenia. Prípúšťa situáciu, kedy manažér, ktorý je viac pracovne a mocenský orientovaný je úspešnejší vo sfére spokojnosti skupiny a jej členov ako manažér, ktorý poskytuje spokojnosť svojim podriadeným tým, že si všima ich potreby, záujmy a postoje, teda je viac sociálne orientovaný.

Kvalita života podľa Lisého (2005) závisí od viacerých potrieb, najmä od potreby sebarealizácie, potreby človeka rozvíjať svoju osobnosť, mať pocit užitočnosti, aktívne sa stavať k životu, dosiahnuť požadovanú úroveň kultúrnej vyspelosti, nadväzovať mnoho kontaktov a budovať dobré medzilidské vzťahy, potreby aktívneho využívania voľného času, potreby zmeniť prístup k životnému prostrediu a k materiálnemu bohatstvu a pod.

Kvalita života na pracovisku je úzko spojená s pracovnou spokojnosťou. Pojem pracovná spokojnosť je nadradený pojmom spokojnosť v práci a spokojnosť s prácou. Spokojnosť človeka vyplýva z uspokojovania, resp. uspokojenia jeho potrieb. Pre uspokojenie mnohých potrieb sú potrebné peňažné prostriedky, ktoré jednotlivec môže nadobudnúť vo forme mzdy, renty, úroku alebo zdedením (Kollárik 2002).

Sojka (2007) bližšie a podrobnejšie popisuje jednotlivé súčasti vlastnej definície pracovného života, pričom samotný pracovný život chápe ako vzájomnú interakciu jednotlivca a činnosti organizácie. Vzájomnú prepojenosť odvodňuje zo strany zamestnancov i zamestnávateľa. Zamestnanec očakáva kompenzáciu za odvedenú prácu a zamestnávateľ vytvára pracovné podmienky pre kvalitný život v závislosti od ekonomického opodstatnenia a prispievania k zvyšovaniu produktivity.

Pracovné činnosti zahŕňajú všetky činnosti, pracovné i mimopracovné realizované zamestnancami organizácie v jej prospech, ale i naopak, organizáciou v prospech zamestnanca. Medzi pracovné podmienky zaraďuje nielen usporiadanie pracoviska, pracovné postupy a špecializáciu práce, ale aj jeho teritoriálne situovanie, technologickú vybavenosť, metódy zadávania a kontroly úloh, a pod. Sociálne vzťahy sú zastúpené vzťahom podradený – nadradený, dôležitý je zvolený štýl riadenia, taktiež vzťahy v pracovnom tíme, medzi zamestnancami na rovnakej úrovni a pod. (Birknerová 2011).

Význam sociálneho prostredia pre spokojnosť v práci je daný potrebou sociálneho kontaktu, ku ktorému dochádza vzájomnou závislosťou resp. nadväznosťou práce jednotlivca s činnosťami iných ľudí, čo umožňuje dospelému človeku uspokojenie mnohých vyšších potrieb. Tento sociálny aspekt práce má formálnu a neformálnu stránku. Formálna stránka sa týka pracovných vzťahov medzi zamestnancami a neformálna stránka kvality medzilidských vzťahov, sociálnej atmosféry pracoviska a pod. Vzájomnou väzbou týchto aspektov je vytvorená atmosféra každého sociálneho prostredia priamo podmieňujúca a ovplyvňujúca mieru spokojnosti členov tohto prostredia (Lajčin, Sláviková, Frankovský, Birknerová 2014).

## 2. Nespokojnosť na pracovisku

Hybnou silou ľudského správania je cieľ, ktorý si každý pracovník stanoví sám. Z tohto názoru vychádza teória motivácie zamerania na cieľ, ktorá ďalej uvádza, že samotný cieľ je spúšťačom celého procesu a samotné stanovenie cieľa je motivátorom. Pôsobenie motivácie je viazané na spätnú väzbu, teda človek je tým viac motivovaný, čím konkrétnejšiu a priamejšiu spätnú väzbu na vlastný výkon má. Z pohľadu príslušnej organizácie je dôležité, aby stanovované individuálne a skupinové ciele korešpondovali s organizačnými cieľmi (Letovancová 2002).

Existuje viacero príčin resp. dôvodov nespokojnosti na pracovisku. Zaraďujeme medzi ne i zlé manažovanie, čo môže viesť k vzniku nepriaznivej pracovnej atmosféry na pracovisku. Manažéri v snahe zachovať si svoju pozíciu vo firme záporne orientujú svoje správanie voči zamestnancom predstavujúcich pre nich možnú stratu postavenia vo firme alebo preloženie na inú pre nich mennej cennú pozíciu. Takýmto správaním môže dôjsť k vytvoreniu negatívnej pracovnej atmosféry a celkovej stimulácii podnikovej činnosti.

Spokojnosť v práci nie je iba cieľom jednotlivca, ale aj aktuálnym zdrojom jeho správania. To znamená, že pozitívna miera spokojnosti predpokladá kladné správanie v živote i v práci, a opačne. Spokojnosť a nespokojnosť v práci motivujú správanie odlišným smerom. Teda spokojnosť sa spája s pozitívnym správaním a nespokojnosť s negatívnym sa prejavujúcim správaním jednotlivca alebo skupín. Sú evidované rozdiely v správaní spokojných a nespokojných pracovníkov. Tieto rozdiely závisia od viacerých faktorov, napr. teambuildingu, morálky, pracovnej atmosféry a pod. (Kollárik 2002).



### 3. Metodológia

V rámci metodológie stanovenej problematiky sa venujeme analýze negatívneho správania a konfliktov na pracovisku zisťovanej prostredníctvom dotazníka. Dotazník pozostáva z troch častí – spokojnosť, strach z neúspechu a úspech.

Účastníci analýzy sú občanmi okresu Medzilaborce ne/zamestnaní v okrese. Ich veková štruktúra sa pohybuje od 20 do 58 rokov, ich priemerný vek je 38 rokov. V rámci pracovného úväzku prevláda hlavný pracovný pomer; organizácie, v ktorých pracujú sú prevažne verejné s počtom zamestnancov medzi 26 - 100; väčšina respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, pracujú ako výkonní pracovníci.

Komparáciu problematiky kvality života a úspechu zamestnancov sme analyzovali medzi mužmi a ženami, pričom bolo 33 žien a 17 mužov. Pozorované výsledky sú hodnotené škálou od 1 do 5, pričom 1 znamená, že zamestnanec nebol nikdy nespokojný v zamestnaní a 5, že bol na pracovisku nespokojný. V rámci percentuálneho vyjadrenia znamená 100% maximálne kladnú odpoveď a 0% zápornú odpoveď.

Tabuľka 1 Kvalita života u žien

Negatívne správanie a konflikty na pracovisku	Spokojnosť - život	Spokojnosť - práca	Strach z neúspechu - život	Strach z neúspechu - práca	Úspech- život	Úspech - práca
1,5	2,7	2,4	2,2	2,7	2,6	2,4
X	57,5%	65,0%	70,0%	57,5%	60,0%	65,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Kvalita života u mužov

Negatívne správanie a konflikty na pracovisku	Spokojnosť - život	Spokojnosť - práca	Strach z neúspechu - život	Strach z neúspechu - práca	Úspech- život	Úspech - práca
1,9	2,6	3,0	2,4	2,4	2,2	2,6
X	60,0%	50,0%	65,0%	65,0%	70,0%	60,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuliek možno vyčítať, že ženy i muži sú viac spokojný ako nespokojní so svojim životom i prácou, majú strach z doby v ktorej žijú, najmä jej možného vplyvu schopného zmeniť mnohé skutočnosti.

S negatívnym správaním a konfliktami na pracovisku sa muži stretávajú viac ako ženy, ale obe hodnoty sa pohybujú v rozmedzí nikdy až občas. Podľa zistených výsledkov však snaha zachovať si pracovnú pozíciu nevedie ich konanie k nespokojnosťou, znižovanie stavu zamestnancov je plne ponechané kompetentným orgánom spoločnosti.

Ženy sú spokojné so životom na 57,5 % a s prácou na 60 %, tieto hodnoty sú podmienené možno práve obavami z neúspechu, ktoré ženy majú v živote na 70 % a v práci na 57,5 %. Teda čím vyššia miera obáv, tým nižšia spokojnosť. Platí to v životnej i v pracovnej sfére.

U mužov sú zaznamenané odlišné výsledky. Spokojnosť so životom sa pohybuje na úrovni 60 %, a s prácou na úrovni 50 %. Teda opačne ako u žien. Hodnota spokojnosti v práci je nižšia ako v životnej sfére, teda nekvalitný pracovný život ešte nemusí vyvolať nespokojnosť s osobným životom. Obavy a strach z neúspechu sa u mužov pohybuje v živote i práci na úrovni 65 %.

Úspech v živote dosahuje u žien priemernú výslednú hodnotu 60 %, pracovný úspech 65%. Z toho možno usúdiť, že životný úspech u žien nezávisí len od pracovného úspechu, ale i od iných faktorov, resp. pracovný úspech ešte nezaručuje ten životný.

U mužov je opäť nameraný opačný efekt. Úspech v živote dosahuje 70 %, a v práci 60%. Teta pracovný neúspech nemusí vyvolať neúspech v živote.

Výčíslením priemernej hodnoty v oblasti úspechu v živote i práci sa zistilo, že muži to, čo dosiahli považujú vo väčšej miere za úspech v porovnaní so ženami.

#### 4. Výsledky a diskusia

Kvalita života v pracovnej sfére závisí od pracovnej zaťaženia zamestnanca, finančného odmeňovania za jeho prácu, od obsahu ním vykonávanej práce, jeho pracovnej pozície a možného kariérneho rastu, pracovného prostredia a pod. (Sojka 2007)

Ide o uzavretý kruh dejov a činností prebiehajúcich od určitého veku človeka neustále počas života daného jednotlivca, pričom jeho otvorenie môže znamenať zlepšenie kvality života alebo jej zhoršenie. Človek má mnoho rozličných potrieb, ktorým pripisuje rozdielnu dôležitosť. Podstatná časť z nich je realizovateľná len ak má jednotlivec finančné prostriedky. Pracuje, aby získal tieto prostriedky a tým uspokojil svoje potreby nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. "Otvorenie kruhu" kedy sa človek úspešne chopí novej a pre neho lepšej a výhodnejšej šance znamená zlepšenie kvality života. "Otvorenie kruhu" kedy uprednostňuje ľahostajnosť pred zodpovednosťou, alebo nedobrovoľne prichádza o prácu môže mať za následok vznik nekvality jeho života.

Odporúčame posúdiť resp. prehodnotiť štýl vedenia podriadených zamestnancov, hľadať možnosti skvalitnenia pracovného prostredia a pracovných podmienok, posúdiť adekvátnosť výšky pracovnej mzdy, zamyslieť sa nad vlastným prístupom k zamestnancom, kritiku vedieť správne naprogramovať, zvýšiť motiváciu zamestnancov napr. ich morálnym hodnotením.

Napriek danej úrovni kvality života, podľa možností je potrebné udržať si danú pracovnú pozíciu, keďže situácia v súčasnosti neponúka takmer žiadne výhodnejšie alternatívy. Je potrebné uviesť si, že sú i ľudia, ktorí sú na tom podstatne horšie.

#### 5. Záver

Pomer pracovného a mimopracovného života môže byť u jednotlivcov zvolený rozdielne, v závislosti napr. od rodinného stavu, individuálnych potrieb jednotlivca, rebríčka hodnôt a pod. Dalo by sa teda povedať, že človek si do určitej miery sám nositeľom úrovne kvality svojho života.

Analyzovaná problematika preukázala, že zamestnanec, ktorý je na pracovisku akýmkoľvek spôsobom nespokojný so svojim životom, nespokojný s prácou, má obavy a strach z neúspechu v živote i v práci, v práci je napriek všetkému úspešný, ale to, čo počas svojho života dosiahol za skutočný úspech nepovažuje.

Úroveň spokojnosti pozorovaných zamestnancov v oblasti života i práce dosahuje priemernú hodnotu 60 %, úroveň obáv z doby, v ktorej žijú dosahuje v priemere 62,5%. To, čo dosiahli počas svojho života a ich pracovne výsledky považujú za úspech na úrovni tiež 62,5 %.

Z daných výsledkov možno usúdiť, že ekonomická situácia Slovenska a konkrétne v nami skúmanom okrese, spôsobuje u respondentov nízku úroveň spokojnosti a obavy z možného neúspechu, a to i vzhľadom na to, že miera nameranej súčasnej spokojnosti dosahuje nižšie percento ako miera úspechu, ktorý do tejto doby dosiahli. Počas analýzy kvality života sa viackrát preukázalo, že pracovný (ne)úspech nemusí ešte znamenať ten životný.

#### Zoznam bibliografických odkazov

- Birknerová, Zuzana. 2011. Organizačné správanie: od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca.  
Kollárik, Teodor. 2002. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Vydavateľstvo UK.

- Lajčín, Daniel, Sláviková, Gabriela, Frankovský, Miroslav, Birknerová, Zuzana. 2014. Sociálna inteligencia ako významný prediktor manažérskeho správania. In: Ekonomický časopis. Roč. 62, č. 6. Bratislava: Ekonomický ústav SAV.
- Letovancová, Eva. 2002. Psychológia v manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo UK.
- Lisý, Ján a kol. 2005. Ekológia v novej ekonomike. Banská Bystrica: Iura Edition.
- Porvazník, Ján a kol. 2007. Celostný manažment. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s.r.o.
- Sojka, Ladislav. 2007. Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.

# Chudoba a bohatstvo vo svete – pretrvávajúci globálny problém súčasnosti

Jaroslav Korečko\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra účtovníctva a controllingu*

*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovensko*

[j.korecko@gmail.com](mailto:j.korecko@gmail.com)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Viac ako 80 percent celkovej svetovej populácie žije v krajinách, kde existujú značné rozdiely v príjmoch obyvateľov. Najchudobnejších 40 percent obyvateľov sveta disponuje iba 5 percentami celosvetových príjmov, na druhej strane najbohatších 20 percent vlastní tri štvrtiny celkových svetových príjmov. Chudoba už nie je len problémom vidieckych oblastí, čoraz viac chudobných ľudí žije na okrajoch miest, kde odchádzajú s nádejou na lepší život. Títo ľudia žijú v neštandardných podmienkach v chudobných štvrtiach (tzv. „slumoch“) na predmestiach veľkých miest, v chudobe a podvýžive. Prežívajú v podmienkach násilia bez primeranej lekárskej starostlivosti alebo sociálneho zabezpečenia. Ďalšou otázkou, ktorú skúma v článku, je vízia sveta z hľadiska bohatstva. To je reprezentované obrovským bohatstvom vybraných krajín, spoločnosti aj jednotlivcov a naďalej rastie, takže sa rozdiely medzi jednotlivými bohatými a chudobnými stále prehlbujú.

**Kľúčové slová:** chudoba, bohatstvo, podvýživa

**JEL klasifikácia:** I3

**Informácia:** Tento článok bol spracovaný vďaka podpore projektu VEGA 1/0887/17: "Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska v rámci EÚ zvyšovaním efektívnosti a výkonnosti produkčných systémov".

## Úvod

Bohatstvo a chudoba sú pojmy, ktoré nie je možné jednoducho a celkom jednoznačne definovať. Dôvodom je veľké množstvo rovin, ktoré sa v týchto pojmoch odzrkadľuje. Ich prienik je pomerne komplikovaný a pri zahrnutí všetkých rovin do značnej miery neprehľadný, tým pádom ťažko merateľný. Merateľnosť je pritom dôležitou kategóriou, ktorá slúži pre potreby porovnávania. Stanovenie indikátorov je závislé od uhla či niekoľkých uhlov pohľadu, ktorých prienik je ešte zrozumiteľný.

### 1. Základné teoretické východiská

Najčastejšie sa v literatúre stretávame s vyjadrením bohatstva krajiny prostredníctvom ukazovateľa hrubý domáci, alebo národný produkt, prepočítaný na obyvateľa. Problém je v tom, že odzrkadľuje len ekonomickú a sociálnu rovinu veľmi všeobecne. Dá sa povedať, že vyjadruje aj istú mieru využitia existujúceho potenciálu krajín, nie však veľkosť a perspektívy rozvojového potenciálu krajín. (Pauhofová, 2007, s. 11)

Pri vymedzení chudoby v zásade možno rozlíšiť dva prístupy – objektívny a subjektívny. Objektívny prístup definuje chudobu prostredníctvom určitých kritérií, týkajúcich sa väčšinou príjmu alebo majetku človeka. Subjektívny prístup zisťuje, či sa človek sám cíti chudobný, pociťuje príznaky chudoby respektíve sám seba zaraďuje do kategórie chudobných.

Skutočná alebo absolútna chudoba je stav nedostatku zdrojov, ktorý ohrozuje základnú existenciu, prežitie človeka. Chudobný človek nemá príjmové alebo majetkové prostriedky na existenčné prežitie, nemá zdroje na zabezpečenie si jedla, ošatenia, primeraného bývania a základných hygienických podmienok. (Dostál, 2005)

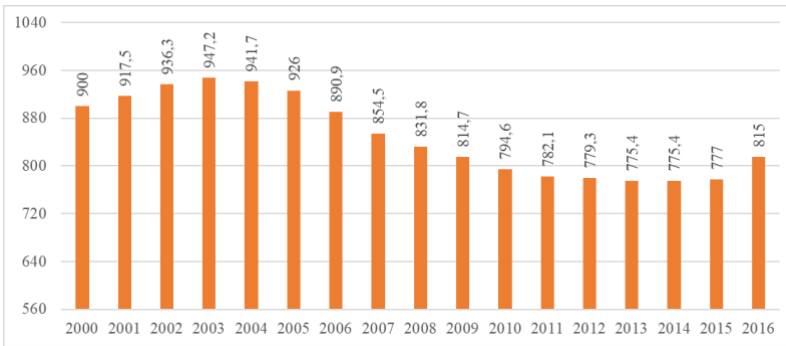
Medzivládna organizácia FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) sídliaca v Ríme, ktorá združuje 194 členských krajín a zamestnáva pracovníkov a odborníkov z rôznych kultúrnych prostredí a rôznych vedných odborov, realizuje svoju činnosť v niekoľkých oblastiach:

- Uverejňuje a poskytuje informácie využiteľné pri vytváraní a podpore prechodu na dlhodobu udržateľné poľnohospodárstvo.
- Posilňuje zdieľanie relevantných odborných znalostí a skúseností s vládami štátov.
- Usiluje sa o posilnenie spolupráce verejného a súkromného sektora s cieľom pomôcť zlepšiť situáciu drobných poľnohospodárov v rôznych častiach sveta.
- Prináša nové znalosti, overené skúsenosti v odbore, a tak podporuje chudobou trpiacich ľudí v spolupráci s rôznymi humanitárnymi organizáciami.
- Podporuje monitorovanie a zmierňovanie rizík súvisiacich s poľnohospodárstvom, potravou a výživou vo svete.

Údaje FAO, ktorá je financovaná zo stanovených príspevkov členských krajín (41%) a z dobrovoľných príspevkov (59%) členov a iných partnerov, boli základom pre analýzy v článku.

### 2. Analýza svetovej chudoby a svetového bohatstva v ostatných rokoch

FAO odhaduje že v roku 2016 takmer 815 miliónov ľudí z približne 7,4 miliardy ľudí na svete (približne jeden z deviatich) trpelo chronickým nedostatkom výživy. Chudoba a podvýživa pritom majú priamu väzbu, chudoba je hlavnou príčinou podvýživy. Okrem chudoby sú ďalšími príčinami podvýživy škodlivé ekonomické a politické systémy, vojny, konflikty a zmena klímy. Okrem príčin chudoby a podvýživy vo svete je dôležité sledovať a skúmať aj ich dopady. Hlad a podvýživa predstavujú reálne primárny faktor ohrozujúci zdravie v celosvetovom meradle, významnejší ako je AIDS, malária a tuberkulóza dohromady.



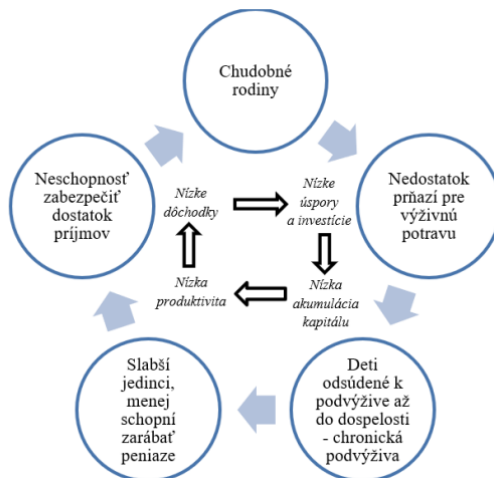
**Obrázok 1** Počet ľudí trpiacich podvýživou vo svete (v miliónoch osôb)  
Zdroj: spracované podľa FAO (2017)

Od roku 2003, kedy počet podvyživených v sledovanom období dosahoval maximum, tento ukazovateľ pomaly klesal. Obrázok 1 však naznačuje, že počet ľudí trpiacich podvýživou vo svete začína v súčasnosti opäť narastať. Príčinou sú predovšetkým pretrvávajúce vojnové konflikty, ktoré zasiahli v jednotlivých častiach sveta veľké množstvo obyvateľstva.

Hladomor v súčasnosti vládne predovšetkým v niektorých častiach Južného Sudánu. Krajiny v potravinovej neistote, ktorým hrozí riziko zmeny na hladomor, sú krajiny postihnuté konfliktmi, ako Nigéria, Somálsko, či Jemen.

Situácia v oblasti potravinovej bezpečnosti sa viditeľne zhoršila v častiach subsaharskej Afriky, ale aj juhovýchodnej a západnej Ázie. Okrem konfliktných situácií, sa na zhoršení potravinovej bezpečnosti podieľajú suchá alebo povodne, čiastočne súvisiace s javom El Niño a šokmi vyvolanými zmenou klímy.

V týchto krajinách stále pretrváva aj tzv. začarovaný kruh chudoby. Ľudia žijúci v chudobe si nemôžu dovoliť výživné jedlo pre seba a svoje rodiny. To z nich robí slabších jedincov menej schopných zarábať peniaze, ktoré im môžu pomôcť uniknúť chudobe a hladu. To však nie je iba problém dní, mesiacov alebo rokov, často pretrváva generácie, keď sú deti chronicky podvyživené môže to mať vplyv na ich budúce príjmy a odsúdiť ich k životu v chudobe a hladu.



**Obrázok 2** Začarovaný kruh chudoby v rozvojových krajinách  
Zdroj: vlastné spracovanie

Napriek tomu, že najväčší podiel chudobných predstavujú chudobní obyvatelia vidieckych oblastí, zdá sa, že ani urbanizácia nie je synonymom ľudského pokroku. Odhaduje sa, že mestská chudoba (Urban Poverty) zasahuje približne jednu tretinu všetkých obyvateľov miest alebo jednu štvrtinu z celkového počtu chudobných v rozvojovom svete. Podiel chudobných na všetkých obyvateľoch miest je najvyšší opäť v subsaharskej Afrike a južnej Ázii, 70 až 75 percent.

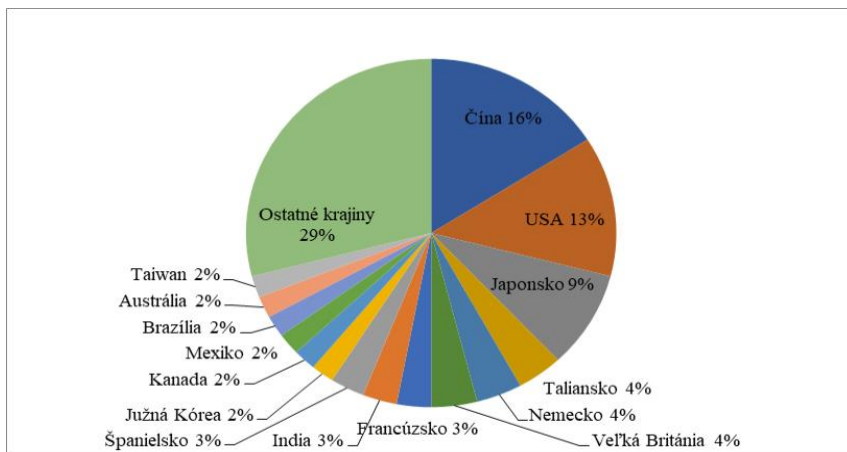
Rýchla urbanizácia, pokiaľ nie je dobre riadená, vedie k vzniku ešte väčšieho počtu neformálnych sídiel a chudobe. „Slummy“ možno všeobecne charakterizovať ako neformálne sídla so zlou kvalitou bývania, obmedzeným prístupom k službám, vysokou hustotou obyvateľov a neistým vlastníctvom pozemkov. Ľudia žijúci v slumoch každodenne stoja pred vážnymi výzvami ako:

- obmedzený prístup k pracovným príležitostiam a pravidelným príjmom,
- neadekvátne resp. neisté podmienky na bývanie a prislúchajúce služby,
- nezdravé a násilné prostredie,
- žiadne resp. len málo mechanizmov sociálnej ochrany,
- obmedzený prístup k adekvátnej zdravotnej starostlivosti a vzdelávaniu.

Rast miest a populácie v mestách je pripisovaný na jednej strane prirodzenému rastu populácie, na druhej strane migrácii z vidieckych oblastí do miest. Urbanizácia v podstate prispieva k stále udržateľnému ekonomickému rastu, ktorý je rozhodujúci pri znižovaní chudoby. Úspory z rozsahu a aglomerácie, teda husté osídlenie obyvateľstva v mestách láka investorov a podnikateľov, ktorí podporujú hospodársky rast. Podnikatelia vytvárajú pracovné miesta v mestách a v mestách majú dostatok pracovnej sily v požadovanej štruktúre. Tak sú aj chudobní z vidieka s vidinou lepšieho sociálneho statusu priťahovaní vyhlídkou pracovných príležitostí do miest. Na druhej strane mestský život znamená preplnené bývanie, dopravné zápchy, vysoké životné náklady, vyššiu kriminalitu a podobne.

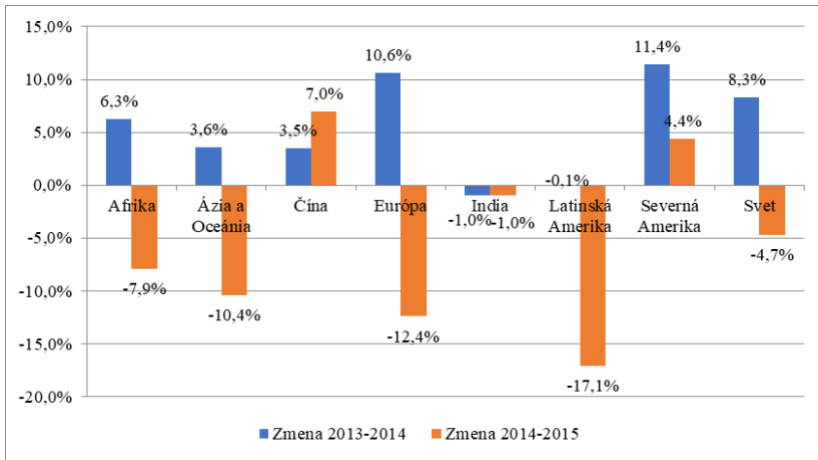
Zodpovedné subjekty v mestách by mali prijať proaktívnu úlohu pri formulovaní spoločnej vízie mesta a k zlepšeniu kvality života všetkých jeho obyvateľov. Tento proces zahŕňa analýzu vyhládok mesta pre hospodársky a sociálny rozvoj, identifikáciu priorít v investíciách a rozvoj spolupráce na rôznych úrovniach. Na základnej úrovni znamená modernizácia a zlepšenie podmienok v mestách v prvom rade zlepšenie fyzického prostredia slumov. To znamená zlepšenie resp. vybudovanie základnej infraštruktúry, vodovodov, kanalizácie, zabezpečenie odvozu odpadu, výstavbu ciest a chodníkov, verejného osvetlenia, elektrických sietí atď.

Obrázok 3 ukazuje, že iba 15 krajín sveta zastupuje až 71 % celkového svetového bohatstva. Nerovnosť vo svetovom bohatstve sa v posledných rokoch ešte viac prehĺbila v dôsledku finančnej krízy. Ani v roku 2015 to nebolo inak. Rast cien akcií a množstva finančných aktív v bohatých krajinách ešte zvyšuje bohatstvo najbohatších krajín a ľudí sveta, čo vedie opäť k zvýšeniu nerovnosti.



**Obrázok 3** Podiel krajín na celkovom svetovom bohatstve v roku 2015

Zdroj: spracované podľa Global Wealth Report 2015



**Obrázok 4** Medziročná zmena v bohatstve podľa vybraných regiónov

Zdroj: spracované podľa *Global Wealth Report 2014 a 2015*

Zmeny vo veľkosti bohatstva vybraných regiónov sa v roku 2014 a v roku 2015 výrazne líšili. Svetové bohatstvo narástlo v roku 2014 oproti roku 2013 o 8,3 %, pričom najväčší podiel na tomto náraste mal región Severná Amerika, Európa a Afrika. Medziročná situácia sledovaná v roku 2015 v porovnaní s rokom 2014 bola výrazne iná. Svetové bohatstvo kleslo o 4,7 % a najvýznamnejší pokles zaznamenali regióny Latinská Amerika, Európa a Ázia. Nárast bohatstva zaznamenala iba Čína a Severná Amerika.

Podľa štúdie o globálnom bohatstve do polovice roku 2017 celkové globálne bohatstvo vzrástlo o 6,4%, (najrýchlejšie od roku 2012) a dosiaholo 280 biliónov USD, čo predstavuje nárast o 16,7 bilióna USD. Dôvodom boli zvýšené zisky na akciových trhoch, aj nárast nefinančných aktív, ktoré sa prvýkrát v roku 2017 presunuli nad úroveň pred krízou roku 2007. Rast bohatstva tak tiež prekonal rast obyvateľstva, takže globálne priemerné bohatstvo na dospelého človeka vzrástlo o 4,9% a dosiaholo rekordnú výšku 56 540 USD na dospelého človeka.

### 3. Záver

Možno tvrdiť, že problém hladu a podvýživy je problém riešiteľný. Pretože vo svete je dostatok jedla pre potreby každého jednotlivca. Súčasne znalosti v oblasti poľnohospodárstva, vedy a výskumu spolu s existujúcimi politickými nástrojmi, by v kombinácii s politickou vôľou mohli problém vyriešiť. Problém krajnej chudoby, hladu a podvýživy je problémom globálnym. Preto by sa mal týkať aj nás, obyvateľov rozvinutých krajín Európy. Celosvetovo sa každý rok vyprodukuje dostatočné množstvo potravín, ktoré by dokázali vo významnej miere zmierniť hlad a následne i chudobu v krajinách, ktoré týmito javmi už chronicky trpia. Je nevyhnutné obmedziť plytvanie potravinami v rozvinutých krajinách, obmedziť činnosti, ktoré podľa preukázaných faktov negatívne vplývajú na životné prostredie a klímu planéty, a tým znehodnocujú poľnohospodársku pôdu. Poľnohospodárstvo sa ukazuje ako jediné riešenie chudoby a podvýživy v rozvojových krajinách. Všetky riešenia si však vyžadujú okrem politickej vôle aj transparentnú a dôveryhodnú sieť humanitárnych organizácií.

Chudobou v súčasnosti trpia aj obyvatelia žijúci na perifériách veľkých miest. Riešiť túto otázku v prehustených aglomeráciách si vyžaduje v prvom rade vysporiadanie majetkových vzťahov k pozemkom prípadne legalizácie vlastníctva pozemkov. Až potom možno pokračovať v sociálnej oblasti, vzdelávaní, zdravotnej starostlivosti a pod. Integrácia chudobných ľudí z predmestí je kľúčová úloha pri riešení otázok mestskej chudoby. Riešením je aj snaha vyrovnávať regionálne rozdiely medzi vidiekom a mestami aby sa obmedzila migrácia obyvateľstva.

Nerovnomerné rozloženie bohatstva vo svete sa stále prehľbuje a vyrovnávanie rozdielov medzi regiónmi vyvoláva otázku, aké množstvo bohatstva potrebujeme na to, aby sme žili plnohodnotný život. V mnohých prípadoch bohatstvo jednotlivcov presahuje ich reálne potreby. Problémom je plytvanie, nekontrolovateľné množstvo odpadov, ktoré veľmi často končia na skládkach práve v rozvojových krajinách. Dopady príjmovej nerovnosti sú takisto spúšťačom negatívnych javov rôznej povahy. Otázkou, ktorú je nutné v tejto súvislosti riešiť je v súčasnosti najmä



Fahostajnosť, nedostatočné opatrenia v oblasti ochrany životného prostredia so všetkými jeho zložkami, zanedbávanie povinností a nezodpovedné financovanie.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Credit Suisse. 2014. Global Wealth Report 2014. <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=60931FDE-A2D2-F568-B041B58C5EA591A4>
- Credit Suisse. 2015. Global Wealth Report 2015. <https://www.credit-suisse.com/ch/en/about-us/responsibility/news-stories/articles/news-and-expertise/2015/10/en/global-wealth-in-2015-underlying-trends-remain-positive.html>
- Dostál, Ondrej. 2005. Chudoba a jej príčiny. In *Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika*. <http://www.institute.sk/article.php?723>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2018. How close are we to Zero Hunger? <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/en/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2017. A comprehensive approach to ending poverty, hunger and malnutrition. [http://www.fao.org/fileadmin/templates/lon/Items/A\\_comprehensive\\_approach\\_to\\_ending\\_poverty\\_hunger\\_ver10\\_NYKGS\\_Final.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/lon/Items/A_comprehensive_approach_to_ending_poverty_hunger_ver10_NYKGS_Final.pdf)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2017. World Food Situation. <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/>
- Global Issues: Poverty Facts and Stats. <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats>
- Pauhofová, Iveta. 2007. Bohatstvo a chudoba vo svete a na Slovensku. [http://www.prog.sav.sk/fileadmin/pusav/download\\_files/prognosticke\\_prace/edicna\\_cinnost\\_2007/dm2\\_2007.pdf](http://www.prog.sav.sk/fileadmin/pusav/download_files/prognosticke_prace/edicna_cinnost_2007/dm2_2007.pdf)
- Purushottam Sharma, Sudhakar Dwivedi, and Deepak Singh. 2016. Global Poverty, Hunger, and Malnutrition: A Situational Analysis. [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloaddocument/9788132227144-c2\(2\).pdf](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9788132227144-c2(2).pdf)
- United Nations Development Programme: Human Development Report 2014. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>
- World Bank. 2015. Urban Poverty and Slum Upgrading. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTURBANPOVERTY/0,,menuPK:341331~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:341325,00.html>

# Emócie v rozhodovacom procese spotrebiteľa

Ivana Ondrijová\*

*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantinova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[ivana.ondrijova@unipo.sk](mailto:ivana.ondrijova@unipo.sk)

Anna Tomková

*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantinova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[anna.tomkova@unipo.sk](mailto:anna.tomkova@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Cieľom príspevku je teoreticky popísať postavenie a dôležitosť emócií v rozhodovaní spotrebiteľa. Na významnú úlohu emócií v každej oblasti života sa vďaka neustálemu skúmaniu prihliada čoraz viac. V minulosti boli popisované modely rozhodovania, ktoré vplyv emócií jednotlivca nebrali do úvahy. Model rozhodovania od Lerner a kol., ktorý uvádzame, zahŕňa do procesu rozhodovania emócie piatimi spôsobmi. Všetky spôsoby sa navzájom kombinujú a tak môžu meniť konečné rozhodnutie spotrebiteľa.

**Kľúčové slová:** emócie, rozhodovanie, spotrebiteľ, rozhodovací model

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

**Informácia:** This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

## Úvod

V minulosti prevládal názor, že rozhodovanie sa deje len na racionálnej úrovni a je možné ho vykonať abstrahovaním emócií. Ďalším skúmaním sa zistilo, že emócie sú neoddeliteľnou súčasťou každej oblasti nášho života, a teda nie je možné ich ignorovať ani v procese rozhodovania. Vysekalová a kol. (2014) uvádza Damaisovu (2002) teóriu zaoberajúcu sa súvislosťou rozhodovania a emócií. Na základe tejto teórie možno konštatovať, že sú to práve emócie, ktoré spôsobujú rozhodovanie a zároveň determinujú jeho výsledok. Neurologické výskumy preukazujú, že ľudia používajú pri rozhodovaní len jedno kritérium: „Ako sa budem cítiť, keď to urobím?“ Z výskumu vyplýva, že emocionálne rozhodnutia prichádzajú skôr než racionalizácia, a hlavne, všetky racionálne myšlienkové procesy sú emocionálne ovplyvňované. Ak použijeme toto kritérium v spotrebiteľskom rozhodovaní, výsledkom bude skúmanie toho, ako sa bude spotrebiteľ cítiť po tom, čo si kúpi vybraný produkt alebo službu.

### 1. Základné teoretické východiská

Cít je prežívanie subjektívneho vzťahu k predmetom a javom okolitého sveta, ako aj k sebe samému (Ďurič, L., Štefanovič, J. a kol., 1977 In Kubáni 2010). City plnia dve základné funkcie: orientačnú a regulačnú. Orientačná funkcia vyplýva z toho, že city signalizujú, čo má pre človeka subjektívny význam, čo môže uspokojiť jeho potreby. Z množstva vecí a javov, ktoré človek prežíva, len niektoré vydeľuje ako životne dôležité a tie sa mu vryávajú do pamäti. City vo vývine človeka sa utvárajú tak, že sa stávajú motívmi jeho činnosti slúžiacimi na prispôbenie stále sa meniacim podmienkam života. Regulujuca funkcia citov spočíva v tom, že každé citové prežívanie sa krátkodobou prejavuje reguláciou zmien v organizme a správaní. Prežitie nejakej významnej „osudovej“ udalosti niekedy mení celkom spôsob života človeka. City sa tak stávajú pohnútkami ľudskej činnosti (Kubáni 2010).

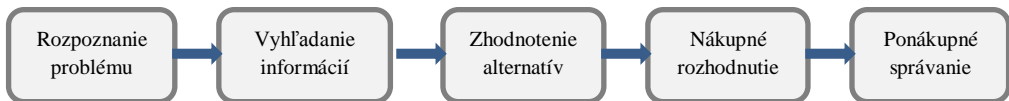
Emócie definujú Euler a Mandl (2000 In Vysekalová 2014) ako epizódu časovej synchronizácie všetkých významných subsystémov organizmu, ktoré tvorí päť komponentov: kognícia, fyziologická regulácia, motivácia, motorická expresia a cit, a ktoré predstavujú odpovede na hodnotenie externých alebo interných podnetových udalostí ako významných pre centrálnu potrebu a ciele organizmu. Ide v podstate o sprostredkujúcu funkciu emócií a ich vzťahu medzi jedincom a prostredím, kde každá emócia má svoju funkciu (Vysekalová 2014).

Základné rysy emócií (Vysekalová 2014):

- Komplexnosť emócií – dôležitá funkcia emócií v psychickej regulácii činnosti, ako aj spojitosť s fyziológiou organizmu. Emócie pôsobia na kognitívne procesy a správanie a spôsobujú fyziologické zmeny.
- Diferencovanosť emócií – prehlbovanie s vývojom a zrením človeka – od pocitov pohodlia alebo nepohodlia, ktoré prežíva dieťa, cez základné vrodené druhy emócií u malého dieťaťa až po bohatú škálu reakcií na jednotlivé emociogénne situácie v dospelom veku.
- Polarita emócií – súvis s citovou zložkou – väčšina emócií má svoj protikladný pól (radosť – smútok).

Emócie, ako jeden zo základných psychologických procesov, hrajú dôležitú úlohu v nákupnom rozhodovaní spotrebiteľov. Ako uvádza North (2009 In Bačová 2010) teória rozhodovania je spôsob formalizovania zdravého úsudku. Rozhodovateľ analyzuje možné výsledky jemu dostupných alternatív v dvoch dimenziách: hodnote (utility) alternatív a pravdepodobnosti jej výskytu. Potom volí alternatívu s očakávaním najvyššej hodnoty. Nemôže zaručiť, že výsledok bude tak dobrý, ako dúfal, ale urobil najlepšie rozhodnutie, ako mohol urobiť, vzhľadom na svoje preferencie a dostupné informácie.

Marketingoví odborníci vyvinuli model piatich štádií nákupného rozhodovania: rozpoznanie problému, vyhľadanie informácií, zhodnotenie alternatív, nákupné rozhodnutie a ponákupné správanie (obrázok 1). Z uvedeného je zrejmé, že nákupný proces začína dlho pred samotným nákupom a jeho dôsledky sa prejavujú ešte dlho potom. Niektorí spotrebiteľia neprechádzajú vždy všetkými piatimi štádiami. Niektoré štádiá môžu vynechať alebo zmeniť ich poradie (Kotler & Keller 2014).

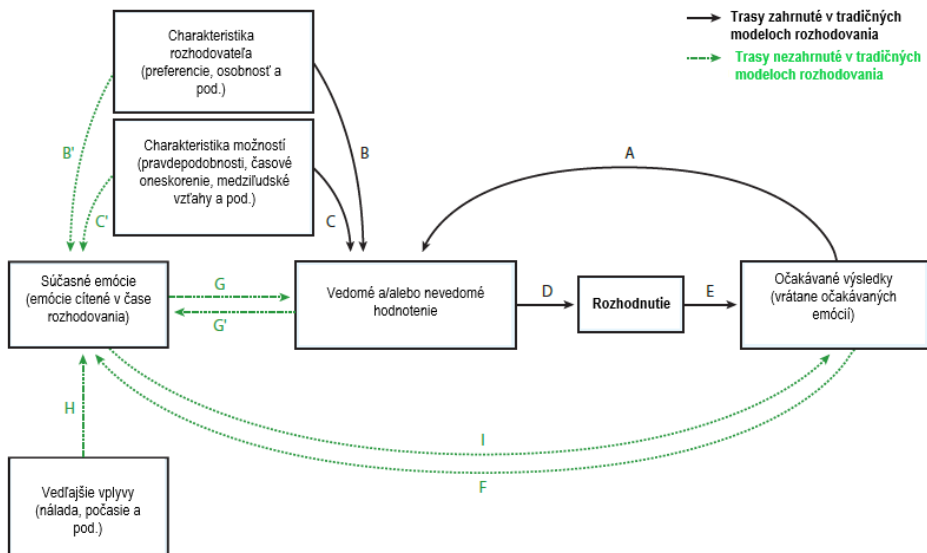


**Obrázok 1. Model nákupného procesu spotrebiteľa**  
 Zdroj: Kotler, P. & Keller, K. (2013). *Marketing management*.

Keď spotrebiteľ urobí v podstate emotívne nákupné rozhodnutie, kladie menší dôraz na predchádzajúce hľadanie informácií. Namiesto toho vyzdvihuje súčasné pocity a náladu. Náladu môžeme definovať ako „pocitový stav“ alebo stav mysle. Na rozdiel od emócie, čo je reakcia na určité prostredie, je nálada väčšinou neurčitý, skorší stav – prítomný už vo chvíli, keď spotrebiteľ „stretne“ reklamu, maloobchod, značku alebo produkt. V porovnaní s emóciami sú nálady všeobecne menej intenzívne a dlhotrvajúce, nie sú priamo spojené s tendenciou jednať a viesť k činom ako emócie. Náladu sú pri rozhodovaní dôležitejšie, lebo majú vplyv na to, kedy spotrebiteľ nakupuje, kde nakupuje a či nakupuje sám, alebo s niekým ďalším. Môže mať vplyv aj na to, ako bude spotrebiteľ reagovať na konkrétne nákupné prostredie (t.j. v okamihu nákupu). Niektorí maloobchodníci sa snažia navodiť náladu pre nakupovanie, napriek tomu, že kupujúci už do obchodu prichádzajú s určitou náladou. Prieskumy dokazujú, že imidž obchodu alebo jeho atmosféra môžu ovplyvniť náladu kupujúceho a nálada kupujúceho má vplyv na dĺžku jeho pobytu v obchode a ďalšie správanie, ktoré chcú obchodníci podporovať (Schiffman & Kanuk 2004).

**2. Emócie v modeli rozhodovania**

Hume (1978 In Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015) tvrdí, že pohľad na emócie, ako sekundárny dôvod rozhodovania, je zastaralý. Poukazuje na to, že sme otrokmi vášni a niet inej možnosti ako slúžiť im a poslúchať. Vďaka hnevu môžeme reagovať na nespravodlivosť, očakávanie ľútosti poskytuje dôvod na predchádzanie nadmernému riskovaniu. Vedeckým dôkazom tohto názoru sú pacienti s emočnou poruchou, ktorí utrpeli zranenia ventromediálnej prefrontálnej kôry (vmPFC), kľúčovej oblasti mozgu pre integráciu emócií a poznávania. Štúdie zistili, že takéto neurologické poruchy znižujú oboje (a) schopnosť pacientov cítiť emócie a (b) optimalitu ich rozhodnutí, ktoré nemôžu byť vysvetlené jednoduchými kognitívnymi zmenami (Bechara et al. 1999, Damasio 1994 In Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015). Respondenti so zraneniami vmPFC si opakovane vyberajú rizikovejšiu finančnú možnosť v porovnaní s bezpečnejšou, dokonca až do bodu bankrotu v hre so skutočnými peniazmi, napriek ich kognitívnemu chápaniu suboptimality svojich možností. Fyziologické merania galvanickej reakcie kože naznačujú, že sa títo účastníci správajú takýmto spôsobom preto, lebo nezažívajú emocionálne signály, somatické odzvy, ktoré vedú zdravých jedincov k tomu, aby mali primeraný strach z vysokých rizík (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015).



**Obrázok 2. Model rozhodovania zahŕňajúci vplyv emócií**

Zdroj: Lerner, J.S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. (2015). *Emotion and Decision Making*.

Model rozhodovania zahŕňajúci vplyv emócií (obrázok 2) zdieľa s tradičnými modelmi vyhodnocovanie dostupných možností a zvažovanie ich očakávaného prínosu pre rozhodovateľa (plné čiary v modeli). Faktory vplyvu (trasy A, B, C) sú kombinované a vyhodnocované tak, aby bola zvolená najlepšia možnosť (trasa D). Nový model pridáva do tradičného modelu rozhodovania emócie dvoma spôsobmi. Prvý spôsob je predpovedanie emocionálnej odozvy na výsledok rozhodnutia, pričom tieto predpovede vstupujú do rozhodovania ako racionálne vstupy a sú vyhodnocované na úrovni užitočnosti ako somatické odozvy. Druhý spôsob je zahrnutie súčasných emócií, tých ktoré cíti rozhodovateľ v momente rozhodovania, do vstupov pre rozhodnutie. Zelené prerušované čiary znázorňujú päť potenciálnych zdrojov súčasných emócií. Charakteristiky rozhodovateľa, ako je chronická úzkosť alebo depresia, môžu ovplyvniť základ súčasných emócií (trasa B'). Ďalej, možnosti výberu môžu priamo ovplyvniť bežné pocity (trasa C'). Napríklad nejednoznačné informácie alebo neisté pravdepodobnosti môžu priamo viesť k úzkosti, alebo časové oneskorenia môžu viesť k hnevu. Predpokladané emócie môžu mať predvídateľný vplyv na súčasné emócie (trasa F). Napríklad, ak niekto predvída bolestivý šok, môže teraz cítiť strach. Štvrtým zdrojom emócií sú aj úvahy o rozhodnutí, ktoré môžu priamo spôsobiť frustráciu (trasa G'), najmä ak sú možnosti takmer ekvivalentné, tabuizované alebo kompromisné. Kým prvé štyri zdroje patria k integrálnym emóciám, náhodné vplyvy (trasa H), ako nesúvisiace udalosti alebo počasie, môžu taktiež zaväziť pri rozhodovaní (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015).

Autori modelu uvádzajú nasledujúci príklad, ktorý ilustruje tento model v praxi. Predstavme si, že žena zažíva smútok kvôli smrti svojho psa a je jej navrhnutá nasledujúca ponuka: môže dostať 50 dolárov teraz alebo 100 dolárov o jeden mesiac. Jej rozhodnutie by mohlo byť ovplyvnené osobnými charakteristikami; napríklad, ak má vysokú diskontnú sadzbu, menej pravdepodobne zvolí oneskorenú sumu (trasa B). Jej smútok, hoci náhodný voči rozhodnutiu (trasa H), by mohol zvýšiť jej motiváciu okamžite dosiahnuť odmenu, a to aj na úkor dlhodobších ziskov (trasa G). Avšak vplyv predpokladaných pozitívnych výsledkov by mohol zmierniť jej smútok tým, že sa zameria na pozitívny pocit v budúcnosti, ako napríklad nadšenie z možnosti získať peniaze (trasa F). Na druhej strane môže súčasný smútok zmierniť takéto očakávania, a potom sa obe odmeny zdajú byť menej obohacujúce (trasa I). Nakoniec, frustrácia z čakania na časovo oneskorenú odmenu (trasa C') a úzkosť prameniaca z rozdielu veľkosti medzi odmenami (trasa G') môže ďalej farbiť jej súčasné emócie. Konečné rozhodnutie bude predpovedané kombináciou jej smútkom modifikovanej diskontnej sadzby, jej finančných cieľov, a tým ako hodnotí potenciálne odmeny (trasa D) (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015).

### 3. Záver

Napriek tomu, že marketéri poznajú emotívny a impulzívny model rozhodovania spotrebiteľa, často na neho pozerajú prostredníctvom ekonomického alebo pasívneho modelu. V skutočnosti si však každý z nás spája hlboké pocity a emócie, napríklad radosť, strach, lásku, smútok, hnev a pod. s určitými nákupmi alebo vecami. Pocity a emócie majú veľký vplyv. Osoba, ktorá stratila obľúbené písacie pero, dokáže obrátiť naruby celý dom napriek tomu, že má po ruke ďalších päť. Keď si vybavíme podstatu našich nedávnych nákupov, možno budeme prevkapaní, aké impulzívne niektoré z nich boli. Namiesto toho, aby sme starostlivo vyberali, rozhodovali a porovnávali alternatívy, nakupujeme na základe impulzu, chvíľkového rozmaru alebo z emocionálnych pohnutí (Schiffman & Kanuk 2004). Na druhej strane nám emócie pomáhajú rozhodovať sa komplexnejšie a vďaka ich ochrannej funkcii sa vyhýbať možným katastrofám.

### Zoznam bibliografických odkazov

Andrejkovič, M. 2007. Psychológia trhu. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum.

Bačová, V. et. al. 2010. Rozhodovanie a usudzovanie: pohľady psychológie a ekonómie I. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV

Gretz, K.F. & Drozdeck, S.R. 1990. Psychologie prodeje. Praha: Victoria publishing, a.s.

Kotler, P. & Keller, K. 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing, s.r.o.

Kubáni, V. 2010. Všeobecná psychológia. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove

Lerner, J.S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. 2015. Emotion and Decision Making. *Annu. Rev. Psychol.* 66:33.1–33.25

Matúšová, J. 2013. *Psychológia reklamy*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda.

Richterová, K. a kol. 2015. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, a.s.

Suhányi, L. 2014. Regionálny marketing v kultúre. In: *Exclusive journal : economy and society and environment*. Vol. 2, no. 2 (2014), s. 131-139.

Vysekalová, J. 2014. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing, s.r.o.

# Metódy sebareflexie v praktickej profesijnej príprave učiteľov

Renáta Orosová\*

*Univerzita P.J.Šafárika v Košiciach*

*Filozofická fakulta*

*Katedra pedagogiky*

*Moyzesova 9, 040 01 Košice, Slovakia*

[renata.orosova@upjs.sk](mailto:renata.orosova@upjs.sk)

Mária Ganajová

*Univerzita P.J.Šafárika v Košiciach*

*Prírodovedecká fakulta*

*Ústav chemických vied*

*Oddelenie didaktiky chémie*

*Moyzesova 11, 040 01 Košice, Slovakia*

[maria.ganajova@upjs.sk](mailto:maria.ganajova@upjs.sk)

Július Rozenfeld

*Univerzita P.J.Šafárika v Košiciach*

*Filozofická fakulta*

*Katedra anglistiky a amerikanistiky*

*Moyzesova 9, 040 01 Košice, Slovakia*

[julius.rozenfeld@upjs.sk](mailto:julius.rozenfeld@upjs.sk)

Lýdia Desiatniková

*Univerzita P.J.Šafárika v Košiciach*

*Filozofická fakulta*

*Katedra anglistiky a amerikanistiky*

*Moyzesova 9, 040 01 Košice, Slovakia*

[lydia.desiatnikova@upjs.sk](mailto:lydia.desiatnikova@upjs.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Praktická profesijná príprava študentov učiteľstva v podmienkach slovenského vysokého školstva prebieha v dvoch špecifických prostrediach. Jedným je vysokoškolské prostredie, kde študenti učiteľstva absolvujú pedagogické a didaktické predmety s využitím mnohých vyučovacích metód a stratégií smerujúcich k rozvoju ich profesijných kompetencií. Druhým prostredím je prostredie základných a stredných škôl, v ktorých prebieha pedagogická prax študentov. V týchto špecifických podmienkach prebieha proces rozvoja profesijných kompetencií študentov učiteľstva. Autori príspevku prezentujú výsledky výskumu zameraného na sebareflexívne kompetencie budúcich učiteľov, ktoré sú rozvíjané v rámci praktickej profesijnej prípravy a prinášajú pohľad na cvičnými učiteľmi odporúčané metódy sebareflexie v praktickej profesijnej príprave.

**Kľúčové slová:** praktická profesijná príprava, sebareflexívne kompetencie, sebareflexia, metódy sebareflexie

**JEL klasifikácia:** I23

**Informácia:** Článok bol realizovaný za podpory projektu VVGS-2016-323 „Inovácie metód rozvoja sebareflexívnych kompetencií študentov učiteľstva v praktickej profesijnej príprave“

## Úvod

Svetová pedagogika sa odkláňa od chápania učiteľstva ako technologického procesu a upriamuje pozornosť na premenlivý a tvorivý proces osobného stretávania sa učiteľa a žiaka prostredníctvom učiva. Učiteľa vníma ako experta na toto stretávanie, na uľahčovanie procesu učenia, na riešenie školských edukačných situácií (Coolahan, Vonk, Shulman, Hustler, Intyre, Perrenoud, Berliner a i. in Spilková, 2004). Do popredia sa tak dostáva nielen kvalita školy, ale i kvalita učiteľa. Kvalita učiteľa je všeobecne považovaná za kľúčový faktor ovplyvňujúci zásadným spôsobom kvalitu školského vzdelávania (Crone; Teddlie 1995). Podpora kvality učiteľov sa v ostatných rokoch dostávala postupne do centra pozornosti vzdelávacej politiky jednotlivých štátov prostredníctvom medzinárodných dokumentov UNESCO, EOCED, Európskej komisie, Rady Európy a pod., a taktiež do pozornosti pedagogickej teórie a výskumu. Zvyšovanie kvality učiteľov a skvalitňovanie systému ich prípravy a ďalšieho rozvoja je považované v súčasnosti za kľúčový nástroj vzdelávacích reforiem a inovácií v činnosti škôl. Mnohí odborníci sa pokúsili, na základe výsledkov empirických výskumov, identifikovať a charakterizovať kvalitného učiteľa vo vzťahu ku kvalitnej a efektívnej výučbe (Evans 2002, Wong 1998, Minor 2002). Vytvárali modely kvalitného učiteľa so znalosťami v oblasti predmetovej, pedagogicko-psychologickej, odborovej, v oblasti komunikačných skúseností, tvorby pozitívnej sociálnej klímy, vyučovacích stratégií, diagnostiky, reflexie a sebareflexie, ako i postojov, hodnôt a osobnostných vlastností.

Pri vymedzení kvality učiteľa je dôležité zamerať sa na modely a súbory profesijných kompetencií, častokrát i s ohľadom na hierarchiu ich významu pre kvalitné vykonávanie učiteľskej profesie (Korthagen 2004). V zahraničných literárnych zdrojoch je možné nájsť ďalšie spôsoby vymedzenia kvality výkonu učiteľskej profesie prostredníctvom kľúčových kompetencií učiteľa vo vzťahu k vyučovaniu a učeniu (Vonk; Giesbers; Peeters; Wubbels 1992). Schön (1983) zastáva názor, že kľúčovú úlohu vo zvyšovaní kvality učiteľskej profesie zohráva predovšetkým reflexia, schopnosť učiteľa analyzovať a hodnotiť svoju vlastnú činnosť.

Súčasnú európsku trendu reflektujú požiadavku štruktúry kompetencií učiteľa (European Commission, 2002). Spoločné úsilie expertov stanovilo dve veľké skupiny: a) kompetencie vzťahujúce sa na proces učenia a b) kompetencie vzťahujúce sa na výsledky učenia (European Commission, 2002). Vychádzajúc z tejto štúdie bol expertnou skupinou na Slovensku navrhnutý kompetenčný profil učiteľa vymedzujúci kľúčové a špecifické kompetencie rozpracované do profesijných štandardov (Kasáčová a kol., 2006). Ide o tri dimenzie: a) dimenzia žiak, b) dimenzia edukačný proces a c) dimenzia sebarozvoj učiteľa. V rámci týchto dimenzií sa od učiteľa očakáva identifikácia vývinových, individuálnych charakteristík žiaka, psychologických a sociálnych faktorov učenia žiaka, sociokultúrneho kontextu vývoja žiaka, mediácia obsahu edukácie, vytváranie podmienok edukácie (tvorba pozitívnej klímy triedy), ovplyvňovanie osobnostného rozvoja žiaka, profesionálny rast a sebarozvoj. V rámci pregraduálnej prípravy sa otvára priestor pre kompetenčnú prípravu ako základ profesionality učiteľa. Rámec kľúčových kompetencií tvorí súčasť profesionality učiteľa a podporuje expertnosť povolania. Jadro učiteľovej profesionality – didaktická zložka prípravy a praktická príprava - je v súčasnosti najpodceňovanejšou oblasťou (Kosová a kol., 2012). Kým teoretická príprava budúcich učiteľov sa v základoch teoretických vied posunula na univerzitnú úroveň, praktická a profesijná časť prípravy sa výrazne nezmenili (Kosová, Tomengová a kol., 2015).

Inovácie, ktoré zasiahli v ostatnej dobe školský systém z hľadiska prístupov, metód a foriem, je potrebné aplikovať už v rámci pregraduálnej prípravy. Personalistické, konštruktivistické a sociálne kontextové trendy sa spájajú do modelu učiteľa reflexívneho praktika (Kosová a kol., 2012). Tieto trendy akcentujú postupný rozvoj, vyzrievanie osobnosti učiteľa, ktorý sa prostredníctvom stálej reflexie učiteľskej činnosti mení z roly študenta na učiteľa, experta na učenie sa a na rozvíjanie iných osôb. Do popredia sa dostáva pravidelná sebareflexia s cieľom skvalitnenia vlastnej činnosti (Minor 2002). Je zdôrazňovaná reflexia ako spôsob získavania informácií o svojej činnosti a vzájomných vzťahoch, ktoré vznikli v procese vyučovania, štúdia a učenia sa. Ich zámerom je vytvoriť príležitosť uvažovať nad vlastnými rozhodnutiami a ich úlohou v praxi (Bengtsson, 1995). Cieľom je vštepovať študentom schopnosť robiť pedagogické rozhodnutia založené na racionálnej argumentácii. Aby mohol študent nazerať objektívne na svoje konanie v edukačnom procese, je potrebné viesť ho systematicky ku kvalitnej reflexii svojho konania a k jeho objektívnemu hodnoteniu. Tieto možnosti vedenia študenta sa objavujú v práci všeobecných didaktikov, predmetových didaktikov v univerzitných podmienkach a cvičných učiteľov v rámci pedagogickej praxe študentov.



## 1. Základné teoretické východiská

Praktická profesijná príprava študentov učiteľstva v podmienkach slovenského vysokého školstva prebieha v dvoch špecifických prostrediach. Jedným je vysokoškolské prostredie, kde študenti učiteľstva absolvujú pedagogické a didaktické predmety s využitím mnohých vyučovacích metód a stratégií smerujúcich k rozvoju ich profesijných kompetencií. Druhým prostredím je prostredie základných a stredných škôl, v ktorých prebieha pedagogická prax študentov. V týchto špecifických podmienkach prebieha proces rozvoja profesijných kompetencií študentov učiteľstva. Profesijné kompetencie môžeme charakterizovať ako receptívny pojem, ktorým sú označované také profesijné kvality učiteľa, ktoré pokrývajú celý rozsah výkonu profesie a zároveň sú schopné rozvoja. Ich súčasťou sú vedomosti, zručnosti, postoje a skúsenosti či hodnoty, motívy a vlastnosti osobnosti a ich základ môže učiteľ získať v prípravnom vzdelávaní a ďalej ich rozvíjať v priebehu svojej profesijnej cesty (Průcha a kol., 2008). Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní vymedzuje kompetencie ako preukázanú schopnosť využívať vedomosti, zručnosti, postoje, hodnotovú orientáciu a iné spôsobilosti na prevedenie a vykonávanie funkcií podľa daných štandardov. Podľa dokumentu Kurikulum pre Európu, spracovaného expertnou skupinou Rady Európy, sú najdôležitejšie kľúčové kompetencie v oblasti učenia, objavovania, myslenia a uvažovania, komunikácie, aktívneho počúvania, kooperácie, práce a adaptácie.

Problematike profesijných kompetencií, profesijných štandardov i posudzovaniu kvality pri výkone profesie sa začína oprávnenne venovať stále viac pozornosti v pedagogickej teórii. Pri tvorbe študijného programu v učiteľských prípravkách sa zdôrazňuje dostatok možností nadobudnúť kompetencie, spôsobilosti, nevyhnutné pre výkon učiteľského povolania. K tomu je potrebné jednoznačne špecifikovať príslušné kompetencie v podobe konkrétnych, demonštrateľných činností, ako aj kritériá, t.j. štandardy, ktoré predstavujú mieru (hranicu), kedy je ešte možné výkon považovať za akceptovateľný. Priznanie pedagogickej spôsobilosti adeptom učiteľstva (štátna skúška) by sa malo realizovať tak, aby títo dokázali, že si osvojili učiteľské kompetencie, že dosiahli požadovaný štandard (Bajtoš, Orosová, 2011). Budúci učiteľ sa na učiteľskej prípravke pripravuje na povolanie učiteľa, a preto model jeho prípravy (študijné programy učiteľských fakúlt) by mal vychádzať z charakteru a potrieb učiteľskej profesie a nie z potrieb, logiky a štruktúry vedných odborov, ktoré reprezentujú aprobačné predmety učiteľa a z potrieb pedagogických a psychologických vied. Završené učiteľské štúdium by malo nájsť adekvátny odraz v nadobudnutí profesijných učiteľských kompetencií, ktorých zložky sú (Bajtoš, Orosová, 2011) (a) Odborno-predmetové (dôkladná znalosť obsahu vzdelávania predmetov, ktoré učiteľ vyučuje, vedecké základy príslušných predmetov) - umožňujú pedagógovi prejavíť svoje odborné schopnosti vo výchovno-vzdelávacom procese; (b) Psychodidaktické (pedagogicko-psychologická spôsobilosť) - umožňujú vytvárať priaznivé podmienky pre učenie (t.j. motivovať žiakov k poznávaniu, učeniu; aktivizovať a rozvíjať ich schopnosti, kľúčové kompetencie: informačné, učebné, kognitívne, komunikačné, interpersonálne i personálne; vytvárať priaznivú sociálnu, emocionálnu a pracovnú klímu; riadiť proces učenia sa žiakov; individualizovať ho z hľadiska času, tempa, hĺbky, miery pomoci i učebných štýlov žiakov; používať optimálne metódy, organizačné formy a materiálne prostriedky výučby atď.); (c) Komunikačné (spôsobilosť efektívne komunikovať so žiakmi, kolegami, nadriadenými, rodičmi žiakov, sociálnymi partnermi a pod.) - umožňujú najmä pedagógov kontakt s vychovávaným jedincom, ich vzájomné zblíženie; (d) Diagnostické (validne, reliabilne, spravodlivo a objektívne hodnotiť učebné výkony žiakov; zistiť ich postoje k učeniu, škole, životu, ako aj ich problémy); (e) Plánovacie a organizačné (efektívne plánovať a projektovať výučbu, vytvárať a udržiavať určitý poriadok a systém vo výučbe a pod.) - umožňujú správne organizovať a riadiť výchovnú a vzdelávaciu činnosť; (f) Poradenské a konzultatívne (poradiť študentom pri riešení ich problémov, a to nielen študijných atď.) - umožňujú individualizovať výchovné pôsobenie; (g) Sebareflexívne – reflexia vlastnej práce (hodnotiť vlastnú pedagogickú prácu s cieľom zlepšiť svoju budúcu činnosť).

V máloktovej inej profesii zohrávajú charakteristiky osobnosti zúčastnených subjektov takú veľkú úlohu ako je to v prípade učiteľov. Optimálny postup pri projektovaní profesijných kompetencií vychádza z dobre zostavených modelov, ktorých vhodnosť a realnosť sa empiricky overuje v praxi. Vymedzenie profesijných kompetencií tvorí základ charakteristiky profesie a je významné pre koncipovanie prípravného a celoživotného vzdelávania.

### 1.1 Sebareflexia

Sebareflexia „vzniká ako určité subjektívne zovšeobecnenie poznatkov o sebe, na základe premyslenia svojej činnosti, jednania, chovania, myšlienok, názorov, postojov, prípadne i vykonaných činov“ (Kolář, 2012, s.122). Základom je hodnotenie seba samého a snaha o zlepšenie. Sebareflexia má v pedagogickej práci nezastupiteľné miesto, preto je potrebné už v pregraduálnej príprave venovať jej dostatočnú pozornosť. Sebareflexia v rámci praktickej profesijnej prípravy študenta učiteľstva, podnecuje zamyslenie sa študenta nad svojou činnosťou, nad

© 2018 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

3

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

sebou samým vo vzťahu k realizácii vyučovacieho procesu. Ponúka študentovi možnosť zhodnotiť seba samého, uviesť si svoje konanie, rozhodnúť, čo zmeniť a akú stratégiu zvoliť pre budúcu pedagogickú činnosť. Sebareflexiu je možné vnímať ako proces systematického spracovania spätnoväzbových informácií. V prípade mikrovyučovania, informácií od vyučujúceho a kolegov študentov. Najdôležitejšou súčasťou sebareflexie je vyvodenie záverov pre ďalší rozvoj vo vzťahu k pedagogickej činnosti študenta (budúceho učiteľa). V podmienkach praktickej profesijnej prípravy, so študentom absolvovaní výstupu a spätnej väzby, je možné využiť štvorfázový postup pedagogickej sebareflexie J. Smytha (1989, s. 5 – 6): (1) *Opis* – študent si kladie otázky smerujúce k opisu pedagogickej situácie (Čo robím? Ako situáciu riešim? a pod.). Pomocou nich si znova vybavuje svoju činnosť, vlastnú prácu a prácu žiakov a i. (2) *Analýza* – študent si kladie otázky smerujúce k analýze spôsobu riešenia situácie (Ako riešenie situácie vyzerá? Ako reagujú žiaci? Ako sa cítim? a i.). Pomocou nich si uvedomuje vlastné prežívanie, hľadá príčiny a súvislosti v pedagogickej situácii. (3) *Hodnotenie* – študent si kladie otázky smerujúce k odhaleniu príčin riešenia situácie (Prečo som reagoval práve týmto spôsobom? Prečo žiaci reagovali práve takto? a i.). Pomocou nich prehodnocuje svoju činnosť, správanie a reakcie, odhaľuje príčiny úspechu, či neúspechu. (4) *Usporiadanie* – študent pomocou otázok usporadúva vlastné myšlienky, skúsenosti (Podnietila táto činnosť takúto reakciu? Vyvolala táto moja činnosť takú reakciu žiakov, ako som predpokladal? a i.). Pomocou nich zdôvodňuje ktorá činnosť vyvolala akú reakciu. (5) *Zovšeobecnenie* – študent za pomoci otázok vyvodzuje závery pre optimalizovanie svojej pedagogickej činnosti (Ako by som mohol efektívnejšie riešiť túto situáciu? Ako by som mal postupovať v budúcnosti? a i.). Študent – budúci učiteľ sa takto učí z vlastnej skúsenosti.

Sebareflexia plní poznávaciu, spätnoväzbovú, rozvíjajúcu, preventívnu a relaxačnú funkciu (Hupková, Petlák, 2004, s. 79). Poznávacia funkcia spočíva v uvedení si problémov, ich spôsobe riešenia, poznávania vlastného prežívania, pocitov, emócií nielen vo vzťahu k sebe, ale aj vo vzťahu k žiakom. Spätnoväzbová funkcia sa zameriava na uvedenie si zásahov v určitých situáciách a reakcií žiakov na nich. Rozvíjajúca funkcia poskytuje vízie k sebazdokonaňovaniu. Preventívna funkcia zabezpečuje poučenie sa na vlastných skúsenostiach. Relaxačná funkcia nadväzuje na pozitívnu spätnú väzbu a podmieňuje príjemné zážitky z pedagogických situácií, jeho pocit uspokojenia.

V rámci praktickej profesijnej prípravy je možné využiť niekoľko metód sebareflexie, ktoré by si študenti mohli osvojiť a následne využívať aj v rámci budúcej pedagogickej činnosti.

## 1.2 Metódy sebareflexie

V súčasnosti je učiteľ vnímaný nie ako človek, ktorý je všemožný a nespochybniteľný, ale človek, ktorý sa neustále učí, je si vedomý svojich nedostatkov a je reflexívny. Od učiteľov sa očakáva, že povzbudia svojich študentov, aby sa zapojili do premyslených reflexií, kritického myslenia a zvýšeného povedomia a zodpovednosti (Crebbin, 2004). V rámci pedagogických praxí študentov je možné využívať niekoľko metód sebareflexie. Pre potreby tejto štúdie charakterizujeme náčuv (hospitáciu), pozorovanie a rozhovor, ktoré je možné využiť pri typoch pedagogickej praxe ponúkaných v rámci štúdia učiteľstva akademických predmetov na UPJŠ.

*Náčuv (hospitácia)* ako jedna z metód sebareflexie predstavuje spätnú väzbu, na základe ktorej môžu učiteľia zistiť a kriticky analyzovať a hodnotiť, ako si počinajú na vyučovacej hodine nielen po vecnej, ale i metodologickej stránke, t. j. ako účelne pracujú, dodržiavajú učebné osnovy, využívajú učebné pomôcky, ako sa správajú, reagujú a pôsobia na žiakov či ako zachovávajú vyučovacie zásady. Ide teda o nástroj vnútornej analýzy a hodnotenia pedagogického procesu, pričom informácie a skúsenosti získavané touto metódou by mali viesť k systematickému zvyšovaniu efektivity učiteľovej pedagogickej práce (Hupková, 2006). Náčuv je rovnako forma činnosti praktikanta na pedagogickej praxi, počas ktorej praktikant získava základné informácie implementácie teoretických poznatkov do reálnej školskej praxe a umožňuje mu pozorovať obsahovú, metodickú a organizačnú stránku vyučovacieho procesu. Ide teda o druh pozorovania v skupine praktikantov s využitím pozorovacích záznamov a uvedením si realizácie pedagogických činností v rôznych formách (Orosová, 2017).

*Rozhovor* je cieľavedomé, plánovité a usmerňované zhováranie sa priamo so skúmaným subjektom. Môže byť presne usmerňovaný (interview) alebo voľný (Hupková, 2006). Učiteľ môže prostredníctvom rozhovoru získať informácie o názoroch žiakov, ich postojoch, motívoch činnosti alebo mienke na určitý problém, zároveň môže skúmať vlastné výchovné pôsobenie. Okrem individuálnych rozhovorov a besied so žiakmi majú v pedagogickej reflexii nezastupiteľné miesto aj rozhovory a besedy učiteľa s ostatnými učiteľmi, vychovávateľmi a rodičmi zamerané na posudzovanie žiakov, voľbu primeraných výchovných metód a prostriedkov či usmerňovanie jednotného pedagogického pôsobenia. Sú významným prostriedkom sebareflexie, pretože učiteľia majú možnosť získať spätnoväzbové informácie, opisovať, analyzovať a hodnotiť vlastnú prácu s cieľom dospieť k efektívnym

záverom. Osobitné postavenie v sebareflexii učiteľa má rozhovor, ktorý vedie sám so sebou. Ide o akési úvahy, ktoré prechádzajú hlavou učiteľa skôr ako ide vyučovať (plánovanie priebehu hodiny, voľba efektívnych postupov, metód a prostriedkov výučby a pod.) alebo po skončení vyučovacej hodiny či pedagogickej situácie. Sebareflexívny rozhovor môže mať podobu pedagogického denníka, do ktorého si učiteľ zapisuje všetko dôležité, čo sa týka jeho názorov na výučbu, prípadne pocitov, ktoré v ňom rôzne pedagogické javy vyvolali. Následne môže tieto javy a pocity analyzovať a hodnotiť (Hupková, 2006).

*Pozorovanie* je v pedagogickom výskume definované ako cieľavedomé, plánovité a systematické vnímanie javov v prirodzených podmienkach, ktoré majú odhaliť pedagogické zákonitosti. Ide teda o zameranosť na určitý cieľ, pričom však nejde iba o pozorovanie za účelom opisu danej situácie, ale je dôležité preniknúť k jej podstate, aby bolo možné pozorované javy analyzovať a vysvetliť ich, a to za účelom progresívnej zmeny pedagogickej činnosti (Hupková, 2006). Pedagogické pozorovanie je tiež metóda sebareflexie, ktorou je možné sledovať edukačný proces a priebeh a spôsoby edukačnej činnosti, t. j. ako prebieha vyučovacia hodina, ako je organizovaná práca v škole a v triede, ako pracujú žiaci, aké činnosti navodzuje učiteľ a pod. Pedagogickú činnosť učiteľa za účelom sebareflexie môže pozorovať riaditeľ školy či iní kolegovia učiteľa, a to v rôznych pedagogických situáciách, či už na vyučovacej hodine alebo mimo nej. Učiteľ môže za účelom hlbšej sebareflexie pozorovať aj sám seba, pričom v role pozorovateľa seba samého môže využívať magnetofónové nahrávky svojich hodín či videozáznam svojej vlastnej pedagogickej činnosti na vyučovacej hodine a na základe toho môže svoju činnosť analyzovať, hodnotiť a vysvetľovať, prečo sa v danej chvíli rozhodol pre daný postup. Učiteľov slovný komentár je možné ďalej zapisovať alebo nahrávať, prepisovať do protokolu a následne opäť analyzovať (Hupková, 2006).

## 2. Metodológia

Výskum bol zameraný na zistenie úrovne profesijných kompetencií študentov učiteľstva s dôrazom na sebareflexívne kompetencie. *Cieľom výskumu* bolo zistiť, na základe názorov učiteľov základných a stredných škôl, úroveň profesijných kompetencií študentov učiteľstva v troch dimenziách: dimenzii žiak, dimenzii edukačný proces a dimenzii sebarozvoj. Pre potreby tejto štúdie sme vybrali iba časť výskumu zameranú na sebareflexívne kompetencie študentov učiteľstva a metódy sebareflexie využívané v praktickej profesijnej príprave.

Výberový výskumný súbore tvorili cviční učitelia zo základných a stredných škôl (N=210; 12,9% muži (N=27) a 87,1% ženy (N=183)). Najväčšie zastúpenie mali učitelia vo veku 36-46 rokov (N=77; 36,7%).

Ako výskumný nástroj bol použitý škálový dotazník vlastnej tvorby, ktorý bol zverejnený prostredníctvom online formulára

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdNFHYeCgvzyV6NmmsvI\\_BANvYxQu7mkHlr1JVWpUD5FVmQNw/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdNFHYeCgvzyV6NmmsvI_BANvYxQu7mkHlr1JVWpUD5FVmQNw/viewform?c=0&w=1). Respondenti, cviční učitelia UPJŠ, boli mailovou komunikáciou, ktorá obsahovala link na vyplnenie dotazníka, oslovení k spolupráci. Dotazník obsahoval 4 moduly so subškálami. V prvom module I. boli základné informácie o respondentoch. V moduloch II. a III. respondenti hodnotili úroveň profesijných kompetencií študentov učiteľstva pomocou päťstupňovej Likertovej škály (*bez ťažkostí samostatne; s menšími ťažkosťami samostatne; s väčšími ťažkosťami samostatne; s ťažkosťami za pomoci cvičného učiteľa; neviem posúdiť*). Modul IV. sa zameriaval na odporúčania cvičných učiteľov vo vzťahu k rozvoju profesijných kompetencií študentov. Reliabilita jednotlivých subškál bola dostatočná, Cronbachove alpha pre úroveň kompetencií študentov učiteľstva v rámci praktickej profesijnej prípravy  $\alpha=0,925$ , pre úroveň sebareflexívnych kompetencií študentov učiteľstva v rámci praktickej profesijnej prípravy  $\alpha=0,960$  a pre odporúčania cvičného učiteľa k rozvoju kompetencií študentov učiteľstva  $\alpha=0,835$ .

Pri spracovaní získaných údajov sme využívali nástroje javovej analýzy, popisnej štatistiky (priemer, modus, smerodajná odchýlka, špicatosť, šikmosť, rozpätie, maximum, minimum, súčet, medián) a indukčnej štatistiky (Kolmogorov-Smirnov test na určenie normality rozloženia dát a parametrický T-test na overenie hypotézy výskumu). Analýza údajov bola vykonaná pomocou štatistického programu IBM SPSS 20.

## 3. Výsledky a diskusia

Analýza a vyhodnotenie vlastnej pedagogickej činnosti je základným pilierom sebareflexívnych kompetencií. Od študenta sa očakáva, že dokáže samostatne túto analýzu vykonávať, aby následne vedel modifikovať ďalšie svoje činnosti v pedagogickom procese. Z výsledkov uvedených v tabuľke 1 je však zrejme, že ani polovica cvičných učiteľov nehodnotila túto schopnosť študenta na úrovni maximálnej samostatnosti. S menšími ťažkosťami analýzu

zvládne podľa cvičných učiteľov 42,4% študentov. Až 17,1% študentov s väčšími ťažkosťami samostatne a s ťažkosťami za pomoci cvičného učiteľa zvládne analýzu a vyhodnotenie svojej činnosti. Je to dosť vysoké percento, pretože počas praxe sa už očakáva od študenta, že získal základy sebareflexívnych techník v praktickej profesijnej príprave v prostredí univerzity. Bez vysokej miery samostatnosti analýzy a vyhodnotenia svojej činnosti je ohrozená modifikácia vlastného správania a prístupov k edukačnému procesu. Výsledky frekvenčných analýz priniesli zistenie, že študenti učiteľstva počas pedagogickej praxe dokážu samostatne bez ťažkostí analyzovať a vyhodnocovať vlastnú pedagogickú činnosť (37,6%), modifikovať vlastné správanie (45,2%) a modifikovať prístupy a metódy (33,3%). S ťažkosťami modifikuje prístupy 20,5% študentov. Zistené frekvencie sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1 Úroveň hodnotenia sebareflexívnych kompetencií**

	analyzuje a vyhodnocuje vlastnú pedagogickú činnosť	modifikuje vlastné správanie	modifikuje prístupy a metódy
bez ťažkostí samostatne	37,6	45,2	33,3
s menšími ťažkosťami samostatne	42,4	36,7	44,8
neviem posúdiť	2,9	4,8	1,4
s väčšími ťažkosťami samostatne	13,3	10,5	14,3
s ťažkosťami za pomoci cvičného učiteľa	3,8	2,9	6,2
Total	100,0	100,0	100,0

Pre potreby štatistickej verifikácie hypotéz sme použili Kolmogorov-Smirnov test na určenie rozloženia dát, ktorého výsledky sú  $p < 0,05$ .

**Tabuľka 2 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	analyzuje_a_vyhodnocuje_vlastnú_pedagogickú_činnosť	modifikuje_vlastné_správanie	modifikuje_prístupy_a_metódy
N	210	210	210
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,02	1,88
	Std. Deviation	1,141	1,087
	Absolute	,311	,278
Most Extreme Differences	Positive	,311	,278
	Negative	-,181	-,205
	Kolmogorov-Smirnov Z	4,513	4,035
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Zisťovali sme rozdiely v častkových činnostiach prejavujúcich sa sebareflexívnych kompetencií. Pomocou T-testu sme zistili závislosť medzi jednotlivými činnosťami prejavujúcich sa sebareflexívnych kompetencií, pretože  $p < 0,05$ . Môžeme konštatovať, že existuje štatisticky významná závislosť medzi analýzou a vyhodnotením vlastnej pedagogickej činnosti a modifikáciou vlastného správania a prístupov (tabuľka 3).

**Tabuľka 3 One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
analyzuje a vyhodnocuje vlastnú pedagogickú činnosť	210	2,03	1,134	,078
modifikuje vlastné správanie	210	1,89	1,082	,075
modifikuje prístupy a metódy	210	2,15	1,208	,083

**One-Sample Test**

	Test Value = 1				
	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper

analyzuje a vyhodnocuje_vlastnú pedagogickú činnosť	13,205	209	,000	1,033	,88	1,19
modifikuje vlastné správanie	11,931	209	,000	,890	,74	1,04
modifikuje prístupy a metódy	13,821	209	,000	1,152	,99	1,32

Cviční učitelia na rozvoj sebareflexívnych kompetencií odporúčali využívať metódy sebareflexie, akými sú pozorovanie, hospitáciu, rozhovor, dotazník, prípravy a pedagogický denník. Ich frekvencie odporúčania sú uvedené v tabuľke 4.

**Tabuľka 4 Odporúčané metódy sebareflexie**

	pozorovanie	hospitácia	sebareflexívny rozhovor	sebareflexívny dotazník	sebareflexívne prípravy na vyučovanie	sebareflexívny pedagogický denník
vždy	56,2	23,8	31,4	13,3	29,0	10,5
často	37,1	43,8	48,1	31,0	38,1	23,8
niekedy	6,2	30,5	17,6	46,2	24,8	39,0
málokedy	,0	1,4	1,0	7,1	4,8	19,0
nikdy	,0	,0	,5	1,0	1,4	6,7
nevyjadrili sa	,5	,5	1,4	1,4	1,9	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

V pedagogickej praxi odporúčajú cviční učitelia v najväčšej miere, teda vždy, využívať pozorovanie (56,2%), sebareflexívny rozhovor (31,4%) a sebareflexívne prípravy na vyučovanie (29,0%). V podmienkach pedagogickej praxe študentov UPJŠ sú práve tieto tri metódy najrozšírenejšie vo všetkých typoch praxe (príbežnej, aj súvislej). 48,1% cvičných učiteľov odporúča využívať často sebareflexívny rozhovor. Pre túto metódu je priestor v rámci rozborov, ktoré vedú cviční učitelia so študentmi na pedagogickej praxi.

Zisťovali sme i rozdiely v troch vybraných metódach sebareflexie – pozorovaní, hospitácii a sebareflexívnom rozhovore. Medzi uvedenými metódami sebareflexie je štatisticky významný rozdiel vo frekvencii ich odporúčaného používania v praktickej profesijnej príprave ( $p < 0,05$ ).

**Tabuľka 5 One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pozorovanie	210	1,49	,621	,043
hospitácia	210	2,09	,784	,054
sebareflexívny rozhovor	210	1,87	,783	,054

**One-Sample Test**

	Test Value = 1					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
pozorovanie	11,454	209	,000	,490	,41	,57
hospitácia	20,069	209	,000	1,086	,98	1,19
sebareflexívny rozhovor	16,032	209	,000	,867	,76	,97

#### 4. Záver

Cieľom programov zameraných na prípravu učiteľov je pripraviť absolventov, aby sa stali kvalitnými učiteľmi vybavenými pedagogickými zručnosťami, ktoré budú slúžiť na uspokojenie rastúcich nárokov súvisiacich s vyučovacím povoláním (Bransford, Darling-Hammond a LePage, 2005). V poslednom desaťročí sa pozornosť venovaná rozvoju kvalitných učiteľov venuje zvýšeniu pozornosti vo vzdelávaní (Barber & Mourshed, 2009, Bransford et al., 2005, Hattie, 2004). Vzdelávanie učiteľov sa musí zaoberať celoživotným rozvojom budúcich učiteľov a umožniť učiteľovi, aby sa zamyslel nad sebou. Vzhľadom na to, že profesionálne správanie sa zdá byť ovplyvnené základnými hodnotami (Carr, 2004, Lunenberg, Korthagen, Willemse, 2007), učitelia v základnej príprave musia byť povzbudzovaní, aby preskúmali svoje osobné hodnoty.

V štúdií prezentované čiastkové výsledky výskumu poukázali na dôležitosť rozvoja sebareflexívnych kompetencií študentov učiteľstva, ktoré je možné rozvíjať metódami sebareflexie. Potvrdená závislosť medzi činnosťami prejavujúcich sa sebareflexívnych kompetencií je významným ukazovateľom praktickej profesijnej prípravy a jej požiadaviek. Sebareflexívne kompetencie študentov učiteľstva je možné rozvíjať v rámci praktickej profesijnej prípravy i v univerzitných podmienkach. Štatisticky potvrdená závislosť medzi analýzou a vyhodnotením vlastnej pedagogickej činnosti a modifikáciou vlastného správania a prístupov je motivačným faktorom predovšetkým pre vysokoškolských pedagógov pripravujúcich budúcich učiteľov. Cvičnými učiteľmi odporúčané metódy sebareflexie je možné využívať i v predmetoch študijného plánu študentov učiteľstva, aby študenti získali zručnosť v ich používaní a prispeli k vlastnému sebarozvoju.

#### Zoznam bibliografických odkazov

- Bajtoš, J., Orosová, R. (2011). *Mikrovyučovanie v pregraduálnej príprave učiteľov*. Košice: FF UPJŠ. s. 86.
- Bengtsson, J. (1995). "What Is Reflection? On Reflection in the Teaching Profession and Teacher Education", *Teachers and Teaching* 1.
- Crebbin, W. (1999). *Teacher Education in Australia*. In Niemi, H. *Moving Horizons in Education*. Helsinki: University of Helsinki, 113-137.
- Crone, L. J., & Teddlie, Ch. (1995). Further Examination of Teacher Behavior in Differentially Effective Schools: Selection and Socialization Process. *Journal of Classroom Interaction*, 30(1), 1-12.
- European Commission. (2002). *Regular report on Slovakia's progress towards accession*. Brussels. /Online/ [http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/key\\_documents/2002/sk\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/key_documents/2002/sk_en.pdf)
- Evans, F. J. (2002). Effective Teachers: An investigation from the Perspectives of Elementary School Students. *Action Teacher Education*, 24(3), 51-62.
- Hupková, M. (2006). *Profesijná sebareflexia učiteľov*. Nitra : PF UKF. 203 s.
- Kasáčová, B. a kol. (2006). *Profesijný rozvoj učiteľa*. Prešov: MPC. 164s.
- Kolář, Z. a kol. (2012). *Výkladový slovník z pedagogiky 583 vybraných hesiel*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Korthagen, F. (2001). *Linking practice and theory: The pedagogy of realistic teacher education*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Kosová, B. a kol. (2012). *Vysokoškolské vzdelávanie učiteľov. Vývoj, analýza, perspektívy*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela. s. 143.
- Kosová, B., Tomengová, A. a kol. (2015). *Profesijná praktická príprava budúcich učiteľov*. Banská Bystrica: Belianum. s. 226.
- Minor, L.C. (2002). Preservice Teachers' Beliefs and Their Perceptions of Characteristics of Effective Teachers. *Journal of Educational Research*, 96(2), 116-127.
- Orosová, R. (2017). *Pedagogická prax v cvičných školách UPJŠ v Košiciach*. Košice: UPJŠ v Košiciach.
- Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. (2008). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2008. 322s.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books
- Smyth, J. (1989). *Developing and sustaining critical reflection in teacher education*. *Journal of Education Policy*, 4(4), 343-361
- Spilková, V. (2004). *Současné proměny vzdělávání učitelů*. Brno: Paido.
- Vonk, J. H. C., Giesbers, J. H., Peeters, J. J., & Wubbels, T. (1992). *New Prospects for Teacher Education in Europe II*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Wong, H. K., & Wong, M. T. (1998). *How to be an effective teacher: The first days of school*. Mountain View: Harry Wong Publications.

# Možnosti uplatnenia vybraných marketingových stratégií v oblasti služieb

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD. \*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*jaroslava.gburova@unipo.sk*

\* corresponding author

**Abstrakt:** Marketing a marketingová stratégia by mali tvoriť súčasť každého podniku, ktorý chce zlepšovať svoje postavenie na domácom, ako aj zahraničnom trhu. Formulácia správnej marketingovej stratégie je jedným z najkritickejších a najzložitejších elementov celého marketingového procesu. V podnikoch, ktoré zosúladiť riadenie s marketingovou stratégiou a vrcholový manažment túto stratégiu uplatňuje dochádza k výrazným úspechom. Správne naformulovaná marketingová stratégia predstavuje spôsob dosiahnutia marketingových cieľov. Cieľom príspevku je teoretické spracovanie problematiky marketingových stratégií, ako aj analýza vnímania vybraných marketingových stratégií v oblasti služieb z pohľadu slovenského spotrebiteľa.

**Kľúčové slová:** marketingová stratégia, služba, marketing, spotrebiteľ.

**JEL klasifikácia:** M30; M31

**Informácia:** Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešených vedecko-výskumných grantov VEGA 1/0806/16 „Výskum problematiky spotrebiteľského správania novej generácie zákazníkov s akcentom na identifikáciu preferencií a využiteľnosti mobilných komunikačných platforiem v procese elektronického obchodovania subjektov lokalizovaných dominantne na stredo európskom trhu.“

**VEGA 1/0789/17** „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie.“

## Úvod

Ako uvádzajú Solomon a kol. (2006), rozhodnutia v oblasti marketingového mixu stanovujú, ako marketing dosiahne svoje ciele na cieľových trhoch. Typický marketingový manažéri vytvárajú marketingový mix – produkt, cena, propagácia a miesto (distribúcia) – tak, aby realizovali pozíciu stratégiu a teda uspokojili potreby každého cieľového trhu. Každá organizácia je do značnej miery jedinečná svojim poslaním, víziou aj cieľmi. Okrem toho pôsobí v úplne špecifických sociálno-ekonomických podmienkach. Z toho dôvodu by mala mať zároveň svoju vlastnú marketingovú stratégiu. Z toho vyplýva, že marketingových stratégií existuje obrovské množstvo (Foret, 2008). Strategické plánovanie sa pochopiteľne týka všetkých sfér činnosti podniku. Zaoberá sa ním vrcholový manažment podniku, ktorý formuluje dlhodobé (strategické) ciele, určuje smery vývoja a hľadá spôsob, postup (teda stratégie), ako ich dosiahnuť. Strategické ciele by však mali byť stanovené tak, aby vydržali aj v období prípadných zmien. Okrem toho musia byť všetci manažéri podniku s týmito cieľmi úplne stotožnení (Štefko a kol., 2013).

### 1. Základné teoretické východiská

Foret (2008, s. 23) objasňuje slovo stratégia, ktoré pôvodne znamenalo: „viest' vojnu a vojenské operácie tak, aby bolo dosiahnuté víťazstvo. V súčasnej dobe pod týmto pojmom rozumieme riadiť činnosť podniku, resp. kolektív ľudí spôsobom, ktorým má byť splnenie vytýčených cieľov.“ Sedlák (2001) definuje stratégiu ako vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku a stanovenie postupu činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na realizáciu cieľov.

Podľa Kotlera (2001) je marketingová stratégia marketingovou logikou, ktorou podnik dosahuje svoje marketingové ciele. Marketingová stratégia pozostáva z rozhodnutí o nákladoch marketingu, o marketingovom mixe a o alokácii marketingových zdrojov vo vzťahu k očakávaným environmentálnym a konkurenčným podmienkam (Kotler, 2001). V súčasnej dobe existuje viacero delení marketingových stratégií, z ktorých si uvedieme niekoľko typov. Foret (2008) definoval tri typy stratégií:

1. **Stratégia minimálnych nákladov** predstavuje snahu o minimálne náklady pri výrobe a distribúcii.
2. **Stratégia diferenciácie produktu** ide o snahu podniku o výrobu čo najkvalitnejšieho, najvýkonnejšieho produktu, v podnikateľskej koncepcii podniku má prvoradú úlohu koncentrácia na vlastný produkt.
3. **Stratégia trhovej orientácie** znamená, že podnik sa neusiluje o ovládanie celého trhu, ale sa sústreďuje na jeden alebo viac malých segmentov trhu.

Podľa Kotlera (2001) sú známe štyri typy stratégií:

1. **Stratégia trhového vodcu** spočíva v tom, že podnik sa usiluje udržať si svoju trhovú pozíciu (napr. výraznou inováciou, posilnením hodnoty značky, rozšírením svojej ponuky, ...)
2. **Stratégia trhového vyzývateľa** firma plánuje ofenzívne zvýšenie trhového podielu útokom na trhového vodcu alebo malého podniku v odbore.
3. **Stratégia nasledovateľa** podnik sa prispôsobuje konkurencii v odbore.
4. **Stratégia obsadzovania trhových výklenkov** cieľom tejto stratégie je získanie konkurenčnej výhody v určitej oblasti.

Kotler a kol. (2007, s. 66) definujú strategický marketing ako „proces zladenia silných stránok firmy so skupinami zákazníkov, ktorým firma môže slúžiť. Ide o proces, ktorý ovplyvňuje celkový smer a budúcnosť firmy, preto je pre celý proces potrebná znalosť makroprostredia, mikroprostredia a obsluhových trhov.“

Marketingové stratégie môžeme chápať ako sústavu dlhodobých cieľov v oblasti marketingu a spôsobov, ktorými chceme tieto ciele dosiahnuť. Za ciele považujeme všeobecne žiaduce stavy, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť svojou vlastnou činnosťou (Hanzelková a kol., 2013). V roku 1980 Michael Porter rozpracoval tri typy všeobecných konkurenčných stratégií: celkové nákladové vodcovstvo, diferenciácia a koncentrácia. Úlohou стратега je výber takého strategického prístupu, ktorý najlepšie umožní maximalizovať silné stránky firmy voči konkurentom. Porter upozorňuje, že pri riešení tejto úlohy je potrebné brať do úvahy rad faktorov a medzi päť najvýznamnejšie patrí (Lesáková, 2000):

1. celková pozícia a sila dodávateľov,
2. celková pozícia a sila zákazníkov,
3. riziko vstupu ďalších nových firiem do odvetvia,
4. riziko substitučných výrobkov a služieb,
5. rivalita medzi bežnými konkurentmi.



Pri tvorbe stratégií je dôležité osobitne sa venovať aj ďalším štyrom základným fázam, ktorými sú skúmanie prostredia, formulácia stratégie, implementácia stratégie a hodnotenie a kontrola. Vo všetkých týchto fázach musí fungovať aj spätná väzba (Sakál, 2004). Ak má organizácia definované poslanie a stanovené ciele, vie čo chce dosiahnuť, vtedy je úlohou manažérov určiť spôsob, ako tieto ciele dosiahnuť, teda zvoliť správne stratégie. Stratégie sú nástroje na usmerňovanie hlavných činností podniku na dosiahnutie dlhodobých cieľov (Kita a kol., 2005).

Tvorba marketingovej stratégie je kontinuálny proces, veľmi významný pre firmy a spoločnosti, ktoré pripravujú zásadné zmeny výrobného programu a trhovej orientácie, ako aj pre firmy, ktoré sú konsolidované a túto relatívnu úspešnosť musia každodenne obhajovať pred konkurenciou (Kotler, Armstrong, 2007). Postup tvorby marketingovej stratégie pozostáva z nasledujúcich krokov (Staňáková, 2007):

- 1. Určenie potrieb a prianí zákazníkov prostredníctvom výskumu trhu** - porozumenie potrebám zákazníkom začína uvedením si skutočnosti, že ak si ľudia niečo kupujú tak si zároveň kupujú aj určité uspokojenie z použitia vecí, predmetu alebo služby. Použitie výskumu trhu nám umožňuje potom odhadnúť hlavné demografické trendy. Výskum trhu znamená systematický zber, analýzu a interpretáciu dát vzťahujúcich sa k zákazníkom.
- 2. Špecifikácia cieľovej skupiny a spôsob komunikácie** – čím viac informácii získame o jednotlivých trhoch, potrebách zákazníkov a ich chovaní, tým presnejšie môžeme stanoviť vlastné marketingové aktivity a následnú stratégiu.
- 3. Analýza konkurenčnej výhody** – znamená ponúknuť zákazníkovi hodnotu, ktorú konkurenti nemajú. To znamená ponúknuť im nový produkt alebo novú službu, vyššiu hodnotu, vyššiu flexibilitu, rýchlejšie reakčné schopnosti a vytvorenie nového vzťahu.
- 4. Výber správneho marketingového mixu.**

Základom každého podnikania je služba alebo produkt. Cieľom podniku je dosiahnuť aby produkty alebo služby boli odlišiteľné od ostatných a zlepšenie spôsobu, ktorý prinúti cieľový trh aby ich preferoval a dokonca za ne zaplatil aj vyššiu cenu (Kotler, 2000). Produktová stratégia predstavuje spôsob dosadzovania produktového cieľa. Produktový cieľ je stanovený na základe identifikácie konkurenčného postavenia produktu a určenia potreby značky konkurenčného postavenia. Marketingová stratégia nového produktu pozostáva zo šiestich fáz (Jakubíková, 2008):

1. Voľba cieľového trhu nového produktu.
2. Prieskum konkurencie a analýza konkurencie.
3. Postavenie produktu na trhu.
4. Spotrebiteľská hodnota produktu.
5. Diferenciácia produktu.
6. Strategické plány nového produktu.

Podľa Cibákovvej a Bartákovvej (2007) je marketingová komunikácia dôležitou súčasťou moderného marketingu, ktorý si v súčasnej dobe vyžaduje viac ako len vyrobiť výrobok dobrý výrobok (produkt), či atraktívne ho oceniť alebo sprístupniť cieľovým zákazníkom. Podniky musia so svojimi zákazníkmi komunikovať. Podstatou marketingovej komunikácie je nielen informovať, oboznamovať s výrobkami, ich úžitkovými vlastnosťami, oblasťou použitia, ale vedieť ich aj počúvať, poznať ich potreby, želania a požiadavky a vhodným spôsobom na ne reagovať.

Lieskovská (2006, s. 155-157) definuje marketingovú komunikáciu ako „systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňuje nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu“ alebo ako „špecifický súbor medziľudských a medzisubjektových aktivít, zameraných na vytváranie synergického efektu vyplývajúceho zo zosúladenia jednotlivých nástrojov komunikačného mixu.“ Medzi nástroje marketingovej komunikácie patrí **reklama, podpora predaja, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou a priamy marketing**. Foret a kol. (2003) uvádzajú dve základné stratégie, ako dostať produkt od výrobcu k zákazníkovi, ako ho zákazníkovi predstaviť a vzbudiť v ňom záujem. Sú to (Blažková, 2007):

- 1. Metóda tlaku** (Push method), kedy sa výrobca snaží intenzívne prelať distribučnými cestami, čo najviac tovarov a produktov k spotrebiteľovi, k čomu využíva rôzne propagačné aktivity, ako je napr. reklama, osobný predaj a podpora predaja.
- 2. Metóda ťahu** (Pull method) – vyžaduje vysoké výdavky na reklamu a propagáciu, aby vybudovala dopyt po výrobku, ktorý vzíde od zákazníka.

Rajňák a kol. (2002) definujú cenovú stratégiu ako „súhrn opatrení, pokynov, postupov a pravidiel zásahov v oblasti cien, zameraných na dosiahnutie dlhodobých strategických cieľov podniku. Je to určitá koncepcia postupu pri rôznych situáciách cenového rozhodnutia.“ V marketingu určuje základnú koncepciu pre cenové rozhodovanie

firmy. Možno ju definovať ako „súhrn postupov, zásad a pravidiel, ktoré firma zohľadňuje a využíva pri formovaní cenovej politiky, s cieľom dosiahnuť vytýčené dlhodobé strategické ciele podniku“ (Bartáková a kol., 2007, s. 139).

Cenová politika je súčasťou celkovej marketingovej a firemnej stratégie a ako taká je ovplyvňovaná existujúcou firemnou kultúrou a je jej integrálnou súčasťou – etikou. V rámci cenovej politiky sa hľadajú vo firmách odpovede na nasledujúce otázky (Jakubíková, 2008):

- Ako stanoviť úroveň cenovej hladiny?
- Ako určiť cenu nových výrobkov?
- Aké zmeny previesť u existujúceho výrobného programu?
- Ako vhodne diferencovať cenu výrobku podľa trhového segmentu?
- Aká je najvhodnejšia cena pre úroveň výrobcu, veľkoobchodu, maloobchodu a zákazníka?
- Ako porovnať a objektivne hodnotiť ceny konkurencie?

## 2. Výsledky a diskusia

Cieľom prieskumu je analýza vnímania vybraných marketingových stratégií v oblasti služieb z pohľadu slovenského spotrebiteľa. Služby sú cieľavedomé činnosti, ktoré uspokojujú ľudské potreby svojím vlastným priebehom. Podobne ako výrobky sú služby výsledkom ľudskej pracovnej činnosti, od výrobkov sa však líšia charakterom tohto výsledku. Kým u výrobkov dochádza k zhmotneniu činnosti do konkrétneho materiálneho predmetu, u služieb k materializácii, zhmotneniu tejto činnosti vo výsledku nedochádza. Službou sa stáva samotná činnosť vo svojej nemateriálnej podobe. Služby si vyžadujú k svojmu vzniku i uskutočneniu materiálne statky, samotné sa však nezhmotňujú. Službu nemôžeme vlastniť a jej výsledkom nie je prevod vlastníctva. Služba môže viesť k zmene podmienok a jej produkcia môže či nemusí byť úzko prepojená s výrobkom ako fyzickým produktom (Štefko, 2003). Podľa Vašítkovej (2008, s. 103) je služba: „zložitý súbor hmotných a nehmotných prvkov.“ Rozoznávame základný (kľúčový) produkt, ktorý môže byť zhodnotený pripojením periférnych alebo doplnkových služieb. Stratégia produktu sa zaoberá životným cyklom služieb, rozširovaním či zužovaním sortimentu služieb a uvádzaním nových služieb na trh. Službu možno priblížiť spotrebiteľom vytváraním spoločnej značky.

Prieskumnú vzorku spolu tvorilo 69 respondentov, a to 42 žien a 27 mužov. Respondenti boli vo veku od 22 do 60 rokov. Výskumná vzorka bola vybraná na základe príležitostného (náhodného) výberu. Najväčší počet opýtaných respondentov malo ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou 48%, stredoškolské vzdelanie bez maturity malo ukončené 20% respondentov, vysokoškolské vzdelanie I. stupňa malo ukončené 13% respondentov, bakalárske vzdelanie 12% respondentov a 7% skúmaných respondentov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie II. a III. stupňa. Zistenie zloženia respondentov z hľadiska vzdelanostnej úrovne bolo realizované predovšetkým preto, aby sme zistili, či má vzdelanie vplyv na vnímanie vybraných marketingových stratégií na spotrebiteľov v oblasti služieb.

V jednej z uvedených dotazníkových otázok sa respondenti mali vyjadriť svoju spokojnosť s kvalitou poskytovaných bankových služieb v rámci prešovského regiónu. Respondenti mohli vyjadriť svoj názor na základe Likertovej päťstupňovej škály kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. Na základe zistených výsledkov môžeme konštatovať, že prevažná väčšina skúmaných respondentov sa prikláňa k spokojnosti s poskytovanými bankovými službami, t.j. 55%, k odpovedi nie sa priklonilo 31% skúmaných respondentov, čo značí nespokojnosť s poskytovanými bankovými službami a 14% respondentov sa k danej otázke nevedelo vyjadriť.

Nasledujúcou otázkou sme sa snažili zistiť, ktorý z faktorov ovplyvňuje respondentov pri výbere banky najviac. Výsledky prieskumu nám poukazujú na to, že rozhodujúci vplyv pri výbere banky má na respondentov kvalita poskytovaných služieb 50%, tak cena 19%, ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje respondentov pri výbere banky sú odporúčania známych 13%, široký výber ponúkaných služieb má vplyv na 9% respondentov, tak je to dobré meno 6%, reklama ovplyvňuje v oblasti bankových služieb iba 3% skúmaných respondentov.

V rámci prieskumu sme sa zamerali, aj na zistenie, či na skúmaných respondentov ovplyvňuje podpora predaja vo forme propagačných letákov až do takej miery, aby zmenili banku. Respondenti si mali možnosť vybrať na Likertovej päťstupňovej škále, kde si zvolili jednu z nasledujúcich možností 1 = rozhodne áno, 2 = skôr áno, 3 = neviem, 4 = skôr nie, 5 = rozhodne nie. Výsledky prieskumu nám poukazujú na to, že 60% skúmaných respondentov by nezmenilo svoju aktuálnu banku za inú iba na základe propagačného letáku, naopak 8% respondentov by zmenilo banku na základe propagačného letáku a 32% respondentov sa k danej problematike nevedelo vyjadriť.

Výsledky prieskumu nám ďalej poukazujú na to, že 80% skúmaných respondentov považuje za najefektívnejšiu formu komunikácie klienta s bankou osobný prístup, ďalšou najefektívnejšou formou komunikácie je podľa klientov internet 11% a mobilnú komunikáciu si zvolilo 9% skúmaných respondentov.

V dotazníku sme od respondentov zistovali aj, či považujú za výhodu banky kvalitu internetovej stránky. Opýtaní respondenti si mohli zvoliť z 5 možností Likertovej škály, kde znamená 1– rozhodne áno, 2- skôr áno, 3- neviem, 4- skôr nie a 5- rozhodne nie. Opýtaní respondenti mohli vyjadriť svoj názor označením číslom, ktorá úroveň zodpovedá ich názoru alebo postojom k otázke. Na základe prieskumu sme zistili, že až 95,7 % respondentov považuje kvalitu internetovej stránky za dôležitú a významnú výhodu akejkolvek banky. 4,3% respondentov nevedelo posúdiť, či je kvalitná internetová stránka pre banku výhodou alebo nie.

V sektore služieb je interakcia medzi zákazníkom a predávajúcim (poskytovateľom služby) rozhodujúcim faktorom úspešnosti podniku služieb. Tento faktor ovplyvňuje úspešnosť vo chvíli odohrávajúceho sa procesu a je aj veľmi dôležitý z dlhodobého hľadiska, z hľadiska udržania si lojálneho zákazníka. Vypostovanie si stabilných, dlhodobých a obojstranne vyhovujúcich vzťahov medzi poskytovateľom služby a zákazníkom je cestou k prosperite a úspechu firmy poskytujúcej služby. Najviac verných zákazníkov si vypestujú tie firmy, ktoré pri interakcii so zákazníkom plnia jeho požiadavky, dokazujú zákazníkovi kvalitu služby a jej vlastnosti (Dudinská a kol., 2000). V súčasnosti je produkcia služieb jednou z najvýznamnejších oblastí rozvoja ekonomicky vyspelých krajín. Služby sú produkované a poskytované s cieľom uspokojiť potreby zákazníkov, ako aj jej producentov.

### 3. Záver

Produkcia služieb si vyžaduje vo väčšine prípadov účasť zamestnancov organizácie, ktorá službu ponúka. Táto účasť môže byť priama alebo nepriama, na základe ktorej rozlišujeme v organizácii rôzne pracovné pozície zamestnancov. Zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi označujeme ako kontaktný personál, manažérov - ovplyvňovateľov, ktorí zasadne ovplyvňujú produkciu služieb a pomocný personál, ktorí sa nepriamo podieľa na produkcii služieb. Mnohé zo služieb si vyžadujú aktívne zapojenie zákazníka, ktorý sa potom stáva spoluproducentom služby (Vašítková, 2008). Kotler (2005) uvádza že podnik služieb musí investovať značné prostriedky do kvality a výkonu svojich zamestnancov. Musí efektívne pripravovať, školiť a motivovať všetkých svojich pracovníkov. Dobré vzájomné zamestnanecké vzťahy na pracovisku sa prejavujú aj na vzťahoch k zákazníkom. Pracovníci poskytujúci služby musia pestovať vzťah so zákazníkom a usilovať sa o jeho dôveru.

Všetci poskytovatelia služieb vedia, že v očiach svojich zákazníkov je pre nich najdôležitejšie to, že sami zákazníci hovoria o ich službách pochvalne. Jedná sa o ústnu reklamu, ktorá môže vytvoriť, ale aj poškodiť ich pozitívny imidž v očiach verejnosti. Výskumom bola overená skutočnosť, že pokiaľ je zákazník so službou spokojný, oznámi to asi 4 – 5 svojim známym, ale v prípade nespokojnosti rozšíri túto informáciu medzi 11 ďalších ľudí. V súčasnosti poskytovatelia služieb nevystačia len s ústnou reklamou. Musia sa naučiť komunikovať so svojimi súčasnými i potencionálnymi zákazníkmi a dokonca, aj so širokou verejnosťou. Marketing používa celú škálu nástrojov (Štefko a kol., 2012).

### Zoznam bibliografických odkazov

- Bartáková, G. a kol. 2007. Základy marketingu. 2. rozšírené vyd. Bratislava: 228, s.r.o.  
Blažková, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing.  
Cibáková, V., Bartáková, G. 2007. Základy marketingu. Bratislava: Iura Edition.  
Dudinská, E. a kol. 2000. Základy marketingu. Bratislava: Ekonóm.  
Foret, M. 2008. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press.  
Hanzelková, A. a kol. 2013. Business strategie. Krok za krokem. Praha: CH Beck.  
Jakubíková, D. 2008. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing.  
Kita, J. a kol. 2005. Marketing. Bratislava: Iura Edition.  
Kotler, P. 2000. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press.  
Kotler, P. 2001. Marketing management. Praha: Grada.  
Kotler, P. 2005. Principles of marketing. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.  
Kotler, P., Armstrong, G. 2007. Marketing. Praha: Grada.  
Lesáková, D. 2000. Marketingová stratégia. Bratislava: Ekonóm.  
Lieskovská, V. a kol. 2006. Marketingová stratégia (vybrané časti). Bratislava: Ekonóm.

- Solomon, R. M a kol. 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press.
- Rajňák, J. a kol. 2002. *Cenové rozhodovanie*. Bratislava: Sprint.
- Sakál, P. a kol. 2004. *Strategický manažment*. Bratislava: Slovenská Technická univerzita.
- Štaňaková, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: CH Beck.
- Štefko, R. 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: Royal Service.
- Štefko, R. a kol. 2012. *Úvod do marketingu služieb*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Štefko, R. a kol. 2013. *Marketing našej súčasnosti*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Vašítková, M. 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

# Pamäť a spotrebiteľské správanie z pohľadu psychológie obchodu

Anna Tomková\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažérskej psychológie*

*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[anna.tomkova@unipo.sk](mailto:anna.tomkova@unipo.sk)

Tatiana Lorincová\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažérskej psychológie*

*Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[tatiana.lorincova@unipo.sk](mailto:tatiana.lorincova@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** V súvislosti so spotrebiteľským správaním, každý človek zastáva úlohu spotrebiteľa, ktorý na základe určitých faktorov rozhoduje o svojom nákupe. Podstatou existencie človeka je uspokojenie vlastných potrieb, ktoré sú nevyhnutné pre jeho každodenný život. Ide o potreby každodenné alebo občasnú, potreby lásky, uznania, potreby kúpiť si niečo. Každý deň je človek v kontakte so spotrebiteľským správaním, ktoré si ani neuvedomuje. Spotrebiteľské správanie je proces, ktorý prebieha pred nákupom, počas nákupu, ale aj po nákupe.

**Kľúčové slová:** pamäť; spotrebiteľské správanie; psychológia obchodu

**JEL klasifikácia:** C22; C51; Q11; Q13

**Informácia:** This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

## Úvod

V ekonomickej psychológii vytvára obchod jadro psychológie trhu, keďže spotreba je hlavným motivátorom, a taktiež aj regulátorom ľudského konania a správania. Psychológia obchodu má veľa totožných prístupov a metód s psychológiou marketingu. Zameriava sa najmä na kúpnopredajný akt, pri ktorom dochádza ku styku obchodníka a spotrebiteľa, resp. zákazníka. Tento priami kontakt, ktorý prebieha medzi zúčastnenými stranami počas kúpnopredajného aktu, zahŕňa určité psychologické aktivity, ktorými sú vnímanie, pamäť, myslenie, verbálna a neverbálna komunikácia, či schopnosť emocionálneho preladovania u každého účastníka (Szárková 2009).

## 1. Pamäť

Pre ľudský a psychický život zohráva veľkú rolu pamäť. Bez pamäti by sa život skladal z momentálnych epizód, ktoré by k sebe nemali žiaden vzťah. Existencia pamäti je základným predpokladom schopnosti učiť sa. Každý človek sa po celý život neustále mení, učí sa, ako jednat' s ľuďmi a riešiť rôzne problémy (Plháková 2003).

Žiaden systém nesmie fungovať bez pamäti. To čo je uložené v pamäti sú údaje, s ktorými naša pamäť pracuje. Poniektoré sú v našej pamäti uložené na veľmi krátky čas, iné zasa nastálo. Jestvuje fakt, že človek má najmenej dve pamäti. Patrí medzi ne pamäť organizmu, ktorá nepoužíva slová a pamäť osoby, ktorej obsah je zapísaný v podobe slov pochopiteľný nám, aj ostatným (Komárik 2009).

## 1.1 Proces pamäti

Šútovec a kol. (1994, 103) vo svojej knihe uvádzajú základné fázy pamäti, ktoré na seba nadväzujú:

- zapamätávanie si vnímaného (vštepovanie informácie do pamäti) – ide o vytvorenie stóp a dočasných spojov v mozgovej kôre vplyvom vonkajších a vnútorných podnetov,
- upevňovanie (uskladnenie a podržanie v pamäti, táto fáza zahŕňa aj triedenie a spracovanie informácií),
- vybavenie informácií (reprodukcia a znovupoznávanie informácií) – vedie k uvedomeniu si, že prítomné prežívanie alebo jeho časti nie sú v našom vedomí
- nové, a že už sme ich raz prežili,

### Zabúdanie

Pamäť môžeme ponímať ako určitý priebeh, ktorým poukazujeme na trvalejšie psychické predpoklady a vlastnosti osoby zapamätáť a vybavovať si skúsenosti, kde ide predovšetkým o zapamätávanie, uchovávanie, ale aj vybavovanie psychických znalostí a úkonov (Nákonečný 1998).

### Zapamätávanie

Podľa Boroša (2002) môže na efektívnosť zapamätávania pôsobiť niekoľko rozličných faktorov, medzi ktoré sa najčastejšie zaraďujú nasledovné faktory, a to určitý motív, postoj, organizácia učebného materiálu, informácií, porozumenie a zameranie, úmysel zapamätáť si niečo čím trvalejšie, vzťah zodpovednosti.

### Upevňovanie

Zobrazuje časovú etapu od zapamätania po vybavenie. Pre túto etapu je charakteristický proces zabúdania. Podstatou tohto procesu je to, že sa mení povaha zapamätaného, a taktiež sa mení aj náš vzťah k zapamätanému (Štefanovič 1985).

### Vybavovanie

Zelina (2004) vo svojej publikácii charakterizujú stupne vybavovania pamäti na základe toho, do akej miery sa zhoduje alebo odlišuje vybavené od zapamätaného, a zároveň do akej miery sa vybavenie opiera o vonkajšiu pomoc. Boroš (2002) tvrdí, že vybavovanie sa môže uskutočniť len vtedy, ak sa daná informácia nachádza v dlhodobej pamäti.

### Zabúdanie

Druhou stránkou zapamätávania a podržania informácií je zabúdanie, pre ktoré je charakteristická strata, či dostupnosť informácií, ktoré boli do pamäti už skôr uložené (Boroš 1982). Zabúdanie sa považuje za súčasť pamäti. Hovorí sa o ňom vtedy, ak sa informácia nachádza ešte v pamäti, ale nie sme schopní si ju vybaviť (Štefanovič 1985). Známa je aj Ebbinghausova krivka zabúdania, kde na zvislej osi je percento zapamätaného materiálu, a na vodorovnej čas, ktorý uplynul od naučenia vyjadrený v hodinách. Prudké zabúdanie je v prvej tretine hodiny aj v prvej hodine. Po uplynutí dvadsiatich minút od skončenia učenia sa v pamäti udrží 58,2% osvojeného materiálu. Po uplynutí jednej hodiny je to 44,2%. Zabúdanie prebieha pomalšie po uplynutí 1-2 dní, kde sa podržanie v pamäti ustáli na 1/5 naučeného (Boroš 2002).

## 2. Obchod a spotrebiteľ

Z ekonomického hľadiska sa na obchod pozeráme ako na špecifickú ekonomickú činnosť, ktorá je uskutočňovaná výmenou produktov za pomoci peňazí. Obchod je spojovacím článkom medzi hospodárskymi odvetviami, zameraný na uskutočňovanie obehu tovaru, a plní formu tovarovo – peňažných vzťahov. Ide tiež o výmenu produktov, respektíve tovarov prostredníctvom kúpy a predaja (Viestová 2001).

Strážovská H., Strážovská L. (2000) chápu obchod ako záväzkový vzťah založený na základe zmlúv, ktorý je upravený Obchodným zákonníkom, a táto úprava ďalej odlišuje tri kategórie obchodov. Prvá kategória je charakterizovaná ako záväzkový vzťah, ktorý prevláda medzi podnikateľmi navzájom, čo znamená, že podnikatelia vystupujú pod svojím obchodným menom a kúpou alebo predajom pozorujú svoju podnikateľskú činnosť. Druhá kategória obchodov je závislá od podnikateľa na jednej strane, a na druhej strane od štátu. Obchody sú tvorené tiež vzťahmi, ktoré nie sú podľa stanovených kritérií obchodmi, ale kupujúci a predávajúci sa dohodli na tom, že záväzkový vzťah budú riadiť Obchodným zákonníkom.

© 2018 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

2

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

Kačáni (2004) tvrdí, že obchod je činnosť, ktorá sa zameriava na obsluhu spotrebiteľa. Zisťuje informácie nie len o obchodnej činnosti, ale aj o potrebách konzumenta, a taktiež zabezpečuje aj ochranu spotrebiteľa.

Viaceri obchodní experti tvrdia, že psychológia obchodu sa považuje za najťažšiu časť obchodovania. Pre spotrebiteľa je extrémne náročné naučiť sa správne ovládať a rozpoznať efekt vlastných emócií, ktoré využíva pri obchodovaní, taktiež ovládať svoj strach, úzkosť alebo nedôveru, tak aby niektoré z týchto emócií neublížili obchodovaniu. Pri nákupe, ktoré je súčasťou spotrebiteľského správania vravíme o nákupnom správaní, kde nositeľom takéhoto správania je zákazník. Výsledkom tohto správania je vynaloženie prostriedkov jednotlivca na dosiahnutie daného produktu. Spotrebiteľ je širším pojmom, teda zahŕňa spotrebu akýchkoľvek tovarov a služieb, ktoré človek nenakupuje sám. Užším pojmom pri spotrebiteľskom správaní je zákazník. Teda jednotlivец, ktorý nakupuje, objednáva a platí na základe vlastnej vôle. Zákazníka a spotrebiteľa môžeme stotožniť len vtedy, ak daný subjekt výrobky alebo služby kupuje a zároveň aj spotrebúva (Vysekalová 2004).

Osobnosť spotrebiteľa, či zákazníka je definovaná znakmi, ktoré sa prejavujú viacerými formami správania a reagovania. Prijímanie a spracovanie reklamy, uvedomovanie si potrieb, či premena na motívy a stimuly správania, ktoré sú realizované v kúpno-predajných situáciách závisia od charakteristik osobnosti. Pociťovanie, vnímanie, predstavivosť, myslenie, učenie alebo pamäť, všetky spomínané faktory sú zodpovedné za ovplyvňovanie správania sa spotrebiteľov (Flešková, Dolinská 2010).

### 3. Metodológia

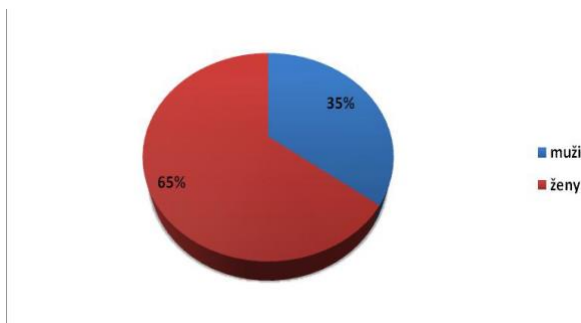
Cieľom príspevku je na základe teoretických poznatkov a výsledkov analýz, zistiť význam pamäti pri spotrebiteľskom správaní v psychológii obchodu. Pozornosť sme sústredili na špecifikovanie problematiky z hľadiska bydliska a rodu. Identifikovali sme rozdiely v rámci problematiky pamäte pri spotrebiteľskom správaní v psychológii obchodu.

Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol určený pre pracovníkov verejnej ale aj súkromnej sféry, manažérov, výkonných zamestnancov. Úlohou respondentov na základe stanovených otázok bolo podať reálnu odpoveď, do akej miery súhlasia s daným tvrdením, a to na škále: 1- úplne neplatí, 2- väčšinou neplatí, 3- neviem, 4- väčšinou platí, 5- úplne platí. Zozbierané údaje boli ďalej spracované v programe SPSS 20 s použitím Studentovho t-testu pre dva nezávislé výbery.

Hypotéza 1: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska rodu respondentov.

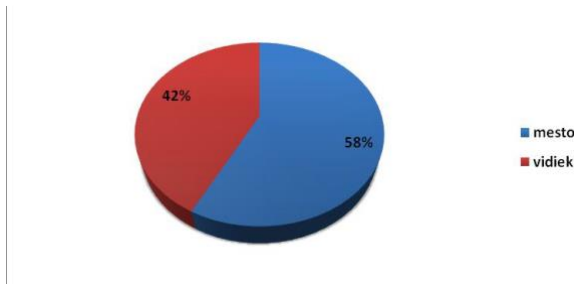
Hypotéza 2: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska bydliska respondentov.

Výskumná vzorka bola tvorená 99 respondentmi na pozícií výkonných pracovníkov a manažérov v súkromnom a verejnom sektore, kde nám odpovedalo 35% mužov a 65% žien (Graf 1).



Graf 1 Rod respondentov  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf 2 znázorňuje percentuálne vyjadrenie bydliska respondentov. Väčšina respondentov až 58% pochádza z mesta, a 42% respondentov pochádza z vidieka.



Graf 2 Bydlisko respondentov  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Posudzovali sme vybrané oblasti spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska rodovej príslušnosti respondentov. Tabuľka 1 zobrazuje porovnanie vybraných oblastí spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu medzi mužmi a ženami prostredníctvom t-testu.

Tabuľka 1 Rodové rozdiely vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu

	Rod	M	Smerodajná odchýlka	t	df	P
Obchod (výber)	Muži	3,1470	,54650	-3,379	97	,001
	Ženy	3,9350	,51525			
Správanie spotrebiteľa	Muži	2,8455	,68187	-,147	97	,836
	Ženy	2,6825	,43655			
Pamäť a nakupovanie	Muži	3,0221	,63889	-1,241	97	,129
	Ženy	3,1272	,50529			

\*p<0,05

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Prvá hypotéza bola zameraná na štatisticky významné rodové rozdiely vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu. Hypotézu sme overovali prostredníctvom t-testu pre dve na seba nezávislé premenné. Výsledok t-testu preukázal, že rodové rozdiely sú štatisticky významné, a to v prvej oblasti výber obchodu ( $t = -3,379$ ,  $p = 0,001$ ). Existuje signifikantný vzťah medzi rodovými rozdielmi a vybranými oblasťami spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu. Aj napriek tomu, že rozdiel je málo výrazný, väčšinou platí, že ženy preferujú výber obchodu, kde je tovar prehľadne usporiadaný na rozdiel od mužov, ktorí sa nevedia rozhodnúť. Preto sa odpovede mužov pohybovali najčastejšie na škále s odpoveďou neviem. Ženy sa na rozdiel od mužov dajú viac ovplyvniť, pozornejšie pristupujú k nákupnému rozhodovaniu a zameriavajú sa na odporúčania pri výbere obchodu. K nákupnému rozhodovaniu potrebujú viac ponúk ako muži, ktorí sú väčšinou nerozhodní. V tomto prípade môžeme tvrdiť, že sa hypotéza preukázala ako pravdivá.

V druhej časti sme hodnotili vybrané oblasti spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska bydliska respondentov. Tabuľka 2 znázorňuje porovnanie vybraných oblastí spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu medzi respondentmi žijúcimi v meste a na vidieku prostredníctvom t-testu.



Tabuľka 2 Rozdiely vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska bydliska

	Bydlisko	M	Smerodajná odchýlka	t	df	P
Obchod (výber)	Mesto	3,2285	,53560	,432	97	,664
	Vidiek	3,2702	,59784			
Správanie spotrebiteľa	Mesto	2,7422	,47697	-,205	97	,703
	Vidiek	2,7724	,55641			
Pamäť a nakupovanie	Mesto	3,5248	,42533	,723	97	,314
	Vidiek	3,2255	,59582			

\* $p < 0,05$

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Cieľom druhej hypotézy bolo preukázanie štatisticky významných rozdielov vo vybraných oblastiach spotrebiteľského správania a pamäti v psychológii obchodu z hľadiska bydliska. Z výsledkov t- testu nám vyplýva, že žiadne významné rozdiely sme nezaznamenali ani v jednej vo vybraných oblastiach výberu obchodu ( $t = 0,432$ ,  $p = 0,664$ ), správania spotrebiteľov ( $t = -0,205$ ,  $p = 0,703$ ) a pamäti a nakupovania ( $t = 0,723$ ,  $p = 0,314$ ). Medzi respondentmi bývajúcimi na vidieku a v meste sme nezaznamenali významné štatistické rozdiely v ich spotrebiteľskom správaní a pamäti v rámci psychológie obchodu. Hypotéza sa nám nepotvrdila.

#### 4. Výsledky a diskusia

Podľa nášho názoru, správny výber nezáleží len od dôkladne usporiadaného tovaru, či odporúčaní od známych. Keďže ženy sú ovplyvniteľnejšie prístupujú preto k rozhodovaniu pri výbere inak ako muži, čo sa nie vždy môže vyplatiť. K tejto problematike by sme odporúčali, aby sa jedinci neprikláňali pri výbere obchodu len na usporiadaný tovar a odporúčania. Nie každý jedinec má rovnaké potreby, a pre toho druhého nemusí byť tento výber práve správny. Navrhovali by sme tiež zákazníkom overenie si informácií, ktoré sa k nim pred kúpou dostanú, aby neostali sklamaní.

Medzi respondentmi, ktorí žijú na vidieku alebo v meste neevidujeme významné rozdiely pri spotrebiteľskom správaní v žiadnej z oblastí. To značí, že sa nám v tomto prípade hypotéza nepotvrdila. Aj keď sme v tomto prípade nezaznamenali žiadne rozdiely, navrhovali by sme k tejto problematike zlepšenie vybavenosti obchodov na vidieku, a tiež aj stanovenie primeraných cien pre obyvateľov.

#### 5. Záver

Spotrebiteľské správanie sa zameriava najmä na správanie sa spotrebiteľa pri nákupnom procese, kde ide o uspokojenie ich potreby. So spotrebiteľským správaním sa spája aj pamäť, na základe ktorej si jedinci osvojujú nákupné znalosti, a tie následne pôsobia na ich ďalšie správanie pri nákupe. Keďže každý spotrebiteľ má zaužívaný iný životný štýl aj jeho rozhodovanie, či výber je preto odlišný od ostatných jedincov. Spotrebiteľské správanie je značne zložitý proces na skúmanie, keďže človeka v postavení zákazníka ovplyvňuje viacero zložiek. Každý z nás je predsa iný, a má aj iný životný štýl, preto je každý spotrebiteľ naučený inému nákupnému správaniu.

#### Zoznam bibliografických odkazov

- Bačík, Radovan, Gburová, Jaroslava, Suhányi, Ladislav. 2013. Vybrané oblasti z marketingu. Prešov: Bookman.
- Birknerová, Zuzana, Kovaľová, Jana. 2017. Súvislosti medzi determinantmi posudzovania obchodného správania z pohľadu zákazníkov. In. Manažment v teórii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. 13, 1.
- Boroš, Július. 1982. Základy psychológie. Bratislava.

© 2018 The Author(s). Published by Journal of Global Science.

5

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

- Boroš, Július. 2002. Úvod do psychológie. Iris.
- Flešková, Marta, Dolinská, Viktória. 2010. Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov.
- Kačáni, Vladislav. 2004. Psychológia práce a trhu. Bratislava: Mladé letá.
- Komárik, Emil. 2009. Psychológia iná paradigma. Prešov.
- Nákonečný, Milan. 1998. Základy Psychologie. Academia.
- Plháková, Alena. 2003. Učebnice obecné psychologie. Academia.
- Strážovská, Helena, Strážovská, Ľubomíra. 2000. Obchodné podnikanie. Bratislava: Sprint.
- Szárková, Miroslava. 2009. Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: Sprint.
- Štefanovič, Ján. 1985. Psychológia I. Bratislava.
- Šútovec, Juraj a kol. 1994. Psychológia a pedagogika.
- Viestová, Kristína. 2001. Distribúcia, obchod, predajňa. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- Vysekalová, Jitka. 2004. Psychologie spotřebitele. Praha: Grada Publishing.
- Zelina, Miron. 2004. Psychológia. Polygraf Print: Prešov.

# Pôsobenie vybraných nástrojov komunikačného mixu na spotrebiteľa v oblasti maloobchodu

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD. \*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*jaroslava.gburova@unipo.sk*

PhDr. Karina Obšatníková

*Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*karina.obsatnikova@smail.unipo.sk*

\* corresponding author

**Abstrakt:** Maloobchodné predajne tvoria súčasť každodenného života každého spotrebiteľa. Spotrebiteľov pri výbere maloobchodnej predajne ovplyvňuje niekoľko významných faktorov a jedným z nich je aj komunikačný mix. Každý spotrebiteľ je do určitej miery ovplyvniteľný, pretože jeho nákupné správanie a nákupné rozhodovanie sa neustále mení. Cieľom príspevku je teoretické spracovanie problematiky maloobchodu a komunikačného mixu, ako aj analýza vnímania vybraných nástrojov komunikačného mixu v rámci propagácie maloobchodných predajní z pohľadu skúmaných spotrebiteľov.

**Kľúčové slová:** maloobchod; komunikačný mix; spotrebiteľ; reklama.

**JEL klasifikácia:** M31; M37

**Informácia:** Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešených vedecko-výskumných grantov **VEGA 1/0806/16** „Výskum problematiky spotrebiteľského správania novej generácie zákazníkov s akcentom na identifikáciu preferencií a využiteľnosti mobilných komunikačných platforiem v procese elektronického obchodovania subjektov lokalizovaných dominantne na stredoeurópskom trhu.“

**VEGA 1/0789/17** „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie.“

## 1. Úvod

Prostredie, v ktorom sa podnik nachádza nie je statické, je dynamické a faktory meniace sa prostredie sústavné ovplyvňujú. Každý z faktorov ovplyvňujúcich podnik naň vplyva rozdielnym spôsobom, odlišnou intenzitou a má inú váhu pri marketingových rozhodnutiach. Úspešnosť podniku závisí od jeho schopnosti prispôbiť sa vývoju prostredia a adaptovať sa na nestabilné a neustále sa meniace prostredie (Štefko a kol., 2012). Je nevyhnutné, aby podniky pri hľadaní obchodných príležitostí a skúmaní rizík začali s marketingovým prostredím, aby ho monitorovali a prípadne aj skúmali. Spomínané prostredie tvoria všetky činitele a vplyvy, ktoré podmieňujú schopnosť efektívnej výmeny s cieľovým trhom (Dudinská a kol., 2000). Každá firma musí sledovať zmeny vo svojom okolí, ktoré môžu viesť k vzniku príležitostí alebo ohroziť jej schopnosť uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov a tým aj jej existenciu. Z toho vyplýva, že indikátormi nielen marketingových, ale aj manažérskych schopností firmy ako celku, je citlivosť na zmeny vo vonkajšom prostredí a schopnosť reagovať na tieto zmeny (Grosová, 2004).

Tradičné formy maloobchodu ponúkajú zákazníkom množstvo služieb a ceny tovarov určujú tak, aby boli pokryté ich náklady, a to poskytuje príležitosť pre vznik nových druhov maloobchodných predajní, napr. predajne s nízkymi cenami. Vzrastá aj konkurencia medzi jednotlivými typmi maloobchodu. Silná konkurencia je medzi maloobchodným predajom cez predajne a maloobchodným predajom bez predajní. Všetky typy súťažia o zákazníka. Je pravdepodobné, že v budúcnosti bude väčšina maloobchodných firiem súčasťou väčších maloobchodných spoločností. Maloobchodný predaj sa nachádza v neustále sa meniacom prostredí (Chmeliková, 2002). Expanzívny rozvoj predaja je špecifikovaný z hľadiska nárastu predajní, zmenou myslenia maloobchodníkov a to z hľadiska približovania sa ku zákazníkovi smerom k individualizácii jeho požiadavkám, neustálym dôrazom kladeným na inováciu technológií. Preto základnou víziou maloobchodníkov je uspokojenie zákazníkov nie len z pohľadu výhodnej ceny, ale aj z pohľadu širokého sortimentu tovarov a služieb. Ďalej konštatujú, že maloobchod so sebou prináša aj: intenzívny rozvoj predaja sprevádzaný rastom životnej úrovne obyvateľov v SR, regionálnou migráciou obyvateľstva do miest a vylepšenou mobilitou obyvateľstva (Hes a kol., 2008).

## 2. Základné teoretické východiská z oblastí maloobchodu a komunikačného mixu

V 13. až 15. storočí boli zaznamenané začiatky maloobchodu v podobe obchodníkov v drobnom. Vznikali cechy obchodníkov, ktoré sa starali o optimálny počet predajní, o odbornosť a poctivosť predaja. Nemali však záujem o rozvoj priemyselnej výroby, o rozširovanie sortimentu a obchodných spojení (Jindra, Pražská 2002). Na začiatku 19. storočia vznikali obchodné stanice, v ktorých sa uskutočňovala výmena medzi obchodníkmi, lovcami a podomovými obchodníkmi, ktorí ponúkali tovar pre domácnosti a ten sa im vyrovnával potravinami alebo odevmi, ktoré vyrábali dedinčania. Z dôvodu rastúcej populácie vznikali zo sídlisk mestá a dediny (Hes, 2001).

Osamostatnením sa a otvorením hraníc pre zahraničné reťazce sa v maloobchode začalo postupne vytvárať vysokokonkurenčné prostredie. Tento vývoj sa odzrkadlil najmä v umiestňovaní veľkoplošných maloobchodných jednotiek pri dopravných cestách, križovatkách a obydliach. Príchodom zahraničných maloobchodných reťazcov sa mení výstavba a štruktúra predajní, hlavne veľkoplošných jednotiek a presúvajú sa tak z centrálnych častí miest do okrajových, ktoré majú dobre vybavené, veľké a lacnejšie plochy. Okrem nárastu maloobchodných jednotiek vznikajú aj kvalitatívne zmeny a môžeme vidieť internacionalizáciu sortimentu v maloobchode, ktorý bol do roku 1989 jednotný v každom obchodnom dome (Trembošová, Dubcová, 2013). Koniec 90-tych rokov, rok 1999 sa vyznačoval nástupom veľkých obchodných reťazcov a obchodných zoskupení. Práve táto etapa internacionalizácie priniesla podstatné zmeny pre slovenský maloobchodný trh. Postupne sa objavovalo čoraz viac supermarketov, hypermarketov, diskontných predajní a iných špecializovaných veľkopredajní. Významným bol príchod veľkého a silného zahraničného reťazca – hypermarketu Tesco, ktorý otvorili v roku 1999 v Nitre, v roku 2000 to bolo prvé väčšie obchodné centrum s názvom OC Danuba a v hlavnom meste otvoril svoje brány Polus City Center (Mitríková, 2017).

Maloobchodná činnosť bola pôvodne chápaná a realizovaná v regionálnych podmienkach, výraznejší medzinárodný rozmer začal nadobúdať v druhej polovici 20. storočia. Z malých obchodných firiem s lokálnou pôsobnosťou začali postupne vznikať ekonomicky silné subjekty, ktoré sa odhodlali podnikáť na zahraničných trhoch. Približne v 70. rokoch minulého storočia nastal kvalitatívny zlom vo vývoji obchodu. Obchodné firmy získali ekonomicky silné postavenie a kontrolu nad distribučnými procesmi. Nakupovali vo veľkom a to aj tovar zo zahraničia. Zaisťovali logistické činnosti a vykonávali ďalšie aktivity, ktoré predtým neboli bežné pre maloobchodné podniky. Riešili komplexný pohyb tovaru (Zamazalová, 2009).

Existuje veľa definícií maloobchodu a jednou z nich je aj definícia od Kotlera a Kellera (2007) a to, že maloobchodná činnosť zahŕňa (retailign) všetky činnosti spojené s predajom tovaru alebo služieb priamo koncovým spotrebiteľom k osobnému, neobchodnému využitiu. Maloobchodník (retailer) alebo maloobchod je akékoľvek obchodné podnikanie, ktorého objem predaja pochádza prevažne z maloobchodnej činnosti.

Väčšina maloobchodného predaja sa uskutočňuje v maloobchodných prevádzkach, v poslednom období rastie rýchle aj maloobchodný predaj mimo prevádzky. Rozšírený je predaj konečným spotrebiteľom prostredníctvom poštových zásielok, katalógového predaja, predaja cez telefón, priameho predaja, predajných automatov, cez internet a ďalších priamych metód (Kotler, Armstrong, 2004).

Podľa Bartákovéj a kol. (2007) v maloobchode ide predovšetkým o decentralizovaný predaj spotrebného tovaru vo väčšom počte dislokovaných obchodných prevádzok. Domácnosti a jednotlivci sú hlavnými odberateľmi, ktorí nakupujú tovar v množstve zodpovedajúcom ich osobným potrebám. Maloobchodná činnosť môže byť realizovaná v sieti predajní alebo mimo predajnej siete. V texte nižšie si popíšeme niekoľko vybraných typov maloobchodných prevádzok (Kotler, Armstrong, 2004):

- Špecializované predajne – predávajú široký sortiment úzko špecializovaného tovaru: nábytok, kvety, knihy a pod.
- Obchodné domy – ponúkajú široký rôznorodý sortiment: odevy, nábytok a potreby pre domácnosť. Každý druh tovaru je predávaný v zvláštnom oddelení, ktoré riadi špecializovaný manažér.
- Supermarkety – tento typ prevádzky má relatívne veľkú predajnú plochu a ponúka širokú paletu potravinárskeho a drogistického tovaru formou samoobslužného predaja za nízke ceny. V supermarketoch sa pracuje s nízkymi maržami.
- Obchody so zmiešaným tovarom – umiestnené sú v blízkosti obytných štvrtí a sú pomerne malými obchodmi. Otvorené sú sedem dní v týždni a majú dlhú otváraciu dobu. Ponúkajú úzky sortiment rýchlo obrátkeho tovaru za pomerne vysoké ceny.
- Obchodné supercentrá – obchody s veľkou predajnou plochou, ktorú ponúkajú kompletnú ponuku bežného potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru. Do tohto typu prevádzok patria supercentra, ktoré sú charakteristické širokou sortimentnou ponukou, taktiež veľké špecializované predajne, ktorú ponúkajú rozsiahly sortiment danej kategórie tovaru a hypermarkety predávajúce bežný sortiment.
- Diskontné predajne – v ponuke majú štandardný sortiment za nižšie ceny, ktorý predávajú s nízkymi maržami, ale vo veľkých objemoch. Väčšinou ponúkajú tuzemskú značku avšak nie tovar nízkej kvality. Taktiež môžu predávať aj špecializovaný tovar.
- Obchody s tovarom za zvýhodnené ceny – predávajú kvalitný sortiment, ktorý sa často obmieňa. Často ide o zvyškový tovar alebo tovar, ktorý už vyšiel z módy. Tovar nakupujú priamo od výrobcov alebo od ostatných maloobchodných firiem za nižšie alebo veľkoobchodné ceny.

Maloobchody dnes fungujú v tvrdom a ešte k tomu aj rýchle sa meniacom prostredí, ktoré predstavuje pre obchodníkov hrozby, ale i príležitosti. Veľmi promptne sa mení spotrebiteľská demografia, životný štýl a nákupné vzorce chovania spotrebiteľov, tak ako aj maloobchodné technológie. Je nevyhnutné, aby si maloobchodníci k úspechu vybrali dobrý cieľový segment a vytvorili si silnú pozíciu na trhu. Pri tvorbe plánov a realizovaní svojich konkurenčných stratégií musia počítať s nezastaviteľným vývojom maloobchodného podnikania (Kotler a kol., 2007).

Činnosť maloobchodných firiem na trhu ovplyvňujú mnohé zmeny, ktoré prináša marketingové prostredie. Ak chcú byť maloobchodné podniky na trhu úspešné, je potrebné, aby flexibilne reagovali na procesy europeizácie, rast životnej úrovne zákazníkov, zvyšujúce sa požiadavky zákazníkov a na lepšiu mobilitu obyvateľstva. Pri plánovaní a tvorbe marketingovej stratégie by mali maloobchodníci brať do úvahy i predpokladané smery vývoja maloobchodu. Patria k nim (Kotler, Armstrong, 2004; Bartáková a kol., 2007):

- vznik nových foriem maloobchodného predaja a skracovanie cyklu životnosti maloobchodu,
- rozkvet maloobchodu bez predajných priestorov, napr. predaj cez internet, telefón,
- zvyšovanie konkurencie medzi jednotlivými typmi maloobchodných predajní,
- trhová dominancia maloobchodných reťazcov na trhu a ich rozhodujúci vplyv na dodávateľov.

Prehlbujú sa globalizačné a internacionalizačné tendencie v maloobchode, tak ako rastie miera organizačnej koncentrácie firiem. Zákazníci sa stávajú náročnejšími, stále viac vyhľadávajú nákupy pod jednou strechou a nákupy, ktoré budú spojené so zážitkom. Je žiaduce, aby obchodníci postavili svoje stratégie na dôkladnej identifikácii cieľových skupín a následne ich oslovili na mieru ušitou ponukou, na budovaní lojality a na diferenciacii. V súčasnej dobe je bežné používanie moderných informačných technológií v riadení firiem. Pre budúcnosť majú šancu len tie firmy, ktoré sa líšia od ostatných a stanú sa vynikajúcimi v určitej oblasti (Boučková a kol., 2003).

Základný cieľ komunikačného mixu spočíva vo zvýšení odbytu na trhu a vo zvýšení zisku firmy. Podstata úspešnej komunikácie sa zakladá predovšetkým na umení presvedčiť iných. Medzi ďalšie ciele komunikačného mixu môžeme zaradiť aj zvýšenie povedomia zákazníkov alebo cieľových skupín o značke – stať sa známejším. Pomocou komunikačného mixu môžeme propagovať nielen podnik a jeho produkty, ale taktiež spoločenské aktivity. Pre čo najefektívnejšie využitie komunikačného mixu sa odporúča kombinovať všetky jeho nástroje (Foret, 2011).

Marketingovú komunikáciu možno definovať ako špecifický súbor medziľudských a medzisubjektových aktivít, zameraných na vytváranie synergického efektu vyplývajúceho zo zosúladienia jednotlivých nástrojov komunikačného mixu (Lieskovská, 2009; Jurková a kol., 2013). Podľa Kotlera a Kellera (2007) predstavuje marketingová komunikácia v istom zmysle „hlas“ značky a je prostriedkom, pomocou ktorého je možné podniknúť dialóg a vytvárať vzťahy so spotrebiteľmi. Marketingová komunikácia vykonáva pre spotrebiteľov veľa funkcií. Môže im byť povedané alebo ukázané, ako a prečo sa výrobok používa, kde, kedy a akým druhom osôb. Spotrebiteľia sa môžu dozvedieť, kto výrobok vyrába, aká spoločnosť a značka za ním stojí a môžu získať odmeny, ak výrobok vyskúšajú alebo ho budú používať. Prostredníctvom marketingovej komunikácie je možné spájať svoje značky s inými ľuďmi, miestami, akciami, zážitkami, pocitmi a vecami. Môže prispieť k hodnote značky tým, že sa vryje do mysle spotrebiteľov a dotvorí jej image.

Boučková (2003) poukazuje na to, že každá z týchto zložiek marketingovej komunikácie plní určitú funkciu a vzájomne sa dopĺňajú. Ich rôzne kombinácie sa spravidla označujú ako **kunikačný mix**. Reklama zvyšuje povedomie o výrobku, môže tak uľahčovať osobný predaj, ktorý by bez nej bol omnoho ťažší, pretože predajca by musel poskytnúť zákazníkom informácie, ktoré tak pozná z reklamy. Informácie, ktoré poskytujú public relations, o aktivitách podniku, sú chápané ako dôveryhodnejšie, a preto sú prijímané prijateľnejšie ako platená reklama, ale zároveň sa môžu stať taktiež významným zdrojom informácií o výrobkoch firmy. Podpora predaja stimuluje krátkodobý predaj a tak dopĺňa reklamu a osobný predaj.

Celková výška prostriedkov, ktorú treba venovať na komunikačný mix, bude závisieť od zvolenej stratégie. Pri rozdeľovaní rozpočtu na jednotlivé metódy sa zohľadňuje relatívna dôležitosť podľa faktorov, ako sú produkt, charakteristika spotrebiteľov a štádium životného cyklu (Kita a kol., 2010). Komunikácia a propagácia sú rovnako ako ďalšie nástroje marketingového mixu (okrem ceny) pre spoločnosť nákladovou položkou. Aby sa mohli realizovať, aby mohli plniť svoje úlohy oslovovať a presvedčať zákazníkov k nákupu, sú viazané na rozpočet. Tvorba rozpočtu na komunikáciu je vždy zložitým procesom a v spoločnosti jej predchádza množstvo diskusií. Skomplikovať ju môžu tak zmeny v marketingovom programe spoločnosti (napr. zvýšenie podpory distribučných kanálov, zvýšenie ceny produktov, atď.), ako aj stále väčšia diferencovanosť produktov a nehomogenosť potrieb cieľových segmentov na lokálnych a globálnych trhoch. Podniky a organizácie neustále hľadajú najvhodnejšiu **kombináciu komunikačných**

**nástrojov**, vďaka ktorej by ich komunikačné aktivity dosiahli požadované ciele. Výber vhodných metód, nástrojov, elementov komunikačného mixu determinujú faktory ako typ výrobového trhu, pripravenosť spotrebiteľov k nákupu a štádium životného cyklu výrobku (Štefko a kol., 2013).

### 3. Výsledky a diskusia

Cieľom prieskumu je analýza vnímania vybraných nástrojov komunikačného mixu v rámci propagácie maloobchodných predajní z pohľadu skúmaných spotrebiteľov. Prieskumnú vzorku spolu tvorilo 106 respondentov. Prieskumná vzorka bola vybraná na základe príležitostného výberu. Najväčšiu časť tvorili respondenti vo veku nad 40 rokov (62,26%), ďalšiu skupinu tvorili respondenti vo veku 20 – 29 rokov (18,87%), tak nasledovala skupina respondentov s vekovým rozpätím 30 – 39 rokov (16,98%). Najmenšie zastúpenie mali respondenti vo veku 18 – 19 rokov a to, (1,89%). Najväčší počet skúmaných respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou (34,91%). Druhú najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti s vysokoškolským vzdelaním II. a III. stupňa (31,13%), ďalšiu skupinu tvorili respondenti s ukončeným stredoškolským vzdelaním bez maturity, t.j. (21,07%). 8,49% respondentov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Respondenti s ukončeným základným vzdelaním tvorili najmenšiu skupinu, a to (3,77%).

V rámci dotazníkového prieskumu sa mali respondenti vyjadriť, ako často navštevujú maloobchodné predajne. Výsledky prieskumu nám poukazujú na to, že často navštevuje maloobchodné predajne 39,6% respondentov, veľmi často 23,4% skúmaných respondentov, stále navštevuje maloobchodné predajne 18% respondentov a 15% respondentov navštevuje maloobchodné predajne iba občas.

Medzi najnavštevovanejšie maloobchodné predajne podľa nášho prieskumu patria predajne Milk Agro 30,1%, predajne Coop Jednota 28,3%, Lidl 13,2%, Kaufland 12,2%, medzi najmenej navštevované predajne podľa respondentov nášho prieskumu boli predajne Tesco 5,6% a CBA 4,7%.

V druhej časti dotazníkového prieskumu sme sa zamerali na využitie nástrojov propagácie a ich vplyve na nákupné správanie a nákupné rozhodovanie skúmaných respondentov. Najväčšiu skupinu respondentov, t.j. 77,4% ovplyvňujú k nákupnému správaniu letáky. Podpora predaja ovplyvňuje k nákupu 9,4% respondentov, ďalším nástrojom vplyvujúcim na nákupné správanie spotrebiteľov je reklama v TV 5,6%, najmenej ovplyvňuje respondentov k nákupu v maloobchodných predajniach reklama v TV 4,7% a reklama v rádiu 1,8%.

Sociálne siete patria v súčasnosti medzi dominantné nástroje propagácie, ktoré dokážu ovplyvniť, ako aj zmeniť nákupné správanie a nákupné rozhodovanie spotrebiteľov. Z uvedeného dôvodu sme sa v rámci prieskumu zamerali, aj na dôležitosť vnímania komunikácie maloobchodných predajní prostredníctvom sociálnych sietí z pohľadu spotrebiteľov. Podľa 68,8% skúmaných respondentov je komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí pre maloobchodnú predajňu veľmi dôležitá. 17% respondentov nevedelo posúdiť, či je komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí pre maloobchodnú predajňu dôležitá a podľa 3,8% skúmaných respondentov nie je pre maloobchodné predajne komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí dôležitá.

Trendom v oblasti internetovej reklamy je zavádzanie nových reklamných systémov napomáhajúcich k čo najefektívnejšiemu zacieleniu reklamnej kampane. Ide napríklad o nástroj nazývaný **behavioral targeting**. Je to metóda pracujúca so správaním a motiváciou užívateľov internetu, pričom je skúmaný ich pohyb po jednotlivých stránkach, počet návratov, klikov na relevantné odkazy a pod. Priebežný zber informačne zaujímavých dát o jednotlivých návštevníkoch webu potom vytvára platformu na zisťovanie o tom, o aké informácie má daný užívateľ najväčší záujem. Následne je na neho cieleňá relevantná reklama. S týmto nástrojom už úspešne pracuje niekoľko svetovo známych spravodajských serverov a blízkej budúcnosti tu možno očakávať veľmi intenzívne využívanie tohto nástroja. Dôležitým fenoménom v súčasnej dobe sú **sociálne siete**, ktoré predstavujú možnosť dvojsmernej komunikácie. Aj keď nie sú miestom nákupu, komunity na týchto sieťach na seba vzájomne pôsobia a ovplyvňujú sa. Využitie sociálnej siete ako tradičného nosiča reklamy je na mieste (Vysekálová a kol., 2012).

Na základe výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že najvýraznejší vplyv na nákupné správanie a nákupné rozhodovanie spotrebiteľov v rámci maloobchodných predajní majú letáky. Môžeme to pripisovať, aj tomu, že najväčšiu skupinu našich skúmaných respondentov tvorili spotrebiteľia nad 40 rokov. Veľkou výhodou propagácie prostredníctvom letákov je, že spotrebiteľ sa môže k tomu kedykoľvek vrátiť a prečítať si informáciu, aj neskôr. V poradí druhým najefektívnejším nástrojom, ktorý dokáže ovplyvniť a zmeniť nákupné správanie spotrebiteľov je na základe výsledkov nášho prieskumu podpora predaja. Nie všetky maloobchodné predajne venujú tejto forme propagácie dostatočnú pozornosť a sústreďujú sa viac na ďalšie menej efektívnejšie nástroje marketingovej komunikácie.

Ďalším skúmaným nástrojom marketingovej komunikácie, ktorý využíva prevažná väčšina maloobchodných predajní je reklama v TV. Veľkou výhodou tejto formy propagácie je, že dokáže osloviť veľké masy ľudí na rôznych miestach. Najefektívnejšie sú vtípné reklamy, ktoré nepôsobia na spotrebiteľov až tak nátlakovo a v tom prípade spotrebiteľ necíti v rámci reklamy nátlak na kúpu produktu a tým nie je opakovanie danej reklamy pre spotrebiteľa otravné.

V súčasnej dobe moderných technológií má na spotrebiteľov vplyv, aj reklama na internete. Aby bola táto reklama efektívna je potrebné ju správne umiestniť kde by oslovila najviac potenciálnych spotrebiteľov. Silnou stránkou každej maloobchodnej predajne je aj jej prehľadne spracovaná webová stránka, kde spotrebiteľ nájde dostatok informácií o ponúkaných produktoch a ďalších potrebných informáciách, ktoré potrebuje vedieť a ktoré súvisia s nákupným procesom, a to najmä pri on-line nákupoch. Vysekalová a kol. (2012) popisujú, že hlavným cieľom reklamy na internete je, podobne ako pri ostatných médiách, ovplyvniť nákupné rozhodovanie potenciálnych zákazníkov. Základnou odlišnosťou je jej interaktivita, kedy kliknutím na reklamný prúžok (banner) môže užívateľ internetu získať súbor ďalších informácií a dokonca si produkt aj priamo objednať. Vďaka moderným technológiám sa môže internetová reklama lepšie zacieliť na spotrebiteľa.

#### 4. Záver

Zákazník má veľmi silné postavenie, sám rozhoduje, čo chce nakúpiť a kde to chce nakúpiť. V dnešnom hospodárstve a v dôsledku globálnych trhov nie je bariérou nedostatočná ponuka zo strany maloobchodu, práve naopak. Zákazník je dnes doslova pohľtený ponukou výrobkov a služieb, je pre neho skôr problém orientovať sa a vybrať si z obrovského množstva ponúkaného tovaru. Je teda jasné, že zákazník ťaží zo svojej pozície dominantného hráča určujúceho pravidlá hry. Na druhej strane však netreba podceňovať sofistikované a dômyselné marketingové praktiky obchodníkov a výrobcov. V rámci využívania týchto stratégií a konkrétnych nástrojov dokážu aj oni účinne stimulovať, usmerňovať a korigovať stranu dopytu. Vzniká tak paradox, že zákazník v podstate výrobe diktuje, čo sa má vyrábať, ale najprv je mu to vsugerované (Mulačová a kol., 2013).

V prvom rade je potrebné zistiť odpovede na niektoré otázky, týkajúce sa spotrebiteľa. Konkrétne sa jedná o nasledujúce otázky: Kto nakupuje? Ako nakupuje? Kedy nakupuje? Kde nakupuje? A Prečo nakupuje?. Okrem toho je podstatnou otázkou aj to, ako reagujú spotrebiteľia na najrôznejšie marketingové podnety vytvárané spoločnosťami. S efektívnym využitím marketingových komunikačných nástrojov a komunikačného mixu dostáva firma výhodu oproti konkurencii a snaží sa preskúmať aj marketingové podnety (ide o 4P marketingového mixu – produktová politika, cenová politika, distribučná politika a komunikačná politika) a reakcie spotrebiteľov (Kotler, Keller, 2007). Moderná maloobchodná predajňa by mala mať komplexný komunikačný systém. Komunikovať so svojimi potenciálnymi spotrebiteľmi a s verejnosťou. Celkový marketingový komunikačný systém je nazývaný tiež promotion-mix a je zložený zo špecifickej kombinácie reklamy, podpory predaja, public relations, osobného predaja a priameho marketingu, ktoré by mala každá maloobchodná predajňa využívať na presadenie svojich reklamných a marketingových cieľov.



### Zoznam bibliografických odkazov

- Boučková, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha: C.H.Beck.
- Dudinská, E. a kol. 2000. *Marketing*. Bratislava: EKONÓM.
- Foret, M. 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
- Grossová, S. 2004. *Marketing, Princípy, Postupy, Metódy*. Praha: VŠCHT.
- Hes, A. a kol. 2008. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. Praha: Alfa.
- Chmelíková, L. 2002. *Obchod. Minulost, současnost, perspektivy*. Bratislava: EPOS.
- Jindra, J., Pražská, L. 2002. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.
- Jurková, J. a kol. 2013. *Marketingový manažment – vybrané kapitoly*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Kita, J. a kol. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition.
- Kotler, P., Armstrong, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Keller, K.L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Lieskovská, V. a kol. 2009. *Marketing*. Bratislava: Ekonóm.
- Mitříková, J. 2017. *Geografia maloobchodu (vybrané kapitoly)*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Mulačová, V. a kol. 2013. *Trends of European labour market development in crisis and post crises period. Inovácii i investícií*.
- Štefko, R. a kol. 2012. *Základy marketingu*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Štefko, R. a kol. 2013. *Marketing našej súčasnosti*. Prešov: Bookman, s.r.o.
- Trembošová, M., Dubcová, A. 2013. *Vývoj maloobchodu v Nitre v nových trhových podmienkach po roku 1989*. Acta Geographica Universitatis Comenianae.
- Vysekalová, J. 2012. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada.
- Zamazalová, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.