

# Analytický pohľad na webovú stránku v optike spokojnosti pacientov zubných ambulancií

Eva Kovaľová

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta zdravotníckych odborov

Katedra dentálnej hygieny

Partizánska 1, 080 01 Prešov

[eva.kovalova@unipo.sk](mailto:eva.kovalova@unipo.sk), [kovalova@nextra.sk](mailto:kovalova@nextra.sk)

Martin Rigelský\*

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov

[martin.rigelsky@smail.unipo.sk](mailto:martin.rigelsky@smail.unipo.sk)

Radoslav Seman

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

Konštantinova ul. 16, 080 01 Prešov

[rado.architekt@gmail.com](mailto:rado.architekt@gmail.com)

\* corresponding author

**Abstrakt:** Novodobé trendy naznačujú, že prezentácia na internete je nadnesene povedane psou povinnosťou konkurencieschopných organizácií. Dentálne zdravotnícke zariadenia by nemali byť výnimkou. Primárnym cieľom uvádzanej štúdie je poukázať na dôležitosť webovej stránky z pohľadu zákazníka v dimenzii jeho spokojnosti. Tento cieľ bol rozpracovaný v dvoch úrovniach. V prvej bola činená relačná analýza skúmajúca rozdielnosť celkovej spokojnosti ako aj spokojnosti s komunikáciou medzi zariadeniami, ktoré majú webovú stránku a analogicky, ktoré ju zavedené nemajú. V druhej úrovni boli rozpracované vybrané technické prvky, ktoré by mala webová stránka obsahovať. Vstupy do analýz boli zabezpečené prostredníctvom primárneho výskumu s vzorkou 148 respondentov. Na analýzu relácií bol použitý Mann-Whitney U test. Bolo preukázané, že dentálne zdravotné zariadenia, ktorá mali zavedenú webovú stránku boli v dimenziách celkovej spokojnosti a spokojnosti s komunikáciou hodnotené signifikantne lepšie. V oblasti technologických prvkov z pohľadu zvyšujúcej sa spokojnosti sa javí ako najdôležitejší prvok systém pripomínania termínov (SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením), a ako najmenej dôležitý prvok: komunikačná platforma (Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt).

**Kľúčové slová:** Dentálna zdravotná starostlivosť; spokojnosť pacienta; webová stránka

**JEL klasifikácia:** I19; M31

**Informácia:** Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešeného vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0789/17 „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platformiem pre účely elektronickej komercie“

## 1. Úvod a teoretické východiská

Prežitie a rozvoj každého organizmu na trhu je podmienené konkurencieschopnosťou, ktorú chápme ako neustály proces zefektívňovania a skvalitňovania procesov vedúcich ku stabilite a v konečnom dôsledku uspokojeniu zákazníka - pacienta. Internet sa stal od 90 rokov centrom ľahko dostupných informácií a v dnešnej dobe by sa dalo povedať „firma, ktorá nie je na internete ako kedysi neexistovala“. Rainie (2000) tvrdí, 48% záujemcov o informácie ohľadne zdravia udávajú, že poradenstvo, ktoré našli na webe, zlepšilo spôsob, akým sa starajú o seba; a 55% hovorí, že prístup na internet zlepšil spôsob získavania lekárskejších a zdravotných informácií, taktiež 92% žiadateľov o zdravotnú starostlivosť uviedlo, že informácie, ktoré našli počas svojho posledného on-line vyhľadávania, boli užitočné; 81% uviedlo, že sa naučili niečo nové. 47% tých, ktorí hľadali zdravotné informácie počas svojho posledného on-line vyhľadávania, tvrdia, že materiál ovplyvnil ich rozhodovanie o liečbe a starostlivosti. Z uvedeného je zrejme, že internet a informácie na ňom sprostredkované webovými stránkami je v oblasti zdravotníctva prinajmenšom užitočným.

Spokojnosť pacientov je možné chápať ako jeden z podstatných prvkov hodnotenia zdravotnej starostlivosti a celkového systému poskytovania zdravotnej starostlivosti (Lieskovska a kol., 2015). Reláciu medzi kvalitou zdravotnej starostlivosti a spokojnosťou pacientov skúmali odborníci z rôznych uhlov pohľadu, demografických charakteristik v dentálnej zdravotnej starostlivosti (Kamra a kol., 2016), v závažnosti ochorenia (Otani a kol., 2012) a pod., kde sa dospieva k záveru, že v tejto problematike existuje určité prepojenie, lišiace sa od charakteru výskumného objektu a metodiky skúmania. Ako bolo spomenuté a dá sa predpokladať spokojnosť pacientov je ovplyvňovaná veľkým množstvom prvkov. Pomerne veľkú dôležitosť z hľadiska spokojnosti ovplyvňuje personál, doktori, ich záujem o pacienta pretavujúci sa do komunikácie (Siyoto a kol., 2017). Jedným z veľmi podstatných prvkov v problematike spokojnosti v dnešnej dobe je prezentácia na internete. Bačík (2016) vyzdvihuje poukazuje na dôležitosť komunikácie na internete prostredníctvom vybraných druhov reklamy v relácii na spokojnosť zákazníka. Dôležitosť komunikácie v oblasti budovania vzťahov so zákazníkmi, t.j. približovaniu sa k zákazníkom vyzdvihujú mnohí autori a v mnohých oblastiach. Ak chceme komunikáciu vymedziť do online prostredia, významnú úlohu v komunikačnom kontexte zohráva webová stránka a jej prispôbenie zákazníkovi. Jej dôležitosť podotkol Štefko (2015, 2016) v aplikácii na vzdelávacie inštitúcie. Noronha a kol. (2017) analyzovali kvalitu webovej stránky vo vplyve na spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu a dokázali, že kvalita webovej stránky má vplyv. Kvalita webovej stránky sa dnes považuje za kritický bod vo fungovaní a rozvoja podniku. Prepojenie kvality webovej stránky zdôrazňuje viacero autorov, napr. Bei a kol. (2007). V oblasti dentálnej zdravotnej starostlivosti neexistuje mnoho zdrojov, kde sa hodnotila webová stránka. Schwendicke a kol. (2017) v problematike webových stránok v zdravotníctve vyzdvihuje dôležitosť viacerých prvkov, kde upozorňuje na dôležitosť informačného náboja

Na kvalitu webovej stránky v oblasti zdravotníctva sa dá pozerat' z dvoch uhlov pohľadu, prvý sa zameriava na informačný náboj s cieľom tzv. „self diagnostiky“, teda pacient na základe anamnézy prostredníctvom informácií na internete diagnostikuje svoj zdravotný stav, druhá je orientovaná viac ekonomicky a zameriava sa na viac na obchodnú stranu liečenia. Obchodná strana, ziskovosť, je pri zubno-lekárskejších zameraniach zdravotníctva zjavnejšia ako pri iných zameraniach, ktoré pôsobia neziskovým charakterom. Webová stránka, spokojnosť zákazníka je primárne oblasťou manažmentu a marketingu, zdravotníctvo v predmetnej veci zastáva iba technickú úlohu v podobe kvalifikovaného sprostredkovania informácií. Kotler (2012) marketing definujú výstižnou frázou „meeting needs profitably“. V marketingu v zdravotníctve by bolo vhodné vyzdvihovať hlavne funkciu spokojnosti pacienta. Zisk by mal vystupovať sekundárne, avšak nie v zmysle budovania spokojnosti pacientov za cenu straty, následne, potenciálneho bankrotu. Dôležitosť spokojnosti zákazníka vyzdvihujú myšlienky relačného marketingu, ktorý podľa Larentis a kol. (2018) operuje vo formovaní dôvery, angažovaní sa pravidelnými interakciami za účelom dosiahnutia vzájomnej spolupráce, hodnoty a lojality. Kim a kol. (2007) uvádzajú výhody riadenia vzťahov so zákazníkmi ako: (1) zvýšenie vernosti zákazníkov a udržanie zákazníkov, (2) zvýšenie ziskovosti, (3) vytváranie hodnoty pre zákazníka, (4) prispôbenie produktov a služieb, (5) zvýšenie kvality produktov a služieb. Tvorba spokojnosti zákazníkov, klientov, či pacientov v problematike zdravotníctva je prospešné, teda dalo by sa predpokladať, že prospešné aktivity sú aj vo formovaní spokojnosti prostredníctvom kvality webovej stránky.

Webové stránky dnes prevzali určitý podiel tzv. fyzickej komunikácie, ako napríklad, odporúčania, spätná väzba, všeobecné informácie, komunikácia a pod. Na dôležitosť reputácie a eWOM (odporúčanie) poukazujú napr. Gruen a kol. (2006), alebo Park a kol. (2009).

## 2. Metodológia

Primárnym cieľom uvádzanej štúdie je poukázať na dôležitosť webovej stránky z pohľadu zákazníka v dimenzii jeho spokojnosti. Uvedený príspevok má aplikovaný charakter, kde výstup v podobe vyvodenia dôležitosti prezentácie na internete a poukázania na technické aspekty webovej stránky determinuje dôležitosť webovej stránky, ako aj poukáže na technické aspekty webovej stránky v praxi dentálnej zdravotnej starostlivosti.

V pohľadu vstupov do šetrenia je predmetný výskum možné charakterizovať ako primárny. Výber z populácie (pacienti dentálnej zdravotnej starostlivosti SR) bol činený na základe dostupnosti a dobrovoľnosti respondentov formou elektronického dopytovania prostredníctvom emailu a sociálnych sietí. Nasledujúca tabuľka vizualizuje vlastnosti výberu.

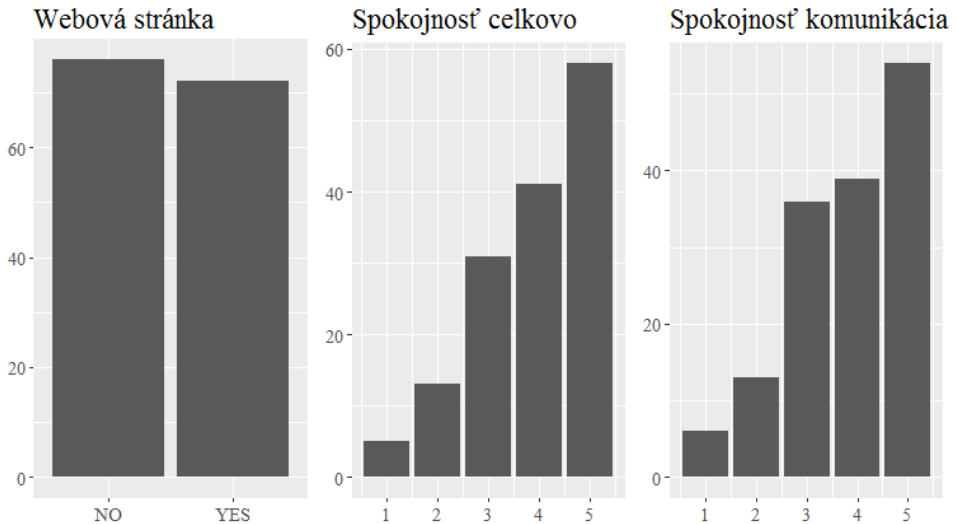
**Tabuľka 1 charakteristika výberu**

Premenná	Kategória premennej	N	%
Rod	Žena	113	76,35%
	Muž	35	23,65%
Rok narodenia	Pred 1985	23	15,54%
	1985 - 1995	70	47,30%
	Po 1995	55	37,16%
Sociálny status	Zamestnaný	53	35,81%
	Podnikateľ	8	5,41%
	Nezamestnaný	3	2,03%
	Študent	78	52,70%
	Materská dovolenka / opatrovníctvo	6	4,05%

Predchádzajúca tabuľka 1 nás upovedomuje, že rozloženie vzorky v pohľadu rodovej charakteristiky nie je optimálne. Tento nepomer bol zapríčinený tým, že ženy boli ochotnejšie vyplniť dotazník. Mierne odchýlky sa vyskytli aj pri sociálnom statuse. Spomenuté nepresnosti v rode a sociálnom statuse nemajú potenciál systematicky narušiť reprezentatívnosť výberu.

Analýzy sú rozdelené do dvoch súvislých blokov. V prvom bude determinovaná dôležitosť webovej stránky v relácii celkovej spokojnosti, ako aj celkovej spokojnosti s komunikáciou. V druhom budú popísané prvky, ktoré by z pohľadu pacienta mala webová stránka obsahovať.

Ako bolo spomenuté, prvá časť sa venuje exaktnému potvrdeniu predpokladu, že pacienti sú spokojnejší (všeobecne ako aj s komunikáciou) so zdravotnými zariadeniami, ktoré majú webovú stránku. Uvedený predpoklad bude testovaný na základe položiek dotazníkového výskumu, ktoré zisťovali (1) či dané zdravotné zariadenie (resp. daný zubár) má webovú stránku, zisťovali aj mieru spokojnosti celkovo, ako aj mieru spokojnosti s komunikáciou. Nasledujúci obrázok 1 popisuje početnosti premenných, ktoré vstupovali do analýzy.



**Obrázok 1** Frekvencie - web, spokojnosť celková, spokojnosť s komunikáciou

K analýze formulujeme 2 hypotézy:

H1: Predpokladáme signifikantnú rozdielnosť vo vnímaní celkovej spokojnosti zubárov s webovou stránkou a bez nej.

H2: Predpokladáme signifikantnú rozdielnosť vo vnímaní celkovej spokojnosti s komunikáciou zubárov s webovou stránkou a bez nej.

Prešetrenie týchto hypotéz bude činené Mann-Whitney U testom:

$$U_{1(2)} = R_{1(2)} - \frac{n_{1(2)}(n_{1(2)} + 1)}{2} \tag{1}$$

\* kde R je súčet bodov vo vzorke a n je počet položiek vo vzorke.

Uvedený test bol vybraný na základe faktu, že ide o ordinálne dáta, ktoré by nespĺnili podmienky parametrického testu.

V druhej časti analýz budú posudzované technické prvky, ktoré by mala obsahovať webová stránka z pohľadu spokojnosti pacientov. Do tejto analýzy vstupovalo 6 otázok, ktoré boli pri vyhodnotení zobrazené prostredníctvom nasledujúcich skratiek: U – Všeobecné informácie (dôležité zmeny, ordinačné hodiny, čerpanie dovolenky, práceneschopnosť, cenník služieb a pod.); V – systém plánovania (online kalendár, v mojom konte, kde by som videl kedy má môj zubár voľno a kedy je obsadený, samozrejme s možnosťou objednania vo voľnom termíne); W – aktualizované informácie o lekárovi (zvýšenie kvalifikácie, nový prístroj, získané ocenenie a pod.); X – spätná väzba (jednoduchý dotazník, čo sa Vám páčilo a čo nie ako aj výsledky hodnotenia v prehľadnom grafe); Y – Systém pripomínania termínov (SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením); Z – komunikačná platforma (Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt).

Na vyvodenie poznatkov boli použité metódy frekvenčnej (graf početností jednotlivých kategórií predmetných otázok) a deskriptívnej analýzy (minimum, prvý kvaril, medián, priemer, tretí kvartil a maximum).

### 3. Výsledky a diskusia

## I. Rozdielnosť spokojnosti v dimenzii vlastníctva webovej stránky

Nasledujúca časť je venovaná vyhodnoteniu hypotézy 1 a 2, ktoré sú zobrazené nižšie.

H1: Predpokladáme signifikantnú rozdielnosť vo vnímaní celkovej spokojnosti zubárov s webovou stránkou a bez nej.

H2: Predpokladáme signifikantnú rozdielnosť vo vnímaní celkovej spokojnosti s komunikáciou zubárov s webovou stránkou a bez nej.

Na testovanie bol použitý Mann-Whitney U test, ktorého p hodnota rozhodne o prijatí resp. zamietnutí nasledujúcej štatistickej hypotézy:

H0: Medzi kategóriami analyzovaných premenných neexistuje signifikantná rozdielnosť.

**Tabuľka 2 Výstup testu - H1, H2**

	Total Satisfaction (H1)	Total satisfaction communication (H2)
Mann-Whitney U	2198,000	2203,500
Sig. (2-tailed)	,030	,033

Na základe hodnoty p, ktorá je v oboch prípadoch nižšia ako hladina  $\alpha = 0.05$  je vhodné štatistickú hypotézu na hladine pravdepodobnosti 0.05 (5%) zamietnuť, prijať je vhodné alternatívu, ktorá hovorí o signifikantnej rozdielnosti. Na základe uvedeného obe základné hypotézy – H1 a H2 prijímame. Medzi spokojnosťou s komunikáciou, a medzi spokojnosťou celkovo existuje rozdielnosť medzi podmienená vlastníctvom webovej stránky.

**Tabuľka 3 Popisná štatistika - H1, H2**

Web page	Total Satisfaction (H1)		Total satisfaction communication (H2)	
	NO	YES	NO	YES
Priemer	3,72	4,2	3,64	4,01
Medián	4	4	4	4
Št. odch.	1,138	1,077	1,14	1,12

Na základe uvedených štatistických výstupov je možné konštatovať, že spokojnosť celkom, či spokojnosť s komunikáciou bola v zubných lekárov prevádzkujúcich webovú stránku signifikantne vyššia ako u lekárov, ktorí stránku nemajú.

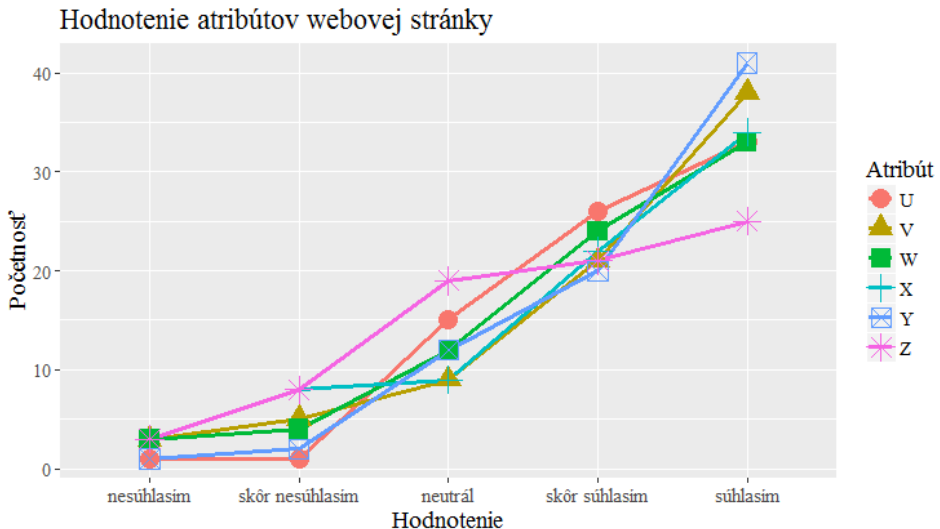
## II. Preferencie atribútov webovej stránky

Nasledujúca časť je venovaná zhodnoteniu prvkov webovej stránky. Táto časť má aplikovaný charakter a jej výstupom je informácia, ktorá definuje technické prvky stránky v relácii so spokojnosťou pacienta. Nasledujúca tabuľka 5 poukazuje na základné hodnoty popisnej štatistiky, ktoré vyhodnocovali predmetné otázky.

**Tabuľka 4 Popisná štatistika - atribúty webovej stránky**

	U	V	W	X	Y	Z
Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
1Q	4,00	4,00	3,75	3,00	4,00	3,00
Medián	4,00	4,50	4,00	4,00	5,00	4,00
Priemer	4,17	4,13	4,05	4,00	4,29	3,75
3Q	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Max.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Má takú stránku (NA)	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00

Najvyššia miera priemernej hodnoty je identifikovaná pri otázke Y – Systém pripomínania termínov (SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením) a najnižšia pri otázke Z – komunikačná platforma (Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt). Nasledujúci obrázok vizualizuje zistené počtosti a teda poukazuje na dôležitosť aplikácie vybraných technických prvkov z pohľadu spokojnosti pacienta.



**Obrázok 2 Počtosság – Webová stránka technické atribúty**

Z uvedeného je možné usúdiť, že webová stránka s ktorou by boli pacienti spokojní má obsahovať Y – Systém pripomínania termínov (SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením), ako aj V – systém plánovania (online kalendár, v mojom konte, kde by som videl kedy má môj zubár voľno a kedy je obsadený, samozrejme s možnosťou objednania vo voľnom termíne). Ako podstatné sa javia aj prvky U – Všeobecné informácie (dôležité zmeny, ordinačné hodiny, čerpanie dovolenky, práceneschopnosť, cenník služieb a pod.); W – aktualizované informácie o lekárovi (zvýšenie kvalifikácie, nový prístroj, získané ocenenie a pod.); X – spätná väzba (jednoduchý dotazník, čo sa Vám páčilo a čo nie ako aj výsledky hodnotenia v prehľadnom grafe). Prvok Z – komunikačná platforma (Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt) sa javí, ako menej podstatný z pohľadu spokojnosti rámci všetkých ostatných prvkov.

**4. Záver**

V úvodnej časti tejto štúdie bolo spomenutých viacero hľadísk, prečo je marketing v zmysle prezentácie na internete v optike spokojnosti nie len pacienta podstatný. Primárnym cieľom uvádzanej štúdie bolo poukázať na dôležitosť webovej stránky z pohľadu zákazníka v dimenzii jeho spokojnosti. Ako bolo v predchádzajúcej časti poukázané, pacienti dentálnych zdravotných zariadení, ktoré disponovali webovou stránkou vykazovali signifikantne vyššiu mieru spokojnosti celkovo, ako aj spokojnosti s komunikáciou. Toto stanovisko bolo nadobudnuté na základe exaktného testu hypotézy H1 a H2. Treba však dodať, že uvedené hypotézy a ich predpoklady boli akceptované na hladine 0.05, na hladine 0.01 sa nepotvrdili ( $p \approx 0.03$ ). V úvodnej časti bolo poukázané na niekoľko predpokladov vplyvu webovej stránky na spokojnosť v rôznych dimenziách. Možno teda konštatovať, že aj v dentálnej zdravotnej starostlivosti má webová stránka zmysel, a teda daný výstup možno považovať za exaktné doplnenie daných oblastí. V ďalších krokoch boli posudzované atribúty, ktoré by mala webová stránka s prízvukom na spokojnosť zákazníka zahŕňať. Webová stránka s ktorou by boli pacienti spokojní by mala primárne obsahovať systém pripomínania termínov (SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením), ako aj systém plánovania (online kalendár, v mojom konte, kde by som videl kedy má môj zubár voľno a kedy je obsadený, samozrejme s možnosťou objednania

vo voľnom termíne). Ako podstatné sa javia aj prvky, ako všeobecné informácie (dôležité zmeny, ordinačné hodiny, čerpanie dovolenky, práceneschopnosť, cenník služieb a pod.), alebo aktualizované informácie o lekárovi (zvýšenie kvalifikácie, nový prístroj, získané ocenenie a pod), či spätná väzba (jednoduchý dotazník, čo sa Vám páčilo a čo nie ako aj výsledky hodnotenia v prehľadnom grafe). Prvok – komunikačná platforma (Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt) sa javí, ako menej podstatný z pohľadu spokojnosti rámci všetkých ostatných prvkov.

### Zoznam bibliografických odkazov

- BAČÍK R., GBUROVÁ J. 2016, Internet and Its Influence on the Consumer Behavior of Slovak Consumer In VISION 2020. Innovation management, development sustainability, and competitive economic growth, 2016, p. 3342-3347. ISSN 0013-3035.
- BAI, B., LAW, R., WEN, I. 2008. The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*. 27. 391-402.
- GRUEN TW, OSMONBEKOV T, CZAPLEWSKI AJ. 2006. eWOM: the impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*. 59(4) 449-456
- KAMRA, V., SINGH, H., DE, K.,K. 2016. Factors affecting patient satisfaction: an exploratory study for quality management in the health-care sector, In: TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE, Volume: 27, Issue: 9-10, Pages: 1013-1027
- KIM, M.J., JUNG, H.S., YOON, H.H., 2007. A study on the relationships between food-related lifestyle of undergraduates and the restaurant selection attribute. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 22(2), 210-217.
- KOTLER, P., KELLER L. K. 2012. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2012.
- LARENTIS, F., ANTONELLO, C. S., SLOGO, L. A. 2018. Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(1), 37-56
- LIESKOVSKA, V., MEGYESIOVA, S., GRULLINGOVA, M., HORVATOVA, D., KORAU, A. 2015, PATIENT SATISFACTION AS PART OF MEASURING PERFORMANCE UNDER THE CONDITIONS OF HEALTH FACILITIES, In: FINANCE AND PERFORMANCE OF FIRMS IN SCIENCE, EDUCATION, AND PRACTICE, s. 854-865
- NORONHA, A.K. RAO, P.S. 2017. Effect of Website Quality on Customer Satisfaction and Purchase Intention in Online Travel Ticket Booking Websites. *Management*, 7(5): 168-173
- OTANI, K., WATERMAN, B., DUNAGAN, W., C. 2012 Patient Satisfaction: How Patient Health Conditions Influence Their Satisfaction, In: JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT, Volume: 57, Issue: 4, Pages: 276-292
- PARK, CH., LEE, T. M., 2009. Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type, *Journal of Business Research*, 62, 61-67
- RAINIE L., FOX S. 2000. The online health care revolution. Available at: <http://www.pewinternet.org/2000/11/26/the-online-health-care-revolution/> Accessed 2. Jan 2019.
- SCHWENDICKE, F., STANGE, J., STANGE, C., GRAETZ, CH. 2017. German dentists websites on periodontitis have low quality of information. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, (17)114
- SIYOTO, S., PUTRI, E., I., 2017, Analysis of Patient Satisfaction and Interest of Patient on Doctor Servicing Health Care Provider in the Healthcare and Social Security Agency in Pesantren District Kediri, In: PROCEEDINGS OF THE 8TH INTERNATIONAL NURSING CONFERENCE ON EDUCATION, PRACTICE AND RESEARCH DEVELOPMENT IN NURSING, Volume: 3, Pages: 185-188
- ŠTEFKO, R., FEDORKO, R., BAČÍK, R. 2015. The role of e-marketing tools in constructing the image of a higher education institution In *Procedia social and behavioral sciences*, p. 431
- ŠTEFKO, R., FEDORKO, R., BAČÍK, R. 2016. Website content quality in terms of perceived image of higher education institution In *Polish journal of management studies*, Vol. 13, No 2, P: 153

**Prílohy****INOVÁCIA KOMUNIKAČNÉHO PROCESU DENTÁLNYCH AMBULANTNÝCH ZDRAVOTNÍCKYCH ZARIADENÍ S CIEĽOM ZVYŠOVANIA SPOKOJNOSTI PACIENTA**

*Vážený respondent, pred sebou máte dotazník zaoberajúci sa opodstatnením inovácie v oblasti komunikácie ambulantlych dentálnych zdravotníckych zariadení. Výstupy z tohto prieskumu budú použité výhradne na vedecké účely v zmysle zvyšovania spokojnosti pacienta. Dotazník vyplňate anonymne.*

*Ďakujeme za Váš čas.*

*Má Váš zubný lekár webovú stránku? \**

- **ÁNO**
- **NIE**

*Ako by ste ohodnotili celkovú spokojnosť s Vaším zubným lekárom? \**  
(Minimálna spokojnosť 1 – 2 – 3 – 4 – 5 maximálna spokojnosť)

*Ako by ste ohodnotili spokojnosť s komunikáciou s Vaším zubným lekárom? \**  
(Minimálna spokojnosť 1 – 2 – 3 – 4 – 5 maximálna spokojnosť)

*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, kde by boli pravidelne uverejňované všetky dôležité informácie. \**

*Napr.: dôležité zmeny, ordinačné hodiny, čerpanie dovolenky, práceneschopnosť, cenník služieb a pod.  
(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má)*

*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, kde by som mal možnosť objednania, resp. preobjednania sa na vyšetrenie online. \**

*Napr. online kalendár, v mojom konte, kde by som videl kedy má môj zubár voľno a kedy je obsadený, samozrejme s možnosťou objednania vo voľnom termíne.  
(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má)*

*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, kde by boli zverejnené a aktualizované informácie o lekárovi. \**

*Napr. zvýšenie kvalifikácie, nový prístroj, získané ocenenie a pod.  
(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má)*

*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, kde by bola možnosť zanechania spätnej väzby ako aj výsledky jeho hodnotenia ostatnými pacientami. \**

*Napr. jednoduchý dotazník, čo sa Vám páčilo a čo nie ako aj výsledky hodnotenia v prehľadnom grafe  
(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má)*

*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, ktorá by mi pripomenula dôležité termíny. \**

*Napr. SMS správa, alebo email deň pred plánovaným vyšetrením  
(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má)*



*Celkovo by som bol s komunikáciou môjho zubára spokojnejší, ak by mal webovú stránku, kde by bola vytvorená komunikačná platforma. \**

*Na komunikáciu typu, keď sa len potrebujem niečo spýtať a nie je nutný osobný kontakt.*

*(Súhlasím, Skôr súhlasím, Ani súhlasím ani nesúhlasím, Skôr nesúhlasím, Nesúhlasím, Môj zubár takú webovú stránku má )*

*ROD \**

- Žena
- Muž

*Kedy ste sa narodili? \**

- Pred rokom 1985
- Medzi 1985 a 1995
- Po roku 1995

*Sociálny status: \**

- Študent
- Nezamestnaný
- Zamestnaný
- Dôchodca
- Podnikateľ
- Materská dovolenka / opatrovníctvo

*Váš názor na skúmanú problematiku si vysoko vážime, na tomto mieste nám ho môžete zanechať.*

...

# Analytický pohľad na využívanie personálneho lízingu z pohľadu zamestnancov

Jana Cocul'ová

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Fakulta manažmentu*

*Katedra manažmentu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*jana.coculova@unipo.sk*

Tatiana Tutková

*tutkova.tatiana@gmail.com*

**Abstrakt:** The paper deals with the issue of personnel leasing, which presents a form of hiring of employees who are assigned to perform work tasks and activities according to the requirements of the user's employer for a specified period. The contribution contains a presentation of the results of the survey aimed at comparing the satisfaction of internal and external employees in terms of satisfaction with selected factors of quality of working life, namely perception of job security, possibility of career development in the organization, providing benefits and the difficulty of resolving administrative matters relating to employment. Based on the results of the survey, it is not possible to assume a different degree of satisfaction between internal and external employees.

**Kľúčové slová:** Personnel leasing, employees, human resource management.

**JEL klasifikácia:** M12; M51; O15

## 1. Úvod

Úspech podniku je vo veľkej miere závislý od odbornosti a schopnosti zamestnancov. Získať kvalitných zamestnancov predstavuje často kľúčový problém pre manažment podniku, keďže mnohí sú si vedomí, že kvalitný pracovník je cestou k dosahovaniu podnikových cieľov, i to, že získanie talentovaného pracovníka nie je jednoduchý proces. To býva jedným z dôvodov rozhodnutia podniku pre outsourcing práve tejto personálnej aktivity. V súčasnej dobe predstavuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov bežný spôsob pre zvýšenie podnikovej výkonnosti.

## 2. Základné teoretické východiská

Dôvody a pohnútky na postúpenie niektorých aktivít spoločnosti externému subjektu sa rôznia v závislosti od konkrétneho podniku. Medzi primárne motívy mnohých spoločností pre implementáciu outsourcingových aktivít patria najmä nezrovnalosti v druhotných oblastiach, ktoré majú väčšinou tendenciu zamestnávať vedenie podniku na úkor hlavného predmetu činnosti podniku. Tieto problematické oblasti zároveň predstavujú aj značnú finančnú a personálnu záťaž, ktorá brzdí proces efektívneho využitia potenciálu spoločnosti a získania lepšej pozície podniku na trhu v porovnaní s konkurenciou v rámci hlavného segmentu jeho činnosti. Presun niektorých činností spoločnosti na externého dodávateľa poskytuje v oblasti ľudských zdrojov v prvom rade priestor na lepšie zameranie sa na sféru strategického manažmentu a rovnako so sebou prináša aj elimináciu aktivít spojených so zabezpečovaním operatívnej a administratívnej. Toto predstavuje značnú úsporu času, ktorý sa následne môže využiť napríklad na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ako aj na úrovne spoločnosti v oblasti pracovných vzťahov. Prostredníctvom outsourcingu je možné zabezpečovať nielen činnosti vyplývajúce zo špecifických potrieb spoločnosti, ale takmer všetky aktivity týkajúce sa personálnej agendy vrátane tých strategických. V prípade absencie uplatňovania outsourcingu v danom podniku je kladená na zamestnancov personálnych oddelení väčšia administratívna záťaž v súvislosti s operatívnou, v dôsledku čoho im ostáva menej času a energie na riešenie strategických otázok. Za predpokladu, že podnik operatívne činnosti deleguje formou outsourcingu, vytvorí sa pre personalistov väčší priestor pre manažovanie oblasti ľudských zdrojov, vďaka čomu môžu lepšie participovať a kooperovať v rámci vrcholového riadenia podniku (Šikýř 2016).

Human Resources Outsourcing Association (HROA) definuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov ako typ outsourcingu podnikových procesov, pri ktorom manažment podniku prenáša zodpovednosť za náborový proces na poskytovateľa tejto služby. Je to forma spolupráce, pri ktorej vonkajší dodávateľ sám vyberá najvhodnejšie metódy použité v rámci celého procesu získavania a výberu pracovníkov. Na efektívnosť využívania outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne v procese získavania a výberu pracovníkov, sa stretávame v literatúre s rôznymi prístupmi. Niektorí autori poukazujú na mnohé výhody, ktoré outsourcing tejto personálnej činnosti prináša, iní to vnímajú ako nesprávny prístup k využívaniu najcennejšieho podnikového faktora. Duggan a Croy (2004) uvádzajú niekoľko argumentov pre využitie outsourcingu v personálnej oblasti. Ako prvé zdôrazňuje, že získanie kľúčového personálu je strategicky kritickou hodnotou pre každý podnik. Pre získanie kvalitného pracovníka sú potrebné profesionálne špeciálne zručnosti, ktoré možno získať práve využitím outsourcingu. Druhým dôležitým aspektom, ktorý hovorí v prospech jeho využívania, sú náklady spojené s vyhľadávaním, oslovovaním, posudzovaním a výberom najvhodnejšieho uchádzača. Autor uvádza ako ďalší veľmi dôležitý dôvod pre využitie outsourcingu tejto personálnej činnosti prístup k veľkému množstvu kvalitných kandidátov. Zároveň poukazuje na to, že bežní personálni manažéri nedisponujú takými schopnosťami a skúsenosťami v oblasti posudzovania a výberu pracovníkov ako pracovníci personálo-poradenských spoločností. Ako veľmi dôležitý fakt zdôrazňuje časovú náročnosť pri internom zabezpečovaní procesu získavania a výberu pracovníkov. Pozitívny prístup k využívaniu outsourcingu v procese získavania a výberu pracovníkov zastáva aj Shoesmith, personálny riaditeľ Sutton Council, ktorý poukazuje na podstatné zníženie nákladov využitím outsourcingu, avšak dodáva, že nie je to jediný pozitívny dôsledok. Externé organizácie poskytujúce outsourcing získavania pracovníkov vlastnia technológie, ktoré by si podnik nemohol dovoliť využívať vo vlastnej réžii. Zároveň pozitívne hodnotí skrátenie doby získania vhodného kandidáta. Dodáva ale, že strategické personálne činnosti by mali naďalej byť realizované interným spôsobom (In Braid, 2007).

Croy a Duggan (2004) poukazujú na negatívnu stránku zabezpečovania procesu získavania a výberu pracovníkov externou formou. Neefektívnosť outsourcingu tejto činnosti argumentuje tým, že v mnohých prípadoch sú atribúty ako schopnosť adaptovať sa na podnikovú kultúru, stotožnenie sa s hodnotami podniku, byť súčasťou tímu, dôležitejšie než skúsenosti a znalosti pracovníka. Predpokladá, že externí poskytovatelia nemôžu mať dostatočné znalosti o tejto stránke podniku a preto nemôžu byť schopní posúdiť tieto požiadavky u potenciálnych uchádzačov tak ako interní pracovníci personálneho oddelenia podniku. Zároveň poukazuje na to, že najlepšie

personálno-poradenské spoločnosti na trhu majú široký záber klientov, čo môže byť problém, keďže tie podniky, ktoré sú klientmi rovnakej personálno-poradenskej spoločnosti sú vylúčené, aby mohli byť zdrojom kandidátov pre iné podniky. Následkom toho musí podnik využiť buď menej kvalitnú personálnu spoločnosť, teda spoločnosť bez dodatočných znalostí a kontaktov, alebo vysoko kvalitnú personálnu spoločnosť s obmedzeným výberom silných kandidátov. Autori odmietajú tvrdenie, že využitím externého dodávateľa dochádza k skráteniu času pre realizáciu náborového procesu. Poukazuje na množstvo času, ktoré je potrebné investovať do vyhľadávania vhodných dodávateľov a riadenia vzájomného outsourcingového vzťahu. Zároveň zdôrazňuje moderné techniky v procese získavania a výberu, ktoré významne šetria čas oproti minulosti, ako sú napr. on-line inzercie či on-line rozhovory, ktoré zabezpečia kratší čas na realizáciu celého procesu než ako by to bolo využitím tretej strany. Ako ďalší významný aspekt interného zabezpečovania získavania a výberu pracovníkov uvádza možnosť spoznať mnohých iných vhodných kandidátov, ktorí môžu byť použiteľní na iné pracovné pozície v budúcnosti.

Feerick, riaditeľ pobočky GCG, medzinárodnej personálno-poradenskej spoločnosti, tvrdí, že i keď mnohé podniky stále častejšie využívajú outsourcing získavania pracovníkov a sú s ním spokojní, pribúdajú tiež podniky, ktoré sa vracajú k internému získavaniu pracovníkov. Feerick poukazuje ako na možný dôvod tejto nespokojnosti to, že niektoré podniky outsourcingujú len časť procesu získavania a výberu, pričom istú časť naďalej vykonávajú interne. Uvádza, že výsledkom je "vznik akéhosi hybridu, ktorý nefunguje" (In Braid, 2007). Pokiaľ má outsourcing získavania fungovať, musí zahŕňať transfer celkového procesu, nielen niektorých jeho fáz. Podobný názor zastáva Kemp (In Braid, 2007), ktorý súhlasí, že outsourcing prinesie podniku benefity len v tom prípade, ak je realizovaný správne. Či podnik využije outsourcing alebo nie, závisí najmä od jeho požiadaviek a kapacity.

## 2.1 Personálny lízing

Jednou z netradičných foriem zamestnávania pracovníkov je personálny lízing. Význam slova lízing v našom ponímaní označuje prenájom veci s právom jej kúpy. Ide o vzťah troch účastníkov, ktorými sú dodávateľ tovaru, lízingová spoločnosť (prenajímateľ a zároveň vlastník tovaru) a nájomca (užívateľ tovaru). V Zákonníku práce sa pojem personálny lízing priamo neuvádza, a to najmä z dôvodu, že pri lízingu, v zmysle základnej definície, ide o prenájom hnuiteľnej alebo nehuiteľnej veci. Legislatíva však pozná prípady dočasného pridelenia práce, čo je predmetom personálneho lízingu, kedy ide o nájom práce zamestnanca. Zamestnanecký lízing je teda možné považovať za určitý druh služby poskytovanej jedným zamestnávateľom pre druhého zamestnávateľa, ktorý je jej užívateľom. Predmetom takejto služby je prenájom zamestnancov, ktorí sú určení na výkon pracovných úloh a činností v zmysle požiadaviek užívateľského zamestnávateľa na určené obdobie (Čihovská, 2007).

Zamestnanecký alebo personálny lízing slúži na zabezpečenie dočasne potrebných pracovných činností, ktoré sa realizujú v určitom čase prostredníctvom prenajatej pracovnej sily. Na sprostredkovanie takýchto služieb slúžia personálne agentúry, ktoré sú schopné operatívne pokrývať dopyt podnikov v tejto oblasti. Tieto agentúry vystupujú v roli zamestnávateľa osôb, ktoré v závislosti od požiadaviek konkrétnej spoločnosti, realizujú prenájom svojich zamestnancov dopytujúceho podniku. Tento spôsob zamestnaneckého vzťahu sa uplatňuje najčastejšie v prípade nárazových sezónnych prác alebo v dovolenkovom období. Pri zamestnaneckom lízingu ide o dočasné pridelovanie pracovníkov, ktorí sú zamestnancami personálnej agentúry, no pracovný výkon majú určený u zamestnávateľa užívateľskej spoločnosti. Je to forma zamestnaneckého vzťahu zamestnanca a agentúry upraveného pracovnou zmluvou, ktorá sa intenzívne využíva najmä v európskych krajinách (Trebuňa, 2011). Dvořáková (2012) k najväčším pozitívnym prínosom tohto spôsobu zamestnávania zaraďuje nasledovné:

- eliminácia potreby sústavného vyhľadávania nových pracovníkov (selekcia a hľadanie zamestnancov je v kompetencii personálnej agentúry),
- väčší priestor na lepšiu orientáciu na nosný predmet aktivity daného podniku,
- väčšia pružnosť, flexibilita a rýchlosť,
- odbúranie časti administratívnych úkonov súvisiacich so zmenami v personálnom zložení tímov,
- úspora mzdových nákladov,
- atraktívna cenová politika,
- zníženie pohybu zamestnancov (fluktuácie),

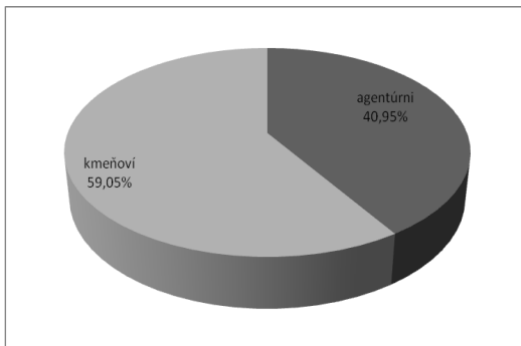
- uchovanie pozície malej alebo strednej spoločnosti, ktorá má silu veľkej spoločnosti,
- zvýšenie finančného toku podniku.

Najdôležitejší a najpozitívnejší prínos personálneho lízingu spočíva predovšetkým v tom, že pracovný pomer s najatým zamestnancom má agentúra dočasného zamestnávania a dočasný zamestnávateľ mu zaplatí za reálne odvedený výkon. Tým pádom je zamestnávateľ odbremený od množstva administratívnych úkonov, ktoré je potrebné pravidelne vykonávať v rámci pracovno-právneho vzťahu. Firma zároveň šetrí mzdové a personálne náklady, keďže príslušnú agendu preberá personálna agentúra, ktorá sprostredkovala pracovníka. Náležitosti a podmienky pri využívaní personálneho lízingu upravuje Zákonník práce v § 58 a nadväznými paragrafmi, v ktorých sú zakotvené práva a povinnosti všetkých účastníkov tohto pracovnoprávneho vzťahu (zamestnávateľ, lízingový zamestnanec a užívateľský zamestnávateľ). Z právneho hľadiska sa tento druh pracovného vzťahu označuje ako „dočasné pridelenie“ (Kachaňáková 2011).

### 3. Metodológia

Za účelom získania aktuálnych informácií o personálnom lízingu bol realizovaný prieskum, ktorého cieľom bola komparácia miery spokojnosti interných (kmeňových) zamestnancov a pracovníkov zamestnaných prostredníctvom personálneho lízingu (tzv. externých) z hľadiska vybraných faktorov pracovného života. Z dôvodu pravdepodobnosti odlišných pracovných podmienok u rôznych zamestnávateľov bol prieskum realizovaný v jednej vybranej medzinárodnej organizácii pôsobiacej v SR, ktorá zamestnáva na rovnakom type pracovnej pozície zamestnancov kmeňových i zamestnancov agentúrnych. Jednalo sa o pracovné pozície operátor výroby a kvalitár. Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska podielu oboch kategórií zamestnancov zobrazuje graf 1.

Graf 1 Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska kategórie zamestnancov



Predmetom komparácie, ktoré sú prezentované v danom príspevku, boli nasledovné faktory pracovného života:

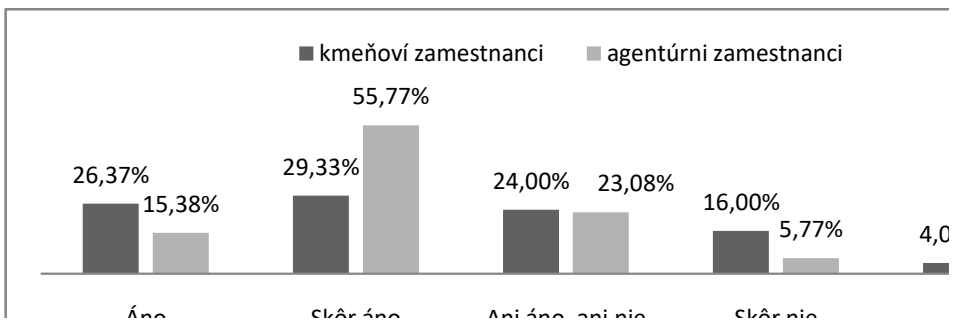
- Vnímanie pracovnej istoty.
- Možnosť kariérneho rozvoja v danej organizácii.
- Poskytovanie benefitov.
- Náročnosť riešenia administratívnych záležitostí spojených s pracovným pomerom.

Zber dát prebiehal prostredníctvom dotazníka, ktorý bol distribuovaný zamestnancom organizácie v mesiacoch marec – apríl 2018. Z počtu 300 distribuovaných dotazníkov sa vrátilo 127 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 42,3 % návratnosť dotazníka.

### 4. Výsledky a diskusia

Dôležitým determinantom kvality pracovného života je pracovná istota, ktorú pociťuje zamestnanec. Vnímanie pracovnej istoty je ovplyvnené prístupom zamestnávateľa, stanovením požiadaviek na zamestnanca, ktoré ale môže byť odlišné práve v prípade zamestnancov, ktorí sú zamestnaní prostredníctvom personálnej spoločnosti. Graf 2 zobrazuje vnímanie pracovnej istoty u oboch kategórií zamestnancov, ktorá bola skúmaná na 5-bodovej škále.

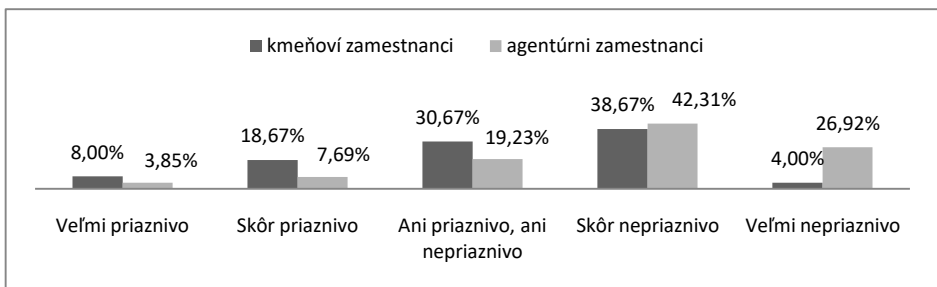
Graf 2 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania pracovnej istoty



Na základe výsledkov komparácie je zrejmé, že obe kategórie zamestnancov vykazujú pozitívne vnímanie pracovnej istoty, pričom vyšší počet agentúrnych zamestnancov vykazuje vyššiu mieru spokojnosti v porovnaní s kmeňovými zamestnancami.

Druhým faktorom, ktorý bol predmetom skúmania, bola možnosť kariérneho rozvoja v danej organizácii. Graf 3 zobrazuje komparáciu kmeňových a agentúrnych pracovníkov z hľadiska vnímania možnosti ich kariérneho rastu v danej organizácii.

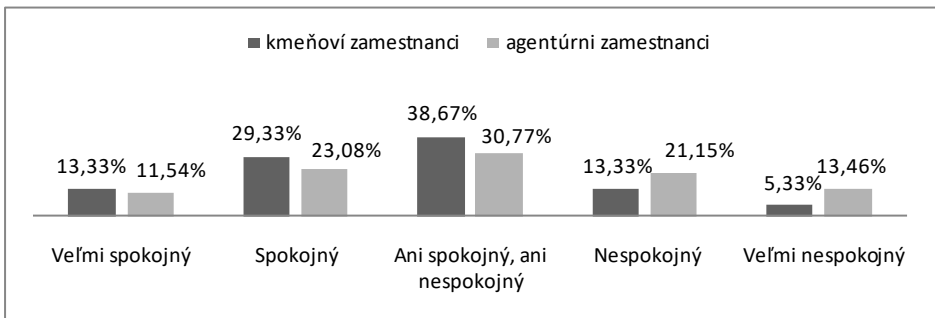
Graf 3 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania možnosti kariérneho rastu



Výsledky prieskumu ukazujú v prípade väčšiny kmeňových i agentúrnych pracovníkov skôr nepriaznivé vnímanie svojho kariérneho rozvoja v danej organizácii. Súčasne výsledky naznačujú isté rozdiely medzi skúmanými kategóriami pracovníkov, kde kmeňoví zamestnanci vnímajú možnosti kariérneho rastu o čosi viac pozitívne v porovnaní so zamestnancami zamestnanými prostredníctvom personálneho lízingu.

Dôležitou súčasťou kvality pracovného života je aj poskytovanie rôznych zamestnaneckých benefitov. Predmetom skúmania bola miera spokojnosti s ich poskytovaním a komparácia spokojnosti kmeňových a agentúrnych zamestnancov. Výsledky sú zobrazené v grafe 4.

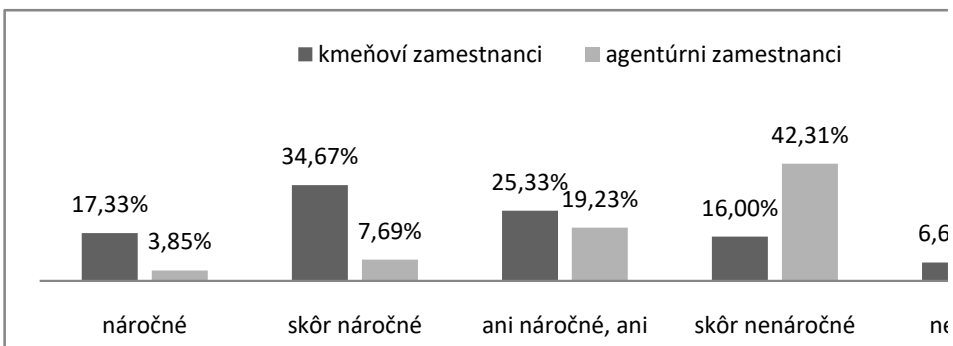
Graf 4 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska spokojnosti s poskytovaním zamestnaneckých benefitov



V prípade poskytovanie zamestnaneckých benefitov vykazuje najväčšia časť respondentov strednú mieru spokojnosti, v prípade oboch skupín respondentov. Pri komparácii je možné predpokladať, že mierne vyššiu mieru spokojnosti s benefitmi majú kmeňoví zamestnanci, i keď nie sú viditeľné výrazné rozdiely medzi kmeňovými a agentúrnyimi pracovníkmi.

Pozornosť sa sústredila aj na vnímanie náročnosti riešenia rôznych administratívnych úkonov, pričom sa predpokladalo, že práve agentúrni zamestnanci sú častejšie nútení riešiť rôzne administratívne záležitosti vyplývajúce z ich špecifickej formy zamestnania. Výsledky zobrazuje graf 5.

Graf 5 Komparácia kmeňových a agentúrnych zamestnancov z hľadiska vnímania náročnosti administratívnych úkonov



Výsledky ukazujú v prípade väčšiny kmeňových pracovníkov vnímanie riešenia administratívnych úkonov ako skôr náročné na rozdiel od agentúrnych pracovníkov, ktorí vykazujú nižšiu mieru vnímanej náročnosti.

## 5. Záver

Personálny lízing ako metóda získavania a zamestnávania pracovníkov má rastúci trend aj v slovenskom prostredí, najmä v prípade veľkých medzinárodných organizácií. Mnohí autori poukazujú na viaceré výhody, ktoré vyplývajú z danej formy zamestnávania pre organizácie, avšak menej pozornosti sa sústreďuje na samotných pracovníkov, ktorí sú predmetom personálneho lízingu. Prieskum realizovaný v medzinárodnej spoločnosti pôsobiacej v SR mal za cieľ zistiť mieru spokojnosti agentúrnych pracovníkov s vybranými faktormi pracovného života v komparácii s internými pracovníkmi. Výsledky prieskumu možno celkovo hodnotiť pozitívne, keďže neboli zistené výrazné rozdiely v miere spokojnosti skúmaných kategórií pracovníkov, pričom v prípade viacerých faktorov vykazovali agentúrni pracovníci vyššiu mieru spokojnosti než kmeňoví pracovníci.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Braid, M. 2007. „Outsourcing cuts costs of hiring“. *Sunday Times*, pg. 10.
- Dugga, B., and Croy, G. 2004. „Should you outsource recruitment?“ *The Supply Management* 9/ 20: 26.
- Čihovská, V. 2003. „Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov.“ *Ekonomické rozhľady* 32/4: 444- 452.
- Dvořáková, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kachaňáková, A. a kol. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition.
- Šikýř, M. 2016. *Personalistika pri manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplnené vydání. Praha: Grada Publishing a.s.
- Trebuňa, P. 2011. *Riadenie ľudských zdrojov v priemyselnom inžinierstve*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícká fakulta.



# Analýza preferencií zákazníckeho správania novej generácie zákazníkov prostredníctvom smartfónu v podmienkach sociálnych médií

Mgr. Jakub Horváth, MBA  
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Konštantínova 16, 080 01 Prešov  
[jakub.horvath@smail.unipo.sk](mailto:jakub.horvath@smail.unipo.sk)

doc. PhDr. Radovan Bačík, PhD. MBA, LL.M.  
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Konštantínova 16, 080 01 Prešov  
[radovan.bacik@unipo.sk](mailto:radovan.bacik@unipo.sk)

Mgr. Richard Fedorko, PhD.  
Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Konštantínova 16, 080 01 Prešov  
[richard.fedorko@unipo.sk](mailto:richard.fedorko@unipo.sk)

**Abstrakt:** Obrovský rozvoj počítačov, internetu, mobilných telefónov a ďalších informačných a komunikačných technológií zásadným spôsobom ovplyvnili, ako firmy obchodujú medzi sebou a ako predávajú konečným zákazníkom. V súčasnosti firmy, ktoré využívajú elektronické obchodovanie a podnikanie riešia, ako najlepšie využiť výhody, ktoré e-business a e-commerce prinášajú. Cieľom článku je zhodnotiť preferencie v zákazníckom správaní novej generácie zákazníkov na sociálnych médiách realizované prostredníctvom ich smartfónov.

**Kľúčové slová:** e-commerce, nová generácia zákazníkov, zákaznícke správanie, smartfón,

**JEL klasifikácia:** M31

**Informácia:** Tento príspevok je jedným z čiastkových výstupov v súčasnosti riešeného vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0789/17 „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie“.

## 1. Úvod do problematiky

Podľa autora Kaplana (2012) prenos informácií, prípadne ich zmena sa odohráva v procese komunikácie. Už od nepamäti sa ľudstvo pokúšalo využívať rôzne prostriedky na prenos informácií, pokiaľ nebolo možné vymieňať si ich tvárou v tvár. V dnešnej dobe už môžeme konštatovať, že najväčší význam pre vývoj procesu prenosu informácií má komerčné využitie internetu a world wide web a jeho uplatnenie pri elektronizácii podnikania, tzv. e-business. Autor Havlenka (2001) tvrdí, že nosným prvkom e-commerce sú hlavne internetové obchody a s nimi súvisiaca problematika. Svoje zastúpenie tu má aj väčšina činností spadajúca pod elektronický marketing, napríklad e-mail marketing, najrôznejšie affiliate programy, online reklama a všetky aktivity na podporu internetového obchodovania (Bačík et al. 2014). V širšom slova zmysle môžeme do pojmu e-commerce zahrnúť aj akékoľvek webové stránky, ktoré ponúkajú konkrétne produkty či služby a je možné si ich objednať, napríklad prostredníctvom e-mailu. Prvé e-shopy vo svete začali vznikať už okolo roku 1994 (Amazon, eBay...). E-commerce, respektíve elektronické obchodovanie označuje formu nákupu, predaja alebo distribúcie, kde ku kontaktu medzi predávajúcim a kupujúcim dochádza prostredníctvom elektronických systémov (Gavurová et al. 2018). E-commerce v podstate znamená obchod medzi osobami, pri ktorom ide hlavne o využívanie informačných a komunikačných technológií (Sterne 2011). Pod pojmom e-commerce (elektronické obchodovanie, e-komercia alebo eCommerce) v súčasnosti autor Lee (2014) rozumie nakupovanie resp. predávanie rozličných výrobkov alebo služieb cez elektronické systémy ako napríklad internet alebo podobné počítačové siete. Autor Štefko (2016) uvádza, že elektronické obchodovanie je dnes už rozšíreným odborom a je bežnou súčasťou firiem, ktoré ho využívajú pre svoje obchodovanie (Fedorko et al. 2017). Obchodovanie na internete v súčasnosti predstavuje najrýchlejšie sa rozvíjajúcu segment vo zvyšovaní výkonnosti a produktivity podnikov. E-commerce je zaradované do oblasti priameho predaja, pri ktorom si zákazník môže vybrať tovar bez toho, aby musel navštíviť obchod alebo obchodné centrum. Podstata elektronického obchodovania spočíva v procese používania takých informačných a komunikačných technológií, ktoré sa využívajú hlavne vo fázach nákupu a predaja, čiže v obchodných transakciách (Sedláček 2006). Podľa autora Madleňáka (2004) vo všeobecnosti e-commerce označuje všetky formy transakcií, pri ktorých dochádza ku uskutočňovaniu predaja. Tieto procesy pozostávajú a zahŕňajú hlavne spracovanie a prenos digitálnych údajov, v ktorých sú zahrnuté texty, zvuky a vizuálne obrazy (Štefko et al. 2015).

## 2. Metodológia

Hlavným cieľom tohto článku je zhodnotiť preferencie v zákazníckom správaní novej generácie zákazníkov prostredníctvom smartfónu v podmienkach sociálnych médií. Pre účely tohto článku bola zvolená výskumná vzorka vymedzená ako nová generácia zákazníkov, ktorých reprezentujú mileniáli. Čo sa týka vymedzenia vekovej skupiny mileniálov, článok sa pridrižiava metodiky autora Younga (2017). Mileniáli sú označovaní ako „generácia Y“ a sú vo veku 18-34 rokov. Primárne zdroje článku boli získané realizáciou kvantitatívneho výskumu, ktorý bol uskutočnený metódou CAWI (Computer Assisted Web Interview). Zber údajov prostredníctvom elektronického dotazníka prebiehal v mesiaci máj v roku 2018. Pre účely kvantitatívneho výskumu bol sledovaný základný súbor, pozostávajúci zo študentov Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. Výskumná vzorka pozostáva zo 396 respondentov. Pre účely tohto článku bola použitá deskriptívna štatistika.

Tabuľka 1. Využívanie sociálnej siete Facebook na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Skoro nikdy	3	,8	,8
Občas	45	11,4	12,1
Často	84	21,2	33,3
Veľmi často	264	66,7	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

264 respondentov (66,7 %) využíva sociálnu sieť Facebook na svojom smartfóne veľmi často. Často tak čini 84 respondentov (21,2 %), občas 45 respondentov (11,4 %), skoro nikdy 3 respondenti (0,8 %). Odpoveď nikdy sa u respondentov nevyskytla.

Tabuľka 2. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete Facebook na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
4,5378788	5	5	0,7229192	2	5	4	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka vyššie vyobrazuje výstupy základných číselných charakteristík opytovacej položky, ktorá zisťovala frekvenciu využívania sociálnej siete Facebook. Táto položka bola koncipovaná do päť stupňovej škály, pričom vyššie číslo kódu <1;5> definuje vyššiu frekvenciu využívania. Priemer nadobúda hodnoty  $\approx 4,5$ , čo je pri pohľade na 5 stupňovú škálu veľmi vysoká hodnota. Toto deklaruje aj medián, ktorý upozorňuje na fakt, že minimálne polovica respondentov uvádza najfrekventovanejšiu hodnotu, a teda veľmi často. Druhá polovica je distribuovaná v hodnotách nižších ako 5. Najčastejšia hodnota je rovná mediánu. Odchýlka  $\approx 0,7$  deklaruje relatívne vysokú „zhodnosť odpovedí“. Pri pohľade na minimum a maximum je možné vidieť, že možnosť, ktorá označovala najnižšiu frekvenciu využívania neoznačil žiadny respondent. Zameraním na percentil sa dá konštatovať, že iba 25 % respondentov označilo možnosť 4 a menej, teda často až občas.

Tabuľka 3. Využívanie sociálnej siete Instagram na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Nikdy	138	34,8	34,8
Skoro nikdy	24	6,1	40,9
Občas	54	13,6	54,5
Často	48	12,1	66,7
Veľmi často	132	33,3	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

132 respondentov (33,3 %) využíva sociálnu sieť Instagram na svojom smartfóne veľmi často. Často tak čini 48 respondentov (12,1 %), občas 54 respondentov (13,6 %), skoro nikdy 24 respondentov (6,1 %) a nikdy 138 respondentov (34,8 %).

Tabuľka 2. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete Instagram na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
3,030303	3	1	1,7074938	1	5	1	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka vyššie vyobrazuje výstupy základných číselných charakteristík opytovacej položky, ktorá zisťovala frekvenciu využívania sociálnej siete Instagram. Táto položka bola koncipovaná do päť stupňovej škály, pričom vyššie

číslo kódu <1;5> definuje vyššiu frekvenciu využívania. Priemer nadobúda hodnoty  $\approx 3$ , čo je pri pohľade na 5 stupňovú škálu a výstup Facebooku neporovnateľne nižšia hodnota. Toto deklaruje aj medián. Najčastejšia hodnota je rovná 1, čo je najmenej frekventovaná kategória opytovacej položky. Odchýlka  $\approx 1,7$  deklaruje relatívne veľkú rozptýlenosť odpovedí“. Minimum a maximum nám napovedá o využití celej škály odpovedí. Zameraním na percentil sa dá konštatovať že najpočetnejšie budú hraničné hodnoty.

Tabuľka 5. Využívanie sociálnej siete YouTube na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Nikdy	6	1,5	1,5
Skoro nikdy	18	4,5	6,1
Občas	138	34,8	40,9
Často	111	28,0	68,9
Veľmi často	123	31,1	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

123 respondentov (31,3 %) využíva sociálnu sieť YouTube na svojom smartfóne veľmi často. Často tak číni 111 respondentov (28 %), občas 138 respondentov (34,8 %), skoro nikdy 18 respondentov (4,5 %) a nikdy 6 respondentov (1,5 %).

Tabuľka 6. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete YouTube na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
3,8257576	4	3	0,9743252	1	5	3	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka vyššie vyobrazuje výstupy základných číselných charakteristík opytovacej položky, ktorá zisťovala frekvenciu využívania sociálnej siete Youtube. Táto položka bola koncipovaná do päťstupňovej škály, pričom vyššie číslo kódu <1;5> definuje vyššiu frekvenciu využívania. Priemer nadobúda hodnoty  $\approx 3,8$ , čo je pri pohľade na 5 stupňovú škálu nie vysoká hodnota. Medián, ktorý upozorňuje na fakt, že minimálne polovica respondentov uvádza druhú najfrekventovanejšiu hodnotu, a teda často. Druhá polovica je distribuovaná v hodnotách nižších ako 4. Najčastejšia hodnota je rovná trom. Odchýlka  $\approx 1$  deklaruje vyššiu „zhodnosť odpovedí“. Minimum a maximum nám napovedá o využití celej škály odpovedí. Zameraním na percentil sa dá konštatovať, že 25 % respondentov označilo možnosť 3 a menej, teda občas.

Tabuľka 7. Využívanie sociálnej siete Twitter na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Nikdy	366	92,4	92,4
Skoro nikdy	15	3,8	96,2
Občas	12	3,0	99,2
Často	3	,8	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

3 respondenti (0,8 %) využívajú sociálnu sieť Twitter na svojom smartfóne často. Občas tak činí 12 respondentov (3 %), skoro nikdy 15 respondentov (3,8 %) a nikdy 366 respondentov (92,4 %). Odpoveď veľmi často sa u respondentov nevyskytla.

Tabuľka 8. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete Twitter na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
1,1212121	1	1	0,4616476	1	4	1	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Už z prvého pohľadu na výstupy číselných charakteristik sa dá predpokladať veľmi nízka frekvencia Tweetru na smartfónoch respondentov. Z uvedeného zrejme, že drvivá väčšina odpovedí bola situovaná pri kategórii 1, teda nikdy. Toto tvrdenie je zachytené vo všetkých číselných charakteristikách. Štandardná odchýlka napovedá o mimoriadne vysokej zhode odpovedí. Pri pohľade na maximálne a minimálne hodnoty vidíme, že možnosť, veľmi často (5) nebola vybraná ani jedným respondentom.

Tabuľka 9. Využívanie sociálnej siete Google+ na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Nikdy	165	41,7	41,7
Skoro nikdy	63	15,9	57,6
Občas	84	21,2	78,8
Často	48	12,1	90,9
Veľmi často	36	9,1	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

36 respondentov (9,1 %) využíva sociálnu sieť Google+ na svojom smartfóne veľmi často. Často tak činí 48 respondentov (12,1 %), občas 84 respondentov (21,2 %), skoro nikdy 63 respondentov (15,9 %) a nikdy 165 respondentov (41,7 %).

Tabuľka 10. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete Google+ na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
2,3106061	2	1	1,3564618	1	5	1	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sa zameriame na Google+, tak vidíme, že na škále 1 až 5 dosiahol priemer hodnotu 2,31, medián 2 a najčastejšia hodnota, modus je rovná jednej. Z uvedenej charakteristiky hodnôt centrálnej tendencie možno predpokladať, že väčšina odpovedí bude situovaná v kategóriách symbolizujúcich menej frekvenčné užívanie danej sociálnej siete. Štandardná odchýlka je cca 1,36, teda odchýlenie od priemeru je v našom prípade mierne vyššie. Minimum a maximum definuje teoretické hranice škály, konštatujeme že bola využitá jej celá potencia. Pri percentiloch vieme povedať, že 75 % odpovedí leží v dimenzii 3 a menej, čiže frekvencia občas, skoro nikdy a nikdy.

Tabuľka 11. Využívanie sociálnej siete LinkedIn na smartfóne

	Početnosť	%	Kumulatívne %
Nikdy	339	85,6	85,6
Skoro nikdy	33	8,3	93,9
Občas	12	3,0	97,0
Často	6	1,5	98,5
Veľmi často	6	1,5	100,0
Total	396	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

6 respondentov (1,5 %) využíva sociálnu sieť LinkedIn na svojom smartfóne veľmi často. Často tak činí 6 respondentov (1,5 %), občas 12 respondentov (3 %), skoro nikdy 33 respondentov (8,3 %) a nikdy 339 respondentov (85,6 %).

Tabuľka 12. Deskriptívna štatistika využívanie sociálnej siete LinkedIn na smartfóne

Priemer	Medián	Modus	Št. Odchýlka	Minimum	Maximum	Percentil	
						25	75
1,25	1	1	0,7226008	1	5	1	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výstupov číselných charakteristík sa dá predpokladať veľmi nízka frekvencia využívania LinkedInu na smartfónoch respondentov. Z uvedeného zrejme, že drvivá väčšina odpovedí bola situovaná pri kategórii 1, teda nikdy. Toto tvrdenie je zachytené vo všetkých číselných charakteristikách. Štandardná odchýlka napovedá o mimoriadne vysokej zhode odpovedí. Pri pohľade na maximálne a minimálne hodnoty vidíme, že bol využitý jej celý potenciál.

### 3. Zhrnutie

Len málo inovácií v ľudskej histórii zahŕňa také množstvo výhod ako práve elektronický obchod. Globálna povaha, technologický rozvoj, možnosť zasiahnuť obrovskú skupinu ľudí, jeho interaktívny charakter, rozmanitosť príležitostí jeho využitia či rýchly rast jeho podporných infraštruktúr, má za následok mnoho potenciálnych prínosov pre organizácie, jednotlivcov aj spoločnosť ako takú. Nezadržateľný rozvoj technológií a najmä penetrácia tzv. inteligentných telefónov, resp. smartfónov a tabletov posúva nielen zmysľovanie dnešnej populácie na celkom inú úroveň, ale aj marketing a všetky jeho aktivity do iných, značne sofistikovanejších rozmerov. Niet divu, že v nových komunikačných médiách vidia manažéri mimoriadny potenciál. Enormný nárast užívateľov týchto zariadení totiž z pohľadu marketingu predstavuje aj obrovský dosah na zaujímavú cieľovú skupinu zákazníkov.

Mobilný marketing je novou formou marketingovej komunikácie, ktorá využíva mobilné komunikačné metódy na propagáciu nápadov, produktov a služieb. Marketingové nástroje poskytujú kdekoľvek a kedykoľvek cieľené oslovenie zákazníkov, interakciu, umiestnenie a vlastné meranie efektívnosti kampane.

Na základe vyššie uvedených štatistík sa dá konštatovať, že respondenti najčastejšie na svojich smartfónoch využívajú sociálnu sieť Facebook. Aj napriek tomu, že sociálna sieť Instagram globálne napreduje, čo sa týka jej využívania používateľmi, respondenti ju využívajú menej ako uvedený Facebook. Poslednou najčastejšie využívanou sociálnou sieťou na smartfóne mladej generácie zákazníkov je YouTube.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Bačík, R., Szabo, Z., K., Fedorko R. 2015. „The analytical insight into customer perception of quality determinants of the e-commerce model B2C subjects in the central European countries.“ In: *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 18, No. 2, p. 15-26. ISSN 2081-7452.
- Fedorko, R., Bačík, R., Kerul'ová, V. 2017. „The analysis on the importance of the reputation manahement in relation to e-commerce subjects.“ In: *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 15, No. 1, p. 48-56. ISSN 2081-7452.
- Gavurová, B., Bačík, R., Fedorko, R. 2018. „The customer's brand experience in the light of selected performance indicators in the social media environment.“ In: *Journal of Competitiveness*, Vol. 10, No. 2, p. 72-84.
- Havlenka, J. 2001. „Dělejte byznys na internetu.“ Praha: Computer Press.
- Kaplan, A. M. 2012. „If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4.“ In: *Business Horizons*, Vol. 55, No.2, p. 129-139. ISSN 0007-6813.
- Lee, G. 2014. „E-Commerce, E-Business and E-Service.“ London: CRC Press.
- Madleňák, R. 2004. „Elektronický obchod.“ Žilina: Žilinská univerzita.
- Sedláček, J. 2006. „E-komerce, internetový a mobil marketing.“ Praha: BEN.
- Sterne, J. 2011. „Meřime a optimalizujeme marketing na sociálních sítích.“ Brno: Computer Press.
- Štefko, R., Fedorko, R., Bačík, R. 2015. „The role of e-marketing tools in constructing the image of a higher education institution.“ In: *Procedia social and behavioral sciences*, Vol. 175, p. 431-438. ISSN 1877-0428.
- Štefko, R., Fedorko, R., Bačík, R. 2016. „Website content quality in terms of perceived image of higher education institution.“ In: *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 13, No. 2, p. 153-163. ISSN 2081-7452.
- Wiedemann, D. G. 2010. „Handbook of research on Mobile marketing. Hershey,“ Pa.: Business Science Reference.
- Young, M. 2017. „Ogilvy o reklamě v digitálním věku.“ Bratislava: Svojtka&Co.

# Kritické myslenie ako dôležitá súčasť počítačovej gramotnosti

Július Alcnauer

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra matematických metód a manažérskej informatiky*

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

[alcnauerjulius@gmail.com](mailto:alcnauerjulius@gmail.com)

**Abstrakt:** Článok sa zameriava na problém nekritického vnímania prínosov informačných a komunikačných technológií. Naznačuje vybrané problémy a ponúka netradičný pohľad na celospoločenské dôsledky masového nasadenie počítačových technológií. Sústreďuje sa na problém neschopnosti posúdiť pravdivosť informácií, ktorý je vlastný značnej časti používateľov internetových informačných zdrojov. Navrhuje zaradenie tejto témy do odbornej prípravy. Upozorňuje na potrebu aktívneho prístupu pri príprave na využívanie internetových informačných zdrojov a nevhodnosť iba pasívneho oboznámenia používateľov s touto problematikou.

**Kľúčové slová:** IKT, kritické myslenie, falošné správy, digitálna priepasť

**JEL klasifikácia:** O30;

**Informácia:** Príspevok vznikol s podporou projektu VEGA 1/0470/18 Ekonomická aktivita turizmu v európskom priestore.



## 1. Úvod

Príprava mladého človeka na prácu a profesionálnu kariéru je v súčasnosti veľmi častou témou odborných ale aj laických úvah. Do popredia sa dostávajú témy, ako je napr. prepojenie školskej teórie s praxou, rozvíjanie zručností, kľúčových kompetencií a pod. Tieto oblasti ponúkajú obrovské množstvo námetov na diskusiu a často objavujeme dávno vyskúšané spôsoby prípravy, prípadne zavádzame do praxe to, čo fungovalo v učňovskom školstve v nedávnej dobe. Pri neustáлом vylepšovaní školstva sa vytratilo to, že svet vôkol nás sa mení vďaka nasadeniu informačných a komunikačných technológií. Dostupnosť počítačových sietí a internetu na veľkej časti Slovenska spolu s rozšírením smartfónov predstavuje dôležitý faktor pre prístup mládeže k informáciám. Naši študenti môžu byť počas väčšiny dňa online a mať prístup k zdanlivo nekonečným internetovým zdrojom vedomostí.

## 2. Vybrané problémy pri zavádzaní IKT do praxe

Spoločnosť sa často riadi neodbornými, laickými predstavami typu čím viac počítačov, tým ľahší a jednoduchší bude náš život. No zatiaľ sme boli často svedkami, že papierový formulár nahradila jeho elektronická podoba a ceruzu nahradil počítač. Nepochopenie výhod zdieľania dát v cloude spôsobilo zvyšovanie nákladov a problémy v každodennom živote. Laický prístup a viera v znižovanie nákladov organizácií pomocou nasadenia počítačov často vyústili do humorných dôsledkov. Viac počítačov predsa vyžaduje viac personálu, zamestnancov na ich obsluhu, údržbu a na prepisovanie papierových hlásení do elektronickej podoby. Ak veľmi zjednodušíme tento pohľad, tak vidíme dva základné problémy. Prvým je nepochopenie nových možností práce s informáciami. Druhým problémom je neschopnosť presne spočítať reálne náklady na implementáciu počítačových systémov do praxe. Často sa postupuje len s vierou, že keď bude viac počítačov, internetu, informačných systémov v organizácii, tak potom budeme pracovať efektívnejšie, rýchlejšie a život bude ľahší a my šťastnejší. Praktické zavádzanie uvedených systémov je vo veľkej väčšine prípadov v rukách technokratov a pracovníkov s technickým vzdelaním a takmer sa nevykytujú zamestnanci so zameraním na humanitné smery. Vychádzame z myšlienky, že humanitne vzdelaní pracovníci a psychológovia nemôžu do toho hovoriť. Každý vie, že nerozumejú počítačovým technológiám a technickým detailom nasadenia počítačov a internetu.

Ak by sme hľadali jednoduchú príčinu časti dnešných problémov, možno by sme ju našli v tom, že ľudia zavádzajúci počítače do praxe sa vôbec nezaoberajú tým, čo sa deje s našim mozgom pri ich využívaní. Jednoduchý príklad je dostatočne výrečný. Odkedy používame svoj smartfón, koľko telefónnych čísel dokážeme vytočiť spamäti. Kým postavíme diaľnicu vyžadujeme prieskumy, ako to ovplyvní prírodu, aké budú dôsledky jej prevádzkovania. Ak nakúpime tablety a IKT do škôl, tak ich prínos a vplyvy na žiakov skúmajú najčastejšie firmy, ktoré ich predávajú. Je predsa jasné, že žiaci sa budú učiť rýchlejšie, ľahšie, lepšie atď. Po mnohých rokoch sme prekvapení, že školská populácia stráca základné zručnosti. Mnoho detí nemaľuje doma štetcom, alebo si nedokáže zaviazať šnúrkou na topánkach. Svet sa modernizuje. Ktosi si neuvedomil, že urobenie fyzikálneho pokusu vlastnými rukami, priamy zážitok z chemického pokusu sa nedá nahradiť pozeraním videa na tablete. Dnešní maturanti pravdepodobne nebudú potrebovať časť zručností, ktoré boli nevyhnutné pri vzdelávaní ich rodičov. Koľkí z nich potrebujú vziať do ruky piľku či sekeru? Ale chápu, ako funguje svet okolo nás? Rozobrali svoj bicykel a pochopili (aspoň niektorí) mechanické princípy rôznych zariadení? Základy techniky, dielne, práce na školskom pozemku sme „múdro“ nahradili počítačovou výučbou a používaním tabletov.

Žiaľ smerujeme k určitej univerzálnosti. Niekedy to pripomína snahu nahradiť piľku v rukách žiaka jej virtuálnou podobou na tablete. Reálna praktická skúsenosť s opracovaním dreva sa nedá nahradiť. Poznať, vedieť opísať určitú činnosť a porozumieť istému vybranému problému ešte neznamená, že to vieme urobiť aj prakticky. Získať teoretickú vedomosť, informáciu nie je zárukou toho, že zároveň nadobúdame spôsobilosť, resp. kompetenciu na patričnej úrovni. Pretože spôsobilosť je možné nadobúdať iba v praktickej činnosti. (Alcnaer, Novotná, Mesárošová, 2015, s.5)

Mladá generácia, pre ktorú je internet, smartfón samozrejmosťou ako ceruzka a nezažila svet bez počítačov a internetu, intuitívne využíva všetky výhody týchto nástrojov. Možno si už ani nekladie otázku, prečo toto musím vedieť naspamäť, keď mi to Google povie kedykoľvek a kdekoľvek. Môžeme si tu doplniť čokoľvek od vedomostí z geografie po matematické vzorce. Ďalšie efekty pri dostupnosti smartfónov počas vysokoškolskej prednášky naznačujú minimálne pokles pozornosti a zníženie schopnosti analyzovať predkladaný problém.

Ako uvádzajú B. le Roux a A.Parry: „Súčasná generácia študentov vysokých škôl vykazuje narastajúci sklon k správaniu multitaskingu s digitálnymi zariadeniami, ako sú napríklad prenosné počítače, tablety a smartfóny. Rastúce množstvo empirických dôkazov ukázalo, že toto správanie je spojené so zníženou akademickou výkonnosťou.“ Zaujímavosťou výsledkov ich výskumu je, že sa objavujú rozdiely v znižovaní pozornosti u študentov rôznych zameraní štúdia. Je potrebné chápať, že sú to prvotné výsledky z ich výskumu v Južnej Afrike. (Le Roux a Parry, 2017)

### 3. Teoretické východiská – vývoj základných pojmov

To, že raz budeme mať na dosah rozsiahle zdroje informácií, bolo zrejme už dávno. Počítače a internet boli iba prostriedkom, ktorý spustil naše zaplavovanie informáciami. Tušili sme, že sa musí zmeniť vzdelávanie a prinajmenšom doplniť o nové témy, ktoré budú nielen o technickom zvládnutí počítačov. Pri definovaní počítačovej gramotnosti sa v uplynulých desaťročiach môžeme stretnúť s viacerými pohľadmi na problematiku toho, čo má študent vedieť.

Ako už dávnejšie uviedla profesorka Stoffová „, v porovnaní s klasickým vyučovacím procesom možno uviesť výhody, ktoré potvrdzujú prínos počítačov ako prostriedku vyučovania. Predovšetkým je to možnosť individualizácie vyučovacieho procesu. Pritom individualizácia je tu chápaná omnoho širšie a komplexnejšie než je individualizácia vyučovacieho tempa.“ (Stoffová, 2004, s. 16)

Nedostatočne sa využila možnosť zaradiť do vzdelávania aj ďalšie témy, ktoré by súviseli s nadbytkom falošných informácií. Hľadanie pravdy a verifikovanie správ by bolo v dobe, keď sa objavil internet, iba témou na akademickú debatu. Tak, ako sme si nedokázali pri prvých PC predstaviť čo dokázu vírusy a akú širokú škálu možností uškodiť používateľovi ponúknú, tak sme netušili, že sa objavia hoaxy a podobne ako vírusy dokázu zamoriť myseľ u širokých skupín obyvateľov. Individuálna možnosť výberu prameňov a informácií znamená čosi ako skok do bazénu plného informácií. Ak uvažujeme o bazéne s vodou, tak v takom prípade je vhodné, ak máme za sebou kurz plávania. Dnes už chápeme, že potreba vyhodnotiť a správne pochopiť informácie je podstatnou podmienkou. Definovanie toho, čo má moderný človek ovládať z oblasti informatiky sa vyvíjalo postupne počas viacerých desaťročí.

Zhrnutie toho, čo má ovládať človek v 21. storočí, sa definovalo na začiatku 21. storočia pomocou vymedzenia počítačovej gramotnosti. Ako v rozsiahlej štúdií uvádza Peter Sak: „Za relevantné vymedzenie počítačovej gramotnosti považujeme kompetencie, ktoré umožnia jedincovi využívať nové technológie pre svoj profesný a osobný život v tej miere, keď sa nebude cítiť počítačovo hendikepovaným, nestojí za digitálnou priepasťou a jeho osobný a profesný rozvoj prostredníctvom počítača je len otázkou jeho voľby.“ (Sak a kol, 2007, s.46)

V neskoršej dobe sa u viacerých autorov objavuje potreba presnejšie rozčleniť jednotlivé požiadavky na odbornú prípravu. Upozorňovali na to, že pojem počítačová gramotnosť sa často zamieňa za pojem informačná gramotnosť. Viacerí zastávali názor, že to sú dva rôzne pojmy a nemôžeme ich zamieňať. Informačná gramotnosť je širší pojem a nehovorí iba o praktickom zvládnutí počítača ale obsahuje v sebe aj literárnu gramotnosť a ďalšie zručnosti potrebné pre spracovanie a verifikáciu informácií. Kto bol informačne gramotný? Obvykle sa očakávalo, že pracovník dokáže vyhľadávať, spracovávať informácie, využívať počítačové vybavenie. Zároveň sa objavoval pojem internetová gramotnosť a obvykle sa chápal v rovine zručností pri využívaní e-mailu, diskusných fór, sociálnych sietí a messengerov. Zaujímavým pojmom tej doby je digitálna priepasť, ktorá charakterizovala skupiny ľudí bez prístupu k počítačovým technológiám, prípadne riziko ich vylúčenia z informačnej spoločnosti. Domnievame sa, že nedostatok vzdelania a vedomostí umožňujúcich rozoznať pravdu a lož na internete môžeme chápať ako novú priepasť, ktorá sa objavuje v 21. storočí. Skupina ľudí, ktorá nedokáže overiť informácie a overí prakticky čokoľvek zverejnenému na sociálnych sieťach, alternatívnych spravodajských portáloch môže utrieť nielen straty v oblasti osobných financií ale stáva sa aj rizikom pre demokraciu či celú spoločnosť. Predstavuje ľahký cieľ manipulátorov a potreba širšieho vzdelávania v oblasti kritického myslenia zameraného na internet a jeho zdroje sa nám objaví s vyššou naliehavosťou.

### 4. Výsledky experimentu a diskusia

Pri hľadaní materiálu s malým rozsahom strán zameraným na prípravu študentov sme siahli po učebnici používanej v Českej republike. Len na ilustráciu z praxe uvádzame našu skúsenosť z ostatných rokov. Pre úspešnú prípravu študentov na kritické hodnotenie informácií a internetových prameňov je mimoriadne dôležité aký majú vlastný názor na daný problém. Niekedy sa stretávame s názorom, že je postačujúce prezentovať uvedenú

problematiku a poskytnúť im základné pravidlá. Na opačnej strane je názor, že študenti si musia vyskúšať hodnotenie pravdivosti internetových prameňov a musia mať spätnú väzbu a odborné vedenie. Je pravdepodobné, že iba takto si to osvoja správne. Pre ilustráciu aktuálneho stavu sme urobili malý prieskum, ktorý je skôr ilustrovaním dôležitosti, ktorú študenti prikladajú tejto téme.

Ako orientačné zmeranie akou dôležitou sa javí táto téma študentom v závere bakalárskeho štúdia sme využili veľmi zjednodušené overenie vedomostí jednou otázkou v skúšobnom teste. Študenti v poslednom roku bakalárskeho štúdia mali uviesť príklad na aspoň dva logické klamy. Tieto klamy im boli vysvetlené na prednáške. Celkovo bolo zaradených šesť príkladov logických klamov. V elektronickej verzii materiálov na prípravu na test mali k dispozícii aj prezentáciu z prednášky. Zároveň boli upozornení, že sa táto téma môže objaviť v teste. V prezentácii boli použité skeny učebnice v českom jazyku, aby sme nezmenili členenie výkladu autora učebnice. Téma bola vysvetlená a okomentovaná spolu s premietnutím ukážok. Iba malá časť študentov 18,8% (28) dokázala získať plný počet bodov za túto otázku. V odpovediach mali uviesť aspoň 2 logické klamy a stručne ich vysvetliť. Podrobnejší prehľad uvádzame v tabuľke 1.

**Tabuľka 1. Počet správnych odpovedí pri vysvetlení logických klamov**

	správne %	n	čiasťočne %	n	neuviedli %	n	Spolu n
Skup. 1	17,3%	19	7,3%	8	75,4%	83	110
Skup. 2	35,8%	5	7,1%	1	57,1%	8	14
Skup. 3	16,0%	4	12,0%	3	72,0%	18	25
Spolu	18,8%	28	8,0%	12	73,2%	109	149

Je to len malá sonda a nemôžeme z nej robiť veľké závery. Výsledok mohol byť ovplyvnený viacerými vplyvmi. Napr. vedeli, že z tejto oblasti bude iba jedna otázka a pripravovali sa s dôrazom na ťažiskové odborné témy v danom teste. Napriek vysvetleniu problému môže časť študentov, hlavne zahraničných mať problém s porozumením učebným materiálom v českom jazyku a pod. Tento postup sme použili aj v minulosti a počas ostatných dvoch rokov boli naše výsledky veľmi podobné aj u prvákov ale aj u trietikov bakalárskeho štúdia odboru manažment.

## 5. Návrhy pre prax

Ako najdôležitejšie odporúčania pre prax navrhujeme zaradenie tejto témy do školského kurikula na všetkých stupňoch škôl, kde sa vyučuje spracovanie informácií získaných z internetových zdrojov. Dôležité bude vypracovať nové postupy na precvičovanie tejto témy na praktických ukážkach pomocou prameňov, ktoré sú zaujímavé pre príslušnú vekovú skupinu študentov. Témy musia byť neustále aktualizované a mali by odrážať problémy, o ktorých sa v spoločnosti v tej dobe hovorí. Ako minimum pri začleníení do súčasných vyučovacích plánov by bolo vhodné členenie, ktoré predložil v učebnici Pavel Roubal. Konkrétne ide o tri prístupy.

Vysvetliť pravidlá kritického myslenia, pod ktorými chápe opatrné posúdenie informácií a ich overenie z viacerých zdrojov. Charakterizuje to takto: definujte problém, nájdite viac alternatív (zdrojov), pokúste sa začleniť nové informácie do svojich súčasných a hľadajte logické väzby. Sformulujte závery a overte ich validitu. ( Roubal, s.18)

Vymenovanie a odhalenie logických klamov, ktoré sa využívajú na zastieranie nelogických spojení a dosiahnutie manipulatívnych cieľov. Vysvetlenie aspoň najčastejšie používaných, ktorými sú: čiernobiele predkladanie problému, „hranie na city“ a strašenie fatálnymi dôsledkami, útoky na autora namiesto kritiky obsahu príspevku, používanie zložitého jazyka a komplikovaných viet, odvolávanie sa na autoritu alebo odborníka pracujúceho v inej oblasti. Odvodzovanie všeobecných záverov z jednej udalosti a ignorovanie štatistickej povahy javov. (Roubal, s.18)

Výber kvalitných informačných zdrojov resp. ich posúdenie z viacerých hľadísk. Správnosť a absencia chýb, odbornosť autora spolu s gramatickou a literárnou úrovňou článku, aktuálnosť informácií a datovanie štatistických

údajov. Dobrý zdroj informácií môžeme charakterizovať aj objektivnosťou a nezáujatosťou pri predkladaní faktov, pričom je dôležitá aj ucelenosť a celkový pohľad na problematiku vrátane uvádzania odkazov na iné pramene. (Roubal, s.18)

## 6. Záver

Odporúčania pre boj s falošnými informáciami sa budú postupne doplňovať a metodika pre odbornú prípravu v tejto oblasti bude musieť byť zdokonaľovaná. Základom pre jej šírenie budú pravdepodobne dobrovoľníci, učitelia, ktorí budú dostatočne nadšení a pochopia závažnosť tejto problematiky. Masové a plošné zavádzanie rovnakých postupov na všetkých školách neprinesie úspech. Ako motivovať žiakov v tejto oblasti? Už starí Rimania mali jednoduché pravidlo: „Cui bono – či prospech, resp. komu to prospieva“. Toto je kľúč k pochopeniu dôvodov šírenia časti nepravdivých správ a príčin manipulovania sociálnych sietí. V istom filmovom thrilleri s názvom *Déjà Vu* zaznela múdra veta: „Chcem sa na niečo pýtať... Aby som sa mohol pýtať, musím predtým niečo vedieť“. Aby sme dokázali využívať informácie, ktoré sa redundantne na nás „valia“, musíme ich vedieť triediť, verifikovať atď. Vo vyjadrení filmovej postavy je ukrytá podstata problému. Musíme vedieť kam sa pozrieť a na čo sa pýtať. A toto by sme mali naučiť našich žiakov, študentov a možno aj nás všetkých.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Alcnauer Július, Novotná Erika a Mesarošová Radka. 2015. "Kritické myslenie a internetové zdroje vo vzdelávaní." In: *Manažérske rozhodovanie v kontexte situačných a osobnostných charakteristík [elektronický zdroj]: nekonferenčný vedecký zborník recenzovaných štúdií*. Prešov : Bookman, 2015. CD-ROM, s. 4-12 ISBN 978-80-8165-126-7
- Roubal, Pavel. 2011. „Informatika a výpočetní technika pro střední školy – Teoretická učebnice.“ Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3228-9
- B. le Roux, Daniel a A. Parry, Douglas. 2017. „In-lecture media use and academic performance: Does subject area matter?“ *Computers in Human Behavior*, Volume 77, December 2017, Pages 86-94, ISSN 0747-5632,
- Sak, Petr. 2007. „Člověk a vzdělání v informační společnosti.“ Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-230-0
- Stoffová, Veronika. 2004. „Počítač ako univerzálny didaktický prostriedok.“ Nitra: Fakulta prírodných vied Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre. ISBN 80-8050-765-1

# Meranie efektívnosti ubytovacích zariadení krajín V4 aplikáciou lineárneho programovania

Ing. Beáta Šofranková, PhD.\*  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra financií*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[beata.sofrankova@unipo.sk](mailto:beata.sofrankova@unipo.sk)

doc. Ing. Dana Kiseláková, PhD.  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra financií*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[dana.kiselakova@unipo.sk](mailto:dana.kiselakova@unipo.sk)

Mgr. Veronika Čabinová  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra financií*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[veronika.cabinova@smail.unipo.sk](mailto:veronika.cabinova@smail.unipo.sk)

Mgr. Erika Onuferová  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra financií*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[erika.onuferova@smail.unipo.sk](mailto:erika.onuferova@smail.unipo.sk)

**Abstrakt:** Problematika merania a hodnotenia efektívnosti podnikov je stredobodom záujmu rôznych ekonomických subjektov, nakoľko poznanie a riadenie kľúčových determinantov zvyšujúcich finančnú efektívnosť a zároveň i výkonnosť predstavuje predpoklad získania dominantného postavenia podniku na trhu. Súčasná dynamicky sa meniace podnikateľské prostredie vytvára na proces riadenia efektívnosti ešte väčšiu tlak a núti podnikateľské jednotky nielen posudzovať aktuálny stav, ale hľadať neustále nové spôsoby pre jej zvyšovanie. Príspevok sa zameriava na komparáciu vybraných makroekonomických ukazovateľov sektora poskytujúceho ubytovacie služby v krajinách V4 a na zhodnotenie efektívnosti vybraných podnikateľských subjektov krajín V4 za rok 2016 aplikáciou lineárneho programovania. V roku 2016 pôsilo v rámci krajín V4 v sektore ubytovacích služieb celkovo 32 010 podnikov a zamestnávali 152 307 osôb, pričom prvá priečka v rámci krajín V4 patrí Poľsku, nasleduje Česko, Maďarsko a Slovensko. Najvyšší obrat na zamestnanca dosiahli české podniky (249,7 tis. €) a najvyššiu hrubú pridanú hodnotu na zamestnanca (97,3 tis. €) vytvorili podniky v Poľsku. Z pohľadu hodnotenia efektívnosti pomocou lineárneho programovania výsledky našich analýz ukázali, že najviac efektívne boli ubytovacie zariadenia v Českej republike, ktorých efektívnosť sa nachádzala za rok 2016 na úrovni 0,8936, nasledovalo Slovensko (0,6725) a Poľsko (0,4180). Podniky v Maďarsku dosiahli o 50 % slabšiu efektívnosť v porovnaní s Českom (0,4034).

**Kľúčové slová:** ubytovacie zariadenia; efektívnosť; lineárne programovanie; krajiny V4

**JEL klasifikácia:** M21; C10; G39

**Informácia:** Príspevok je jedným z výstupov projektu VEGA č.1/0791/16 Moderné prístupy zvyšovania podnikateľskej výkonnosti a konkurencieschopnosti s využitím inovatívneho modelu - Enterprise Performance Model pre zefektívnenie manažérskeho rozhodovania.

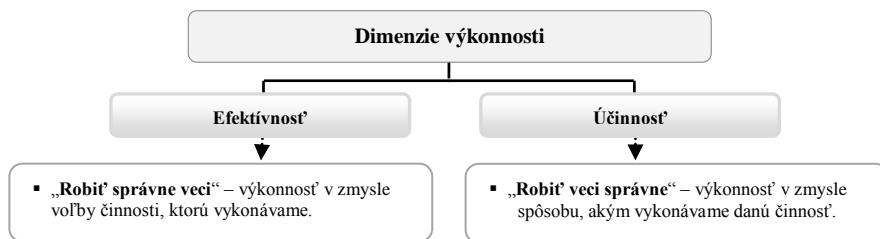
## 1. Úvod

Prebiehajúce globalizačné procesy so sebou prinášajú rastúce konkurenčné prostredie a nevyhnutnosť permanentného riadenia a zvyšovania efektívnosti i s ňou spojenou výkonnosťou podniku. V konkurenčnom boji zvíťazia len podniky, ktoré sa problematike ich merania a hodnotenia adekvátne venujú a v tomto smere si vedia zvoliť správny prístup.

## 2. Základné teoretické východiská

Efektívnosť je zásadným predpokladom výkonnosti podniku, resp. výkonnosť podniku môžeme merať efektívnosťou, nakoľko predstavuje jednu agregátnu hodnotu zloženú z viacerých oblastí hodnotenia finančnej situácie a výkonnosti podniku (Horváthová, Mokrišová 2016). Aj podľa autora Wagnera (2009) možno efektívnosť vnímať ako jednu z dimenzií výkonnosti (viď Schéma 1).

**Schéma 1 Dimenzie výkonnosti**



*(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Wagnera 2009)*

Pri hodnotení výkonnosti podniku sa podľa Tomčíkovej (2011) berú do úvahy aj ďalšie výkonnostné kritériá, ktoré vytvárajú tzv. komplexný výkonnostný model. Sú to: produktivita, efektívnosť a užitočnosť. Podnik bude výkonný, len ak dokáže naplniť všetky tri kritéria súčasne. Suchánek a kol. (2013) prirovnáva pojem výkonnosť ku produkčnej schopnosti podniku v zmysle dosahovania výkonu ako výsledku prebiehajúceho výrobného procesu. Souček (2010) definuje pojem výkonnosť ako schopnosť podniku vyprodukovať istý objem statkov a služieb za dané obdobie, pričom podnik usilujúci sa o dosiahnutie dlhodobu najvyššej výkonnosti by mal dosahovať minimálne dvojnásobnú výkonnosť v porovnaní s priemerom príslušného odvetvia. Podľa autoriek Faltejsková, Dvořáková, Hotovcová (2016) je v súčasnom globálnom prostredí najlepšie definovať výkonnosť podniku ako úspech na trhu, schopnosť uspieť v konkurencii a nájsť možnosť ďalšieho rastu v neustále sa meniacom nestabilnom prostredí. Podľa Pavelkovej, Knápkovej (2012) je výkonnosť podniku závislá na miere využitia konkurenčnej výhody konkrétneho podniku. Definícia výkonnosti podniku je podľa Dluhošovej a kol. (2010) vo všeobecnosti chápaná ako schopnosť firmy zhodnocovať vložené zdroje, resp. vložený kapitál. Výkonnosť firmy môže byť (najčastejšie taktiež aj býva) exaktnejšie interpretovaná ako jej efektívnosť, účinnosť či ziskovosť.

Efektívnosť považuje Tumpach (2008) za jednu z hlavných kritérií hodnotenia výsledkov podniku a definuje ju ako mieru dosahovania stanovených cieľov a vytvárania podmienok na ich naplnenie aj do budúcnosti. Lisý a kol. (2016) charakterizuje efektívnosť ako schopnosť ekonomiky, a zároveň tak i ekonomických subjektov v nej pôsobiacich, využívať dostupné existujúce zdroje čo najracionálnejšie, vyrábať na hranici produkčných možností a využívať vzácne výrobné faktory. Podľa Zalaia a kol. (2016) dochádza k dosiahnutiu efektívnosti v prípade, ak je podnik schopný zvýšiť výsledný objem outputov pri zachovaní identického množstva vynaložených inputov. Efektívnosť však možno zvyšovať aj pri zachovaní požadovaného konečného výstupu a obmedzení vynaložených zdrojov potrebných na jeho dosiahnutie. Marcineková, Sujová (2014) vysvetľujú, že najdôležitejšie postavenia má kritérium efektívnosti, ktoré vyjadruje pomer medzi výstupmi hospodárskej činnosti a danými vstupmi. Veľký počet moderných modelov merania efektívnosti vznikol vďaka vývoju štatistických metód, informačných technológií, ako aj rastúcemu záujmu zo strany bánk, ratingových agentúr a podnikateľských subjektov. Cieľom všetkých modelov je rozlíšiť efektívne podniky od neefektívnych (Hyránek, Grell, Nagy 2014). Na základe týchto skutočností môžeme na meranie efektívnosti podnikov aplikovať metódu lineárneho programovania riešenú ako maticový model vstupno-výstupných transformácií vybraných ekonomických veličín.

Maticovú sústavu definuje Zalai a kol. (2016) ako formuláciu väzieb konštruovaných z rôznych ukazovateľov, ktoré po horizontálne a vertikálne vytvárajú prvky matice hodnotiace ekonomický jav. Ukazovatele usporiadané vertikálne vytvárajú riadky matice a ukazovatele usporiadané horizontálne predstavujú stĺpce matice. Podľa Grella, Hyráňka (2012) je maticová sústava matematickou formuláciou väzieb, ktorá vznikne horizontálnou a vertikálnou kombináciou vstupov a výstupov. Výsledkom ich usporiadania sú ukazovatele účinnosti a náročnosti. Pomocou maticovej sústavy je možné merať a hodnotiť výkonnosť jedného podniku za niekoľko rokov respektíve porovnávať výkonnosť viacerých podnikov za určité obdobie. Nespornou výhodou matice je skutočnosť, že je to otvorený, variabilný a adaptabilný systém merania výkonnosti a je možné ho dynamicky meniť a upravovať v závislosti od podmienok podniku. Klieštik (2009) zdôrazňuje, že cieľom maticovej metódy je eliminovať subjektivitu hodnotenia pomocou merania výstupov vo vzťahu k vloženým vstupom. Pomocou lineárneho matematického modelu sa jednotlivým vstupom a výstupom priradujú váhy, ktoré odzrkadľujú efektívnosť príslušnej premennej. Na základe praktických skúseností sú podľa autora pravidlá konštrukcie tohto modelu nasledujúce:

- celkový počet vstupov a výstupov je potrebné minimalizovať,
- vysoko korelované vstupy a výstupy sú zbytočné,
- vstup, ktorý neovplyvňuje žiaden výstup sa vynechá a naopak,
- dostupnosť dát nesmie ovplyvniť výber vstupov a výstupov.

Hlbšej analýze merania a hodnotenia výkonnosti podniku aplikáciou maticového modelu sa venujú v príspevkoch autori Grell, Hyráňek (2012). V záujme detailnejšieho posúdenia výkonnosti sa podľa nich nie je možné uspokojiť s klasickými indikátormi finančnej analýzy. Môžu však byť základom na ďalšie skúmanie výkonnosti matematickými metódami. Maticový model chápu ako určitú ekonomickú štruktúru, ktorej opis je možný kombináciou ukazovateľov vstupov a výstupov. Zároveň zdôrazňujú dôležitosť jednoznačnej definície jednotlivých metrik a jednoznačnej formulácie väzieb medzi nimi. Podľa Horváthovej, Mokrišovej (2016) je pozitívom tohto prístupu poznatok, že ukazovatele merania efektívnosti, účinnosti a výkonnosti podniku vytvárajú sieť, pre ktorú je charakteristické vzájomné prepojenie ukazovateľov silnými väzbami. V rámci matice ukazovateľov sú zastúpené ukazovatele efektívnosti, výnosnosti, náročnosti a marže. Súčasne sú v tejto matici kľúčové ukazovatele výkonnosti podniku. Vzťahy, ktoré vznikajú medzi jednotlivými ukazovateľmi, sa dajú matematicky popísať. Na základe týchto skutočností sa podnik môže cielene zamerať na tie funkčné oblasti, ktoré sú predpokladom zvyšovanie jeho výkonnosti a efektívnosti. Okrem týchto autorov sa problematike hodnotenia výkonnosti aplikáciou lineárneho programovania s využitím maticového modelu zaoberajú aj Klieštik, (2009), Berežný, Kravecová (2012), Cibulka (2007).

Formuláciu základných vzťahov v maticovom modeli prezentuje Schéma 2. Maticový model je tvorený absolútnymi ukazovateľmi, ktoré sú rozdelené na ukazovatele vstupov ( $n$  – nárokov) a výstupov ( $v$  – výsledkov) podnikateľskej činnosti (Grell, Hyráňek 2012).

**Schéma 2 Maticový zápis ukazovateľov**

$n-v$		$v-n$	1, 2, 3, ..., j, ..., n $v_1, v_2, v_3, \dots, v_j, \dots, v_n$	1, 2, 3, ..., k, ..., m $n_1, n_2, n_3, \dots, n_k, \dots, n_m$
1	$n_1$	$A = (a_{ij})$	$B = (b_{jk})$	$C = (c_{ik})$
2	$n_2$			
...	...			
i	$n_i$			
m	$n_m$			
1	$v_1$	$D = (d_{ij})$	$C = (c_{ik})$	$C = (c_{ik})$
2	$v_2$			
...	...			
l	$v_l$			
n	$v_n$			

kde:

$A$  – matica účinnosti vstupov rozmeru  $m.n$ , kde  $a_{ij} = v_j/n_j$ ,  
 $C$  – matica náročnosti výstupov rozmeru  $n.m$ , kde  $c_{ik} = n_i/v_i$ .

$B$  – matica štruktúry vstupov rozmeru  $m.m$ , kde  $b_{jk} = n_k/n_j$ ,  
 $D$  – matica štruktúry výstupov rozmeru  $n.n$ , kde  $d_{ij} = v_j/v_i$ .

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Grell, Hyráňek 2012)



Pri praktickom riešení danej problematiky bolo podľa autorov Grell, Hyránek (2012) potrebné vychádzať z jej zjednodušenia, pričom sa minimalizovali odchýlky medzi ukazovateľmi náročnosti a účinnosti. Vektory  $u_i$  (viažuce sa k ukazovateľom náročnosti) a vektory  $t_r$  (viažuce sa k ukazovateľom účinnosti) boli získané ako riešenie nasledovných rovníc:

a) základnej rovnice: 
$$\min \sum_j w_j = 0$$

b) za podmienok:

$$\begin{aligned} \sum t_r &= 1 \\ u_i t_r w_j &\geq 0 \end{aligned}$$

c) poradie efektívnosti (E) transformačného procesu bolo vypočítané vzhľadom:

$$E_j = \sum_r t_r c_{rj} / \sum_i u_i S_{M,ij}^I$$

kde:

$w_j$  – odchýlky v jednotlivých rokoch,

$t_r$  – hodnota váh pre výstupy,

$u_i$  – hodnota váh pre vstupy,

$c_{rj}$  – výstupy potrebné pre lineárne programovanie,

$E_j$  – efektívnosť,

$S_{M,ij}^I$  – vstupy potrebné pre lineárne programovanie.

### 3. Metodológia

Príspevok sa zameriava na komparáciu vybraných makroekonomických ukazovateľov sektora poskytujúceho ubytovacie služby v krajinách V4 a na zhodnotenie efektívnosti vybraných podnikateľských subjektov krajín V4 za rok 2016 aplikáciou lineárneho programovania. Cieľom príspevku bolo posúdenie celkovej ekonomickej efektívnosti podnikov na makroekonomickej aj mikroekonomickej úrovni.

Do výskumného súboru bolo vybraných po 15 podnikateľských subjektov z každej krajiny V4, pričom boli dodržané nasledovné kritériá výberu podnikov z dostupných databáz účtovných závierok za rok 2016:

- z hľadiska počtu zamestnancov sme sa zamerali na malé a stredné podniky (do 49 zamestnancov),
- z hľadiska štatistickej klasifikácie ekonomických činností (NACE Rev. 2) boli vybrané podniky, ktoré patria do divízie 55 Ubytovanie (sekcia I Ubytovacie a stravovacie služby) pre Slovensko a Česko a výber podnikov z Poľska a Maďarska bol realizovaný podľa SIC 7011 – Hotely a motely.
- vybrané podniky dosiahli v roku 2016 kladný výsledok hospodárenia po zdanení (EAT).

Účtovné závierky za podnikateľské subjekty Slovenska a Českej republiky sme spracovali z databázy účtovných závierok spoločnosti CRIF – Slovak Credit Bureau, s. r. o. a účtovné závierky za podnikateľské subjekty Poľska a Maďarska z databázy spoločnosti BISNODE SLOVENSKO, s. r. o.

Použitá sekundárna dáta na sektorovej úrovni z databázy EUROSTAT ako aj dáta z účtovných závierok analyzovaných podnikov krajín V4 boli spracované v programe MS Excel.

Na hodnotenie efektívnosti vybraných podnikov krajín V4 bola aplikovaná metóda lineárneho programovania, ktorej vstupnými premennými boli nasledovné ukazovatele z účtovných závierok:

- celkové náklady,
- majetok,
- osobné náklady,
- celkové výnosy,
- čistý zisk (EAT),
- výška pridanej hodnoty.

Metódu lineárneho programovania aplikáciou Simplexovej metódy sme zvolili zámerne, keďže podľa vopred stanovených podmienok umožňuje transformovať reálne premenné do matematických modelov a tie následne riešiť pomocou logického aparátu. Súčasťou tejto úlohy je správne stanoviť ciele (optimalizačné kritériá) a ohraničujúce podmienky (obmedzenia).



#### 4. Výsledky a diskusia

Jedným z partiálnych cieľov príspevku bola komparácia vybraných sektorových indikátorov ekonomického prostredia pre podniky poskytujúce ubytovacie služby v rámci krajín V4 za analyzovaný rok 2016. Medzi vybrané makroekonomické ukazovatele z pohľadu veľkostnej kategórie podnikov patrili metricky ako:

- počet podnikov,
- počet zamestnancov,
- obrat na zamestnanca (v tis. €),
- hrubá pridaná hodnota na zamestnanca (v tis. €).

Nasledujúca analýza je zameraná na stručný popis vyššie uvedených makroekonomických ukazovateľov, ktoré sú spracované v prehľadných tabuľkách klasifikujúcich ubytovacie zariadenia z hľadiska ich veľkostnej kategórie. V rámci našej analýzy sme sa zamerali na celkové absolútne hodnoty ukazovateľov za jednotlivé krajiny V4, ale aj na ich detailnejšiu štruktúru berúc do úvahy veľkostné kategórie podnikov podľa počtu zamestnancov.

**Tabuľka 1. Štruktúra podnikov z hľadiska veľkostnej kategórie za ubytovanie v krajinách V4**

Počet podnikov (v %)	Česká republika	Maďarská republika	Poľská republika	Slovenská republika
od 0 do 9 zamestnancov	91,44	87,73	93,62	92,37
od 10 do 19 zamestnancov	4,01	5,53	2,83	údaj nedostupný
od 20 do 49 zamestnancov	3,33	4,41	2,38	3,36
od 50 do 249 zamestnancov	1,14	2,13	1,06	1,39
nad 250 zamestnancov	0,08	0,20	0,11	údaj nedostupný

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat, 2018)

Počas analyzovaného roka 2016 pôsobilo v rámci krajín V4 v sektore ubytovacích služieb celkovo 32 010 podnikov, pričom takmer polovica z nich (49,02 %) pôsobila v Poľsku (15 691 podnikov), nasledovalo Česko s počtom 9 126 podnikov (28,51 %) a Maďarsko s celkovo 4 036 aktívnymi podnikmi v nami analyzovanom sektore (12,61 %). Na Slovensku bolo evidovaných najmenej ubytovacích zariadení (3 157), čo predstavovalo iba 9,86 % z celkového počtu podnikov analyzovaných v skupine krajín V4. Z údajov je viditeľné, že vo všetkých krajinách mali dominantné postavenie podniky zamestnávajúce 0 – 9 zamestnancov, tzv. mikropodniky (91,29 % v priemere). Naopak, zastúpenie veľkých podnikov s počtom zamestnancov nad 250 nedosiahlo v roku 2016 ani úroveň 1 %.

V krajinách V4 pracovalo v roku 2016 v sektore ubytovacích služieb celkovo 152 307 pracovníkov, a to bez ohľadu na jednotlivé kategórie podnikov z hľadiska veľkosti. Na základe výsledkov našej analýzy bol ich najvyšší počet (73 909 pracovníkov), pochopiteľne, zaznamenaný v prípade Poľska (48,53 %). V poradí druhou krajinou zamestnávajúcou celkovo najvyšší počet ľudí v skúmanom sektore (36 087 pracovníkov) bola Česká republika, v ktorej ubytovacích zariadeniach pracovalo 23,69 % zamestnancov, nasledovalo Maďarsko s 28 922 zamestnanými (18,99 %) a najnižší počet zamestnancov bol evidovaný na Slovensku, nakoľko v ubytovacích zariadeniach pracovalo iba 13 389 pracovníkov reprezentujúcich 8,79 % v rámci všetkých krajín V4. Vyvázenejšia štruktúra zamestnancov po zohľadnení veľkostnej kategórie podnikov (Tabuľka 2) poukazuje na najvyššiu zamestnanosť vo všetkých krajinách v tzv. mikropodnikoch, nasledujú podniky s počtom zamestnancov od 50 do 249 a s nevýraznou odchýlkou v porovnaní s veľkými podnikmi pracuje najmenej zamestnancov v podnikoch s počtom zamestnancov od 10 do 19.

**Tabuľka 2. Štruktúra počtu zamestnancov z hľadiska veľkostnej kategórie za ubytovanie v krajinách V4**

Počet zamestnancov (v %)	Česká republika	Maďarská republika	Poľská republika	Slovenská republika
od 0 do 9 zamestnancov	24,47	22,66	43,33	37,57
od 10 do 19 zamestnancov	14,21	10,49	8,84	údaj nedostupný
od 20 do 49 zamestnancov	24,46	18,31	14,60	23,18
od 50 do 249 zamestnancov	28,40	28,61	21,31	26,68
nad 250 zamestnancov	8,46	19,93	11,92	údaj nedostupný

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat, 2018)

**Tabuľka 3. Výška obratu na zamestnanca z hľadiska veľkostnej kategórie za ubytovanie v krajinách V4**

Obrat na zamestnanca (v tis. €)	Česká republika	Maďarská republika	Poľská republika	Slovenská republika
od 0 do 9 zamestnancov	40,7	23,6	30,1	34,5
od 10 do 19 zamestnancov	35,9	34,5	39,7	údaj nedostupný
od 20 do 49 zamestnancov	42,7	40,4	41,7	36,5
od 50 do 249 zamestnancov	59,9	40,4	53,5	48,1
nad 250 zamestnancov	70,5	52,1	50,4	údaj nedostupný

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat, 2018)

Za všetky veľkostné kategórie podnikov bol celkovo najvyšší obrat na zamestnanca v roku 2016 zaznamenaný v prípade Českej republiky (249,7 tis. €), o ktorého prvenstvo za zaslúžili najmä veľké ubytovacie zariadenia zamestnávajúce nad 250 pracovníkov. Druhé miesto patrí Poľsku (215,4 tis. €), nasleduje Maďarsko s obratom na zamestnanca vo výške 191 tis. € a napokon Slovenská republika, ktorej výsledky boli do istej miery ovplyvnené nedostupnosťou potrebných údajov za rok 2016. Hodnotiac nami vybraný ukazovateľ za všetky krajiny V4 prihladnuc na veľkostné kategórie podnikov možno konštatovať, že najvyšší obrat bol celkovo dosiahnutý v ubytovacích zariadeniach s počtom zamestnancov od 50 do 249 (201,9 tis. €), a naopak, najnižší v podnikoch zamestnávajúcich od 10 do 19 pracovníkov.

**Tabuľka 4. Výška hrubej pridanej hodnoty na zamestnanca z hľadiska veľkostnej kategórie za ubytovanie v krajinách V4**

Hrubá pridaná hodnota na zamestnanca (v tis. €)	Česká republika	Maďarská republika	Poľská republika	Slovenská republika
od 0 do 9 zamestnancov	13,2	8,1	8,2	8,9
od 10 do 19 zamestnancov	12,0	12,8	15,7	údaj nedostupný
od 20 do 49 zamestnancov	15,8	16,4	18,8	13,1
od 50 do 249 zamestnancov	25,1	17,0	26,7	20,9
nad 250 zamestnancov	25,3	24,4	27,9	údaj nedostupný

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat, 2018)

V rámci krajín V4 bola najvyššia hrubá pridaná hodnota na zamestnanca evidovaná v poľských ubytovacích zariadeniach, ktorej úroveň sa za všetky kategórie podnikov pohybovala v roku 2016 na úrovni 97,3 tis. €. S nevýrazným rozdielom o 5,9 tis. € patrilo druhé miesto Českej republike, tretie Maďarsku s hrubou pridanou hodnotou na zamestnanca na úrovni 78,7 tis. € a z dôvodu nekompletných dát malo Slovensko aj v tomto prípade najhoršie postavenie (42,9 tis. €). Štruktúra analyzovaného ukazovateľa z hľadiska veľkostnej kategórie podnikov bola identická ako v prípade výšky obratu na zamestnanca, avšak dosahované hodnoty boli výrazne nižšie.

V ďalšej časti príspevku sme sa zamerali na analýzu efektívnosti ubytovacích zariadení za rok 2016 za účelom skúmania ekonomickej efektívnosti podnikov na mikroekonomickej úrovni.

Výpočet efektívnosti vybranej vzorky ubytovacích zariadení krajín V4 bol riešený prostredníctvom Simplexovej metódy lineárneho programovania, ktorej cieľom je nájsť optimálnu hodnotu rozdielu tak, aby boli všetky pomerové ukazovatele na báze optimálneho riešenia. Ako vstupné premenné sme zvolili *celkové náklady*, *majetok* a *osobné náklady*. Výstupné premenné tvorili *celkové výnosy*, *čistý zisk* a *pridaná hodnota*. Na základe uvedených premenných, ktoré považujeme za najviac determinujúce výkonnosť analyzovanej vzorky podnikov, sme aplikáciou modifikovanej maticovej sústavy v rámci vstupov vyčíslili nákladovosť výnosov, majetkovú náročnosť a mzdovú náročnosť. Výstupy sme kvantifikovali v pomere k výnosom.

Výsledok riešenia uvedenou metódou pozostával z váh vstupov a výstupov ( $u_i$ ,  $t_r$ ) vybraných ukazovateľov a odchýlok ( $w_j$ ), ktorých súčet bolo nutné minimalizovať. Dôležité bolo tiež dodržať podmienku, aby váhy výstupov dosiahli v súčte hodnotu 1. V prípade Slovenska dosiahla najvyššiu váhu pridaná hodnota ( $t_r = 0,5639$ ), pri porovnaní váh vstupov a výstupov v rámci Maďarska nadobúdala najvyššiu hodnotu váhy čistý zisk ( $t_r = 1,0000$ ), pri analýze ukazovateľov v Česku dominovali celkové náklady (s váhou  $u_i = 0,7080$ ) a nakoniec spomedzi vstupno-výstupných premenných v Poľsku dosahovali najvyššiu váhu osobné náklady ( $u_i = 1,0818$ ). Na základe vypočítaných váh sme kvantifikovali efektívnosť analyzovanej vzorky podnikov krajín V4 za rok 2016. Dosiahnuté výsledky hodnotenia efektívnosti analyzovaných podnikov krajín V4 sú uvedené v nasledujúcej Tabuľke 5.

**Tabuľka 5. Výsledky hodnotenia efektívnosti podnikov krajín V4 pomocou lineárneho programovania**

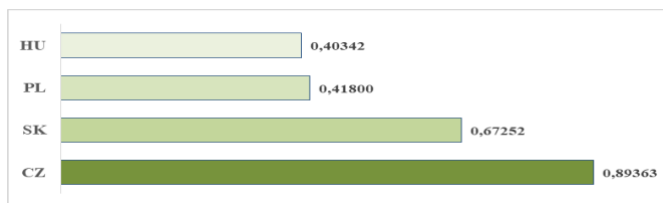
Podnik	Česká republika		Maďarská republika		Poľská republika		Slovenská republika	
	Odhýľky $w_j$	Efektívnosť'	Odhýľky $w_j$	Efektívnosť'	Odhýľky $w_j$	Efektívnosť'	Odhýľky $w_j$	Efektívnosť'
01	0,0891	0,8782	0,2184	0,0510	0,0756	0,3428	0,1733	0,3926
02	0,2739	0,7010	0,2195	0,0877	0,4331	0,0389	0,1378	0,5141
03	0,0402	0,9425	0,2088	0,1130	0,1821	0,0474	0,1374	0,6201
04	0,1096	0,8583	0,2051	0,1359	0,0899	0,6630	0,0297	0,9028
05	0,0624	0,9133	0,2213	0,0406	0,0000	<b>1,0000</b>	0,1481	0,5700
06	0,1370	0,8266	0,2086	0,0825	0,3396	0,0350	0,0449	0,8419
07	0,0000	<b>1,0000</b>	0,1849	0,1778	0,3050	0,1733	0,1414	0,5470
08	0,0570	0,9192	0,1949	0,1451	0,2554	0,0989	0,2865	0,2412
09	0,0000	<b>1,0000</b>	0,0000	0,6387	0,0000	<b>1,0000</b>	0,0000	0,5828
10	0,2292	0,7450	0,1281	0,4036	0,1314	0,3635	0,2096	0,4998
11	0,1403	0,8236	0,1225	0,4273	0,3921	0,1376	0,0000	<b>1,0000</b>
12	0,1200	0,8455	0,0000	<b>1,0000</b>	0,3196	0,2002	0,1110	0,5918
13	0,0337	0,9512	0,0000	<b>1,0000</b>	0,1315	0,5021	0,0604	0,7837
14	0,0000	<b>1,0000</b>	0,0333	0,8297	0,0942	0,6674	0,0000	<b>1,0000</b>
15	0,0000	<b>1,0000</b>	0,0159	0,9185	0,0000	<b>1,0000</b>	0,0000	<b>1,0000</b>

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovných záznamov)

Na základe výsledkov uvedených v Tabuľke 5 môžeme konštatovať, že najvyššiu efektívnosť nadobúdali ubytovacie zariadenia v Česku, o čom svedčí nielen najvyššia priemerná hodnota efektívnosti, ale aj skutočnosť, že až 4 podniky dokázali dosiahnuť požadovanú efektívnosť na úrovni 1 a zároveň efektívnosť ďalších 4 podnikov sa pohybovala nad hodnotou 0,9. V poradí druhou krajinou z pohľadu hodnotenia efektívnosti podnikov bolo Slovensko, keď požadovane efektívne boli 3 podniky, ale v porovnaní v Českom bola efektívnosť jednotlivých podnikov podstatne nižšia. Poľsko obsadilo v rebríčku efektívnosti 3. priečku a to aj napriek tomu, že rovnako ako v prípade Slovenska, boli za efektívne označené 3 podniky. K podstatne nižšej efektívnosti poľských ubytovacích zariadení prispeli kolísavé výsledky efektívnosti, keďže až 4 podniky nadobudli efektívnosť pod kritikou hodnotou 0,1. Len o niečo málo horšie výsledky efektívnosti v porovnaní s Poľskom sme zaznamenali v prípade Maďarska, ktoré tak získalo najhoršie postavenie v rebríčku hodnotenia efektívnosti na mikroúrovni.

V poslednej časti príspevku sme sa venovali porovnaniu priemernej efektívnosti ubytovacích zariadení v rámci krajín V4. Je dôležité podotknúť, že požadovaná efektívnosť, ktorú by sa mal každý podnik snažiť dosiahnuť, respektíve sa k nej aspoň priblížiť, je efektívnosť na úrovni 1. Kvantifikovaná priemerná efektívnosť vybranej vzorky podnikov za rok 2016 v komparácii krajín V4 je zobrazená v nasledujúcom Grafe 1.

**Graf 1 . Výsledky priemernej efektívnosti krajín V4**



(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe výsledkov je zrejmé, že najvyššiu efektívnosť (v priemernej hodnote 0,8936) dosahovali v roku 2016 ubytovacie zariadenia v Českej republike, druhú priečku obsadilo Slovensko s priemernou efektívnosťou podnikov na úrovni 0,6725, ďalej nasledovali ubytovacie zariadenia v Poľsku s priemernou efektívnosťou vo výške 0,4180 a posledné miesto v rebríčku efektívnosti obsadilo Maďarsko, ktoré len nepatrne zaostávalo za Poľskom (priemerná efektívnosť vo výške 0,4034). Celkovo môžeme konštatovať, že efektívnosť českých podnikov sa nachádzala (približovala sa) na požadovanej úrovni, zatiaľ čo efektívnosť slovenských podnikov možno zhodnotiť ako nadpriemernú. Opačne podpriemernú (slabú) efektívnosť, na približne rovnakej úrovni, dosahovali maďarské a poľské podniky.

## 5. Záver

Cieľom príspevku bolo komparovať celkovú ekonomickú efektívnosť na makroúrovni pomocou vybraných makroekonomických ukazovateľov sektora poskytujúceho ubytovacie služby v krajinách V4 a posúdiť efektívnosť vybraných podnikateľských subjektov krajín V4 za rok 2016 aplikáciou lineárneho programovania.

V roku 2016 pôsobilo v rámci krajín V4 v sektore ubytovacích služieb celkovo 32 010 podnikov, pričom takmer polovica z nich (49,02 %) pôsobila v Poľsku. V analyzovanom sektore krajín V4 bolo zamestnaných 152 307 osôb, pričom celkovo najvyšší obrat na zamestnanca v roku 2016 vytvorili podniky v Českej republike (249,7 tis. €) a najvyššiu hrubú pridanú hodnotu na zamestnanca na úrovni 97,3 tis. € bola evidovaná v poľských ubytovacích zariadeniach. Z mikroekonomického pohľadu sme sa rozhodli analyzovať efektívnosť vybranej vzorky podnikov pomocou systému lineárneho programovania vstupno-výstupných premenných, ktorý predstavuje matematický optimalizačný aparát, nakoľko platí, že každá činnosť v podniku je ovplyvnená snahou ju čo najviac optimalizovať. Výsledky ukázali, že najviac efektívne boli ubytovacie zariadenia v Českej republike, ktorých efektívnosť sa nachádzala za rok 2016 na úrovni 0,8936. Naopak najnižšiu, a zároveň o približne 50 % slabšiu efektívnosť v porovnaní s Českom, dosahovali podniky v Maďarsku, k čomu prispela nízka efektívnosť až 4 podnikov pod kritickou hranicou 0,1.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Berežný, Š., Kravecová, D. 2012. "Lineárne programovanie". Košice: TU KE. ISBN 978-80-553-0910-1.
- Cibulka, V. 2007. Výhody aplikovania simulácie Project Management Forecast pri projektovaní. In *Finanční a logistické řízení*. s. 68-72. ISBN 978-80-248-1406-3.
- Dluhošová, D. a kol. 2010. "Finanční řízení a rozhodování podniku". Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- Eurostat 2018. [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
- Faltejškova, O., Dvořáková, L., Hotovcová, B. 2016. "Net Promoted Score Integration into the Enterprise Performance Measurement and Management System – A Way to Performance Methods Development". In *E & M Ekonomie a Management*. Roč. 19, č. 1, s. 93-107. ISSN 2336-5604.
- Grell, M., Hyránek, E. 2012. "Maticové modely na meranie výkonnosti produkčných systémov". In *E & M Ekonomie a Management*. Roč. 15, č. 1, s. 73-87. ISSN 2336-5604.
- Horváthová, J., Mokrišová, M. 2016. "Meranie výkonnosti podniku s aplikáciou maticovej sústavy ukazovateľov a modelu lineárneho programovania". In *eXclusive JOURNAL: Economy & Society & Environment*. Roč. 4., č. 3., s. 116-125. ISSN 1339-0260.
- Hyránek, E., Grell, M., Nagy, L. 2014. "Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí". Bratislava: Ekonom. ISBN 978-80-225-3901-2.
- Klieštík, T. 2009. Kvantifikácia efektivity činností dopravných podnikov pomocou Data Envelopment Analysis. In *E & M Ekonomie a Management*. Roč. 12, č. 1, s. 133-145. ISSN 2336-5604.
- Lisý, J. a kol. 2016. "Ekonomía". Bratislava: Wolters Kluwer SR. ISBN 978-80-7552-275-7.
- Marcineková, K., Sujová, M. 2014. "Výkonnosť podniku a jej zvyšovanie prostredníctvom systému Balanced Scorecard". In *Trendy v podnikaní 2014: Recenzovaný zborník príspevků mezinárodní vědecké konference*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Pavelková, D., Knápková, A. 2012. *Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- Souček, Z. 2010. "Firma 21. století: (Předstihněme nejlepší!!!)". Praha: Professional Publishing. 2. vyd. ISBN 978-80-7431-007-2.
- Sučánek, P. a kol. 2013. "Vliv kvality na výkonnosť a konkurenceschopnosť podniku". Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.
- Tomčíkova, M. 2011. "Výkonnosť - faktor úspešnosti organizácie". Dostupné z: <https://conference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/ekonomika/Tomicikova.pdf>
- Tumpach, M. 2008. "Manažérske a nákladové účtovníctvo". Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-168-2.
- Wagner, J. 2009. "Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti". Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.
- Zalai, K. a kol. 2016. "Finančno-ekonomická analýza podniku". 9. prepracované a rozšírené vyd. Bratislava: SPRINT. ISBN 978-80-89710-22-5.

# Operačný program kvalita životného prostredia a jeho vplyv na regionálny rozvoj na Slovensku

**PhDr. Martin Mudrík, PhD.**

Prešovské univerzita v Prešove  
*Fakulta manažmentu*  
*Katedra marketingu a medzinárodného obchodu;*  
*Konštantinova 16, 080 01 Prešov*  
martin.mudrik@unipo.sk

**Ing. Martin Vavrek**

*Vysoká škola ekonomická v Praze*  
*Národohospodárská fakulta*  
*Katedra hospodárskych dejín*  
*Nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 00 Praha 3, Česká republika*  
martin.vavrek@gmail.com

**Abstrakt:** Predkladaný príspevok sa zaoberá analýzou významu Operačného programu Kvalita životného prostredia a jeho vplyvu na regionálny rozvoj na Slovensku. Prílišný centralizmus, ktorý sa však v posledných rokoch zakonzervoval v systéme využívania štrukturálnych a regionálnych fondov spôsobil to, že Slovenská republika výrazne zaostáva v možnostiach využitia disponibilných zdrojov. V národnom systéme eurofondov sa stal hlavným negatívnym determinantom problém nejasných priorit a prístup určitých mocenských elit, ktorý zasiahol aj Operačný program Kvalita životného prostredia. Práca sa preto venuje aj tejto oblasti.

**Kľúčové slová:** Operačný program Kvalita životného prostredia, Nenávratný finančný príspevok, eurofondy, regionálny rozvoj

**JEL klasifikácia:** Q52; Q58

**Informácia:** This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant No. 1/0789/17 – VEGA „Výskum dominantných marketingových postupov a významných charakteristík spotrebiteľského správania pri využívaní mobilných komunikačných platforiem pre účely elektronickej komercie.“

## Úvod

Po vstupe Slovenska do Európskej únie dostal pojem regionálneho rozvoja nový rozmer, vzhľadom na možnosti čerpania prostriedkov zo štrukturálnych fondov. V troch programových obdobiach získala krajina na realizáciu projektov v oblasti regionálneho rozvoja možnosť vyčerpať finančné prostriedky v celkovej sume 27,5 miliárd eur, pričom čerpanie podstatnej časti týchto prostriedkov (cca 15,3 miliárd eur) bolo naplánované na súčasné programové obdobie rokov 2014-2020.

Operačný program Kvalita životného prostredia sa stal jedným z pilierov programovacieho obdobia na roky 2014 – 2020. Mal výrazný potenciál stať sa motorom regionálneho rozvoja na Slovensku, zvyšovať zamestnanosť, ochranu životného prostredia, znižovať regionálne disparity, či zlepšiť infraštruktúru. Bohužiaľ sa v poslednom období stal hlavným negatívnym determinantom problém nejasných priorít a prístup určitých mocenských elít, ktorý výrazným spôsobom zasiahol aj Operačný program Kvalita životného prostredia, čím sa proces naplnenia strategického cieľa rapídne spomalil.

### 1. Operačný program Kvalita životného prostredia a jeho význam – základné teoretické východiská

Operačným programom Kvalita životného prostredia sa označuje programový dokument Slovenskej republiky pre čerpanie pomoci z fondov Európskej únie pre sektor životného prostredia na roky 2014 – 2020. Štruktúra materiálu a obsahová náplň jednotlivých kapitol vychádzali z nariadenia Rady (ES) č. 1083/2006 z 11.07.2006, ktorým sa ustanovili všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde a ktorým sa zrušilo nariadenie (ES) č. 1260/1999 .

Na stránkach Ministrestva životného prostredia SR (2019) sa uvádza, že financovanie Operačného programu Kvalita životného prostredia je zabezpečené z Európskeho fondu regionálneho rozvoj a Kohézneho fondu, pričom podľa všeobecného nariadenia EÚ obsah bolo nevyhnutné vytvoriť samostatný operačný program ako jeden z nástrojov regionálneho rozvoja, ktorý by sa zaoberal práve touto problematikou. Jeho veľkou výhodou je to, že vychádza z výsledkov analýzy súčasnej enviro nm uje samostatné prioritné osi pre každý z uvedených fondov a samostatný záväzok za každý z fondov. V súlade s článkami všeobecného nariadenia EÚ je OP KŽP vypracovaný na národnej úrovni.

Riadiacim orgánom operačného programu Kvalita životného prostredia sa stalo Ministerstvo životného prostredia SR, ktoré v súlade s materiálom Návrh štruktúry operačných programov pre viacročný finančný rámec Európskych štrukturálnych a investičných fondov na programové obdobie 2014 – 2020, schváleným Radou vlády SR pre prípravu Partnerskej dohody uzatvorenej dňa 11.3.2013 a následne ratifikovanej vládou SR na jej zasadnutí dňa 20.3.2013 zastáva funkciu riadiaceho orgánu pre Operačný program Kvalita životného prostredia (ďalej aj „OP KŽP“). V zmysle uvedeného materiálu budú do implementačnej štruktúry OP KŽP v pozícii sprostredkovateľských orgánov pod riadiacim orgánom (SORO) zapojené aj Slovenská agentúra životného prostredia, Slovenská inovačná a energetická agentúra a Ministerstvo vnútra SR.

Význam OP KŽP vyplýva už z jeho samotnej podstaty. Oblasť environmentalistiky, infraštruktúry životného prostredia, ochrany prírody a ďalších oblastí životného prostredia sú dnes natoľko aktuálne témy, že sa akútne dotýkajú momentálnej situácie v Slovenskej republike a platných právnych predpisov EÚ a medzinárodných dohovorov v oblasti životného prostredia. Jeho význam ako nástroja regionálnej politiky je nespochybniteľný, keďže pomáha žiadateľom a investorom v oblasti životného prostredia vytvárať dostatočné zdroje na trvalo-udržateľný rozvoj. Okrem toho výrazným spôsobom prispieva ku konvergencii SR k priemeru EÚ-15 v oblasti environmentálnej infraštruktúry a ochrany životného prostredia.

Globálnym cieľom OP KŽP je zvýšenie úrovne a zlepšenie stavu životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR v zmysle predpisov EÚ a SR a posilnenie environmentálnej zložky trvalo udržateľného rozvoja. Z taktó definovaného globálneho cieľa je jasné, že Operačný program Kvalita životného prostredia je kľúčovým nástrojom v procese tvorby regionálnej politiky a regionálneho rozvoja na Slovensku. Okrem iného prispieva k naplneniu strategického cieľa a síce výrazným spôsobom zvýšiť konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky, znížiť regionálne disparity a zvyšovať zamestnanosť (Ministerstvo životného prostredia SR 2019).



## 2. Charakteristika problémových aspektov v oblasti životného prostredia Slovenskej republiky

Analýza súčasnej situácie v oblasti životného prostredia na Slovenku si vyžaduje samostatnú štúdiu a nie je ju možné charakterizovať len v krátkosti. Avšak je vhodné dať do pozornosti niekoľko najviac problémových aspektov v oblasti životného prostredia. Operačný program Kvalita životného prostredia sa prioritne snaží orientovať práve na riešenie týchto problémových oblastí, čím si Slovensko plní zároveň záväzky, požiadavky a implementáciu opatrení, ktoré mu vyplývajú z právnych predpisov EÚ v oblasti ochrany životného prostredia (Ministerstvo životného prostredia SR 2019).

Prvou oblasťou, v ktorej má Slovensko značné rezervy a výraznejším spôsobom zaostáva za vyspelými krajinami EÚ je úroveň pripojenosti obyvateľstva na sieť verejnej kanalizácie. Rozdiel medzi Slovenskom a vyspelejšími krajinami činí podľa údajov z Ministerstva životného prostredia (2019) až 28,5%.

Druhým a veľmi špecifickým problémom Slovenska je ohrozenie územia povodňami. Povodne majú v spoločnosti často výrazný ekonomicko-sociálny dopad. Výsledky riešenia tohto problému môžeme každoročne pozorovať a to už prakticky na území celej SR. Nezabezpečenie prevencie a nevytvorenie adekvátnych opatrení na ochranu pred povodňami bude mať za následok nárast nákladov na eliminovanie škôd spôsobených povodňami a to nie len na majetku obyvateľstva, ale často krátko aj na ľudských životoch. Všeobecné ohrozenie rozvoja spoločnosti, socio-ekonomickej klímy a zároveň zdravia a životov obyvateľstva zaraďuje túto problematiku medzi prioritné oblasti rozvoja ochrany životného prostredia.

Povodne, ktoré v posledných rokoch postihli územie Slovenska jasne ukázali na alarmujúci stav. Okrem iného je značne nedostatočná aj úroveň hydrometeorologického informačného systému zabezpečenia. Operačný program sa snaží orientovať na budovanie protipovodňových opatrení a systému predpovedného varovného systému.

Jedným z najväčších problémov, ktoré je potrebné riešiť v spojitosti s ohrozením ľudského zdravia a skracovaním dĺžky života je podľa autorov Bebelavého a Sičákovej-Bebelavej (2006) jednoznačne aj ochrana ovzdušia. Bez uskutočnenia ráznejších opatrení v tejto oblasti bude Slovenská republika v najbližších rokoch čeliť zvýšeným finančným nákladom, ktoré sa pohybujú na úrovni 0,11% HDP ročne. Vysoký podiel emisií znečisťujúcich látok z mobilných zdrojov, nevyhovujúca skladba palivovej základne ako aj značne nevyhovujúci stav odľučovacej techniky to sú najväčšie problémy, ktoré musí Slovensko riešiť. Operačný program Kvalita životného prostredia venuje ochrane ovzdušia značnú pozornosť, čoho dôkazom je aj to, že jednou z prioritných osí je práve ochrana ovzdušia (Sloboda 2010).

Veľmi dôležitou oblasťou, ktorej venuje Operačný program Kvalita životného prostredia svoju pozornosť je aj oblasť odpadového hospodárstva. Samotné ciele boli definované v koncepcných dokumentoch EÚ a ratifikovaných SR, ktorých plnenie je pre SR záväzné. Minimalizácia vzniku odpadov, ich zhodnocovania a oblasť separovaného zberu sú momentálne najviac podporovanými oblasťami odpadového hospodárstva. V dlhodobom období sa predpokladá celkový nárast množstva komunálneho odpadu, čo si vyžiada nevyhnutnosť riešenia problematiky hlavne v oblasti separovaného zberu (Ministerstvo životného prostredia SR 2019).

Špecifickým problémom Slovenska je vytváranie tzv. čiernych skládok. Takáto environmentálna záťaž na životné prostredie nie je porovnateľná v žiadnej vyspelej krajine EÚ. Nutnosť riešenia tohto problému ešte viac núti hlavne menšie regionálne municipality zapájať sa do týchto aktivít. Jednou z možností ako dospieť k pozitívnym výsledkom s minimálnymi nákladmi, predstavuje hlavne pre oblasť územných samospráv práve možnosť čerpania nenávratných finančných prostriedkov na intenzifikáciu separovaného zberu, tvorbu zberných dvorov, či možnosti zhodnocovania odpadov.

Slovensko patrí medzi krajiny s veľmi rozmanitou paletou druhov, ekosystémov, veľkou rozlohou chránených území. Na strane druhej však už dlhšiu dobu čelí problému nedostatku finančných prostriedkov na ochranu prírodných hodnôt. Operačný program Kvalita Životného prostredia sa za posledné roky stal jedinou perspektívnou možnosťou ako efektívne docieľiť plnenie záväzkov vyplývajúcich z predpisov a normatív Európskej únie a medzinárodných dohôd, pričom paralelne dokáže riešiť aj úlohy zadané na národnej úrovni. Medzi priority definované na národnej a lokálnej úrovni patrí hlavne ukončenie procesu budovania súvislej európskej sústavy chránených území (Natura 2000 2017), ktoré vytvárajú členské štáty nezávislé od svojich národných sústav chránených území.

### 3. Problémové čerpanie finančných zdrojov

#### 4.1 Byrokratická záťaž projektov

Pri tvorbe žiadostí o nenávratný finančný príspevok svoj význam v posledných rokoch získal aj externý projektový manažment. Hlavne v prípade eurofondov sa jeho význam prejavil v značnej miere. V poslednom období sa množstvo žiadateľov obracia k externému projektovému manažmentu a to z viacerých dôvodov. Jedným z týchto dôvodov sa hlavne v poslednom období stala byrokratická záťaž projektov.

Administratívna záťaž spôsobuje hlavne subjektom verejnej správy, konkrétne malým obciam problém zvládnutia zabezpečenia projektu hlavne z personálnej oblasti, keďže väčšine projektov si implementácia vyžaduje mnohonásobne vyššie personálne kapacity než aké majú k dispozícii. Procesy v rámci implementácií sú navyše náročné aj z hľadiska odborného, čo vedie k nutnosti využívania externých poradenských služieb od projektových agentú. Tieto aktivity automaticky znamenajú ďalšiu dodatočnú záťaž.

S problematikou nadmernej byrokracie sa v procese schvaľovania projektov nestretávame len v príde implementácie, ale už aj vo fáze prípravy a podania žiadosti o nenávratný finančný príspevok. Obce sú totiž mnohokrát pri príprave projektov konfrontované s podmienkou nutnosti vypracovania podrobných finančných analýz, odborných štúdií, či spracovania podrobných projektových dokumentácií vrátane podrobného položkovitého rozpočtu. Tieto odborné analýzy tvoria povinné prílohy projektov, pričom bez týchto príloh by žiadosti o nenávratný finančný príspevok neboli kompletné a nespĺňali by tak formálne kritéria. Obce sú tak nútené do prípravy projektov zapojiť odborné poradenské spoločnosti.

#### 4.2 Honba za prílohami

Byrokratická záťaž v posledných akcelerovala aj v Operačnom programe Kvalita životného prostredia. OP KŽP sa stal synonymum pre pojem byrokracia v oblasti prípravy žiadostí o NFP. Formálna štruktúra projektu takmer vždy presahuje 20-30 strán v rámci každej výzvy OP KŽP, čo spôsobuje čím ďalej tým väčší tlak na žiadateľov v tom, aby vyhľadávali externé odborné poradenské služby, pretože vo väčšine prípadov nie je žiadateľ na toľko odborne spôsobilý, aby zvládol nástrahy formálnej a odbornej kontroly zo strany riadiacich orgánov. Okrem týchto formálnych príloh, projekt skoro vždy obsahuje aj rozsiahlu finančnú analýzu a v niektorých prípadoch aj prílohy, ktoré vydávajú až neuveriteľné dve desiatky úradov. Okrem toho je potrebné brať do úvahy aj to, že projekt sa odovzdáva v niektorých prípadoch aj v troch a viacerých kópiách, čo predstavuje spolu so všetkými ostatnými prílohami značné množstvo strán. Oproti minulému programovaciemu obdobiu nastal mierny posun v oblasti redukcie byrokratickej záťaže, avšak o rapidnom zlepšení je možné hovoriť len veľmi ťažko. To všetko vytvára ďalšie dodatočné náklady žiadateľov.

V mnohých prípadoch žiadatelia nie sú ochotní znášať tieto dodatočné náklady a radšej využijú služby externých poradenských služieb. Z ekonomického hľadiska to je pochopiteľné, pretože tento outsourcing je pre žiadateľov rentabilnejší než by tomu bolo v prípade, žeby si žiadateľ tieto služby zabezpečoval z interných zdrojov.

Okrem priamych ekonomických nákladov musí žiadateľ počítať aj s časovou náročnosťou prípravy projektu. Vo väčšine prípadov trvá len formálna časť prípravy projektu desať až pätnásť pracovných dní. Vznikajú tak dodatočné obetované náklady, bez ktorých by nebolo možné žiadať o NFP pripraviť. Odborníci odhadujú, že tieto obetované náklady sa vo finančnom ohodnotení pohybujú niekde v intervale od 5-10 percent zo samotnej sumy žiadaných prostriedkov, v závislosti od typu projektu a konkrétnej výzvy. Prerozdelením celkového balíka eurofondov vo výške 15,3 miliardy eur, ktoré má Slovensko k dispozícii, sa vyššie spomínané skryté náklady súvisiace s byrokraciou prerazovacieho procesu na viac než 1,5 miliardy eur. Ak k tomu prirátame korupčné náklady, ktoré sú s určitou prítomnosťou, náklady sa v extrémnych prípadoch vedú vyšplhať o dodatočných 20-30%. Je pochopiteľné, ak časť nákladov smeruje na byrokráciu, pretože v tejto oblasti sa tomu jednoducho vyhnúť nedá. Musíme brať do úvahy, že európska komisia vyžaduje projekty v písomnej podobe, je nutné počítať aj finančnými analýzami o zmysluplnosti projektu, navyše ak žiadateľ dokladuje svoju oprávnenosť nevyhne sa určitým nákladom, ktoré súvisia s touto činnosťou. Paradoxom však ostáva prístup určitých riadiacich orgánov a národných úradníkov. Namiesto toho, aby napomáhali systém zjednodušať, vytvárajú naopak také prostredie, ktoré ešte viac komplikuje už aj tak príliš prebyrokratizovaný systém. A tu sa opäť dostáva na scénu externý manažment a poradenstvo. Externé poradenské spoločnosti dokážu takto nastavený systém absorbovať s oveľa nižšími nákladmi, preto sú ich služby vyhľadávané v posledných rokoch v značnej miere (Rončák, Šipoš, Jacko 2010).



### 4.3 Verejné obstarávanie – nevyhnutný externý manažment

Každý prijímateľ pomoci z eurofondov, ktorý na daný projekt dostane viac ako 50% finančných prostriedkov, je totiž povinný uzatvoriť zmluvy, na základe ktorých bude prebiehať plnenie predmetu projektu, prostredníctvom verejného obstarávania. A práve verejné obstarávanie a jeho centralizovaný systém sa stali veľkou bariérou v procese schvaľovania projektov. Keďže ide zo zákona o pomerne dlhý a nestabilný proces, nedá sa vopred určiť, ako dlho bude trvať. Obstaranie, ale hlavne jeho kontrola môže totiž trvať od troch mesiacov až niekoľko rokov. Avšak v prípade, že proces verejného obstarávania trvá dlhú dobu, nemožno už hovoriť o efektívnosti a hospodárnosti využitia finančných zdrojov.

Proces verejného obstarávania so sebou prináša nutnosť zabezpečenia tejto služby u osoby, ktorá má oprávnenie vykonávať verejné obstarávanie. Žiadatelia o finančný príspevok musia počas prípravy projektu vykonať verejné obstarávanie, keďže im túto povinnosť ukladá samotná výzva. Na scénu tak vstupuje verejný obstarávateľ, ktorý klientovi túto službu poskytuje formou externého manažmentu a riadenia obstarávania. Už samotná podstata tohto procesu určuje jeho význam. V prípade, ak by bolo verejné obstarávanie neúspešné alebo by napríklad bolo pre formálne nedostatky zrušené riadiacim orgánom, v takýchto prípadoch musí žiadateľ počítať aj s reálnou hrozbou celkového zamietnutia už schváleného projektu a to aj v prípade, ak by žiadosť splnila všetky odborné a formálne kritéria stanovené výzvou. Hlavne v posledných rokoch sa tak význam verejného obstarávania naplno prejavil, pričom najvýznamnejšiu rolu v tomto procese určite zohráva kvalitatívna stránka externého poradenstva zo strany verejného obstarávateľa. Verejní obstarávatelia a určité skupiny si začali uvedomovať význam verejného obstarávania natoľko, že sa systém verejného obstarávania začal zneužívať určitými revíznymi postupmi. Prostredníctvom takýchto praktík sa na trhu tvorí deformované konkurenčné prostredie, dokonca sa na trhu verejného obstarávania pohybujú poradcovia, ktorí dokážu blokovat' procesy vyhlásených verejných obstarávaní, čím spôsobujú to, že aj pomerne jednoduché obstarávanie môže trvať neúmerne dlho a napríklad pre malú obec stráca takýto proces základný význam, pričom jej spôsobuje nemalé dodatočné transakčné náklady (Kuhn 2010).

V porovnaní s tvorbou výziev alebo s procesom schvaľovania žiadostí, v prípade verejného obstarávania výrazne absenteje snaha o celkové zefektívnenie. Prítom by stačilo, aby sa dôslednejšie využívali možnosti aktuálneho platného zákona. Príkladom transparentnejšieho postupu v rámci platného zákona by mohlo byť obstarávanie viacerých tovarov a služieb v rámci jedného obstarávania. Jednak by takýto postup bol lacnejší a aj následná kontrola celého procesu by bola jednoduchšia a menej nákladná. Ďalšou alternatívou môže byť vytváranie centrálnych kontrakčných autorít. V tomto prípade sa jedná o princíp toho, že ak niektorý zo žiadateľov dokáže nakúpiť tovar alebo službu lacnejšie, mohol by sa ad hoc stať kontraktorom aj pre ostatných žiadateľov. Toto všetko aktuálne platný zákon umožňuje (Sičáková-Bebalavá a Baťová 2009).

Určitý posun v oblasti zavedenia centrálnych elektronických kontrakčných systémov predsa len nastal. Zaviedol sa centrálny elektronický kontrakčný systém, ktorý mal napomôcť k odstráneniu netransparentnosti v oblasti verejného obstarávania. Avšak neustále zmeny v zákone o verejnom obstarávaní jeho význam v poslednom období značne deformovali. Navyše elektronický kontrakčný systém je v niektorých oblastiach značne neflexibilný, čo má za následok vznik dodatočných problémov pri kontrolách verejných obstarávaní zo strany riadiacich orgánov. Koordináčne riadiace orgány sa práve naopak mnoho krát stretávajú s nie príliš transparentným verejným obstarávaním, čo je ďalší z dôvodov toho, prečo celý proces verejného obstarávania a jeho následná kontrola sú tak časovo náročný a zdĺhavý proces. Tu však vystupuje do popredia iný závažný problém v rámci čerpania eurofondov a síce problém klientelizmu a korupcie.

### 4.4 Problematické čerpanie

Podľa portálu Euractiv (2019) má Slovensko v období od 2014 do 2020 vytvorených viac ako 12 operačných programov. Týkajú sa hlavných okruhov, do ktorých sa môže zapojiť každý, kto chce čerpať peniaze. Prevláda však názor odbornej verejnosti, že vláda má veľa priorít, ktoré chce financovať z týchto peňazí. Nielenže existuje príliš veľké množstvo operačných programov, ale hlavne je veľa inštitúcií, ktoré sú zapojené do implementácie projektov. Táto prílišná komplikovanosť automaticky nahráva byrokracii, klientelizmu a korupcii tvrdia odborníci. Komplikované procesy sa stávajú hlavným determinantom slabého čerpania peňazí, pričom často krát nastáva aj opačný jav a síce plytvanie zdrojov. Odborníci sa zhodujú v tom, že najväčší rozsah plytvania zaznamenala oblasť informatizácie, kde boli vyčlenené takmer 2 miliardy eur, pričom väčšina schválených projektov nedisponuje dostatočnou pridanou hodnotou.

Pre podnikateľské subjekty sa pravidelne vyhlasujú výzvy, do ktorých sa môžu zapojiť. Trend ale ukazuje, že o dotácie klesá záujem. Slovensko má v čerpaní finančných zdrojov z európskych štrukturálnych fondov značné

problémy, obdobne ako tomu v programovom období 2007-2013. Rok 2018 je rokom tzv. strednodobého hodnotenia, čo pre Slovensko znamená, že musí preukázať, či spĺňa svoje záväzky a ako využíva tieto finančné zdroje. Podľa výpočtov rezortu financií má do konca roka 2018 vyčerpať viac ako pol miliardy eur. Dôležité je, že finančné zdroje, ktoré zostanú nevyčerpané, definitívne prepadnú. K 31.12.2017 nespĺnilo Slovensko svoje záväzky vyplývajúce z pravidla n+3, teda dočerpania povinného minimálneho objemu finančných prostriedkov, v operačnom programe Výskum a inovácie. Prišli sme o 26,9 miliónov eur. Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu (ÚPVII) potvrdil, že čerpanie v roku 2018 prebiehalo pomalšie v porovnaní s plánovanou predikciou. V samotnom roku 2018 sa vyčerpalo 750 miliónov eur a najväčšie objemy žiadostí o platbu sa ako zvyčajne predložili v poslednom štvrtroku. Je potrebné zdôrazniť, že sa evidujú operačné programy, ktoré majú pomerne vysoké riziko nesplnenia finančného pravidla n+3 a teda nedočerpania povinného minimálneho objemu finančných prostriedkov do konca roka 2018.

Problematickým operačným programom v oblasti čerpania sa stal aj operačný program Kvalita životného prostredia. Výška miery čerpania nespĺňa aktuálne nedosahuje deklarované hodnoty. Problematickým u tohto operačného programu sa stalo aj finančné pravidlo n+3. K 31.12.2018 je v rámci tohto operačného programu potrebné vyčerpať viac ako 129 mil. eur. Nejedná sa o zazmluvnenie projektov, ale o reálne čerpanie finančných zdrojov. Tento stav je výsledkom viacerých vyššie spomenutých faktorov. Jedná sa hlavne o zdĺhavý proces verejných obstarávaní a ich kontrol, či iných preťahov akými sú napr. finančné riadenie – oblasť riadenia žiadostí o platbu, alebo oblasť monitorovania. Ako dopadne plnenie záväzkov tento rok zhodnotia kompetentné orgány až 31. 12. 2018. Už teraz je však jasné, že na konci roka 2018 prepadne minimálne 100 miliónov eur (Eroactiv 2019).

**Tabuľka 1. Čerpanie z OP k 31.12.2018**

Program	Alokácia 2014 - 2020	Čerpanie	Čerpanie (% z alokácie)	Potrebné vyčerpať k 31.12.2018 (n+3)
<i>OP Výskum a inovácie</i>	2 231 032 482,00	114 010 495,72	5,11%	219 701 871,70
<i>OP Integrovaná infraštruktúra</i>	3 949 210 563,00	902 805 672,84	22,86%	0,00
<i>OP Ľudské zdroje</i>	2 217 348 081,00	452 537 822,91	20,41%	0,00
<i>OP Kvalita životného prostredia</i>	3 137 900 110,00	327 181 102,55	10,43%	129 165 037,30
<i>Integrovaný regionálny OP</i>	1 738 834 120,00	91 572 346,37	5,27%	167 215 234,36
<i>OP Efektívna verejná správa</i>	278 449 284,00	16 794 016,18	6,03%	24 230 644,00
<i>OP Technická pomoc</i>	159 071 912,00	46 430 234,88	29,19%	0,00
<i>Program rozvoja vidieka</i>	1 559 691 844,00	522 126 744,00	33,48%	N/A
<i>OP Rybné hospodárstvo</i>	15 785 000,00	95 636,48	0,61%	2 554 210,88
<b>SPOLU EŠIF</b>	<b>15 287 323 396,00</b>	<b>2 473 554 071,93</b>	<b>16,18%</b>	<b>542 866 998,24</b>

#### 4. Záver

Prílišný centralizmus, ktorý sa v posledných rokoch zakonzervoval v systéme využívania štrukturálnych a regionálnych fondov spôsobil to, že Slovenská republika výrazne zaostáva v možnostiach využitia disponibilných zdrojov. V národnom systéme eurofondov sa stal hlavným negatívnym determinantom problém nejasných priorít a prístup určitých mocenských elít, ktorý zasiahol aj Operačný program Kvalita životného prostredia. Tento aspekt navyše umocňuje ešte aj fakt, že Operačný program Kvalita životného prostredia má príliš široký záber pôsobnosti. Hoci sa momentálne najviac kritickým aspektom zdá to, že krajina čerpá disponibilné zdroje z OP KŽP príliš pomaly, nemusí nakoniec tento problém hrať v konečnom zúčtovaní až tak významnú rolu ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Tento fakt sa potvrdil aj v minulom programovacom období, kedy sa vyčerpalo skoro 100% dostupných zdrojov, avšak efektívnosť čerpania ďaleko zaostala za očakávaniami občanov. Napriek minutým peniazom totiž stále pretrvávajú oprávnená nespokojnosť s úrovňou infraštruktúry, stavom a kvalitou informatizácie vo verejnej správe, nehovoriac o neudržateľnosti a dočasnosti pracovných miest vytváraných projektmi realizovaných za pomoci štrukturálnych fondov. Ak sa k tomu pripočíta „daň“ v podobe neveriteľného plytvania zdrojov, klientelizmus a korupcia, celková efektívnosť vynaložených zdrojov sa rapídne znižuje.

## Zoznam bibliografických odkazov

Bebelavý, E., and Sičáková-Bebelavá, E. 2006. "Prejeme alebo využijeme eurofondy?" Bratislava: Transparecny International Slovensko. ISBN 80–89244–04–1.

Euroactiv. 2019. "Čerpanie eurofondov na Slovensku je nastavené príliš centralisticky." Last modified January 09. 2019 <http://www.euractiv.sk/regionalny-rozvoj/clanok/cerpanie-eurofondov-je-nastavene-prilis-centralisticky-015480>.

Kuhn, I. 2010. "Z eurofondov si niektorí spravili súkromný biznis." Last modified January 07. 2019 <http://www.monitoringfondov.eu/article.php?261>.

Natura 2000. 2017. "Druhá aktualizácia národného zoznamu území európskeho významu." Last modified November 02. 2017 <http://www.sopsr.sk/natura/index1.php?p=6&lang=sk>

Ministerstvo životného prostredia SR. 2019. "Operačný program Kvalita životného prostredia, verzia 8.0." Last modified January 09. 2019 <http://www.op-kzp.sk/obsah-dokumenty/dokument-op-kzp-veria-8-0/>.

Rončák, I., Šipoš, G., and Jacko, T. 2010. "Protikorupčné minimum pre samosprávy 2010." Bratislava: OPEN SOCIETY INSTITUTE. ISBN 978-80-89244-75-1.

Sičáková-Bebelavá, E., and Baťová, D. 2009. "Pridaná hodnota transparentnosti II." Bratislava: Transparecny International Slovensko. ISBN 978-80-89244-45-4.

Sloboda, D. 2010. "Upratovanie v eurofondoch?" Last modified January 07. 2019 <http://www.monitoringfondov.eu/article.php?276>.