

2

2023

Ročník VII.

REFLEXIE  
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**



# **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**



**Ružomberok 2023**

## **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**  
**Vedecký recenzovaný časopis**

**Číslo 2, december 2023, ročník VII.** Vychádza 2-krát do roka.

**EV 150/23/EPP**

### **Redakčná rada**

#### **Predseda**

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

#### **Podpredseda**

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

#### **Členovia**

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

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

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

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

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

DRAG, Katarzyna, dr hab., Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Instytut  
Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Polska

DRAG, Piotr, dr, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Instytut Dziennikarstwa,  
Mediów i Komunikacji Społecznej, Polska

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

EGEROVÁ, Dana, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Plzeň, Česká republika

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

JEGOROW, Dorota, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,  
Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Lublin, Poland

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

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

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

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

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

MIHAJLOVIĆ, Ivan, University of Belgrade, Faculty of Mechanical Engineering in Belgrade,  
Serbia

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

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

PRZYŁUSKA-SCHMITT, Judyta, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,  
Lublin, Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Poland

RUSKO, Miroslav, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

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

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

TOADER Cosmina-Simona, University of Life Sciences "King Mihai I" from Timisoara, Faculty of Management and Rural Tourism, Romania  
UBREŽIOVÁ, Iveta, , prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

### **Technická rada**

#### **Predseda**

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

#### **Členovia**

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

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

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

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

HRNČIAKOVÁ TURČIAKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku,  
Pedagogická fakulta

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

KUNIAK, Martin, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku

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

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

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

Katolícka univerzita v Ružomberku

© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku,

Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok

IČO: 37-801-279

**ISSN 2730-020X**

## **Obsah/Contents**

### **Komparácia modelov sociálnej politiky vo vzťahu k úmrtnosti na COVID-19 v EÚ a USA**

#### **Comparison of social policy models in relationship to mortality rate of COVID-19 in EU and USA**

Jana PITEKOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ ..... 6

### **Vedenie ľudí a motivácia ako súčasti podnikovej kultúry vybraného podniku**

#### **Leadership and motivation as the parts of corporate culture in chosen company**

Mária VRÁBLIKOVÁ, Iveta UBREŽIOVÁ, Anna DIAČIKOVÁ,  
Mária BUDZÁKOVÁ ..... 23

### **Vyučovanie finančnej gramotnosti v regionálnom školstve**

#### **Teaching financial literacy in regional education**

Zuzana GONČÁROVÁ, Jana PITEKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ ..... 43

### **Stratégia zakladania spin-off centier v univerzitnom prostredí**

#### **1. časť – Prehľad literatúry o spin-off centrách v univerzitnom prostredí vo svete a na Slovensku**

#### **The strategy of establishing spin-off centers in the university environment**

#### **Part 1 – Literature review of spin-off centers in the university environment in the world and in Slovakia**

Karol ČARNOGURSKÝ, Miroslava KUBIČKOVÁ, Anna DIAČIKOVÁ ..... 65

## Príhovor šéfredaktora

### Chief editor speech

Vážení čitatelia,

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

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

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

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

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

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

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
šéfredaktorka

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.2.6-22>

## **Komparácia modelov sociálnej politiky vo vzťahu k úmrtnosti na COVID-19 v EÚ a USA**

### **Comparison of social policy models in relationship to mortality rate of COVID-19 in EU and USA**

Jana PITEKOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ

#### **Abstrakt**

Príspevok je zavŕšením novej paradigmy sociálnej politiky založenej na analýze úmrtnosti na COVID-19 a vybraných makroekonomických ukazovateľoch EÚ a USA v rokoch 2020 a 2021. V USA sa uplatňuje reziduálny model sociálnej politiky a v štátoch EÚ je sociálna politika univerzalistická (napr. Švédsko) alebo korporátna (napr. Nemecko), ktorá je sociálne zdravšia a sociálne životaschopnejšia. Príspevok využíva nasledujúce metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparatívna metóda a metóda desk research založená na ďalších analýzách sekundárnych údajov WHO a Eurostatu. Analýza pozostáva z 2 výskumných otázok. Prvá je zameraná na údaje o úmrtnosti na COVID-19 v krajinách EÚ-27 a USA a druhá je zameraná na vývoj HDI a vybraných zdravotných ukazovateľov (Z-skóre úmrtnosti a Z-skóre očkovania). Návrhom na zlepšenie týchto ukazovateľov je nová paradigma sociálnej politiky, ktorá by eliminovala ekonomickú nerovnosť a podporovala sociálnu spravodlivosť. Riešením do budúcnosti je diskutovať o výhodách korporátnej a univerzalistickej formy sociálnej politiky, o ich kombinácii, ako aj o uznávaní výhod merania kvality života prostredníctvom HDI a ďalších ukazovateľov, ktoré berú do úvahy aj iné ako ekonomické faktory.

#### **Abstract**

The contribution is the completion of a new paradigm of social policy based on the analysis of mortality from COVID-19 and selected macroeconomic indicators of the EU and the US in 2020 and 2021. In the US, a residual model of social policy is applied, and in the EU states, social policy is universalistic (e.g. Sweden) or corporate (e.g. Germany), which is socially healthier and more socially viable. The paper uses the following methods: analysis, synthesis, induction, deduction, comparative method and desk research method based on further analyses of secondary data from WHO and Eurostat. The analysis is composed of 2 research questions. The first is focused on data on mortality from COVID-19 in the EU-27 countries and the USA, and the second is focused on the development of the HDI and selected health indicators (mortality Z-score and vaccination Z-score). The proposal to improve these indicators is a new paradigm of social policy that would eliminate

economic inequality and promote social justice. The solution for the future is to discuss the advantages of a corporate and universalist form of social policy, their combination, as well as recognizing the advantages of measuring the quality of life through the HDI and other indicators that take into account factors other than economic ones.

**Kľúčové slová:** sociálna politika, socio-ekonomické determinanty zdravia, pandémie COVID-19, kvalita života

**Keywords:** Social policy. Socio-economic health determinants. Pandemic COVID-19. Quality of life.

**JEL Classification:** H75, I14, I15, O35

## Úvod

Roky 2020 a 2021 vojdú do dejín ľudstva ako roky celosvetovej pandémie koronavírusu. V miliardách dolárov sa počítajú ekonomické škody, po desaťročiach sa učíme žiť s infláciou. Sociálna izolácia a negatívne dopady pandémie na psychiku ľudí sa vyčíslit' nedajú. Taktiež sa peniazmi nedá vyjadriť strata ľudského života. Nebyť pandémie, na svete by mohlo žiť o státisíce (milióny) ľudí viac. Európska únia a Spojené štáty americké sú lídrami ekonomickej výkonnosti v rámci svetového hospodárstva čo sa týka ekonomickej úrovne, t.j. výšky hrubého domáceho produktu v prepočte na jedného obyvateľa. Sú to porovnateľné územia aj čo sa týka rozlohy a počtu obyvateľov. Cieľom analytickej časti príspevku je poukázať na súvislosť medzi systémom sociálneho zabezpečenia (zdravotného poistenia), ekonomicou výkonnosťou a úmrtnosťou na covid v týchto regiónoch. Diskusia spočíva v zdôraznení významu uplatňovaného modelu sociálnej politiky a výskumu kvality života, čo patrí medzi alternatívne ukazovatele k tradične ekonomicému ukazovateľu HDP.

## 1 Teoretické východiská

Svetová zdravotnícka organizácia (World Health Organisation) definuje zdravie ako „stav úplnej telesnej, duševnej a sociálnej pohody a nie len neprítomnosť choroby alebo postihnutia. Právo na rozvoj, ochranu a obnovu zdravia patrí medzi základné ľudské práva. Každý bez ohľadu na rasu, náboženstvo, politické presvedčenie, ekonomický a sociálny status má právo na požívanie najvyššie dosiahnuteľnej úrovne a kvality zdravia. Zdravie patrí medzi základné ľudské práva všetkých ľudí na svete.“ Z hľadiska determinantov zdravia predstavuje 50 – 60 % životný štýl, 10 – 15 % genetický základ, 20 – 25 % socioekonomické a prírodné životné prostredie (práca, sociálny gradient, medziľudské vzťahy) a 10 – 15 % úroveň zdravotnej starostlivosti (Burák, 2007; Štec, 2012; Ivanková et al., 2019; Baydas et al., 2021; Hanuláková et al., 2021). Čeledová et al. (2017) zaraďuje k sociálnoekonomickým determinantom zdravia aj zdravotnú gramotnosť, teda schopnosť prijímať správne rozhodnutia, ktoré majú spojitosť so zdravím v kontexte každodenného života.

Sociálny gradient je definovaný ako vplyv úrovne sociálno-ekonomických



faktorov na zdravie. Uznáva sa za štatisticky dokázané, že jedinci nižšieho socioekonomického postavenia (vyjadreného kvalitou materiálneho zabezpečenia – spotreby domácnosti a úrovňou dosiahnutého vzdelania) sú častejšie chorí ako „bohatí“. Sociálne príčiny teda prispievajú k rozdielom vo výskyte chorobnosti a úmrtnosti medzi sociálnymi skupinami. Čím dlhšie žijú ľudia v stresujúcich, sociálno-ekonomicky nevýhodných podmienkach, tým väčší negatívny dopad má táto situácia na ich zdravie. Zdravie má teda zásadný význam pre ekonomickú prosperitu krajín a zároveň je možné zastávať názor, že ekonomický rozvoj je reprezentovaný aj zdravím populácie. Z tohto dôvodu investície do zdravia predstavujú jeden z hlavných elementov každej ekonomiky, ich návratnosť môže byť niekoľkonásobná v podobe zdravej a produktívnej populácie (Štec, 2012; Devlin et al., 2018; Mihalache, 2019; Yacoub, 2020).

Trhový mechanizmus patrí nepochybne k motorom ekonomického rozvoja vyspelých demokratických štátov. Ekonómia ako veda je spojená s dielom Adama Smitha „Bohatstvo národov“, v ktorom už v roku 1776 vysvetlil význam uzatvoreného trhového kolobehu pre ekonomický rast krajín, ale zároveň vymedzil úlohy štátu. Základy modernej makroekonómie však položil John Maynard Keynes dielom „Všeobecná teória zamestnanosti, úroku a peňazí“, ktoré bolo publikované v roku 1936. Aj keď sa zaoberal štátnym intervencionizmom predovšetkým vo vzťahu k agregátnemu dopytu, nikdy nespochybnil význam trhového mechanizmu pre efektívne rozhodovanie jednotlivcov. Dokonca sám seba označil za liberála (Smith, 2016; Keynes, 2020; Keynes, 2021).

Medzi základné subjekty trhového mechanizmu patria domácnosti, podniky a štát. Kľúčový význam pre jeho fungovanie má správanie sa domácností a podnikateľská aktivita súkromných firiem. Funkčný trhový kolobeh formou daní naplnia príjmovú časť štátneho rozpočtu a formou príspevkov na zdravotné a sociálne poistenie vytvára zdroje pre ich prerozdeľovanie, redistribúciu. Tak ako sa domácnosti starajú o tých členov, ktorí potrebujú pomoc, napr. nezaopatrené deti, chorí, seniori, tak aj štát využíva nástroje sociálnej politiky pre sociálne zabezpečenie, sociálnu podporu a sociálnu pomoc. Objektom sociálnej politiky sú všetci obyvatelia štátu, ale výraznejšie sa pomoc prejavuje pre skupiny ľudí, ktorí sa nedokážu o seba postarať sami, prípadne pomocou rodiny. Teória hospodárskej politiky sa zaoberá prístupom vlády k ekonomike svojej krajiny. Medzi základné nástroje patria nástroje menovej, fiškálnej a zahraničnoobchodnej politiky. Segmenty sú tvorené protimonopolnou, štruktúrnou, vedeckou, investičnou, environmentálnou ako aj sociálnou politikou. V podstate rozlišujeme dve základné hospodársko-politické koncepcie. Liberálnu a intervencionistickú. Liberálna hospodársko-politická koncepcia vymedzuje pôsobenie vlády pomerne úzko a sústreďuje sa na argumentáciu, prečo štát nemá do ekonomiky zasahovať, resp. zasahovať čo najmenej. Intervencionistická hospodársko-politická koncepcia práve naopak – svoju argumentáciu sústreďuje na oblasti, v ktorých trh nepôsobí a kde je potrebná záruka štátu. Každý štát sa musí s touto otázkou vysporiadať, na základe jej riešenia rozlišujeme napr. ľavicovo a pravicovo orientované politické strany. V príspevku sa sústreďujeme len na jeden segment hospodárskej politiky a to na sociálnu politiku a v rámci nej na systém zdravotného poistenia. Teória hospodárskej politiky sa už desaťročia intenzívne zaoberá optimálnym vzťahom medzi fungovaním trhového mechanizmu a štátnymi

zásahmi predovšetkým v sociálnej oblasti (Vincúr et al., 1997; Gončárová, Piteková, Vrábliková, 2020).

Najvýznamnejší predstaviteľ teórie hospodárskej politiky na Slovensku, prof. Vincúr et al. (1997) uvádza, že rozdiely v sociálnom ladení hospodárskej politiky v tej-ktorej krajine súvisia s politickou situáciou, s váhou sociálnych partnerov, politických strán a odborov, v demokratických krajinách i s hodnotovou orientáciou a postojmi obyvateľstva. Intenzitu sociálnej orientácie hospodárskej politiky nemožno presne kvantifikovať, obvykle sa posudzuje podľa rozsahu štátnych intervencií do sociálnej oblasti, ktorú je možné čiastočne vyjadriť štátnymi výdavkami na sociálne účely. Myšlienka sociálneho trhového hospodárstva bola vždy spájaná s myšlienkou sociálnej solidarity a sociálnej spravodlivosti. Prívlastok „sociálne“ trhové hospodárstvo nemeckí autori spájajú so sociálnymi istotami, s tým, že každý človek nie je schopný podať výkony, ktoré sa uplatňujú na trhu, a preto musí „štát“ zabraňovať nespravodlivostiam a chrániť znevýhodnených, najmä matky, deti, starých a chorých. Profesor Vincúr ďalej uvádza, že stanovenie hraníc sociálnej ochrany bolo vždy zložité a jednotlivé krajiny to riešili a riešia rôznymi spôsobmi. Za dôležité sa považuje, aby sociálna ochrana neoslabovala výkonnosťnú stimuláciu a úsilie jednotlivcov o pracovné uplatnenie.

Prepojením efektívnosti trhového mechanizmu a hospodárskej politiky s dôrazom na sociálnu politiku sa zaoberal aj významný český ekonóm prof. Paulík v diele *Hospodárska politika* (2001) uvádza, že zatiaľ čo v oblasti hospodárskej politiky sa názorový pluralizmus odráža v rozlíšení keynesiánskych či monetaristických, resp. neokonzervatívnych, neoliberalných prístupov, v oblasti sociálnej politiky sa názorové spektrum rozširuje. Rozlišujeme minimálne tri významné sociálne doktríny a to: konzervativizmus, kresťanské sociálne učenie a demokratický socializmus. Ako konzervatívne môžeme označiť také koncepcie sociálnej politiky, ktoré zdôrazňujú význam slobody pred významom rovnosti. Konzervatívna koncepcia sociálnej spravodlivosti je preto založená na predstave, že sociálne postavenie a blahobyť jednotlivcov by mali v čo najväčšej miere zodpovedať ich ekonomickej výkonnosti a ich ochote podstúpiť určité riziko. Najvyšším kritériom pre funkčnosť sociálnej politiky je podľa konzervatívneho myslenia jej vzťah k ekonomickej efektívnosti. Preto konzervatívci dávajú prednosť vždy sociálne tvrdým, avšak ekonomicky efektívnym riešeniam. Tvrdia, že práve taký postup umožní v budúcnosti riešiť efektívnejšie aj sociálne problémy. Financovať to budú zdroje, ktoré dnešná tvrdá sociálna politika umožní svojou ekonomickeou efektívnosťou. Nie je kladený dôraz na prerozdelenie procesy, ktoré majú často negatívny dopad na ekonomickú motiváciu individuálnych aktivít, ale na podporu efektívneho fungovania trhového mechanizmu a rovnovážneho prvotného rozdeľovania dôchodkov.

Katolícke sociálne učenie chápe sociálnu spravodlivosť ako zabezpečenie určitého dostatku pre všetkých, pričom nástrojom jeho zabezpečenia je sociálna politika založená na princípoch kresťanského milosrdenstva. Za sociálnu úroveň jednotlivca nie je zodpovedný len on sám, ale taktiež spoločnosť ako celok. Nejde pritom prednostne ani o individuálnu slobodu, ani o občiansku rovnosť, ale o sociálnu zodpovednosť bohatých a mocných za svojich spoluobčanov, v medzinárodnom meradle je to zodpovednosť veľkých a vyspelých krajín za krajiny malé, zaostalé a zbedačené. Sociálnodemokratická koncepcia sa stotožňuje s katolíckou sociálnou

doktrínou čo sa týka potreba dôstojného materiálneho zabezpečenia života všetkých jednotlivcov v spoločnosti, taktiež súhlasí so sociálnou zodpovednosťou spoločnosti ako celku za individuálny blahobyť občanov. Rozdiel je však v silnom dôraze na občiansku rovnosť a čo najširšej demokracie ako základného nástroja riešenia všetkých spoločenských problémov, vrátane sociálnych otázok (Němcová, Žák, 1997).

Na rozdielnosť v prístupoch ku intenzite štátnych zásahov v oblasti sociálnej politiky poukázali na konkrétnych príkladoch Němcová a Žák (1997). Ak by sme ekonomickú úroveň krajín posudzovali len podľa HDP na obyvateľa a nebrali do úvahy iné faktory, vidíme obrovský rozdiel medzi prístupom k sociálnej politike v štátoch ako Belgicko a Dánsko v porovnaní s krajinami rovníkovej Afriky. Euroamerický región s prevahou židovsko-kresťanskej tradície sa odlišuje v ponímaní sociálnej politiky od východoázijských krajín, napr. Číny. Výrazné rozdiely nájdeme aj vo vnútri regiónu – napr. Mexiko v porovnaní so severnou Európou. Túto odlišnosť vysvetľuje mnoho autorov rozdielom medzi katolíckou a protestantskou vierou. Vzťah medzi sociálnou politikou a politikou všeobecne je veľmi silný najmä v demokratických štátoch. Snaha ovplyvniť voličov v období pred voľbami vedie politikov aj vlády k snahe o zvýšenie výdavkov, ktoré sú rozdeľované obyvateľstvu. V tomto prípade hovoríme o populistickej politike, kde politická racionalita ide proti racionalite ekonomickej.

Nie je jednoduché zovšeobecniť poznatky o vplyve a význame sociálnej politiky. Uramová et al. (2003) a Koibichuk et al. (2021) potvrdzujú, že v dejinách ľudstva, teórie a praxe sa vedie permanentný zápas o podiel štátu a ostatných subjektov v sociálnej politike. V rámci genézy jednotlivých spoločností a hospodárskych politik sa rozlišujú tri typy sociálnej politiky:

- univerzalistický,
- korporatívny,
- reziduálny.

Univerzalistický (občiansky, redistribučný, škandinávsky) typ charakterizuje intervencionistická hospodárska politika s dominantnou úlohou štátu v sociálnej politike. Prostredníctvom princípu sociálneho zabezpečenia poskytuje univerzálne sociálne istoty pre celú spoločnosť bez využitia sociálnej diferenciácie. Tento model bol uplatňovaný ako švédsky model „štátu blahobytu“.

Korporatívny (konzervatívny, nemecký) typ vychádza z premisy, že sociálne potreby majú byť uspokojované primárne na základe pracovného výkonu a zásluh, zdôrazňuje sa princíp výkonnosti. Je to systém založený na sociálnom poistení. Štát garantuje len základné spoločenské minimá potrieb. Vytvára sa priestor pre neštátne subjekty.

Reziduálny (liberálny, anglo-americký) typ systémovo presadzuje princíp minimálnej sociálnej podpory, prioritizuje trh, jeho inštitúcie a rodinu. Presadzuje sa liberálna hospodárska politika. Štát so svojimi sociálnymi opatreniami nastupuje vtedy a tam, kde tieto subjekty (trh, rodina) zlyhajú. Rola štátu je potlačená na minimum a sociálnu nevyhnutnosť. Tento typ sa využíva predovšetkým v USA (Uramová et al., 2003, Kouba, 2020, Holobiuc, 2021). So sociálnou politikou je úzko späté aj skúmanie kvality života a význam aj neekonomických ukazovateľov blahobytu.

„Systematické skúmanie kvality života spadá do druhej polovice minulého storočia, keď o tento pojem začali prejavovať záujem viaceré vedné odbory ako ekonómia, sociológia, politické vedy a medicína. Kvalita života sa stala predmetom záujmu ekonómov, politikov, politických strán a ich programov, ako aj odborníkov najmä z oblasti sociológie, psychológie, sociálnej práce, sociálnej politiky a zdravotníctva“ (Holková, Veselková, 2019 s. 238). Koncept kvality života je potrebné chápať interdisciplinárne, preto poznáme viacero konceptov kvality života, a to:

- filozofické, psychologické a etické koncepty – sú založené na subjektívnom prístupe a hodnotení myslenia, potrieb, prání a sebarealizácie človeka, analyzujú taktiež aj stavy zníženia kvality života ako napr. depresie a traumy, využívajú termín „well-being“;
- medicínske (somatické) koncepty – kvalita života týkajúca sa zdravia býva rozdeľovaná do 4 kategórii: telesný (fyzický) stav a funkčné schopnosti, psychický stav a pocit pohody, sociálne vzťahy, ekonomická situácia a zamestnanie, v súčasnosti tieto koncepty využívajú holistický/psychosomatický prístup a využívajú pojem „health related quality of life“;
- priestorové, environmentálne a geografické koncepty – v prípade environmentálneho prístupu hlavný zdroj kvality života je zdravé životné prostredie, v prípade geografického prístupu sa rozlišuje globálny, makroregionálny, národný, regionálny, mikroregionálny a lokálny rámec;
- sociologické, kultúrne a globalizačné koncepty – v prípade sociolo-gického hľadiska je zdôrazňované vzdelanie, vybavenie domácností, rodinný stav, sociálny status, v prípade kultúrneho konceptu ide o odlišnosť hodnôt podľa Hofstedeho: mocenská vzdialenosť, individualizmus, maskulinita, vyhýbanie sa neistote a pod.;
- ekonomické koncepty – sú založené na alternatívnom meraní výkonnosti ekonomík, pretože na vyjadrenie kvality života štandardné ukazovatele ako napr. HDP nie sú postačujúce, v oblasti ekonómie sa za najväčší prínos ku skúmaniu ekonómie blahobytu a well-beingu krajín považuje indický laureát Nobelovej ceny Amartya Sen (Payne, 2005; Heřmanová, 2012; Copuș, Čarnogurský, 2017; Devlin et al., 2018; Mangaraj, Aparajita, 2020, Ubrežiová, Vrábliková; 2023).

Bianchi (2005) rozlišuje objektivistické metódy merania kvality života (napr. index kvality života a HDI) a subjektivistické (napr. QoL WHO, dvojvrstvový model životnej spokojnosti, medzikultúrne porovnanie pocitu šťastia a pod.). Index kvality života sa skladá z deviatich ukazovateľov: materiálny blahobyt vyjadrený v HDP na osobu, zdravie (vyjadrené v priemernom očakávanom veku dožitia pri narodení), politická stabilita, rodinný život (vyjadrený mierou rozvodovosti), komunitný život (meraný účasťou na bohoslužbách a členstvom v odboroch), klíma a geografická poloha (vyjadrená v zemepisnej dĺžke, od ktorej závisí teplota), istota zamestnania (vyjadrená mierou nezamestnanosti), politická sloboda (index politických a občianskych slobôd) a rodová rovnosť (rozdiel v priemernom zárobku mužov a žien). Podstatou merania subjektívnej kvality života je dotazníkový prieskum adresovaný obyvateľstvu určitej krajiny alebo regiónu. Od ukazovateľov objektívnej kvality života sa môže líšiť (Tej, Ali Taha, Sirková, 2012). V rámci kvantitatívneho

vyjadrenia kvality života môžeme sa najčastejšie využívať nasledovné metódy:

- NEW (Net Economic Welfare – Čistý ekonomický blahobyt) = HDP + voľný čas +/- tieňová ekonomika – škody na životnom prostredí;
- HDI (Human Development Index – Index ľudského rozvoja), ktorý na medzinárodné porovnanie využíva Program OSN pre rozvoj (UNDP) a berie do úvahy nasledovné činitele:
  - dĺžka života obyvateľstva danej krajiny,
  - dosiahnutá vzdelanostná úroveň obyvateľstva (miera gramotnosti dospelého obyvateľstva, kombinovaná miera zápisu na školy – ZŠ, SŠ a VŠ),
  - reálny HDP na 1 obyvateľa (v USD) prepočítaný cez paritu kúpnej sily;
- index ľudského utrpenia – vznikol v roku 1992, spočítava negatívne body udeľované v 10 oblastiach: očakávaná dĺžka života pri narodení, denný príjem kalórií, dostupnosť pitnej vody, očkovanie detí, dĺžka školskej dochádzky, priemerný HDP na obyvateľa, miera inflácie, počet televízorov na 1 obyvateľa, politická sloboda, občianske práva;
- index konkurencieschopnosti ekonomík – hodnotí ho Svetové ekonomické fórum (WEF), berie do úvahy 8 ukazovateľov, a to: kvalita verejných inštitúcií, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravie a primárne vzdelávanie, vyššie vzdelávanie a tréning, efektívnosť trhu tovarov, efektívnosť trhu práce, vyspelosť finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, vyspelosť podnikových procesov, inovácie);
- index ekonomickej slobody – priekopníkmi sú laureáti Nobelových cien za ekonómiu Gary Becker, Milton Friedman a Douglas North, analyzuje sa 5 ukazovateľov a to: vplyv štátnych zásahov na ekonomiku, ochrana vlastníckych práv, stabilita cien a meny, sloboda obchodnej výmeny a fungovanie kapitálového trhu, rozsah regulačných zásahov do fungovania finančného trhu, trhu práce a do podmienok pre podnikanie;
- hrubé národné šťastie (GNH – Gross National Happiness) – koncept vznikol v Bhutáne v roku 1972, medzi 4 hlavné piliere patrí: udržateľný a spravodlivý sociálno-ekonomický rozvoj, ochrana životného prostredia, zachovanie a šírenie tradičnej kultúry, dobrá vláda, index hodnotí šťastie krajiny v 9 oblastiach: duševná pohoda, dobré zdravie, správne využitie času, vzdelanie, kultúrna rôznorodosť, dobrá vláda, vitalita komunity, ekologická diverzita a životný štandard;
- „magický sedemuholník“ – k hlavným cieľom je pridané spravodlivé rozdelenie dôchodkov v krajine, neznečistené životné prostredie a spravodlivé rozdelenie disponibilnej práce, v tomto modeli tak vzniká 21 možných kombinácií vzťahov medzi ukazovateľmi, na základe ktorých je možné hospodársku politiku „ušiť na mieru“ (Lisý et al, 2005; Uramová et al., 2010; Vlček, 2015; Madzík et al., 2016; Mankiw, 2017; Vasylieva et al., 2020, Ubrežiová, Vrábliková; 2023).

Zaujímavé je porovnanie HDI a HDP. Hodnota HDP indikuje, ako je štát bohatý, hodnota HDI indikuje, do akej miery je štát „ľudsky rozvinutý“. To teda znamená, že štáty, ktoré majú vyššie HDP ako HDI zaostávajú napriek „bohatstvu“ za svojimi možnosťami ľudského rozvoja, a naopak štáty s vyšším HDI, ako HDP sú „ľudsky rozvinutejšie“, než by sa očakávalo, vzhľadom na možnosti ich ekonomiky. Ešte zaujímavejšie je, že literárne zdroje uvádzajú ako príklad štátov s HDI/HDP vyšším ako 1,0, teda „ľudsky rozvinutejšie“ ako napr. Grécko, Španielsko, Fínsko, Írsko, naopak ako protipól Švajčiarsko, Luxembursko, Nemecko (Štec, 2012). Lind (2019) navrhuje HDI upraviť tak, aby odrážal vývoj premenných (očakávaná dĺžka života, vzdelanie a životná úroveň) v čase a aby kvantifikoval zdravotnú, vzdelávaciu a bezpečnostnú politiku – tzv. H Index.

## **2 Materiál a metódy**

Cieľom príspevku je návrh novej paradigmy sociálnej politiky na základe analýzy úmrtnosti na COVID-19 a vybraných makroekonomických ukazovateľov EÚ a USA v rokoch 2020 a 2021. Medzi parciálne ciele výskumu patrí:

- Štúdium sekundárnych zdrojov – determinanty zdravia, systémy sociálnej politiky, spôsoby hodnotenia kvality života.
- Výber relevantných územných celkov – rozloha, počet obyvateľov, demokratický systém, trhovú mechanizmus.
- Analýza základných makroekonomických ukazovateľov – predovšetkým ekonomická úroveň, resp. HDP/obyvateľa, ale aj kvality života pomocou HDI (Human Development Index) – keďže ide o porovnateľné regióny.
- Analýza štatistík Eurostatu a WHO metódou “desk research” – ide o zdravotné ukazovatele ako: počet infikovaných, úmrtnosť, zaočkovanosť – za roky 2020 a 2021.
- Komparácia dosiahnutých výsledkov v týchto územných celkoch.
- Syntéza výsledkov a návrh modelu sociálnej politiky, ktorý bude perspektívny do budúcnosti.

Realizácia výskumu pozostáva z 2 výskumných otázok:

- VO1: Je rozdiel v hodnote úmrtnosti na COVID-19 vzhľadom na uplatňovaný model sociálnej politiky?
- VO2: Aký je vzájomný vzťah medzi HDI jednotlivých krajín a vybranými zdravotnými ukazovateľmi?

## **3 Výsledky a diskusia**

Výskumnú vzorku tvorili štáty EÚ27 a USA. Na území EÚ prevláda univerzalistický a korporatívny model sociálnej politiky, pričom v USA reziduálny model. V Tabuľke 1 sa nachádzajú vybrané demografické, makroekonomické a zdravotné údaje týchto územných celkov. Ide o údaje za roky 2020 a 2021 získané z Eurostatu a zo štatistík WHO.

Tabuľka 1 Vybrané ukazovatele oboch územných celkov

Ukazovateľ	EÚ 27	USA	Index EÚ27/USA
Počet obyvateľov v mil.	443,3	327,1	1,355
GNI / obyv. (2020)	36,326	56,140	0,647
HDI (výsledný index)	0,887	0,937	0,947
Počet prípadov na 1 mil. (2020)	35 407,056	79 715,870	0,444
Počet prípadov na 1 mil. (2021)	113 090,434	161 847,371	1,431
Index (2021/2020)	3,194	2,030	-
Počet úmrtí na 1 mil. (2020)	743,927	1533,250	0,485
Počet úmrtí na 1 mil. (2021)	1333,446	1415,307	0,942
Index (2021/2020)	1,792	0,923	-
Plná zaočkovanosť v % (2021)	67,795	63,270	1,071

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eurostatu a WHO, 2022.

Na základe výsledkov môžeme vidieť, že počet prípadov v roku 2020 na území EÚ 27 tvorí len 44,4 % z počtu prípadov v USA, v prípade roku 2021 je počet prípadov v EÚ 27 vyšší o 43,1 %. Ak sa však pozrieme na úmrtnosť na 1 mil. obyvateľov, v roku 2020 zomrelo na COVID-19 na území EÚ takmer 2x menej ľudí ako v USA. V roku 2021 už bola spustená vakcinácia, pričom do konca roka boli plne zaočkovaní všetci, čo o očkovanie prejavili záujem vrátane pacientov s nízkym rizikom. V tomto roku však došlo k zníženiu úmrtnosti v USA, avšak stále je to o 5,7 % viac ako v EÚ. Takisto aj miera plnej zaočkovanosti (2 a viac dávok) bola v EÚ27 67,795 % a v USA 63,270 %. Ak si porovnáme úmrtnosť pred vakcináciou v USA, zistíme, že príčinou môžu byť nielen nedostatky v zdravom životnom štýle americkej populácie, čo zvyšuje pravdepodobnosť ťažkého priebehu, ale aj model uplatňovanej reziduálnej sociálnej politiky, pri ktorej získajú kvalitnejšiu zdravotnú starostlivosť občania, ktorí si platia zdravotné poistenie. Ako je však známe, ide zvyčajne o skupiny obyvateľstva s nižšími príjmami a často aj to spojené aj s nižšou zdravotníckou gramotnosťou či schopnosťou flexibilne reagovať na vzniknutý zdravotný problém a včas ho riešiť.

V ďalšej výskumnej otázke sme sa zamerali na vzťahy vybraných zdravotných ukazovateľov a HDI. Cieľom tejto analýzy je zistenie výpovednej hodnoty ukazovateľa HDI v budúcnosti. Hodnoty zdravotných ukazovateľov sme štandardizovali pomocou Z –skóre:  $z = (x - \mu) / \sigma$ , kde  $\mu$  je stredná hodnota (priemer) súboru; a  $\sigma$  je smerodajná odchýlka súboru dát. Absolútna hodnota  $z$  predstavuje vzdialenosť medzi prvkom a strednou hodnotou v jednotkách štandardnej odchýlky. Ak je  $z$  negatívne, je skóre pod priemerom, ak je pozitívne je  $z$  nad priemerom. V

nasledujúcej Tabuľke 2 uvádzame krajiny, ktoré dosahovali najlepšie a najhoršie hodnoty vybraných ukazovateľov, ktoré sme hodnotili pomocou Z-skóre. Samozrejme v prípade úmrtnosti je kladný ukazovateľ Z- skóre negatívnym javom.

Tabuľka 2 Nadpriemerné a podpriemerné hodnoty ukazovateľov

Krajina	HDI	HDI (Z-skóre)	Úmrtnosť na 1 mil. 2020 Z-skóre	Úmrtnosť na 1 mil. 2021 Z-skóre	Zaočkovanosť 2021 Z-skóre
<b>Rakúsko</b>	0,914	0,710	-0,058	-0,648	0,447
<b>Belgicko</b>	0,919	0,846	2,353	-0,708	0,810
<b>Bulharsko</b>	0,816	-1,959	0,649	2,336	-3,021
<b>Chorvátsko</b>	0,837	-1,387	0,385	0,875	-1,021
<b>Cyprus</b>	0,873	-0,407	-1,463	-0,824	0,459
<b>Česko</b>	0,891	0,084	0,890	1,194	-0,304
<b>Dánsko</b>	0,93	1,146	-1,459	-1,219	1,064
<b>Estónsko</b>	0,882	-0,162	-1,417	-0,043	-0,419
<b>Fínsko</b>	0,925	1,010	-1,586	-1,379	0,667
<b>Francúzsko</b>	0,891	0,084	0,480	-0,545	0,781
<b>Nemecko</b>	0,939	1,391	-0,343	-0,639	0,565
<b>Grécko</b>	0,872	-0,434	-0,775	0,144	0,179
<b>Maďarsko</b>	0,845	-1,169	0,481	2,066	-0,418
<b>Írsko</b>	0,942	1,473	-0,683	-0,657	0,862
<b>Taliansko</b>	0,883	-0,134	1,070	-0,362	0,809
<b>Lotyšsko</b>	0,854	-0,924	-1,087	0,772	-0,130
<b>Litva</b>	0,869	-0,516	-0,325	0,715	-0,004
<b>Luxembursko</b>	0,909	0,574	0,182	-0,805	0,124
<b>Malta</b>	0,885	-0,080	-0,537	-0,846	1,389
<b>Holandsko</b>	0,933	1,228	-0,233	-0,946	0,258
<b>Poľsko</b>	0,872	-0,434	-0,049	0,570	-0,754
<b>Portugalsko</b>	0,85	-1,033	-0,258	-0,217	1,282
<b>Rumunsko</b>	0,816	-1,959	0,058	1,021	-2,043
<b>Slovensko</b>	0,857	-0,843	-0,850	1,630	-1,357
<b>Slovinsko</b>	0,902	0,383	1,232	0,046	-0,754
<b>Španielsko</b>	0,893	0,138	0,950	-0,691	0,613
<b>Švédsko</b>	0,937	1,337	0,574	-0,937	0,256
<b>USA</b>	0,926	1,037	1,819	0,096	-0,342

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022



Na základe analýzy dát vidíme, že nadpriemerné hodnoty HDI majú prevažne najvyspelejšie štáty EÚ, resp. jej prví členovia. Ak porovnáваме úmrtnosť na COVID-19 v rokoch 2020 a 2021, v krajinách EÚ je možné vidieť rozdiely. Napríklad Slovenská republika sa medziročne posunula z najlepšej hodnoty (-0,850) na najhoršiu (1,630), čo môže byť spôsobené oneskorením druhej vlny, ale aj dezinformáciami o covide a očkovaní. Zaočkovanosť tu bola len 50,32 % (Z-skóre: -1,357). Ak sa pozrieme na USA, čo je krajina s reziduálnym modelom sociálnej politiky, pozitívne je len HDI, na čom má vysoký podiel HDP na obyvateľa, avšak úmrtnosť a zaočkovanosť dosahuje podpriemerné hodnoty. Myslíme si, že to môže byť spôsobené aj týmto modelom, aj vysokými regionálnymi rozdielmi medzi severom a juhom, ich zvykmi a tradíciami (napr. južná časť s veľkým počtom domáceho obyvateľstva a imigrantov napr. z Mexika – krajiny “biblického pásu” – nižšia životná úroveň, viac žien v domácnosti, vysoký počet členov rôznych siekt, vyššia podpora republikánov, nižšie výdavky na cestovný ruch, kultúru a vzdelávanie a pod.). Na základe týchto údajov sme sa rozhodli realizovať ďalšie analýzy, a to určiť vzájomné vzťahy medzi týmito premennými. Na zisťovanie vzájomného vzťahu sme využili Pearsonov korelačný koeficient. Analyzovali sme zvlášť EÚ 27 a USA + EÚ 27. Išlo o tieto vzťahy:

- HDI vs. Z-skóre úmrtnosti na COVID-19 na 1 mil. obyv. v rokoch 2020 a 2021,
- HDI vs. Z –skóre plnej zaočkovanosti v roku 2021,
- Z-skóre úmrtnosti na COVID-19 a Z –skóre plnej zaočkovanosti v roku 2021 (Tabuľka 3).

Tabuľka 3 Vzájomné vzťahy vybraných ukazovateľov

Korelácia (Pearsonov korelačný koeficient)	Krajiny EÚ 27	Krajiny EÚ 27 + USA
<b>HDI vs. Z–skóre úmrtnosti na COVID-19 na 1 mil. obyv. (2020)</b>	-0,033	0,042
<b>HDI vs. Z–skóre úmrtnosti na COVID-19 na 1 mil. obyv. (2021)</b>	-0,790	-0,770
<b>HDI vs. Z –skóre plnej zaočkovanosti (2021)</b>	0,653	0,624
<b>Z-skóre úmrtnosti na COVID-19 a Z –skóre plnej zaočkovanosti v roku 2021</b>	-0,135	-0,800

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Z tabuľky vyplýva, že v roku 2020 bola v krajinách EÚ 27 slabá negatívna korelácia (-0,033) medzi hodnotou HDI a hodnotou Z–skóre úmrtnosti na COVID-19 na 1 mil. obyvateľov, po zohľadnení celého analyzovaného územia (vrátane USA) bola korelácia kladná, ale slabá (0,042). Zmenou bol však rok 2021, kedy medzi HDI a úmrtnosťou bola silná negatívna korelácia aj v rámci krajín EÚ 27 (-0,790) aj v rámci celého analyzovaného územia. HDI je ukazovateľom, ktorý zohľadňuje nielen

HDP na obyvateľa, ale aj strednú dĺžku života či vzdelanie. Čím je vyššie, tým je v krajine lepšia ekonomická a sociálna situácia, ľudia si plnia aj vyššie potreby z Maslowovej pyramídy (sebarozvoj, vzdelanie, kreativita), viac tredia zdroje na vedecké a dezinformačné a viac sa starajú o svoje zdravie, či už vo forme prevencie (medzi ktorú patrí aj očkovanie), vo forme zdravej životosprávy alebo vo forme voľnočasových aktivít. Práve rozvoj voľnočasových aktivít ovplyvňoval aj mieru zaočkovanosti kvôli opatreniam typu OP, ktoré sa vyskytovali vo väčšine skúmaných krajín. Preto sme sa rozhodli skúmať aj koreláciu medzi hodnotou HDI a plnou zaočkovanosťou, ktorá vyšla kladná v oboch prípadoch. V prípade EÚ 27 to bolo 0,653 a v prípade EÚ 27 + USA to bolo 0,624. Ak sa zameriame na hodnotu korelácie medzi Z-skóre úmrtnosti na COVID-19 a Z- skóre plnej zaočkovanosti, v oboch prípadoch je negatívna, ako sme aj očakávali, avšak v prípade zahrnutia aj USA do výskumu je to až -0,800, teda ide o silnú závislosť.

### **Záver**

Do systému sociálnej politiky patrí aj systém zdravotného zabezpečenia (poistenia). Spojené štáty americké a Európska únia majú rozdielne modely sociálnej politiky. Porovnaním ekonomických parametrov zisťujeme väčšiu ekonomickú efektívnosť krajín, ktoré využívajú reziduálny model. Len pre zaujímavosť, v mnohých krajinách Európskej únie je desaťročia samozrejmosť tzv. rodičovská dovolenka. Väčšina mamičiek ju využíva až do veku troch rokov dieťaťa. Tento pojem však v Spojených štátoch amerických nepoznajú. Na druhej strane, ak sa človek v USA správa zodpovedne, platí si zdravotné poistenie, prípadne mu prispieva zamestnávateľ, môže sa spoľahnúť na výnimočne kvalitnú zdravotnú starostlivosť. V Európskej únii je rovnaká úroveň zdravotnej starostlivosti prístupná úspešnému podnikateľovi ako aj chudobnému nezamestnanému, resp. vylúčeným skupinám. V USA sa kvalita a úroveň poskytovaných zdravotných služieb výrazne diferencuje v závislosti na spoločenskom a ekonomickom statuse človeka. Ako pohľad na túto problematiku mení pandémie koronavírusu? Spojené štáty americké sú svetovým ekonomickým lídrom. Žiadna krajina porovnateľná rozlohou a počtom obyvateľov nedosahuje takú vysokú ekonomickú úroveň (HDP na obyvateľa). Európska únia ako celok dosahuje cca 80 % ekonomickej úrovne USA. Ako príčiny sa zvyčajne uvádzajú: veľký počet rôzne ekonomicky rozvinutých štátov, nízka flexibilita a konzervatívnosť trhov práce jednotlivých štátov, ale aj rozdielnosť v systémoch sociálneho zabezpečenia, uplatňovanie rôznych modelov sociálnej politiky a ako uvádzajú Krištofik a Šlapiaková (2021) aj vysoká zadlženosť amerických podnikov a obyvateľstva. Európska únia je charakteristická korporatívnym modelom, USA modelom reziduálnym, v ktorom sa dôraz klade na osobnú zodpovednosť každého človeka. Na základe analýzy a komparácie relevantných údajov sme zistili, že finančne dostupný a paternalistický systém zdravotného poistenia a zdravotnej starostlivosti v Európskej únii sa prejavil nižšou mierou mortality na ochorenie COVID-19.

Ekonomické ukazovatele sú dôležitým parametrom úspešnosti fungovania trhového systému a hospodárskej politiky štátu, územia, ale žiadnym z nich nie je možné vyvážiť hodnotu ľudského života. Preto sme v ďalšej analýze pracovali s ukazovateľom HDI, ktorý mal v roku 2021 vysokú výpovednú hodnotu, a to vo

vzhľadom k úmrtnosti a k očkovaniu. Zároveň môžeme povedať, že do istej miery vyjadruje aj zdravotnú uvedomelosť národa. Ako príklad na aplikáciu HDI môžeme uviesť aj napr. africké krajiny, kde je hodnota veľmi nízka a zároveň sa vyznačujú inými negatívnymi javmi ako napr. vojny, nízka úroveň demokratického štátneho zriadenia, nízke investície do vzdelávania, slabá úroveň hygieny, zvyky a tradície potláčajúce práva žien, neochota myslieť inovatívne “out of the box”. Takisto aj zmeny v myslení ľudí by pomohli naštartovať ekonomiky rozvojových krajín a následne aj zlepšiť zdravotný stav obyvateľov, či už by to bolo pomocou sociálneho systému alebo z hľadiska individuálnej uvedomelosti, ktorá vzrastá s nárastom HDP a investícií do vzdelávania a je považovaná za najvýznamnejší determinant zdravia. Aj tieto skutočnosti by mohli byť predmetom nášho ďalšieho výskumu v oblasti kvality života. Predpokladáme, že skúsenosti najvyspelejších regiónov sveta v súvislosti s pandémiou otvoria diskusiu o symbióze ekonomickej výkonnosti a sociálnej politiky štátu a o ďalšom využití ukazovateľov kvality života, či už by išlo o spomínané HDP alebo iné vyššie uvedené ukazovatele. Takisto by bolo vhodné porozmýšľať o novom nastavení, o novej paradigme sociálnej politiky, pretože hodnota ľudského života je určite viac ako ekonomická výkonnosť a peniaze.

## **Resume**

The social policy system also includes the health insurance system. The United States and the European Union have different models of social policy. By comparing economic parameters, we find greater economic efficiency in countries that use the residual model. Just for the sake of interest, in many countries of the European Union, the so-called parental leave. Most mothers use it until the child is three years old. However, they do not know this term in the United States of America. On the other hand, if a person in the USA behaves responsibly, pays for health insurance, or is supported by his employer, he can count on exceptionally high-quality health care. In the European Union, the same level of health care is accessible to a successful entrepreneur as well as to a poor unemployed person, or excluded groups. In the USA, the quality and level of provided health services differ significantly depending on a person's social and economic status. How does the coronavirus pandemic change the view of this issue? The United States of America is the world economic leader. No country comparable in area and population reaches such a high economic level (GDP per capita). The European Union as a whole reaches about 80% of the economic level of the USA. The causes are usually cited as: a large number of economically developed countries, low flexibility and conservatism of the labor markets of individual countries, but also differences in social security systems, the application of different models of social policy and, as stated by Krištofik and Šlampiaková (2021), the high indebtedness of American companies and population. The European Union is characterized by a corporate model, the USA by a residual model, in which the emphasis is placed on the personal responsibility of each person. Based on the analysis and comparison of relevant data, we found that the financially accessible and paternalistic system of health insurance and health care in the European Union was manifested in a lower mortality rate from the covid disease.

Economic indicators are an important parameter of the success of the functioning

of the market system and the economic policy of the state, territory, but none of them can balance the value of human life. Therefore, in the next analysis, we worked with the HDI indicator, which had a high informative value in 2021, in relation to mortality and vaccination. At the same time, we can say that to some extent it also expresses the nation's health awareness. As an example of the application of HDI, we can mention e.g. African countries where the value is very low and at the same time are characterized by other negative phenomena such as wars, low level of democratic state establishment, low investment in education, poor level of hygiene, customs and traditions suppressing women's rights, reluctance to think innovatively "out of the box". Also, changes in people's thinking would help to start the economies of developing countries and subsequently improve the health status of the population, be it with the help of the social system or from the point of view of individual awareness, which increases with the increase of GDP and investments in education and is considered the most important determinant of health. These facts could also be the subject of our further research in the field of quality of life. We assume that the experience of the most developed regions of the world in connection with the pandemic will open a discussion about the symbiosis of economic performance and social policy of the state and about the further use of quality of life indicators, whether it is the mentioned GDP or other indicators mentioned above. It would also be appropriate to think about a new setting, a new paradigm of social policy, because the value of human life is certainly more than economic performance and money.

## **Literatúra**

- BAYDAS, A., YALMAN, F., BAYAT, M. (2021). Consumer Attitude Towards Organic Food: Determinants of Healthy Behaviour. *Marketing and Management of Innovations*, 12 (1), pp. 96-111.  
<http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-08>.
- BIANCHI, G. (2005). Is it Possible to Measure Quality of Life? In *Životné Prostredie*, Vol. 39, No. 6, pp. 285 – 289.
- BURÁK, E. (2007). *Pohodou k prosperite III*. Ružomberok, Tesfo.
- COPUŠ, L., ČARNOGURSKÝ, K. (2017). Intercultural marketing: Culture and its influence on the efficiency of Facebook marketing communication. *Management & Marketing*, 12(2), pp. 189–207.  
<https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0012>
- ČELEDOVÁ, L. et al., (2017). *Nové kapitoly ze sociálního lékařství a veřejného zdravotnictví*. Praha, Univerzita Karlova v Praze.
- DEVLIN, N. J. et al. (2018). Valuing health-related quality of life: An EQ-5D-5L value set for England. *Health Economics*, 27 (1), pp. 7-22.  
<https://doi.org/10.1002/hec.3564>
- EUROSTAT STATISTICS (2022), Available at:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>  
(Accessed 10 February 2022).

- GONČÁROVÁ, Z., PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. (2020). Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism. *Marketing and management of innovations*.11 (4), pp. 131-143. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>.
- HANULAKOVÁ, E. et al. (2021). Marketing in Social Innovations Targeted at Healthcare. *Marketing and Management of Innovations*, 12 (3,) pp. 90-107. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-08>.
- HEŘMANOVÁ, E. (2012). *Koncepty, teorie a měření kvality života*. Praha, SLON.
- HOLKOVÁ, V., VESELKOVÁ, A. (2019). Teoreticko-praktické aspekty formovania kvality života z pohľadu spotreby. *Ekonomické rozhlady*. 48(3), pp. 237-254.
- HOLOBIUC, A. M. (2021). Determinants of economic growth in the European Union. An empirical analysis of conditional convergence. *SocioEconomic Challenges*. 5 (2), pp. 26-34. [https://doi.org/10.21272/sec.5\(2\).26-34.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(2).26-34.2021).
- IVANKOVÁ, V. et al. (2019) Health care financing systems and their effectiveness: An empirical study of OECD countries.: *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (20). <http://doi.org/10.3390/ijerph16203839>.
- KEYNES, J. M. (2020). *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha, Nadační fond CICERO.
- KEYNES, J. M. (2021). *Jsem liberál? Výběr esejů*. Praha, Academia Praha.
- KOIBICHUK, V. et al. (2021). An overview of the elemental and functional content of the health indicators system as an economic category. *Health economics and management review*. 2 (2), pp. 8-14. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-01>.
- KOUBA, L. (2020). Limity klasifikace determinant individuální podpory státu blahobytu. *Politická ekonomie*. 68 (1), pp. 86-107. <https://doi.org/10.18267/j.polek.1278>.
- KRIŠTOFÍK, P., ŠLAMPIAKOVÁ, L. (2021) Rozdiely v kapitálovej štruktúre verejne obchodovateľných podnikov Európy a USA. *Politická ekonomie*. 69(3), pp. 322-339. <https://doi.org/10.18267/j.polek.1320>.
- LIND, N. (2019). A Development of the Human Development Index. *Social Indicators Research*, 146, (3), pp. 409-423. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02133-9>
- LISÝ, J. et al., (2005). *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava, Iura Edition.
- MADZÍK P. et al. (2016). Expected Level of State, Entrepreneurship and Individual Responsibility for Improving Quality of Life. *Current Trends in the Public Sector Research: proceedings of the 20th international conference*. pp. 293-301. Available at:

- [https://www.researchgate.net/profile/PeterMadzik/publication/309924604\\_Expected\\_Level\\_of\\_State\\_Entrepreneurship\\_and\\_Individual\\_Responsibility\\_for\\_Improving\\_Quality\\_of\\_Life/links/5826ced708ae950ace6c46c9/Expected-Level-of-State-Entrepreneurship-and-Individual-Responsibility-for-Improving-Quality-of-Life.pdf](https://www.researchgate.net/profile/PeterMadzik/publication/309924604_Expected_Level_of_State_Entrepreneurship_and_Individual_Responsibility_for_Improving_Quality_of_Life/links/5826ced708ae950ace6c46c9/Expected-Level-of-State-Entrepreneurship-and-Individual-Responsibility-for-Improving-Quality-of-Life.pdf) (Accessed 02 February 2022).
- MANGARAJ, B. K., APARAJITA, U. (2020). Constructing a generalized model of the human development index. *Socio-economic planning sciences*, 70, Article No. 100778. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100778>.
- MANKIW, G. N. (2017). *Principles of economics*. California, South Western College., 2017.
- MIHALACHE, I. C., (2019). Health state of human capital in the economic theory. *Postmodern Openings*. 10 (4), pp. 182-192. <https://doi.org/10.18662/po/102>.
- NĚMCOVÁ, I., ŽÁK, M. (1997). *Hospodářská politika*. Praha, Grada Publishing.
- PAULÍK, T. (2001). *Hospodářská politika*. Frýdek-Místek, Kleinwächter.
- PAYNE, J. (2005). *Kvalita života a zdraví*. Praha, Triton.
- SMITH, A. (2016). *Bohatství národů*. Praha, Grada Publishing. 2016.
- ŠTEC, P. (2012), *Determinanty zdravia*, Available at: <https://www.promeda.sk/> (Accessed 28 January 2022).
- TEJ, J., SIRKOVÁ, M., ALI TAHA, V. (2012). Model and results of the quality of life evaluation in regional cities in Slovakia. *Journal of management and business: research and practice*, 4(2), pp. 31-41.
- URAMOVÁ, M. et al. (2003). *Hospodárska politika*. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB.
- URAMOVÁ, M., LACOVÁ, Ž., HRONEC, M. (2010). *Makroekonómia I*. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB.
- VASYLIEVA, T. et al. (2020). Innovations in government management of the healthcare system: forecasting of COVID-19 consequences in social. *Marketing and management of innovations*. 11 (4), pp. 11-25. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-01>.
- VINCÚR, P. et al. (1997). *Hospodárska politika*. Bratislava, KON-PRESS.
- VLČEK, J. et al. (2005). *Ekonomie a ekonomika*. Bratislava, Aspi.
- VRÁBLIKOVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I. (2023). Teoretický prehľad výskumu manažmentu kreatívneho potenciálu a kvality života . *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*. 7 (1), pp. 7-20. <https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.7-20>.
- WHO Dashboard (2022), Available at: <https://www.who.int/data#dashboards> (Accessed 10 February 2022).

YACOUB, K. (2020). Diving into data: Developments in global health inequalities research, Available at: <https://eurohealthnet-magazine.eu/diving-into-data-developments-in-global-health-inequalities-research/> (Accessed 28 January 2022).

**doc. Ing. Jana Piteková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
jana.pitekova@ku.sk

**Ing. Mária Vrábliková, PhD.**

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

**Ing. Zuzana Gončárová, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
zuzana.goncarova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.2.23-42>

## **Vedenie ľudí a motivácia ako súčasť podnikovej kultúry vybraného podniku**

### **Leadership and motivation as the parts of corporate culture in chosen company**

Mária VRÁBLIKOVÁ, Iveta UBREŽIOVÁ,  
Anna DIAČIKOVÁ, Mária BUDZÁKOVÁ

#### **Abstrakt**

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Vybraný podnik pôsobí na Slovensku už od roku 2000, kedy otvoril svoju prvú filiálku. Dnes už tento obchodný reťazec pôsobí takmer po celom Slovensku a stále expanduje. K vypracovaniu príspevku sú použité primárne a sekundárne údaje, metódy analýzy, syntézy, dedukcie, komparácie a štatistické metódy (Chi kvadrat test). Prvá časť obsahuje teoretické východiská a poznatky zo skúmanej problematiky zo slovenských a zahraničných zdrojov. Metodológia obsahuje presné zadefinovanie hlavného cieľa, čiastkových cieľov práce, materiálu a postupu práce. Nasleduje analýza skutočného stavu vybraného subjektu. Pre získanie informácií na zhodnotenie vedenia a motivácie využívame dotazníkovú metódu. Dotazník je zložený zo 14 otázok, z ktorých 5 je identifikačných, ďalšie sú zamerané na preferovaný štýl vedenia ľudí a spokojnosť, na budovanie podnikovej kultúry, na aktuálne benefity a spokojnosť s nimi, na potenciálne benefity a na demotivačné faktory. Prieskumu sa zúčastnilo 57 respondentov, ktorí sú zamestnancami jednej z filiálok. V rámci prieskumu sú formulované 3 hypotézy. Medzi hlavné výsledky analýzy môžeme zaradiť spokojnosť so štýlom vedenia, vnímanie podnikovej kultúry v zmysle "Všetko pre ľudí"(pre zákazníkov a zamestnancov), ale aj negatíva ako napr. nedostatočnosť súčasných benefítov a demotiváciu vo forme preťaženia zamestnancov, zlých pracovných vzťahov či nedostatočnej environmentálnej zodpovednosti. Všetky 3 hypotézy boli zamietnuté. Spokojnosť so štýlom vedenia nezávisí od odpracovaných rokov, spokojnosť s dostávanými benefítmi neovplyvňuje vek zamestnancov a budovanie podnikovej kultúry nezávisí od štýlu vedenia ľudí. Následne sú na základe analýzy formulované návrhy a odporúčania pre prax. Medzi najvýznamnejšie návrhy patrí podpora zdravia zamestnancov vo forme vitamínových balíčkov a wellnessu, sick days, finančné odmeny a teambuilding. Súčasťou záveru príspevku sú aj limitácie výskumu a jeho možné rozšírenia.



## **Abstract**

The main goal of the paper is to evaluate the leadership and motivation of people and employees as part of the corporate culture in the selected company. The selected company has been operating in Slovakia since 2000, when it opened its first branch. Today, this chain of stores operates almost all over Slovakia and is still expanding. Primary and secondary data, methods of analysis, synthesis, deduction, comparison and statistical methods (Chi square test) are used to prepare the contribution. The first part contains theoretical starting points and knowledge of the investigated issue from Slovak and foreign sources. The methodology contains a precise definition of the main goal, sub-goals, material and work procedure. Follow the analysis of the actual state of the selected subject. We use the questionnaire method to obtain information to evaluate leadership and motivation. The questionnaire consists of 14 questions, 5 of which are identification questions, the others are focused on the preferred style of people management and satisfaction, on building a corporate culture, on current benefits and satisfaction with them, on possible benefits and on demotivation factories. The survey was attended by 57 respondents who are employees of one of the branches. 3 hypotheses are formulated as part of the survey. Among the main analyses, we can include satisfaction with the leadership style, the perception of corporate culture in the sense of "Everything for people" (for customers and employees), but also negative things such as insufficient current benefits and demotivation in the form of employees, bad working relations or insufficient environmental responsibility. All 3 hypotheses were rejected. Satisfaction with leadership style does not depend on years of service, satisfaction with receiving benefits does not affect the age of employees, and building a corporate culture does not depend on people's leadership style. Subsequently, proposals and recommendations for practice are formulated based on the analysis. Among the most important proposals are support for the health of employees in the form of vitamin packages and wellness, sick days, financial rewards and team building. the height of the conclusion of the contribution are also the limitations of the research and its possible extensions.

**Kľúčové slová:** vedenie ľudí, motivácia, podniková kultúra, manažment

**Keywords:** Leadership. Motivation. Corporate culture. Management.

**JEL Classification:** M12, M14, M50

## Úvod

Ľudské zdroje sú pre podnik významným prvkom. Vedenie ľudských zdrojov radíme k základným manažérskym funkciám, činnostiam. Každý podnik, organizácia či spoločnosť má svoje vízie a stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť. Hlavným atribútom k dosiahnutiu cieľov je efektívne vedenie ľudí, zamestnancov. K efektívnemu vedeniu neodmysliteľne patrí pracovná motivácia zamestnancov, ktorá je kľúčom k dobrému pracovnému výkonu, ktorý vedie k naplneniu podnikových cieľov a tým spokojnosti manažérov, zamestnancov a bezprostredného okolia podniku. Okolie podniku, či už blízke alebo vzdialené, podvedome vníma úspešné podniky, ich „know-how“, čo predstavuje silnú podnikovú kultúru. Všetky tri prvky, vedenie, motivácia a podniková kultúra na seba nadväzujú a ich správne prepojenie vytvorí úspešný podnik, ktorý napreduje a plní si svoje ciele. Vedenie ľudí a pracovná motivácia je neustálou a aktuálnou problematikou spoločnosti v ktorej žijeme, preto sa ňou zaoberajú manažéri, vedúci pracovníci, majitelia podnikov a iní, ktorým ide o zvýšenie konkurencieschopnosti a prosperity podniku. V každom prípade uvedenej problematike sa venuje intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí. Jedným zo zámerov príspevku je snaha o aplikáciu získaných poznatkov o vedení, motivácii a podnikovej kultúre. V súvislosti s úspechom podniku sa spája silná podniková kultúra. Pod podnikovou kultúrou môžeme chápať originálne hodnoty, priority i normy, ktoré sú uznávané i dodržiavané zamestnancami podniku. Silná podniková kultúra má výrazný vplyv na vedenie ľudí a ich motivovanie. Manažéri zohrávajú pri formovaní podnikovej kultúry dôležitú úlohu. Ich kvalita a štýl vedenia ovplyvňujú hodnoty, predstavy a prístup zamestnancov k práci, či optimálnemu správaniu sa na pracovisku. Je potrebné na ňu dbať (Budzáková, 2021).

V príspevku sa zaoberáme s uvedenou problematikou. V prvej časti si objasníme, vysvetlíme základné teoretické pojmy súvisiace s motiváciou, vedením ľudí a podnikovou kultúrou. Následne definujeme hlavný, primárny cieľ práce, ktorým je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku, a určíme si parciálne ciele práce ako sú voľba metód skúmania a postupy ich použitia, príprava dotazníkového prieskumu. Kapitola obsahuje zafinovanie hypotéz skúmania, ktoré si v závere štatisticky vyhodnotíme. Výsledky obsahujú analýzu skutočného stavu riešenej problematiky vo vybranom subjekte. Stručne si charakterizujeme vybraný podnik. Kapitola obsahuje posúdenie vedenia ľudí a hodnotenie motivácie vybraného podniku. Uvedieme si prvky podnikovej kultúry, ktoré podnik využíva. Dôležitou súčasťou kapitoly, pre naplnenie hlavného cieľa, je analýza realizovaného dotazníkového prieskumu a tiež interpretácia výsledkov prieskumu. V tejto časti sa nachádza aj štatistické vyhodnotenie stanovených hypotéz pomocou zvolených štatistických metód a vyhodnotenie základných demografických a otvorených otázok dotazníkového prieskumu. Diskusia obsahuje na základe získaných teoretických poznatkov a výsledkov uskutočnenej analýzy vybraného subjektu, súbor návrhov a odporúčaní pre prax.

## 1 Teoretické východiská

Na konci 19. storočia sa začala rozvíjať teória vedenia ľudí, pričom v dnešnej dobe ponúka už desiatky definícií, modelov alebo koncepcií efektívneho vedenia ľudí. Autori v definíciách sa zaoberajú otázkami kto? (líder), čo? (usmerňuje), ako? (určitým štýlom), koho? (spolupracovníkov), prečo? (v záujme splnenia cieľov), vedie. (Remišová a kol., 2015). Vedenie ľudí možno definovať napríklad ako "schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojenie vlastných potrieb. Nevyhnutným predpokladom vedenia ľudí je moc, respektíve právomoc" (Sedlák, Líšková, 2016, s. 218). Jednotlivé štýly vedenia a motivácie sa podľa výskumu riadenia medzinárodných tímov Košičiarovej, Kádekovej a Štarchoňa (2022) skutočne líšia v závislosti od národných špecifik každej krajiny a ich výber je ponechaný na manažérov samotných spoločností.

Autori rozlišujú rôzne prístupy k vedeniu ľudí, a to:

- byrokratický (zameraný na pravidlá a disciplínu) a nebyrokratický (zameraný na osobnosť podriadeného a dobré vzťahy,
- autoritatívny, demokratický a liberálny,
- Likertove štýly – exploatačno-autoritatívny, benevolentne-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový,
- Blake-Mountonovej manažérska mriežka (nízke/vysoké zameranie na ľudí, nízke/vysoké zameranie na výrobu),
- transformácia štýlu vedenia ľudí from vertical to shared leadership during project realization (Droppa, 2010, Kadlečíková et al., 2015, Xueqing et al., 2023).

Ľudský faktor je takisto novým trendom v meraní makroekonomickej výkonnosti. Zameriava sa nielen na kvantitatívne ukazovatele ako HDP, HNP, ale aj na ukazovatele kvality života (zdravie, vzdelanie, životné prostredie,...). Táto nová oblasť je známa ako „humanistická ekonomika“ (Opolski & Salwach, 2021, Lutsenko, 2022). Súvisí to so súčasnou výzvou v celosvetovom trvalo udržateľnom rozvoji. Ciele trvalo udržateľného rozvoja (SDG), známe aj ako globálne ciele, prijala Organizácia Spojených národov v roku 2015 ako univerzálnu výzvu na ukončenie chudoby, ochranu planéty a zabezpečenie toho, aby sa do roku 2030 všetci ľudia tešili z mieru a prosperity. Motivácia zamestnancov je preto dôležitá súčasť ich riadenia a významnou časťou prispieva ku výkonu zamestnancov v podniku a je významnou súčasťou kvality pracovného života. Seková (2013, p. 109) definuje motiváciu ako „interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“. Kubáni (2011) uvádza, že činitele, ktoré majú podiel na tvorbe motivácie sa nazývajú zdroje motivácie. Sú veľmi rôznorodé a patria medzi ne: ideály, potreby, hodnoty, záujmy, návyky a ciele. Zmyslom pracovnej motivácie je vytvárať takú formu presvedčenia a správania vedených ľudí, aby bola v zhode s poslaním firmy. Práve preto patrí motivácia zamestnancov medzi úlohy manažérov, ktorí majú podniknúť u zamestnancov chuť, pozornosť a ochotu participovať na plnení každej aktivity, ktorá sa viaže na ciele podniku (Alexy, Boroš, Sivák, 2004; Janošková, Ubrežiová, 2021, Vrábliková et al., 2022).

Motivácia je v súčasnosti predmetom rôznych sebarozvojových bestsellerov. Teórie motivácie sú zdrojom vedomostí o charakteristikách vystupovania a premýšľania ľudí. Prostredníctvom nich môžeme predikovať ako sa budú ľudia v rozličných podmienkach správať za účinku motivačných podnetov a ako bez nich. Môžeme ich rozdeliť do dvoch kategórií: teórie potrieb a teórie motivačného procesu. Teórie potrieb majú konektivitu s ľudskými potrebami a ich napĺňaním. Zaradujeme medzi ne napr. Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a McClellandovu teóriu potreby úspechu. Teórie motivačného procesu súvisia s procesmi motivujúcimi ľudí, čiže ako sa motivácia podnecuje, koriguje, dodržiava a čím zaniká. Zaradujeme medzi ne napr. teóriu ekvity, teóriu očakávania, teóriu posilnenia, teóriu X a Y, teóriu Z. (Droppa, 2010, Bong, Reeve, Kim, 2023). V pracovnom procese pôsobia rôzne motívy, pretože aj motivácia ako taká je relatívna, nestála. Na zamestnancov pôsobia tieto motívy:

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

Dvořáková et al. (2012) a Bučková (2021) poukazujú, že motivácia zamestnancov vytvára spokojnosť aj na strane zamestnanca aj na strane zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa správne motivovaný zamestnanec sa usiluje podávať v práci čo najlepšie výkony, vydržať v práci a celkovo tým vytvára okolo seba pozitívnosť. Z pohľadu zamestnanca je motiváciou to, ak je primerane ocenený odmenou v akejkolvek podobe, ktorá mu spôsobuje úžitok, a teda vidí zmysel, prečo podávať vyšší výkon. Medzi najzákladnejšie črty motivovaného zamestnanca patrí: lojalita k firme, v ktorej pracuje, iniciatívnosť a energia, vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie svojich vedomostí a zručností, stanovenie pracovných cieľov, ku ktorým je možné sa dopracovať, iniciatívny prístup pri riešení problémov, iniciatívny prístup pri zmenách v organizácii a ocenenie uznania svojej práce.

Gallo, Mihalčová a Balogová (2023) skúmali rozdiely v motivácii prevládajúcich generácií na trhu práce – X a Y. Z výskumných zistení vyplýva, že rozdiely medzi generáciou X a generáciou Y týkajúce sa pracovných motivátorov sú nevýznamné a obe skupiny majú podobné motivátory zvyšujúce ich pracovný výkon. Rozdiely v pracovných aspektoch medzi generáciou X a generáciou Y zahŕňajú najmä kariérny rast, priateľské pracovné prostredie a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Generácia Y považuje tieto faktory za dôležitejšie ako generácia X. Výsledky výskumu Chi et al. (2023) demonštrujú, že transformačné vodcovstvo významne ovplyvňuje spokojnosť s prácou, ktorá je zase silne spojená s pracovným výkonom. Pracovná spokojnosť má tiež sprostredkujúci vplyv na vzťah medzi transformačným vedením a pracovným výkonom. Zaujímavé je, že ani finančné, ani nefinančné odmeny nemajú žiadny zmierňujúci vplyv na vzťah medzi spokojnosťou

s prácou a pracovným výkonom, ale finančné odmeny majú negatívny zmiernujúci vplyv na vzťah medzi transformačným vedením a pracovným výkonom. Tieto zistenia naznačujú, že manažéri môžu mať prospech z kombinácie transformačného vedenia s finančným odmeňovaním, aby motivovali zamestnancov a zlepšili pracovný výkon.

Vrábliková et al. (2022) skúmali rozdiely medzi spôsobmi motivácie v rodinných a nerodinných podnikoch. Zistili, že rozdiely v spôsoboch motivácie zamestnancov v RP a NP nie sú markantné, no o ich existencii niet pochyb. Úroveň motivácie v týchto dvoch podnikoch je na dobrej úrovni, ale v oboch je príležitosť na zlepšenie. Ak porovnáme tieto dva podniky z hľadiska ich diferenciacie na rodinné a nerodinné podniky, spôsoby motivácie sa značne líšia. Prvým rozdielom je, že motivácia v NP sa zameriava len na finančné odmeňovanie a benefity pre zamestnancov, kým RP sa zameriava na aktívnu prítomnosť manažéra na pracovisku, otvorenú komunikáciu a participáciu na rozhodovaní. Druhým rozdielom je, že NP sa vo finančnom ohodnotení zameriava na dĺžku služby a lojalitu k spoločnosti, kým RP na kvalitu práce a aktívny prístup k povinnostiam.

Základným pilierom akéhokoľvek podniku je jeho kultúra. Podnik je ekonomický a právny subjekt, ktorý existuje na trhu, ako aj v spoločnosti. Voči ostatnej spoločnosti vystupuje ako jednotný celok, ale vnútorne je tvorený hlavne ľuďmi, a tí sa od seba odlišujú. Podniková kultúra by preto mala byť niečím, čo ich zjednocuje, pričom by na nej mal podieľať každý, kto v organizácii pracuje. „Firemná (podniková) kultúra sa chápe veľmi široko – ako súbor hodôt, symbolov, postojov etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplyvajú na konanie zamestnancov navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu.“ (Čihovská, Hvizdová, Matušovičová, 2014, s. 147). O podnikovej kultúre sa tvrdí, že je dôležitou hybnou silou obchodnej hodnoty. Existuje však veľa nezodpovedaných výskumných otázok, ako napríklad: ako definujeme a meriame firemnú kultúru, je možné priradiť kultúre finančnú hodnotu, aký je vzťah medzi prvkami, ktoré tvoria kultúru a výkonnosť firmy, aké sú investície do podnikovej kultúry a iné (Graham et al., 2022).

Podniková kultúra zahŕňa hodnotový systém, tradície, zvyky organizácie, spôsob, akým sa veci v organizácii robia atď. Poslanie a vízia sú stanovené strategickým manažmentom v organizácii s cieľom udávať jej smer a zabezpečiť jej prežitie v dynamickom prostredí. Štandardná ekonomická teória však ignoruje úlohu, ktorú zohrávajú transakčné náklady v modernej organizácii a jej pokusy prekonať tieto náklady modernými prostriedkami, akými sú podniková kultúra a podniková stratégia. Je to komplexný a hlboký systém, ktorý je vlastne dušou organizácie, ktorá spočíva v motivácii každého jednotlivca, a preto si vyžaduje osobitný druh vedenia (Osburn, 2008, Todorová, 2023). Todorová (2023) zisťovala, ako podniková kultúra pomáha šetriť na transakčných nákladoch vnútornej organizácie. Skúma všetky dimenzie podnikovej kultúry, ktoré znižujú manažérske transakčné náklady vrátane zvýšenia dôvery a zníženia vnútrofirmerného oportunistizmu. Konkrétnejšie dokazuje, že stanovením spoločných cieľov a udelením spoločného smerovania všetkým členom organizácie podniková kultúra a stratégia v skutočnosti ušetria značné náklady na vnútornú organizáciu.

Pre správne pochopenie podnikovej kultúry je dôležité prejsť i do jej troch jednotlivých úrovní, kde si uvedieme jej základné prvky:

- povrchová úroveň, artefakty – sú to symboly, ktoré môžeme vnímať pomocou svojich zmyslov. Povrchovú úroveň podnikovej kultúry tvorí architektúra podniku, formálne alebo neformálne oblečenie zamestnancov, zariadenie kancelárií, úste či písomné prejavy, správanie sa zamestnancov k zákazníkom a voči sebe.
- druhá úroveň – ide o hlbšie poznávanie správania sa zamestnancov a dôvodov ich správania, tzv. zaoberanie sa systémom hodnôt, štandardov a noriem, ktoré boli zamestnancami akceptované a podľa nich sa správajú. V súlade s podnikovou kultúrou poznáme dve kategórie hodnôt a to inštrumentálnu (mzda) a etickú (lojalita k podniku, pravidlá morálky).
- tretia úroveň – k nej zaraďujeme predstavy, predpoklady (o úspechu, existencii podniku, znalosti..), a prístupy (k práci, ku konfliktom, k zákazníkom,...).
- Deal a Kennedy členia kultúrne typy do štyroch skupín:
- Podniková kultúra „všetko alebo nič“ – v podniku sa presadzuje individualizmus, pričom sa vyhľadávajú jedinci s originálnymi myšlienkami. Komunikácia je nekonvenčná a plná výziev. Noví zamestnanci sa musia vedieť presadiť a kždý sa môže rýchlo vypracovať aj spadnúť. Muži a ženy sú rovnoprávni.
- Podniková kultúra chlieb a hry – v rámci organizácie je na prvom mieste bezproblémová tímová spolupráca a dôležité je priateľské vystupovanie. Cení sa ustavičná aktivita. Často sa organizujú oslavy, ktorých súčasťou je udeľovanie rôznych ocenení.
- Analyticko-projektová podniková kultúra – snaha sa vysoko koncentruje na výber správneho rozhodnutia, pretože chybné rozhodnutia sú považované za riziko. Verí sa vo vedecko-technickú racionalitu. Všetky rozhodnutia sú starostlivo premyslené a naplánované na dlhú dobu. Kariéra sa buduje roky.
- Procesná podniková kultúra – podnik sa koncentruje na proces a jeho priebeh, prvoradá je vynikajúci pracovný výkon, pričom cieľ je až druhoradá. Nesmú sa robiť chyby. Do popredia sa dostávajú jedinci, schopný pracovať bezchybne aj za nepriaznivých podmienok (Čihovská, Hvizdová, Matušovičová, 2014).

Novým trendom, ktorý zdôrazňuje úlohu podnikovej kultúry a ľudských zdrojov ako najdôležitejšieho výrobného faktora je koncept Industry 5.0, ktorý sa v odborných článkoch začal objavovať po roku 2019. Industry 5.0 dopĺňa existujúcu paradigmu Industry 4.0 zdôraznením výskumu a inovácií ako hnacích síl prechodu na udržateľný, na človeka zameraný a odolný európsky priemysel. Rozdiely medzi Industry 4.0 a Industry 5.0 sú zaznamenané v mnohých aktuálnych publikáciách. Industry 5.0. a Industry 4.0 sa považuje za technologicky poháňaný, zatiaľ čo Industry 5.0 je poháňaný hodnotou. Koexistencia dvoch priemyselných revolúcií vyvoláva otázky, a preto si vyžaduje diskusie a objasnenia. Humano-centrizmus je zameraný na fyzické a duševné zdravie, na pohodu a zamestnanci nie sú považovaní za „náklady“, ale za „investíciu“. Piata priemyselná revolúcia spája človeka a stroj, a využívajú ľudský mozog a kreativitu na zvýšenie efektivity procesov kombináciou pracovných

postupov s inteligentnými systémami. Jednou z najdôležitejších výziev Industry 5.0 je návrh inteligentných prostredí zameraných na človeka (t. j. ktoré uprednostňujú ľudskú pohodu pri zachovaní výkonnosti výroby). (Xu, Lu, Heuser & Wang, 2021, Nahavandi, 2019, Coronado a kol., 2022, Battini a kol., 2022, Huang a kol., 2022).

Pracovné podmienky a priaznivá podniková kultúra vplyvajú na spokojnosť zamestnanca so svojou prácou, čo má významný vplyv na udržanie si zamestnancov. Nevyhovujúce pracovné podmienky sú jednou z najčastejších príčin vysokej fluktuácie. Na podnikovú kultúru je potrebné dbať aj pri ďalších zložkách vedenia pracovníkov, medzi ktoré patria komunikácia s pracovníkmi a pridelovanie pracovných úloh, vytváranie pracovného prostredia, hodnotenie pracovného výkonu a poradenstvo pri pracovných problémoch. V každej vo vyššie zmienených zložkách je potrebné uplatniť nastavenie kultúry spoločnosti. Ako príklad je možné uviesť firmu, ktorá sa profiluje ako inovatívna, no zároveň hľadajúca na spoločenskú zodpovednosť. Takáto spoločnosť bude pri komunikácii a pridelovaní úloh dbať na svoje hodnoty a presadzovať ich v rámci spôsobu výkonu práce. Pracovné prostredie bude s najväčšou pravdepodobnosťou obsahovať moderné dizajnové prvky, pričom budú zakomponované aj prvky environmentálneho pohľadu (zelené steny, úsporné elektrospotrebiče) a sociálnej starostlivosti (poradňa zdravia a pod.). Hodnotenie pracovníkov i poradenstvo bude v medziach inovatívnych prístupov so zreteľom na potreby zamestnancov. Aj vzhľadom na spoločenské zmeny vplyvom pandémie COVID-19 motivácia zamestnancov prebieha čoraz viac aplikáciou spoločensky zodpovedných nástrojov. Finančná motivácia bude udeľovaná s prihliadnutím na rovnoprávnosť pohlaví, prípadne iných skupín a zároveň budú využívané modernejšie spôsoby materiálneho odmeňovania (príspevky do doplnkového dôchodkového systému, elektornické poukážky, príspevkov na verejnú dopravu a pod.). Nefinančné benefity budú podporovať podnikovú kultúru prostredníctvom vopred nastavených nástrojov tímovej spolupráce i spoločenskej zodpovednosti, ako sú team buildingy spojené s dobrovoľníctvom, takzvané „sick day“ pre tehotné ženy navyiac, zvýšený počet dní home office pre rodičov s malými deťmi a mnohé iné. (Diačiková, Lach, 2019, Carnevale, Hatak, 2020, Budzáková, 2021).

## 2 Materiál a metódy

Hlavným cieľom príspevku je zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. K naplneniu hlavného cieľa nasledovné čiastkové ciele:

- štúdium domácej a zahraničnej literatúry pre teoretické spracovanie vedenia a motivácie ľudí ako súčasť podnikovej kultúry, prehľad skúmania v konkrétnej problematike,
- voľba metód skúmania a postupy ich použitia,
- vytvorenie hypotéz,
- charakteristika vybraného podniku,
- príprava dotazníkového prieskumu,
- uskutočnenie dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami pre získanie potrebných informácií a naplnenie primárneho cieľa práce,

- analýza dotazníkového prieskumu,
- štatistické vyhodnotenie dotazníkového prieskumu,
- návrhy a odporúčania pre prax,
- limitácie a potenciálne rozšírenia prieskumu.

Dotazník obsahoval 14 otázok a bol vyplnený 57 zamestnancami jednej z filiálok spoločnosti, za účelom získania čo najpresnejších potrebných informácií o vedení a motivácií ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku a ich následné zhodnotenie. Na báze analyzovaných výsledkov prieskumu vytvoríme vhodné odporúčania pre prax a tým naplníme primárny cieľ. Hypotézy prieskumu boli nasledovné:

*H1.0: Spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.*

*H1.1: Spokojnosť so spôsobom vedenia závisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.*

*H2.0: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefítmi, neovplyvňuje vek zamestnancov.*

*H2.1: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefítmi ovplyvňuje vek zamestnancov.*

*H3.0: Budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.*

*H3.1: Budovanie podnikovej kultúry závisí od uplatňovaného štýlu vedenia.*

V prieskume sme využili nasledujúce metódy:

- Metóda získavania, zberu informácií – metódu sme využili pri spracovaní teoretických východísk príspevku a pri získavaní informácií o zamestnancoch vybraného podniku, firemnej kultúre, samotnej motivácií, vlastných značkách podniku.
- Metóda analýzy – prostredníctvom danej metódy sme analyzovali vedenie, motiváciu, podnikovú kultúru podniku, analýzu dotazníkového prieskumu, získané údaje z dotazníku a všetky kvalitatívne a kvantitatívne informácie.
- Opytovacia metóda pomocou dotazníkového prieskumu – metódu sme využili pre získanie potrebných informácií pre výsledky a samotné zhodnotenie vedenia a motivácie ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Metóda bola aplikovaná na vybranej štatistickej vzorke respondentov.
- Metóda dedukcie – na základe získaných teoretických východísk danej problematiky a osobných skúseností v práci vo vybranom podniku sme, vytvorili hypotézy.
- Metóda komparácie – zhromažďovanie údajov o kvalitatívnej a kvantitatívnej stránke prieskumu. Metódu sme využili pre porovnanie reálnych výsledkov výskumu so stanovenými hypotézami.
- Štatistická metóda – kontingenčné tabuľky – pomocou tabuliek prehľadné zosumarizovanie vzájomných vzťahov medzi dvoma štatistickými znakmi, prostredníctvom programu MS Excel, prehľadné usporiadanie výsledkov prieskumu na základe tabuliek a grafov.



- Štatistická metóda - Chí kvadrát test – sme použili na testovanie, vyhodnotenie štatistických hypotéz. Pomocou testu sme zisťovali či sa nachádza, existuje, závislosť medzi dvoma premennými. Prvým krokom bolo určenie si nulovej hypotézy  $H_0$  a alternatívnej hypotézy  $H_1$ . Nulová hypotéza nepredpokladá závislosť medzi skúmanými znakmi, alternatívna hypotéza áno. Druhým krokom bolo vytvorenie kontingenčných tabuliek, kde sme si uviedli empirické, skutočné početnosti ( $E_i$ ), z ktorých vypočítame teoretické početnosti ( $T_i$ ), pomocou nasledujúceho vzorca:

$$\chi^2 = \frac{R_i \cdot C_j}{n}$$

Kde platí:  $R_i$  – suma príslušného riadku  
 $C_j$  – suma príslušného stĺpca  
 $n$  – celková suma.

Tretím krokom pri testovaní stanovených hypotéz bolo vypočítanie testovacej charakteristiky (TCH). Danú charakteristiku sme vypočítali pomocou programu MS Excel a funkcie CHISQ.TEST. Hodnotu (TH) kritickú hodnotu, sme zadali prostredníctvom tabuľky na základe hladiny významnosti ( $\alpha = 0,05$ ) a stupňov voľnosti. Následne sme zadefinovali rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí hypotéz.

- Metóda syntézy – metódou sme spájali získané informácie a tým vyvodili výsledky realizovaného prieskumu.

### 3 Výsledky a diskusia

Vybraný podnik sa zaoberá maloobchodným predajom a prevádzkuje sieť hypermarketov na Slovensku a v zahraničí. Zásady podniku sú:

- Udávanie smeru a jasná, priama komunikácia– konflikty sa riešia hneď, otvorene a najmä včas. Podstatné informácie o zmenách sú podávané zamestnancom načas, pre efektívne plnenie pracovných úloh.
- Objavovanie potenciálu a rozvoj zamestnancov– podnik požaduje aby zamestnanci si plnili svoju prácu správne a svedomito, vedúci pracovníci im pomáhajú, podporujú, umožňujú im rast, poskytujú uznanie, ktoré je pri pracovnej motivácii dôležitou zložkou. Taktiež podnik ponúka benefity pre zamestnancov.
- Pracovná výkonnosť a dynamika– optimalizácia každodenných činností.
- Férové jednanie a dôvera– dodržiavanie stanovených pravidiel zo strany zamestnávateľa ako i so strany zamestnanca s cieľom prinášať a odovzdávať vo svojej práci to najlepšie. Vedúci pracovníci preferujú jednanie bez predsudkov, cenia si každého zamestnanca a prejavujú im dôveru. Rešpektujú ich osobnosť a očakávajú to isté od podriadených.
- Byť vzorom– vedúci pracovníci sa snazia byť vzorom, dobrým príkladom svojim zamestnancom.
- Zodpovednosť – definovanie jasných kompetencií, prijatie zodpovednosti.
- Nová zásada „Ruku na to!“– všetci ťahajú za jeden povraz, bez ohľadu

pracovného zaradenia, či už práce na centrále alebo v prevádzke.

Etické normy i princípy, zásady podniku, ktoré usmerňujú pracovné činnosti všetkých zamestnancov, sú:

- konanie s cieľom spokojnosti zákazníkov,
- pomer ceny a výkonov sa podieľajú na postavení podniku na trhu,
- pomocou neustáleho sa zlepšovania, sa podniku darí expandovať,
- práca na každej jednej filiálke je systémová, súdržná,
- úspech zabezpečený, založený na krátkych a rýchlych procesoch,
- dodržiavanie zákonov,
- základnou zásadou, princípom je férovosť,
- vzájomná podpora a rešpekt, dôvera, pochvala ale i prijatie kritiky, ktorá je predpokladom, základom dobrej podnikovej, vnútornej atmosféry,
- ekologická, spoločenská a ekonomická zodpovednosť, ktorá sa týka produkcie, sortimentu a prevádzkových procesov,
- prvky podnikovej kultúry, medzi ktoré patrí logo, pracovné oblečenie, reklama a webová stránka.

### *Interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu a testovanie hypotéz*

Prieskumu sa zúčastnilo 57 respondentov. V tabuľke 1 vidíme percentuálne zastúpenie odpovedí na prvých 5 identifikačných otázok, a to: pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, doba trvania pracovného pomeru a pracovná pozícia.

Tabuľka 1 Hlavné charakteristiky výskumnej vzorky

<b>Pohlavie</b>	Muž	31,6 %
	Žena	68,4 %
<b>Vek</b>	Do 20 rokov	5,2 %
	21 – 30 rokov	28,1 %
	31 – 40 rokov	33,3 %
	41 – 50 rokov	21,1 %
	Nad 50 rokov	12,3 %
<b>Vzdelanie</b>	Základné	1,8 %
	Stredné odborné bez maturity	15,8 %
	Stredné odborné s maturitou	52,6 %
	Vysokoškolské 1. stupňa	17,5 %
	Vysokoškolské 2. stupňa	10,5 %
Iné	1,8 %	
<b>Doba trvania pracovného pomeru</b>	Menej ako 3 mesiace (skúšobná doba)	7,0 %
	3 mesiace – 1 rok	21,1 %
	1 – 5 rokov	29,8 %
	Viac ako 5 rokov	42,1 %
<b>Pracovná pozícia</b>	Pracovník prevádzky	84,2 %
	Líniový manažér	7,0 %
	Vyšší manažér	7,0 %
	Vrcholový manažér	1,8 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Nasledujúcimi otázkami v dotazníku sme zisťovali informácie pomocou otázok týkajúcich sa vedenia zamestnancov, motivácie a dôležitej firemnej kultúre. Poslednou otvorenou otázkou sme skúmali demotiváciu zamestnancov. Nadchádzajúce otázky sú dôležité pre potvrdenie alebo zamietnutie našich vopred stanovených hypotéz. Ďalšie 2 otázky sa zaoberali prevládajúcim štýlom vedenia a spokojnosťou respondentov s ním. Nadpolovičná väčšina respondentov (52,6 %) uviedla, že prevláda demokratický štýl vedenia ľudí. V rámci skúmania spokojnosti je spokojných 28,1 % respondentov a skôr spokojných 45,6 %. Z toho vyplýva, že podnik vykonáva všetky činnosti spojené s vedením svojich podriadených na vysokej úrovni a zamestnanci pociťujú kladný vzťah s svojmu vedeniu. Bližšie v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Štýl vedenia a spokojnosť

<b>Prevládajúci štýl vedenia</b>	Demokratický	52,6 %
	Autoritatívny	28,1 %
	Liberálny	5,3 %
	Neviem posúdiť	14,0 %
<b>Spokojnosť so štýlom vedenia</b>	Áno	28,1 %
	Skôr áno	45,6 %
	Skôr nie	21,1 %
	Nie	5,3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalšie 3 otázky boli zamerané na podnikovú kultúru. Až 59,6 % respondentov sa vyjadrilo, že hlavnou myšlienkou podnikovej kultúry spoločnosti je „Všetko pre ľudí“, čo hovorí o dôležitosti spokojnosti zamestnancov a zákazníkov. V prípade otázky, či štýl vedenia ľudí pomáha budovať podnikovú kultúru sa vyjadrilo odpoveďou “áno” 23,2 % respondentov a “skôr áno” 50 % respondentov. Pokiaľ ide o vnímanie snahy podniku budovať podnikovú kultúru, 50 % respondentov sa vyjadrilo “áno” a 31,6 % “skôr áno”. Bližšie v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Podniková kultúra

<b>Hlavná myšlienka podnikovej kultúry</b>	Inovatívny zamestnávateľ	10,5 %
	Všetko pre ľudí	59,6 %
	Zodpovedná firma	14,0 %
	Kvalita nad všetkým	10,5 %
	Jednotka na trhu	5,3 %
<b>Štýl vedenia ako pomoc pri budovaní podnikovej kultúry</b>	Áno	23,2 %
	Skôr áno	50,0 %
	Skôr nie	26,8 %
	Nie	0,0 %
<b>Snaha budovať podnikovú kultúru</b>	Áno	50,9 %
	Skôr áno	31,6 %
	Skôr nie	12,3 %
	Nie	5,3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V ďalších 3 otázkach sme zisťovali, či benefity, ktoré im zamestnávateľ ponúka pomáhajú budovať podnikovú kultúru, či sú tieto benefity dostatočné a aké ďalšie benefity by privítali. Podľa 48,2 % respondentov benefit skôr nepomáhajú budovať podnikovú kultúru a podľa 26,8 % vôbec nepomáhajú. V prípade dostatočnosti benefitov boli odpovede taktiež prevažne negatívne, a to: pre 38,6 % respondentov sú skôr nedostatočné a pre 35,1 % nedostatočné. Medzi najžiadanejšie benefity do budúcnosti patrí 13. plat (54,4 %) a sick days (52,6 %). V tejto otázke mohli respondent označiť 2 možnosti. Bližšie v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Súčasné a potenciálne benefity

<b>Benefity ako pomoc pri budovaní podnikovej kultúry</b>	Áno	10,7 %
	Skôr áno	14,3 %
	Skôr nie	48,2 %
	Nie	26,8 %
<b>Dostatočnosť súčasných benefitov</b>	Áno	7,0 %
	Skôr áno	19,3 %
	Skôr nie	38,6 %
	Nie	35,1 %
<b>Benefity do budúcnosti</b>	13. plat	54,4 %
	14. plat	17,5 %
	Sick days	52,6 %
	Teambuilding	7,0 %
	Dni voľna navyše	15,8 %
	Vitamínové balíčky	26,3 %
	Rekreačné poukazy	31,6 %

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Posledná otázka bola otvorená a v nej sme analyzovali, čo respondentov najviac vo svojej práci demotivuje. Respondenti mali možnosť jedným slovom alebo vetou vyjadriť čo ich demotivuje. Najčastejšie boli uvádzané nasledovné odpovede: málo pracovníkov a veľa práce, problematické vzťahy, nezodpovednosť voči životnému prostrediu, výška mzdy a problémy so zákazníkmi.

Následne boli otestované nami stanovené 3 hypotézy:

*H1.0: Spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.*

*H1.1: Spokojnosť so spôsobom vedenia závisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.*

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že  $\chi^2$ TEST má výslednú hodnotu 0,5863. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 16,92. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H1.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že spokojnosť so spôsobom vedenia nezávisí od dĺžky odpracovanej doby zamestnanca.***

*H2.0: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi, neovplyvňuje vek zamestnancov.*

*H2.1: Spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi ovplyvňuje vek zamestnancov.*

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že  $\chi^2$ TEST má výslednú hodnotu 0,9854. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 21,03. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H2.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že spokojnosť zamestnancov s dostávanými benefitmi, neovplyvňuje ich vek.***

*H3.0: Budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.*

*H3.1: Budovanie podnikovej kultúry závisí od uplatňovaného štýlu vedenia.*

Na hladine významnosti 0,05 sme vypočítali, že  $\chi^2$ TEST má výslednú hodnotu 0,0362. Podľa určenia stupňov voľnosti je kritická hodnota 16,92. Keďže výsledok testu je nižší ako určená kritická hodnota konštatujeme že nemáme dostatočné dôkazy na to, aby sme H3.0 zamietli.

➤ ***Tvrdíme teda, že budovanie podnikovej kultúry nezávisí od uplatňovaného štýlu vedenia.***

Pri spracovávaní prieskumu sme zistili mnoho pozitívnych ale aj negatívnych zistení o vedení, motivácii a podnikovej kultúre vybraného podniku. Prostredníctvom nadobudnutých kladných a záporných informácií z analýzy a dotazníkového prieskumu navrhujeme podniku tieto odporúčania:

- pozitívne zistenie, že vo vybranom podniku je uplatňovaný demokratický štýl vedenia ľudí, navrhujeme vedeniu podniku naďalej pokračovať v uvedenom štýle vedenia, spolupracovať s podriadenými, rozdeľovať pracovné úlohy a postupy, neustále komunikovať so svojimi zamestnancami, prikladať dôležitosť ich názorom.
- druhé pozitívne zistenie je, že zamestnanci uviedli spokojnosť so spôsobom vedenia svojho nadriadeného. Štatistické testovanie nám nepotvrdilo závislosť medzi spôsobom vedenia a odpracovaným časom v podniku, čo nás vedie k predpokladu, že podnik vykonáva všetky činnosti spojené s vedením svojich podriadených na vysokej úrovni a zamestnanci pociťujú kladný vzťah k svojmu vedeniu, či pracujú v podniku pár mesiacov alebo roky. Zhodnotením výsledkov prieskumu a analýzy vybraného podniku môžeme odporúčať iba pokračovanie v týchto činnostiach a tým dosahovať spokojnosť svojich zamestnancov.
- zhodnotením získaných informácií o podnikovej kultúre vybraného podniku a jej budovaní, môžeme tvrdiť, že podnik disponuje veľmi silnou podnikovou kultúrou, využíva všetky potrebné prvky na jej cieľavedomé budovanie, od jednotného pracovného oblečenia, reklám, letákov atď. Na základe uvedeného odporúčame podniku tieto činnosti poctivo vykonávať v jej budúcom pôsobení na trhu a tým sa dostávať do povedomia zamestnancov, aj svojich budúcich zamestnancov a samozrejme nemenej dôležitých zákazníkov.

Zo získaných informácií z výsledkov našej analýzy, sme zistili aj negatívne informácie. Dané informácie súviseli hlavne so slabou motiváciou, ktorú zamestnanci pociťujú na pracovisku. V dnešnej dobe je pracovná motivácia hlavným atribútom pre výborné výkony zamestnancov v práci. Je neoddeliteľnou súčasťou dobrej pracovnej

atmosféry na pracovisku, ktorá je tiež základom pre efektívne vykonávanie práce ľudí. Štatistickým vyhodnotením sme zistili, že spokojnosť s dostávanými benefitmi neovplyvňuje vek zamestnancov. Na základe uvedených zistení, pre zlepšenie pracovnej motivácie vo vybranom podniku navrhujeme:

- Ako silnú motiváciu zamestnancov považujeme, z výsledkov analýzy, finančné odmeny. Preto navrhujeme podniku aby svojim zamestnancom, ktorý poctivo vykonávajú svoju prácu, chodia do práce načas, aby vedenie podniku zvažilo finančne odmeniť svojich zamestnanov čiastkov 100,- EUR. Vieme, že finančné odmeny nie sú vždy možné a ľahko aplikovateľné, nakoľko podnik disponuje svojim stanoveným rozpočtom, no myslíme si, že aj malú finančnú odmenu zamestnanci veľmi ocenia a to efektívne ovplyvní ich pracovnú motiváciu i pracovný výkon.
- Zdravie zamestnancov je na prvom mieste. Pracovníci sú neustále v priamom kontakte so zákazníkmi, ich zdravie je ohrozené, preto navrhujeme, aby zamestnávateľ podporoval ich zdravie vitamínovými balíčkami. Balíček by mal obsahovať vitamíny základného druhu. Predpokladáme, že takáto forma benefitu bude pre zamestnancov v dnešnej dobe ocenená.
- Práca v tomto podniku je fyzicky náročná ako pre ženy, tak aj mužov. Keďže zamestnanci pracujú aj počas víkendov, čas na regeneráciu im veľmi nezostáva, preto navrhujeme, aby vybraný podnik ponúkol benefit vo forme rekreačných poukazov (napr. kúpele, masáže,...). Tento benefit môže podnik ohraničiť napr. počtom odpracovaných rokov zamestnanca v podniku a samozrejme jeho pracovných výkonov.
- Zo získaných informácií z dotazníkového prieskumu, sme zistili, že zamestnanci by uvítali pracovný benefit s názvom „sick day“. Tento benefit s názvom tiež „zdravotné voľno“ znamená, že sa zamestnanec nemusí v daný deň dostaviť do práce, stačí ak to svojmu zamestnávateľovi oznámi. Na základe získaných údajov navrhujeme vedeniu, aby zaviedol takýto benefit. Navrhujeme, aby zamestnanci mohli takýto benefit využiť 3 krát do roka. Uvedený benefit je medzi podnikmi čoraz viac využívaný. Veríme, že zamestnanci by daný benefit uvítali a využívali by ho v situácií, kedy by sa napríklad nemohli dostaviť do práce z dôvodu prechladnutia alebo nevoľnosti a nemuseli by hneď navštíviť lekára alebo vyhľadať lekársku pomoc.
- Negatívnym zistením z analýzy boli informácie ohľadom pracovnej sily. Respondenti uvádzali nedostatok pracovnej sily za najväčšiu demotiváciu vo svojej práci. Uvedený nedostatok ovplyvňuje pracovný výkon každého pracovníka a samozrejme pôsobí negatívne na jeho pracovnú motiváciu. Na základe daných informácií navrhujeme vedeniu, aby v „silné dni“, kedy navštevuje podnik najviac zákazníkov, podporili každé oddelenie, ktoré to potrebuje, brigádnikom. Vieme, že dané odporúčanie je finančne náročné, no potrebné, pre čo najlepšiu motiváciu zamestnancov aj naďalej vykonávať prácu v danom podniku.
- Dôležitým negatívnym zistením je, že na pracovisku prevládajú zlé vzťahy medzi zamestnancami, ohováranie. Dobré zamestnanecké vzťahy patri medzi základné piliere podnikovej kultúry každého podniku. Budovanie dobrých

vzťahov je cieľom vedenia podniku. Dané vzťahy radíme medzi najväčšie nefinančné motivátori zamestnancov. Na základe uvedených zistení, navrhujeme podniku zaviesť raz ročne tzv. športové hry. Vieme, že podnik je otvorený sedem dní v týždni, preto navrhujeme športové dni vykonať napr. v štátny sviatok, kedy by mali všetci zamestnanci voľno a mohli by sa zúčastniť. Princíp hier by spočíval vo vytvorení niekoľkých tímov. Jednotlivé tímy by tvorili práve zamestnanci, z rôznych oddelení, či už z pultov, informácií alebo pracovníkov pracujúcich na ploche. Museli by medzi sebou spolupracovať, komunikovať, lepšie by sa spoznávali, ťahali by za jeden povraz, čo by prehlbovalo ich vzťahy a viedlo by to k vytvoreniu priateľských zamestnaneckých vzťahov na pracovisku a tým by sa ich pracovná motivácia zlepšila. Predpokladáme zlepšenie pracovného kolektívu, spokojnosť zamestnancov na pracovisku, čo by sa odzrkadlilo aj na ich správaní sa k zákazníkom. Tí by sa do vybraného podniku neustále vracali, nakupovali by, pretože priateľskí zamestnanci, ktorí radi poradia, sú ochotní, znamenajú pre podnik aj pre zákazníkov veľa.

- Posledným našim odporúčaním, na ktoré nemôžeme zabudnúť je slovná pochvala zamestnancov od vedenia podniku. Odmena formou slovného uznania je udelenie malého benefitu a môže zamestnanca iniciovať k stále lepším pracovným výkonom.

## **Záver**

Primárnou úlohou podniku je okrem dosahovania zisku aj efektívne vedenie a motivácia svojich podriadených. Problematika vedenia, motivácie a podnikovej kultúry je stále aktuálna a trendy, preto sa jej v dnešnej dobe venujú manažéri na rôznych úrovniach riadenia, s cieľom viesť a motivovať svojich zamestnancov na čo najlepšej úrovni. V príspevku s názvom Vedenie a motivácia ľudí ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku, sme sa uvedenou problematikou zaoberali.

Hlavným cieľom príspevku bolo zhodnotenie vedenia a motivácie ľudí, zamestnancov ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku. Najprv sme využívali primárne a sekundárne údaje, zoskupovali sme informácie, poznatky od domácich a zahraničných autorov pre spracovanie teoretických východísk príspevku. Následne sme si zadefinovali parciálne ciele práce, pomocou ktorých sme dosiahli naplnenie spomínaného hlavného cieľa. Pri vyhodnocovaní dotazníka sme využívali metódy analýzy, syntézy, dedukcie, komparácie a tiež štatistické metódy a vykonali sme analýzu skutočného stavu vybraného subjektu. Skúmali, analyzovali sme vybraný podnik, stručne ho charakterizovali, hodnotili a posudzovali jeho vedenie, pracovnú motiváciu zamestnancov a tiež podnikovú kultúru. Stanovili sme si hypotézy a k nim vytvorili súbor otázok dotazníkového prieskumu, ktorý sme uskutočnili na vybranej filiálke podniku pre čo najlepšie zhodnotenie vedenia, motivácie a podnikovej kultúry vybraného podniku.

Medzi hlavné výsledky analýzy môžeme zaradiť spokojnosť so štýlom vedenia, vnímanie podnikovej kultúry v zmysle “Všetko pre ľudí”, ale aj nedostatočnosť súčasných benefitov a demotiváciu vo forme prežat'enia zamestnancov či zlých pracovných vzťahov. Všetky 3 hypotézy boli zamietnuté. Spokojnosť so štýlom

vedenia nezávisí od odpracovaných rokov, spokojnosť s dostávanými benefitmi neovplyvňuje vek zamestnancov a budovanie podnikovej kultúry nezávisí od štýlu vedenia ľudí. Nakoniec sme na základe výsledkov analýzy formulovali návrhy a odporúčania pre prax. Zhodnotením nadobudnutých poznatkov a výsledkov, ktoré sme v diplomovej práci uviedli, môžeme konštatovať, že náš stanovený základný cieľ záverečnej práce je naplnený. Veríme, že naše návrhy a odporúčania budú ľahko aplikovateľné a prínosné pre spoločnosť.

Medzi najvýznamnejšie limitácie výskumu môžeme zaradiť subjektivitu odpovedí respondentov a nemožnosť zovšeobecniť výsledky, keďže v každej pobočke spoločnosti môže prevládať iný štýl vedenia ľudí a iné medziľudské vzťahy. S výskumom štýlov vedenia ľudí a podnikovej kultúry chceme pokračovať aj naďalej, napríklad pri porovnávaní slovenských a zahraničných pobočiek medzinárodných firiem.

## **Resume**

In addition to making a profit, the primary task of the company is effective management and motivation of its subordinates. The issue of leadership, motivation and corporate culture is still current and trendy, so managers at different levels of management deal with it nowadays, with the aim of leading and motivating their employees at the best possible level. In the post entitled Leadership and motivation of people as part of the corporate culture in the selected company, we dealt with the mentioned issue.

The main goal of the paper was to evaluate the leadership and motivation of people and employees as part of the corporate culture in the selected company. First, we used primary and secondary data, we grouped information and knowledge from domestic and foreign authors to process the theoretical basis of the contribution. Subsequently, we defined the partial goals of the work, with the help of which we achieved the fulfillment of the mentioned main goal. When evaluating the questionnaire, we used methods of analysis, synthesis, deduction, comparison, and also statistical methods, and we performed an analysis of the actual state of the selected subject. We researched and analyzed the selected company, briefly characterized it, evaluated and judged its management, the work motivation of the employees and also the corporate culture. We established hypotheses and created a set of questionnaire survey questions for them, which we conducted at a selected branch of the company for the best evaluation of the management, motivation and corporate culture of the selected company.

Among the main results of the analysis, we can include satisfaction with the leadership style, the perception of corporate culture in the sense of "Everything for people", but also the insufficiency of current benefits and demotivation in the form of employee burnout or bad working relationships. All 3 hypotheses were rejected. Satisfaction with the leadership style does not depend on years of service, satisfaction with the benefits received does not affect the age of the employees, and building a corporate culture does not depend on the leadership style of people. Finally, based on the results of the analysis, we formulated proposals and recommendations for practice. By evaluating the acquired knowledge and results that we stated in the diploma thesis, we can state that our stated basic goal of the final thesis has been fulfilled. We believe



that our suggestions and recommendations will be easily applicable and beneficial to society.

Among the most significant limitations of the research, we can include the subjectivity of the respondents' answers and the impossibility of generalizing the results, since a different style of managing people and different interpersonal relationships may prevail in each branch of the company. We want to continue researching people management styles and corporate culture, for example when comparing Slovak and foreign branches of international companies.

## Literatúra

- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. (2004). Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004, 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- BATTINI, D., BERTI, N., FINCO, S. ZENARO, I., DAS, A. (2022). Towards industry 5.0: A multi-objective job rotation model for an inclusive workforce. *International Journal of Production Economics*, Vol. 250, August 2022, 108619, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108619>
- BONG, M., REEVE, J., KIM, S. (2023). Insights Gained from Controversy 3: “Is There Such a Thing as ‘Good’ Motivation and ‘Bad’ Motivation?” *Motivation Science*, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0024>
- BUČKOVÁ, J. (2021). Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture, *PEMF 2021*, Vol.3, pp. 215-224. ISBN 978-80-561-0888-8.
- BUDZÁKOVÁ, M. (2021). Vedenie a motivácia ako súčasť podnikovej kultúry vo vybranom podniku (diploma thesis), 69 s. Ružomberok: KU v Ružomberku, 2022. [online]. (Accessed on 07 March 2023).
- CARNEVALE, J. B., HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, pp. 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- CORONADO, E., KYIOKAWA, T., RICARDEZ, G., RAMIREZ-ALPIZAR, I., VENTURE, G., YAMANOBÉ, N. (2022). Evaluating quality in human-robot interaction: A systematic search and classification of performance and human-centered factors, measures and metrics towards an industry 5.0. *Journal of Manufacturing Systems*, 63, April 2022, pp. 392-410. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.04.007>
- ČIHOVSKÁ, V., HVIZDOVÁ, E., MATUŠOVIČOVÁ, M. (2014). Manažment ľudských zdrojov. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm, 217 s. ISBN 978-80-225-3898-5.
- DIÁČIKOVÁ, A., LACH, M. (2019). Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov: teória a prax aplikovaná v spoločnosti Chemosvit, a. s. Svit: Chemosvit, 2019, 400 s. ISBN 978-80-971931-1-9.
- DROPPA, M. (2010) Riadenie ľudských zdrojov 1. 2., rozšírené vydanie. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 2010. ISBN 978-80-8084-615-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

- GALLO, P., MIHALČOVÁ, B., BALOGOVÁ, B. (2023). Work motivation of social workers in the context of management innovations. *Marketing and management of innovations*, 14 (1), pp. 55-63. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-05>
- GRAHAM, J.R., GRENNAN, J., HARVEY, C.R., RAJGOPAL, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*. 146 (2), November 2022, pp 552-593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- HUANG, S., WANG, B., LI, X., ZHENG, P., MOURTZIS, D., WANG, L. (2022) Industry 5.0 and Society 5.0—Comparison, complementation and co-evolution. *Journal of Manufacturing Systems*, 64, July 2022, pp. 424-428. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.07.010>
- CHI, H. K., VU, T. V., NGUYEN, H.V., TRUONG, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance, *Cogent Business & Management*, 10 (1), Article No. 2173850, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- JANOŠKOVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I. (2021). Leadership and motivation as a necessary part of a manager's competence, *PEMF 2021*, Vol. 3, pp. 182-189. ISBN 978-80-561-0888-8.
- KADLEČÍKOVÁ, M. et al. (2015). *Základy manažmentu*. 3. nezmenené vydanie, 201 s. Nitra: Vydavateľstvo SPU. ISBN 978-80-552-0898-5.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008). *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008, 104 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- KOŠIČIAROVÁ, I., KÁDEKOVÁ, Z., ŠTARCHOŇ, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*. 2021, 13 (7), 3916. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- KUBÁNI, V. (2011). *Psychológia práce*[online]. ISBN 978-80-555-0318-9. <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6> (Accessed on 07 March 2023).
- LUTSENKO, E. V. (2022). Humanist economy, quality of life and goals of regional administration (in English) – Preprint. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19890.27848>
- NAHAVANDI, S. (2019). Industry 5.0-a human-centric solution. *Sustainability* (Switzerland), 11(16),4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>
- OPOLSKI, K., SALWACH, A.G. (2021). A Word from the Editors: Humanism in the Economy. Introduction to the Special Issue “Humanistic Economy”. *Studia Humana* 10(2):1-2. <https://doi.org/10.2478/sh-2021-0006>
- OSBURN, C.B. (2008). Corporate culture and the individual in perspective. *Advances in Library Administration and Organization*. Vol. 26., pp. 41-70. [https://doi.org/10.1016/S0732-0671\(08\)00202-2](https://doi.org/10.1016/S0732-0671(08)00202-2)
- REMIŠOVÁ, A., LAŠÁKOVÁ, A., RUDY, J., SULÍKOVÁ, R., KIRCHMAYER, Z., FRATRIČOVÁ, J. (2015). *Etické vedenie ľudí v Slovenskom podnikateľskom prostredí*. Wolters Kluwer s.r.o. Bratislava. 164 s., 2015. ISBN 978-80-816-8199-8.

SEDLÁK, M., LÍŠKOVÁ, C. (2016). Manažment. Bratislava, Wolters Kluwer. 388 s., 2016. ISBN 978-80-816-8296-4.

SEKOVÁ, M. et al. (2013). Manažment II. Bratislava: IURA Edition. 172 s., 2013. ISBN 978-80-807-8511-6.

TODOROVA, T. (2023). Corporate Culture and Corporate Strategy: Some Economic Aspects of the Modern Organization, *International Journal of Business Performance Management*.  
<https://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=IJBPM>  
(Accessed on 07 September 2023).

VRÁBLIKOVÁ, M., GONČÁROVÁ, Z., ŠKODOVÁ, L., FATURÍKOVÁ, Z. (2022). Motivation of Employees in Family and Non-family Business, *PEMF 2022*, Vol.4, pp. 410-422. ISBN 978-80-561-0995-3.

XU, X., LU, Y., VOGEL-HEUSER, B., WANG, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, pp. 530-535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>

XEUQUING, G, JIANYAO, J., YUN, L, YI, H. (2023). Transforming vertical leadership into shared leadership in infrastructure project teams: a dual-pathway perspective, *Engineering Construction & Architectural Management*,  
<https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2022-0323>

**Ing. Mária Vrábliková, PhD.**

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

**Ing. Anna Diačiková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
anna.diacikova@ku.sk

**prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.**

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

**Mgr. Mária Budzáková**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
maria.budzakova@gmail.com

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.2.43-64>

## **Vyučovanie finančnej gramotnosti v regionálnom školstve**

### **Teaching financial literacy in regional education**

Zuzana GONČÁROVÁ, Jana PITEKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ

#### **Abstrakt**

Zvyšovanie finančnej gramotnosti v populácii detí a mládeže je predpokladom predchádzania finančných problémov jednotlivcov v dospelosti. Čím väčšia časť populácie bude mať možnosť vzdelávať sa v oblasti osobných financií už v období školskej dochádzky, tým vyšší je predpoklad, že sa v budúcnosti vyhnú komplikáciám súvisiacim so správou peňazí a majetku. Zavádzanie problematiky finančnej gramotnosti do učebných osnov, predovšetkým však do štátnych vzdelávacích programov, je predmetom skúmania v predkladanom príspevku. Zároveň obsahuje odporúčania, ktoré boli formulované s cieľom efektívneho zavádzania finančnej gramotnosti do jednotlivých školských vzdelávacích programov.

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

#### **Abstract**

Increasing financial literacy in the population of children and youth is a prerequisite for preventing financial problems of individuals in adulthood. The larger part of the population will have the opportunity to learn about personal finance already during schooling, the higher the assumption that they will avoid complications related to money and property management in the future. The introduction of the issue of financial literacy into the curriculum, but above all into the state education programs, is the subject of research in the submitted paper. At the same time, it contains recommendations that were formulated with the aim of effectively introducing financial literacy into individual school education programs.

**Keywords:** Education. Teaching. Financial literacy. Schooling. Regional Schooling.

**JEL Classification:** M12, I21, O15

## Úvod

Témou predkladaného príspevku je vyučovanie finančnej gramotnosti v regionálnom školstve.

Vplyvom zvyšovania životnej úrovne na Slovensku sa mladá generácia dostáva do situácie, keď musí čeliť širokej ponuke tovarov a služieb v kamenných aj internetových obchodoch. V súčasnej dobe, ktorá je charakterizovaná neobmedzenými potrebami, ale obmedzenými zdrojmi je veľmi dôležité pripraviť mladých ľudí na situácie ktorým sú často vystavovaní. Reklamy v televízii aj na internete lákajú ku kúpe často nepotrebných vecí. Nakupovanie sa stáva modernou záľubou a nahrádza tak iné, zvyčajne užitočnejšie, formy trávenia voľného času. V snahe predchádzať finančným problémom v dospelosti sa nielen na Slovensku, ale aj v ďalších krajinách OECD začala problematika finančnej gramotnosti zavádzať do učebných osnov. Žiaci a študenti základných aj stredných škôl a gymnázií na Slovensku sa prostredníctvom predmetov ako matematika, občianska náuka alebo priamo prostredníctvom predmetu finančná gramotnosť učia riešiť finančné problémy. Tie zahŕňajú všeobecno ekonomické otázky týkajúce sa napríklad výberu povolania v zmysle uplatnenia sa na trhu práce, ale aj špecifické finančné témy ako úvery, poistenie, rodinný rozpočet, finančné plánovanie a podobne.

Cieľom príspevku bolo teoreticky spracovať aktuálne poznatky o vyučovaní finančnej gramotnosti v slovenskom regionálnom školstve. Uvedený hlavný cieľ bol následne rozčlenený na čiastkové ciele. K nim patrili výber a štúdium relevantnej literatúry, štúdium zákonov a predpisov týkajúcich sa problematiky a v neposlednom rade podrobná analýza obsahových štandardov vybraných vyučovacích predmetov. Následná syntéza získaných poznatkov pomohla vytvoriť komplexný pohľad na problematiku vyučovania finančnej gramotnosti v slovenskom regionálnom školstve.

## 1 Teoretické východiská

Nasledujúca časť príspevku sa venuje teoretickým východiskám problematiky vyučovania finančnej gramotnosti v regionálnom školstve v Slovenskej republike. Obsahuje definície základných pojmov potrebných pre spracovanie aktuálnych poznatkov o vyučovaní finančnej gramotnosti v slovenskom regionálnom školstve. Problematika zahŕňa pojmy ako sú regionálne školstvo, vzdelávanie, gramotnosť v rôznom ponímaní ako aj finančná gramotnosť vrátane jej jednotlivých zložiek.

### **Základné pojmy**

Pre dôkladné spracovanie riešenej problematiky je potrebné hneď v úvode definovať a upresniť pojmový aparát tak, aby poznatky ďalej prezentované a rozvíjané boli jednoznačne vyjadrené a pochopené. V tej súvislosti sa budeme venovať predovšetkým pojmom z oblasti vzdelávania, čiže informácie budú prioritne viazané k problematike pedagogiky ako vednej disciplíny.

*Regionálne školstvo v Slovenskej republike* je predstavované sústavou školských zariadení od materských po stredné školy. Súčasťou regionálneho školstva nie sú vyššie vzdelávacie inštitúcie t.j. vysoké školy a univerzity.

*Vzdelávaním* sa vo všeobecnosti rozumie „cieľene organizovaný a realizovaný proces výchovného a vzdelávacieho pôsobenia a učenia zameraného na rozvoj dieťaťa alebo

žiaka v súlade s jeho predpokladmi a podnetmi, ktoré stimulujú jeho vlastnú snahu stať sa harmonickou osobnosťou“ (Zákon č. 245/2008 Z.z. zákon o výchove a vzdelávaní, tzv. školský zákon). Podľa Nemcovej a Šolcovej je vzdelávanie „systém, v ktorom štruktúrované a cielene prebieha učenie sa“ (2020), pričom „učenie sa je proces osvojovania si vedomostí“ (Nemcová, L. – Šolcová, J., 2020). Průcha uvádza, že pojem „vzdelávanie sa všeobecne v pedagogickej teórii chápe ako proces zámerného a organizovaného osvojovania poznatkov, zručností, postojov a.i., typicky realizovaný pomocou školského vyučovania“ (2009, s. 17). Zároveň upozorňuje na skutočnosť, že výchova a vzdelávanie predstavujú dva vzájomne previazané procesy, ktoré nie je možné od seba oddeliť (Průcha, 2009).

V pôvodnom zmysle slova *gramotnosť* predstavovala schopnosť čítať a písať (príp. aj počítať). Dnes sa hovorí skôr o funkčnej gramotnosti, ktorá pomáha pri uplatnení človeka v profesijnej a sociálnej oblasti (Bertl, I., 2017).

Vychádzajúc z informácií dostupných v slovenskej a českej odbornej literatúre (venujúcej sa problematike vzdelávania a finančnej gramotnosti) možno konštatovať, že v teórii aj praxi rozoznávame rôzne typy gramotnosti (numerická, informačná a pod.). Gramotnosť v zmysle funkčnej gramotnosti, je „súbor zložitejších zručností než elementárna gramotnosť, ktoré sú nevyhnutné k profesijnému uplatneniu a k rôznym sociálnym aktivitám dospelých ľudí v súčasnej civilizácii. V pedagogickej a andragogickej teórii se v posledných rokoch používa pojem gramotnosť pre vyjadrenie kompetencií (znalostí, zručností, spôsobilostí) vytváraných na základe vzdelávania v jednotlivých odboroch: čitateľská gramotnosť, literárna gramotnosť, matematická gramotnosť, prírodovedná gramotnosť, finančná gramotnosť, ICT gramotnosť a ďalšie. Tieto jednotlivé druhy gramotnosti sú definované a systematicky hodnotené (merané) v medzinárodných hodnoteniach PISA, IALS a iných“ (Průcha, J. - Veteška, J., 2014, s 119).

Autori Slovníka finančnej gramotnosti definujú finančnú gramotnosť ako „schopnosť používať poznatky a zručnosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť si celoživotné finančné zabezpečenie“ (2016, s. 24).

Obširnejšiu definíciu možno nájsť v českej literatúre, ktorá vychádza z českej Národnej stratégie finančného vzdelávania 2010. Prvá stratégia finančného vzdelávania v Českej republike bola spracovaná a vydaná Ministerstvom financií Českej republiky a schválená tiež Ministerstvom školstva mládeže a telovýchovy. Vychádza z dokumentu Stratégia finančného vzdelávania z roku 2007. Aktuálne je problematika vzdelávania vo finančnej oblasti v Českej republike zastrešená Národnou stratégiou finančného vzdelávania 2.0. Definícia finančnej gramotnosti, ktorá vychádza z uvedenej stratégie znie: „Finančná gramotnosť je súbor znalostí, zručností a hodnotových postojov občana nevyhnutných k tomu, aby finančne zabezpečil seba a svoju rodinu v súčasnej spoločnosti a aktívne vystupoval na trhu finančných produktov a služieb. Finančne gramotný občan se orientuje v problematike peňazí a cien a je schopný zodpovedne spravovať osobný/rodinný rozpočet, vrátane správy finančných aktív a finančných záväzkov s ohľadom na meniace se životné situácie.“ (Národní strategie finančního vzdělávání 2010, s. 11).

V anglickej literatúre sa používajú pojmy „financial capability“ (finančná kvalifikácia), „financial literacy“ (finančná gramotnosť) a „financial education“ (finančné vzdelávanie) (Orton, L. 2007, s. 7-9), pričom finančná gramotnosť sa chápe

ako „schopnosť čítať, analyzovať, riadiť a komunikovať o osobných finančných podmienkach, ktoré ovplyvňujú materiálny blahobyť. Zahŕňa schopnosť rozlíšiť finančné možnosti, diskutovať o peniazoch a finančných problémoch bez (alebo napriek) nepohodliu, plánovať do budúcnosti a kompetentne reagovať na životné udalosti, ktoré ovplyvňujú každodenné finančné rozhodnutia vrátane udalostí vo všeobecnej ekonomike.“ (Orton, L., 2007, s. 8).

Obrázok 1 Zložky finančnej gramotnosti

Peňažná gramotnosť	Cenová gramotnosť	Rozpočtová gramotnosť
Rozpočtová gramotnosť		
Správa osobného/rodinného rozpočtu	Správa finančných aktív	
	Správa finančných záväzkov	

Prameň: MF ČR. 2010. Národní strategie finančního vzdělávání. s. 13

Na obrázku 1 sú znázornené zložky finančnej gramotnosti, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. V procese vzdelávania ide o snahu zahrnúť všetky tieto zložky tak, aby bol jeho výsledkom finančne gramotný občan (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014). Peňažná gramotnosť pritom predstavuje kompetencie nevyhnutné pre správu hotovostných aj bezhotovostných peňazí (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014). Peňažná gramotnosť ďalej zahŕňa problematiku peňazí ako výmenného prostriedku, zúčtovacej jednotky (číselné vyjadrenie hodnoty vecí alebo služieb) a uchovávateľa hodnôt. Ďalšou skúmanou problematikou peňažnej gramotnosti môže byť história a podoba peňazí, mena a menové systémy, bankový systém ako aj ochranné prvky banokoviek. Okrem uvedeného zahŕňa aj problematiku finančných trhov a sprostredkovateľov (Janičková, D. – Lang, J., 2013).

Cenová gramotnosť predstavuje schopnosť rozumieť cenovým mechanizmom vrátane inflácie a úrokových sadzieb (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014). K cenovej gramotnosti možno zaradiť problematiku tvorby cien rovnako na trhu statkov (tovarov a služieb) ako aj na trhu výrobných faktorov (práce, pôdy, kapitálu). A to vzhľadom ku skutočnosti, že domácnosti vystupujú na trhu výrobných faktorov na strane ponuky (ponúkajú podnikom svoju prácu, prenajímajú pôdu, poskytujú kapitál) a na trhu statkov a služieb na strane dopytu (hľadajú na trhu statkov a služieb tovary, prostredníctvom ktorých môžu uspokojiť svoje potreby) (Piteková, J., 2022).

Rozpočtová gramotnosť v sebe zahŕňa schopnosť zostavovať a spravovať osobný alebo rodinný rozpočet, ako aj samotnú správu finančných aktív (vkladov, investícií a poistenia) a finančných záväzkov (úverov alebo leasingu) (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014). Kalátová píše, že v dokumente vydanom Ministerstvom financií Českej republiky s názvom Systém budovania finančnej gramotnosti na základných a stredných školách „rozpočtovú gramotnosť predstavujú kompetencie nevyhnutné pre správu osobného/rodinného rozpočtu (napr. schopnosť viesť rozpočet, stanovovať finančné ciele a rozhodovať o alokácii finančných zdrojov) a zahŕňa aj schopnosť zvládať rôzne životné situácie z finančného hľadiska. Rozpočtová gramotnosť zahŕňa okrem vyššie opísanej všeobecnej zložky tiež dve zložky špecializované: správu finančných aktív (napr. vkladov, investícií a poistenia) a správu finančných záväzkov (napr. úverov alebo leasingu). To predpokladá v oboch prípadoch orientáciu na trhu

rôzne komplikovaných finančných produktov a služieb, schopnosť medzi sebou jednotlivé produkty či služby porovnávať a voliť tie najvhodnejšie s ohľadom na konkrétnu životnú situáciu.“ (Kalátová, 2021, s. 16) Podľa Kalátovej môžeme „finančnú gramotnosť vnímať hlavne v pochopení reálnej hodnoty peňazí a ako sa tvorí cena tovarov. Ďalej je to znalosť základných ekonomických pojmov, prečo a ako hospodáriť a aké sporiace alebo úverové produkty sú vhodné na pokrytie rôznych finančných potrieb. Všetko s cieľom vedieť vyjsť s rodinným rozpočtom, predchádzať zadĺženiu a myslieť na svoju vlastnú budúcnosť.“ (Kalátová, 2021, s. 16)

„Finančná gramotnosť je špecializovanou súčasťou širšej ekonomickej gramotnosti. Ekonomická gramotnosť oproti gramotnosti finančnej navyšuje schopnosť zaisťovať si príjem, zvažovať dôsledky osobných rozhodnutí na súčasný a zároveň budúci príjem, orientáciu na trhu pracovných príležitostí a schopnosť rozhodovať o osobných či rodinných výdajoch“ (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014, s. 51). Okrem uvedeného sa s finančnou gramotnosťou spája:

1. numerická gramotnosť – schopnosť využitia matematického aparátu pri riešení numerických úloh vo vzťahu k financiám,
2. informačná gramotnosť – schopnosť využitia informácií v súvislostiach,
3. právna gramotnosť – prehľad o právach a povinnostiach, ako je schopnosť využiť adekvátnu právnu pomoc (Opletalová, A. – Kvintová, J., 2014).

### ***História vzdelávania v oblasti finančnej gramotnosti***

Nemožno jednoznačne vymedziť príčinu, ktorá viedla ľudí k rozhodnutiu vzdelávať sa práve v oblasti financií. V Spojených štátoch amerických na túto potrebu upozornil jeden z populárnych autorov motivačnej literatúry Robert Toru Kiyosaki, ktorý napísal a v 90-tych rokoch aj vydal jeden z vtedajších knižných bestsellerov s názvom „Rich Dad Poor Dad“, čo v preklade znamená „Bohatý otec, chudobný otec“. V knihe sa venuje problematike finančnej gramotnosti ako aj vzdelávaniu v tejto oblasti. Podobnou publikáciou, tentokrát v Európe, je kniha od Philppa J. Müllera, finančného mentora a majiteľa najväčšej finančnej (štátom uznanej) akadémie v Nemecku. V knihe s názvom „Peniaze“ upozorňuje na skutočnosť, že peniaze a témy s nimi súvisiace boli v kultúre západnej Európy dlho považované za tabu. Otvorene rozprávať o peniazoch a veciach s nimi súvisiacich bolo spoločensky neprijateľné a nemysliteľné. P. J. Müller pôsobí so svojimi vzdelávacími aktivitami zameranými na zvyšovanie finančnej gramotnosti v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku a upozorňuje na skutočnosť, že peniaze je potrebné vnímať neutrálne a venovať im patričnú pozornosť aj vo vzdelávaní. Za jeden z impulzov smerujúcich k vzdelávaniu práve v oblasti finančnej gramotnosti možno okrem iného považovať rastúcu životnú úroveň vo svete ako aj v krajinách OECD. „OECD a jej medzinárodná sieť finančného vzdelávania (INFE – International Network on Financial Education) podporujú tvorcov politik a verejné orgány pri navrhovaní a implementácii národných stratégií finančného vzdelávania a jednotlivých programov finančného vzdelávania a zároveň navrhujú inovatívne metódy na zvyšovanie finančnej gramotnosti medzi obyvateľstvom partnerských krajín.“ (OECD, 2023a) „Vlády OECD oficiálne uznali dôležitosť finančnej gramotnosti v roku 2002 spustením jedinečného a komplexného projektu. V roku 2008 sa projekt ďalej posilnil vytvorením Medzinárodnej siete finančného



vzdelávania (OECD/INFE).“ (OECD, 2023b) Medzinárodná sieť finančného vzdelávania vznikla s cieľom:

- zberu vzájomne porovnateľných údajov a evidencie,
- vývoja metodík na meranie vplyvu,
- zdieľania skúseností a osvedčených postupov,
- rozvíjať výskum a porovnávaciu analýzu,
- navrhovať nástroje politiky,
- podporovať efektívnu implementáciu a monitorovanie. (OECD, 2023b)

*Problematika finančnej gramotnosti na Slovensku* je diskutovanou témou posledných dvoch desaťročí. Možno polemizovať, čo spustilo záujem o vzdelávanie vo finančnej oblasti, či už to bola snaha zabezpečiť sebe aj svojej rodine materiálne istoty alebo rastúca životná úroveň a s ňou súvisiaca potreba vzdelávania v oblasti rodinných financií.

*Národný štandard finančnej gramotnosti*

„Vláda SR v roku 2008 schválila materiál „Návrh stratégie vzdelávania vo finančnej oblasti a manažmentu osobných financií“ (Uznesenie vlády SR č. 447 z 2. júla 2008), na základe ktorého bol vypracovaný Národný štandard finančnej gramotnosti (ďalej len „NŠFG“). Gestorom NŠFG, ako aj finančného vzdelávania a samotnej implementácie do praxe je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR (ďalej len „MŠVVŠ SR“), ktoré úzko spolupracuje s Medzirezortnou expertnou skupinou pre finančnú gramotnosť, ktorej súčasťou je aj Ministerstvo financií Slovenskej republiky (ďalej len „MF SR“) ako jej aktívny člen.“ (MF SR, 2023). Podľa Národného štandardu finančnej gramotnosti vydaného Ministerstvom školstva a Ministerstvom financií Slovenskej republiky v roku 2008 je finančná gramotnosť definovaná ako „schopnosť využívať poznatky, zručnosti a skúsenosti na efektívne riadenie vlastných finančných zdrojov s cieľom zaistiť celoživotné finančné zabezpečenie seba a svojej domácnosti“(MŠ SR – MF SR, 2008, s. 2). Rovnako je definovaná finančná gramotnosť aj v Národnom štandarde finančnej gramotnosti verzii 1.1 a tiež vo verzii 1.2 schválenej Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR 9. marca 2017. Do praxe mal byť NŠFG verzia 1.2 zavedený od 1. septembra 2017. Podľa neho by mal absolvent strednej školy nadobudnúť počas štúdia nasledujúce kompetencie:

1. nájsť, vyhodnotiť a použiť finančné informácie,
2. poznať základné pravidlá riadenia financií,
3. rozoznávať riziká v riadení financií,
4. stanoviť si finančné ciele a napláňovať si ich dosiahnutie,
5. rozvinúť potenciál získania vlastného príjmu a schopnosť sporiť,
6. efektívne používať finančné služby,
7. plniť svoje finančné záväzky,
8. zveľaďovať a chrániť svoj aj zverený majetok,
9. porozumieť a orientovať sa v zabezpečovaní základných ľudských a ekonomických potrieb jednotlivca a rodiny, podniku,
10. hodnotiť úspešnosť vlastnej sebarealizácie, inšpirovať sa príkladmi úspešných osobností,

11. porozumieť základným pojmom v jednotlivých (finančných a ekonomických) témach,
12. orientovať sa v oblasti finančného trhu (Národná banka Slovenska, komerčné banky, poisťovne, finanční sprostredkovatelia a ostatné finančné inštitúcie),
13. orientovať sa v problematike ochrany práv spotrebiteľa a byť schopný tieto práva uplatňovať,
14. ovládať práva, povinnosti, klady a riziká osoby fungujúcej ako podnikateľ,
15. zostaviť a prezentovať vlastný podnikateľský zámer, myslieť strategicky, analyzovať a riešiť problémy (MŠVVŠ SR – MF SR, 2017).

Finančná problematika je v NŠFG verzii 1.2 (ostatná verzia) rozdelená do šiestich základných tém:

1. Finančná zodpovednosť spotrebiteľov;
2. Plánovanie, príjem a práca;
3. Rozhodovanie a hospodárenie spotrebiteľov;
4. Úver a dlh;
5. Sporenie a investovanie;
6. Riadenie rizika a poistenie (MŠVVŠ SR – MF SR, 2017).

Predchádzajúce dve verzie Národného štandardu finančnej gramotnosti, t.j. NŠFG 1.0 a NŠFG 1.1 obsahovali problematiku rozdelenú do siedmich rovnakých tém:

1. Človek vo sfére peňazí;
2. Finančná zodpovednosť a prijímanie rozhodnutí;
3. Zabezpečenie peňazí pre uspokojovanie životných potrieb príjem a práca;
4. Plánovanie a hospodárenie s peniazmi;
5. Úver a dlh;
6. Sporenie a investovanie;
7. Riadenie rizika a poistenie (MŠVVŠ SR – MF SR, 2014; MŠ SR - MF SR, 2008).

Tri záverečné témy všetkých doteraz publikovaných a zverejnených národných štandardov finančnej gramotnosti sa zhodujú v názve. Obsah aj kompetencie, ktoré si žiaci a študenti jeho prostredníctvom osvoja sa však v priebehu rokov vyvíjali.

## **2 Materiál a metódy**

V časti príspevku venovanej výsledkom a diskusii sa sústreďíme na zistenia o zaradení finančnej gramotnosti v štátnych vzdelávacích programoch. „Štátny vzdelávací program je záväzný dokument, ktorý stanovuje všeobecné ciele vzdelávania a kľúčové kompetencie, ku ktorým má vzdelávanie smerovať. Ciele vzdelávania sú postavené tak, aby sa zabezpečil vyvážený rozvoj osobnosti žiakov. Štátny vzdelávací program vymedzuje aj rámcový obsah vzdelávania. Je východiskom pre tvorbu školského vzdelávacieho programu, v ktorom sa zohľadňujú aj špecifické podmienky a potreby regiónu.“ (NIVAM, 2022)

Konkrétne budeme vychádzať zo Štátneho vzdelávacieho programu pre predprimárne vzdelávanie v materských školách, Štátneho vzdelávacieho programu pre 1. stupeň základných škôl, Štátneho vzdelávacieho programu pre 2. stupeň

základných škôl a zo Štátneho vzdelávacieho programu pre gymnáziá. Všetky uvedené programy sú k dispozícii na stránkach Národného inštitútu vzdelávania a mládeže, ktorého zriaďovateľom je ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a ktorý vznikol zlúčením Metodicko-pedagogického centra, Štátneho pedagogického ústavu, IUVENTY – Slovenského inštitútu mládeže, Národného ústavu certifikovaných meraní vzdelávania a Slovenskej pedagogickej knižnice. Národný inštitút vzdelávania a mládeže (ďalej len NIVAM) má na svojom webovom sídle zverejnené viaceré dokumenty, ktoré tvoria východisko pre formulovanie obsahu vzdelávania na slovenských základných a stredných školách, ako aj v materských školách..

### 3 Výsledky a diskusia

Na základe realizovaného prieskumu v dostupných štátnych vzdelávacích programoch bolo zistené, že prevažná časť poznatkov z oblasti finančnej gramotnosti je zahrnutá vo vyučovaní predmetu „Matematika a práca s informáciami“, ako je uvedený v štátnom vzdelávacom programe.

*Štátny vzdelávací program pre predprimárne vzdelávanie v materských školách*

Štátny vzdelávací program pre predprimárne vzdelávanie v materských školách vo svojich vzdelávacích štandardoch nezahŕňa výslovne problematiku finančnej gramotnosti. V charakteristike vzdelávacej oblasti „Matematika a práca s informáciami“ však štátny vzdelávací program uvádza spôsoby a nástroje, ktoré môžu byť využité pre splnenie hlavného cieľa v tejto vzdelávacej oblasti nasledovne:

„učiteľka: - organizuje jednotlivé vzdelávacie aktivity predovšetkým hravou formou, dramatisovaním a formou rôznych hier a jednoduchých súťaží,

- vytvára podmienky na to, aby sa deti aj pri bežných situáciách a činnostiach stretávali s jednoduchou matematikou a jej používaním, snaží sa, aby deti získavali nové vedomosti z tejto oblasti pomocou riešenia úloh podľa možností z bežného života,
- vedie deti k vyvodzovaniu významov nových slov a symbolov v tejto oblasti, v následných vzdelávacích aktivitách a komunikačných situáciách ich opakovane používa, vytvára príležitosti na ich zmysluplné používanie deťmi,
- dáva deťom príležitosť stretávať sa aj s úlohami, ktoré nemajú riešenie, alebo majú viac riešení,
- uplatňuje pri riešení úloh riadené rozhovory, ktorých súčasťou je aj kladenie otázok a pokynov, vyzýva deti, aby sa navzájom počúvali, kládli otázky a odpovedali,
- poskytuje deťom dostatok príležitostí sledovať a spoznávať postup pri riešení a výsledky,
- vytvára priestor deťom na vysvetľovanie vlastných postupov a výsledkov riešení.“  
(ŠVPPVvMŠ, 2016, s. 12, s. 13; ŠVPPVvMŠ, 2022, s. 11).

Z uvedeného možno predpokladať, že učiteľka alebo učiteľ (v Štátnom vzdelávacom programe pre predprimárne vzdelávanie sa používa pojem „učiteľka“ s ohľadom na špecifiká MŠ) vedie deti k získavaniu základov finančnej gramotnosti formou modelovania situácií z bežného života, ako napríklad nakupovanie, práca bankového úradníka alebo zmenárniky s peniazmi. Formou diskusie umožňuje deťom oboznámiť sa so spôsobmi nadobúdania finančných prostriedkov - ako odmena za prácu (mzda), vreckové, sporenie a podobne. Efektívne dosahovanie cieľa vzdelávacieho programu

možno podporiť aj náplňou obsahových štandardov v Štátnom vzdelávacom programe pre predprimárne vzdelávanie z roku 2016. Obsahové štandardy vo vzdelávacej oblasti „Matematika a práca s informáciami“ konkrétne „1 Čísla a vzťahy“ zahŕňajú nasledujúce odporúčania: „Zisťovanie počtu umožňuje učiteľka deťom využívať v rôznorodých prostrediach (tieto prostredia využíva aj na zadávanie úloh, ktoré nemajú riešenie, alebo majú viac riešení), ako napríklad sú:

- stolné hry, kde sa činnosť odvíja od hľadania a prikladania dielikov s rovnakým počtom (princíp domina) až po hry, kde sa pohybuje hracia figúrka na základe počtu,
- hry so symbolickými peniazmi a tovarom (zisťovanie ceny nákupu, porovnávanie cien nákupov, koľko nám chýba, koľko je navyše), rozmieňanie (aj na predpísaný počet), čo sa dá kúpiť za peniaze (aj pre predpísaný počet kusov tovaru),
- prostredia iných vzdelávacích oblastí.“ (ŠVPPVvMŠ, 2016, s. 40).

*Štátny vzdelávací program pre 1. stupeň ZŠ v Slovenskej republike (ISCED 1 – primárne vzdelávanie)*

Štátny vzdelávací program pre prvý stupeň ZŠ v Slovenskej republike má obsah vzdelávania rozčlenený do siedmich základných vzdelávacích oblastí a to:

1. jazyk a komunikácia,
2. matematika a práca s informáciami,
3. príroda a spoločnosť,
4. človek a hodnoty,
5. človek a svet práce,
6. umenie a kultúra,
7. zdravie a pohyb.

Okrem základných vzdelávacích oblastí sa v Štátnom vzdelávacom programe pre prvý stupeň ZŠ nachádzajú aj prierezové témy ako dopravná výchova, environmentálna výchova, osobnostný a sociálny rozvoj, ochrana života a zdravia, mediálna výchova a ďalšie (ŠPÚ, 2022). Problematika finančnej gramotnosti sa pritom môže vyskytovať v základných aj v prierezových vzdelávacích oblastiach. Najčastejšie je súčasťou vzdelávacej oblasti „Matematika a práca s informáciami“. Vo vzdelávacích štandardoch pre 1. stupeň základnej školy zverejnených na stránke MŠVVŠ SR (2022b) môžeme nájsť problematiku finančnej gramotnosti zahrnutú v rámci vyučovania matematiky v druhom ročníku. Konkrétne vo výkonových štandardoch v oblasti „Riešenie aplikačných úloh a úloh rozvíjajúcich špecifické matematické myslenie“. Podobne aj v treťom ročníku na prvom stupni v rámci už uvedeného predmetu „Matematika“ a takisto aj vo štvrtom ročníku na 1. stupni základnej školy. Výkonový štandard žiaka v tomto predmete na konci prvého ročníka ZŠ oblasť finančnej gramotnosti neobsahuje. Na základe vlastných skúseností však môžeme konštatovať, že v praxi sa problematike finančnej gramotnosti venujú učitelia už v 1. ročníku ZŠ. Využívajú sa jednoduché pracovné listy zamerané na rozoznávanie bankoviek a mincí, ich farebné rozlíšenie, resp. rozoznávanie existujúcich a neskutočných platidiel euromeny. V pracovných listoch sú zahrnuté príklady na sčítanie a odčítanie s prechodom cez desiatku zahŕňajúce použitie rozličných

euromincí a eurobankoviek. Súčasťou pracovných listov sú aj príklady porovnania finančnej hodnoty bankoviek a mincí vrátane eurocentov. K zložitejším príkladom patrí určovanie presnej sumy výberom konkrétnej možnosti z vhodných platidiel, ktoré má žiak k dispozícii.

Pre zaradenie finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov v rámci ostatných predmetov (okrem už uvedenej matematiky) sa odporúčania nachádzajú tiež v materiály „Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl“ (MŠVVŠ SR, 2018). Uvedenú metodiku schválilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky dňa 10. júla 2018 s účinnosťou od 1. septembra 2018. V metodike sa uvádza: „Finančné vzdelávanie na primeranej úrovni je možné realizovať od začiatku povinnej školskej dochádzky, teda už v prvom ročníku základnej školy. Dokonca v elementárne hravej forme je ho možné realizovať už v materskej škole.“ (MŠVVŠ SR, 2018, s. 9). V predmetnom materiály sú zároveň uvedené predmety ako aj témy, do ktorých možno problematiku finančnej gramotnosti zahrnúť. Jedná sa konkrétne o nasledujúce predmety a vybrané témy:

### **1. ročník**

Matematika – Sčítanie a odčítanie prirodzených čísel v obore do 20

Etická výchova – Postoje a spôsobilosti v medziľudských vzťahoch, Pozitívne hodnotenie iných, Naša rodina

Prvouka – Vodné zdroje

### **2. ročník**

Slovenský jazyk a literatúra – Prosba – želanie, Tvorba otázok – žiadosť o informáciu, Rozhovor

Matematika – Sčítanie a odčítanie prirodzených čísel v obore do 100

Prvouka – Povolania

Etická výchova – Postoje a spôsobilosti v medziľudských vzťahoch, Iniciatíva, Naša trieda

### **3. ročník**

Slovenský jazyk a literatúra – Reklama, Vyjadrenie vlastnej túžby, Inzerát, Porekadlo, Príslovie, Ľudové rozprávky

Matematika – Násobenie a delenie v obore násobilky, Riešenie aplikačných úloh a úloh rozvíjajúcich špecifické matematické myslenie

Vlastiveda – Moja obec, miestna krajina

Pracovné vyučovanie – Tvorivé využitie technických materiálov, Stravovanie a príprava pokrmov

Výtvarná výchova – Reliéf (mince)

Etická výchova – Postoje a spôsobilosti v medziľudských vzťahoch, Riešenie konfliktov – výchova k zmierlivosti, Pomoc, darovanie, delenie sa.

#### 4. ročník

Slovenský jazyk a literatúra – Diskusia, Názor

Matematika – Sčítanie a odčítanie prirodzených čísel v obore do 10 000, Násobenie a delenie prirodzených čísel, Riešenie aplikačných úloh a úloh rozvíjajúcich špecifické matematické myslenie

Vlastiveda – Slovensko

Pracovné vyučovanie – Človek a práca, Základy konštruovania (zdroje elektrickej energie)

Výtvarná výchova – Podnety rôznych oblastí poznávania sveta

Etická výchova – Reálne a zobrazené vzory, Rozvoj tvorivosti a iniciatívy, Náš región – naša vlasť

Informatika – Komunikácia a spolupráca – vyhľadávanie na webe, Informačná spoločnosť – legálnosť používania. (MŠVVŠ SR, 2018, s. 9)

Podľa metodiky je možné finančné vzdelávanie realizovať aj v rámci školského klubu detí v spoločenskovednej oblasti.

*Štátny vzdelávací program pre 2. stupeň základnej školy v Slovenskej republike (ISCED 2 – nižšie sekundárne vzdelávanie)*

Štátny vzdelávací program pre druhý stupeň ZŠ v Slovenskej republike má obsah vzdelávania rozčlenený do ôsmich vzdelávacích oblastí, konkrétne:

1. Jazyk a komunikácia
2. Matematika a práca s informáciami
3. Človek a príroda
4. Človek a spoločnosť
5. Človek a hodnoty
6. Človek a svet práce
7. Umenie a kultúra
8. Zdravie a pohyb (ŠPÚ, 2023b).

Okrem uvedených základných vzdelávacích oblastí obsahuje Štátny vzdelávací program pre druhý stupeň základnej školy v SR aj prierezové témy ako Multikultúrna výchova, Mediálna výchova, Osobnostný a sociálny rozvoj, Environmentálna výchova, Dopravná výchova, Ochrana života a zdravia, Tvorba projektu a prezentačné zručnosti (ŠPÚ, 2023b). Podľa tohto programu sa vzdelávajú aj žiaci 1. až 4. ročníka gymnázií s osemročným štúdiom. Vychádzajúc z Metodiky pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl možno konštatovať, že poznatky z oblasti finančnej gramotnosti sa žiakom v rámci nižšieho sekundárneho vzdelávania sprostredkujú predovšetkým prostredníctvom troch predmetov: občianskej náuky, matematiky a etickej výchovy (MŠVVŠ SR, 2018). V uvedenej metodike sa vyučujúcim tiež odporúča využiť aktuálne dianie v spoločnosti pre zaradenie problematiky finančnej gramotnosti do vyučovacieho procesu jednotlivých predmetov. Konkretizované sú nasledujúce vhodné predmety a témy:

#### Slovenský jazyk a literatúra

- Diskusia – argument, diskusný príspevok
- E-mail
- Plagát, inzerát, reklama
- Polemika
- Úradný list – objednávka, reklamácia, sťažnosť, žiadosť
- Vlastný názor
- Poštový peňažný poukaz

#### Matematika

- Násobenie a delenie prirodzených čísel v obore do 10 000
- Počtové výkony s prirodzenými číslami
- Riešenie aplikačných úloh a úloh rozvíjajúcich špecifické matematické myslenie
- Počtové výkony s desatinnými číslami
- Percentá (vrátane jednoduchého úročenia)
- Pomer, priama a nepriama úmernosť
- Počtové výkony s celými číslami
- Pravdepodobnosť, štatistika
- Riešenie lineárnych rovníc a nerovníc
- Grafické znázornovanie závislostí
- Štatistika
- Práca s kalkulačkou, odhad výsledku

#### Informatika

- Reprezentácie a nástroje – práca s textom, práca s prezentáciami, práca s tabuľkami,
- informácie
- Komunikácia a spolupráca – práca s webovou stránkou, vyhľadávanie na webe, práca

- s nástrojmi na komunikáciu
- Informačná spoločnosť – bezpečnosť a riziká

#### Biológia

- Človek a jeho telo
- Životné prostredie organizmov a človeka
- Ekologické podmienky života

#### Fyzika

- Energia
- Zlúčeniny uhlíka

#### Chémia

- Látky a ich vlastnosti

#### Dejepis

- Človek a komunikácia
- Obrazy pravekého sveta
- Obrazy starovekého sveta

#### Geografia

- Austrália
- Amerika
- Afrika
- Ázia
- Európa
- Slovensko

V každom regióne sa vyučujúci môže zamerať na bohatstvo a chudobu, rozdiely medzi regiónmi, environmentálne problémy.

#### Občianska náuka

- Moja rodina
- Moja trieda, moja škola
- Štát a právo
- Voľba povolania
- Ekonomický život v spoločnosti
- Finančná gramotnosť

#### Etická výchova

- Tvorivosť v medziľudských vzťahoch

- Etické aspekty ochrany prírody
  - Asertívne správanie
  - Prosociálne správanie
  - Byť sám sebou, vedieť obhájiť svoje práva a názory
  - Ekonomické hodnoty a etika
  - Pozitívne vzory správania v histórii a v literatúre
  - Pozitívne vzory v každodennom živote
  - Zdravý životný štýl
  - Masmediálne vplyvy
  - Dobré meno a pravda ako etické hodnoty
  - Etické aspekty vzťahu k vlastnej rodine
  - Vzťah k chorým, starým, zdravotne a sociálne znevýhodneným ľuďom
  - Život, telesné a duševné zdravie ako etická hodnota (MŠVVŠ SR, 2018, s.10,11,12)
- Štátny vzdelávací program pre gymnáziá v Slovenskej republike (ISCED 3A – Vyššie sekundárne vzdelávanie)*

Štátny vzdelávací program pre gymnáziá v Slovenskej republike je podľa nového školského zákona hierarchicky najvyšší cieľovoprogramový projekt vzdelania, ktorý zahŕňa rámcový model absolventa, rámcový učebný plán školského stupňa a jeho rámcové učebné osnovy (ŠPÚ, 2023c, s.3). Uvedený štátny vzdelávací program má spolu sedem vzdelávacích oblastí, ktorým sú podobne ako v predchádzajúcich programoch priradené jednotlivé vyučovacie predmety.

Okrem siedmych vzdelávacích oblastí, ako sú uvedené v nasledujúcom texte:

1. Jazyk a komunikácia,
2. Matematika a práca s informáciami,
3. Človek a príroda,
4. Človek a spoločnosť,
5. Človek a hodnoty,
6. Umenie a kultúra,
7. Zdravie a pohyb, štátny vzdelávací program zahŕňa aj prierezové témy prechádzajúce oblasťami vzdelávania.

Konkrétne sa jedná o oblasti ako osobnostný a sociálny rozvoj, environmentálna výchova, mediálna výchova, multikultúrna výchova, ochrana života a zdravia ako aj tvorba projektu a prezentačné zručnosti. V Metodike pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl sa uvádzajú učebné predmety a témy, ktoré poskytujú priestor pre začlenenie príkladov a modelových situácií z finančnej gramotnosti reprezentujúcich reálne situácie z bežného života. Cieľom je príprava mladých na budúce osamostatnenie sa. K predmetom a témam, ktoré sú v spomenutej metodike uvedené ako možné oblasti začlenenia problematiky finančnej gramotnosti boli zaradené:

Slovenský jazyk a literatúra:

- Sloh – prosba/želanie, ospravedlnenie s vysvetlením, vyjadrenie súhlasu/nesúhlasu, tvorba otázok (žiadosť o

informáciu), rozhovor, argument/protiargument, krátke správy (sms, e-mail), reklama, inzerát, prihláška, úradný list, úradný životopis,



- štruktúrovaný životopis, žiadosť
- Komunikácia – asertívna komunikácia
- Práca s informáciami – súvislé a nesúvislé texty
- Učenie sa – kontrola plnenia plánu, projektovanie vlastnej budúcnosti

#### Cudzí jazyk

- Obchod a služby
- Rodina a spoločnosť
- Domov a bývanie
- Ľudské telo, starostlivosť o zdravie
- Doprava a cestovanie
- Vzdelávanie a práca
- Človek a príroda
- Voľný čas a záľuby
- Stravovanie
- Obliekanie a móda
- Šport
- Mládež a jej svet
- Vzory a ideály

#### Matematika

- Čísla a ich zápis
- Základné výpočtové postupy
- Vzťahy, funkcie, tabuľky a diagramy
- Výroky a logické spojky
- Pravdepodobnosť
- Štatistika

#### Informatika

- Reprezentácie a nástroje
- Komunikácia a spolupráca
- Informačná spoločnosť – bezpečnosť a riziká
- Informačná spoločnosť – legálnosť používania

#### Fyzika

- Energia okolo nás

#### Chémia

- Chemické reakcie, chemické rovnice
- Uhl'ovodíky dôležité v praxi
- Deriváty uhl'ovodíkov
- Látky v živých organizmoch

#### Biológia

- Biológia človeka a zdravý životný štýl

#### Dejepis

- Európska expanzia 1492 – 1914
- Vznik Slovenskej republiky (1993)

#### Geografia

- Vývoj obyvateľstva Európy a prognózy jeho vývoja (starnutie obyvateľstva)
- Humánna a regionálna geografia – aplikácia poznatkov na svetadiely a Slovensko

#### Občianska náuka

- Človek a spoločnosť
- Občan a štát
- Občan a právo
- Základné ekonomické problémy a ich riešenie
- Finančná gramotnosť

#### Etická výchova

- Dôstojnosť ľudskej osoby
- Dobré vzťahy v rodine
- Filozofické zovšeobecnenie dosiaľ osvojených etických zásad
- Etika práce, etika a ekonomika
- Zdravý životný štýl

#### Umenie a kultúra

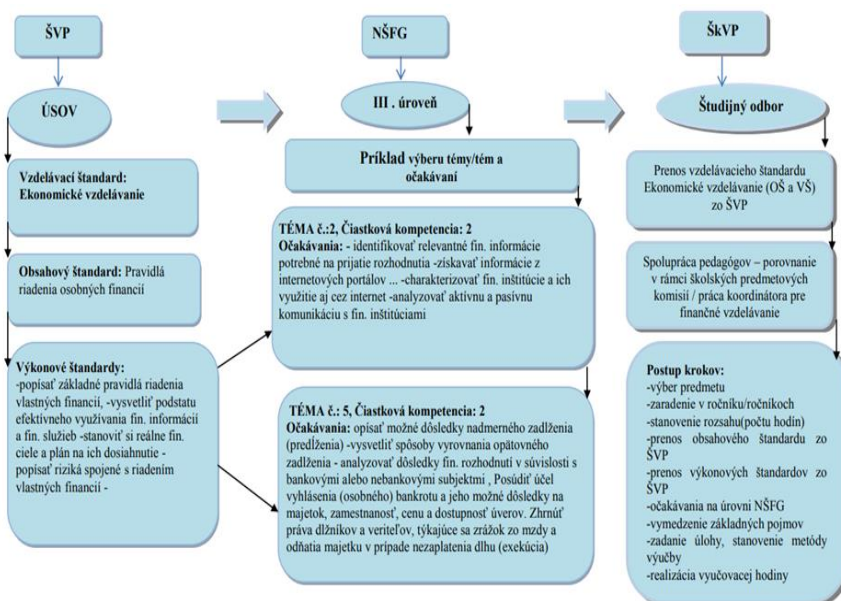
- Každodenná kultúra – experimenty
- Reklama
- Masová a populárna kultúra.

Za ťažiskové sú opäť považované predovšetkým dva učebné predmety a to matematika a občianska náuka. Metodika zároveň pripomína dôležitý etický rozmer finančnej gramotnosti.

*Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov*

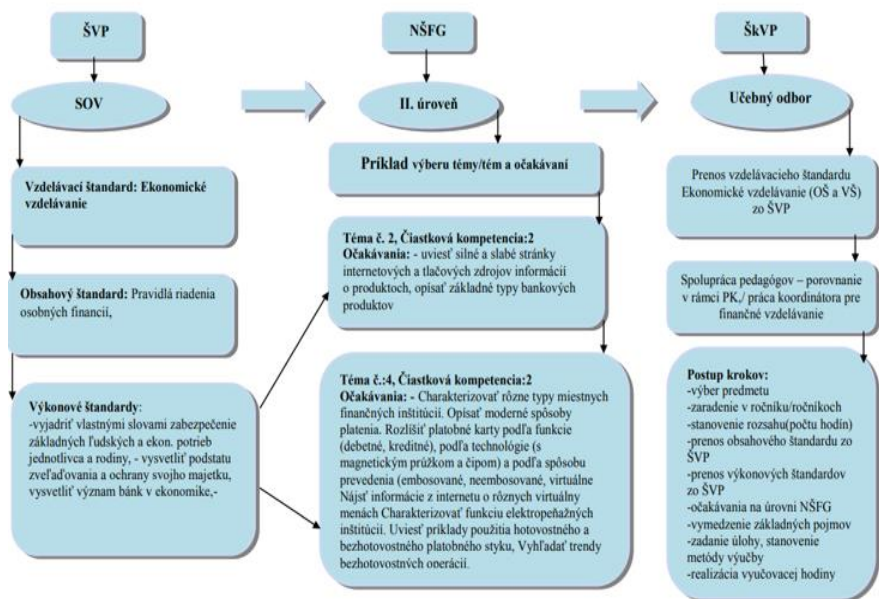
Zapracovanie tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov pre stredné odborné školy je bližšie špecifikované v prílohe 1 Metodiky pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl. Konkrétne sa v metodike nachádza spôsob implementácie finančného vzdelávania do vzdelávacieho procesu stredných odborných škôl vo vzťahu k zodpovedajúcemu stupňu vzdelania (MŠVVŠ SR, 2018). Začlenenie finančnej gramotnosti v rámci výchovy a vzdelávania poskytujúceho úplné stredné odborné vzdelanie, stredné odborné vzdelanie a nižšie stredné odborné vzdelanie je znázornené v nasledujúcich schémach.

Schéma 1 Začlenenie finančnej gramotnosti v rámci výchovy a vzdelávania poskytujúceho úplné stredné odborné vzdelanie



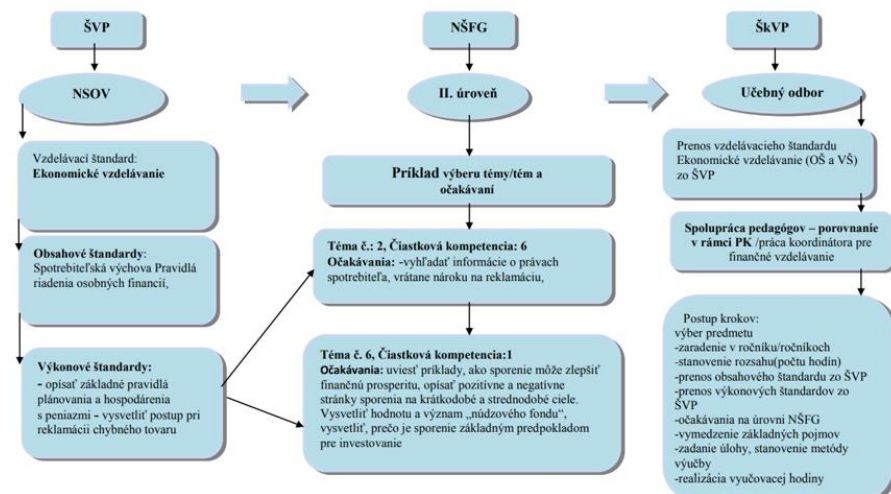
Zdroj: MŠVVŠ SR, 2018

Schéma 2 Začlenenie finančnej gramotnosti v rámci výchovy a vzdelávania poskytujúceho stredné odborné vzdelanie



Zdroj: MŠVVŠ SR, 2018

Schéma 3 Začlenenie finančnej gramotnosti v rámci výchovy a vzdelávania poskytujúceho nižšie stredné odborné vzdelanie



Zdroj: MŠVVŠ SR, 2018

„Rozhodujúcim prvkom pre začlenenie finančnej gramotnosti do vyučovania je vzájomné prepojenie NŠFG a štátneho vzdelávacieho programu. Finančné vzdelávanie na strednej škole nadväzuje na finančné vzdelávanie získané už na základnej škole. Finančná gramotnosť vo vzťahu k jednotlivým stupňom vzdelania - nižšie stredné odborné vzdelanie, stredné odborné vzdelanie a úplné stredné odborné

vzdelanie je v súčasnosti do štátnych vzdelávacích programov pre odborné vzdelávanie komplexne začlenená vo vzdelávacom štandarde „Ekonomické vzdelávanie“ formou obsahových štandardov s názvom Pravidlá riadenia osobných financií, Spotrebiteľská výchova, Výchova k podnikaniu a Svet práce (jednotný názov obsahových štandardov pre všetky stupne vzdelania) a výkonových štandardov identifikovaných vo vzťahu k stupňu vzdelania. Zaradenie výučby podporujúcej finančnú gramotnosť sa musí ako povinná súčasť vzdelávacieho procesu premietnuť aj do školských vzdelávacích programov. Finančná problematika má široký záber v rôznych oblastiach života, preto aj finančné vzdelávanie má prierezový charakter, v dôsledku čoho je možné jeho zaradenie v kategórii odborného vzdelávania v teoretickej aj praktickej oblasti v rôznych odborných predmetoch.“ (MŠVVŠ SR, 2018, s. 9).

Metodika uvádza, že pre začlenenie problematiky finančnej gramotnosti do vyučovacích predmetov školského vzdelávacieho programu je dôležité dodržať nasledujúcu postupnosť krokov:

1. získať informácie a oboznámiť sa s aktualizovaným NŠFG – témami, definovanými celkovými kompetenciami, čiastkovými kompetenciami a určenými jednotlivými očakávaniami v troch úrovniach zodpovedajúcich stupňom poskytovaného vzdelania (zistenie podstaty aktualizácie v porovnaní s verziou 1.0),
2. zaviesť do praxe, používať a uplatňovať odbornú terminológiu, odborné výrazy, zodpovedajúce veku primeranosti žiakov a úrovni doposiaľ získaných vedomostí,
3. naštudovať obsahové štandardy a výkonové štandardy vzdelávacieho štandardu Ekonomické vzdelávanie z príslušného štátneho vzdelávacieho programu, (MŠVVŠ SR, 2018)
4. „4. zapracovať obsahové a výkonové štandardy do profilu absolventa učebného/ študijného odboru školského vzdelávacieho programu,
5. stanoviť vzdelávaciu oblasť - teoretické vzdelávanie, praktická príprava z rámcového učebného plánu, v ktorej bude zapracovaná problematika finančnej gramotnosti,
6. vybrať obsahové a výkonové štandardy z profilu absolventa a pracovať s nimi v rámci konkrétnych učebných osnov predmetu/ predmetov, s ohľadom na výber tém NŠFG vo vzťahu k odboru vzdelávania.“ (MŠVVŠ SR, 2018, s.9)

#### *Metódy a formy práce pri vyučovaní finančnej gramotnosti v regionálnom školstve*

Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti odporúča používať rôzne inovatívne metódy vyučovania. Tie by mali byť prínosom nielen pre žiakov, ale aj pre samotných učiteľov. Metódy vyučovania by sa mali vyznačovať predovšetkým:

- názornosťou,
- jednoduchosťou,
- aktivitou žiakov,
- dynamickým tempom hodiny,
- zmyslupnosťou,
- využiteľnosťou,
- dôležitosťou. (MŠVVŠ SR, 2018)

Odporúčané sú predovšetkým heuristické a situačné metódy, inscenačné metódy, diskusie a diskusné hry, ktoré umožnia žiakom používať vlastnú kreativitu pri hľadaní odpovedí na otázky súvisiace s osobnými financiami a ktoré im zároveň sprostredkujú situácie veľmi podobné tým v reálnom živote. Z pohľadu heuristických metód sa odporúča:

- Dávať žiakom kreatívne problémové otázky a úlohy, ktoré sa ich bezprostredne dotýkajú. Napr. Porovnať tri ponuky telefónnych programov vhodných pre žiakov. Vybrať najvýhodnejšiu ponuku a svoj výber zdôvodniť.
- Nepredkladať žiakom k osvojeniu hotové riešenia, podporovať aktívne objavovanie efektívnych stratégií. Napr. Žiakom predložiť nevyrovnaný rodinný rozpočet. Úlohou je nájsť problém a predložiť niekoľko možností riešenia.
- Viest' žiakov k poznaniu, že každý problém má viacero možných riešení, ktoré sú ovplyvnené okolnosťami konkrétnej situácie, napr. finančnou situáciou celej rodiny, zamestnaním. (MŠVVŠ SR, 2018, s. 11).

Okrem uvedeného sa odporúča využívať kooperatívne učenie sa a postaviť finančné vzdelávanie na zručnostiach potrebných pre praktický život. Je žiaduce prekonať izolovanosť vyučovacích predmetov. Zároveň je vhodné vyučovať finančnú gramotnosť prostredníctvom IKT a viesť žiakov napríklad k využívaniu on-line finančných kalkulačiek.

Metodika odporúča do vyučovania zaradiť ďalšie metódy ako napríklad:

- Brainstorming, ktorý môže mať rôzne varianty (neštruktúrovaný brainstorming a štruktúrovaný brainstorming, voľné písanie).
- Myšlienková (mentálna) mapa, ktorá predstavuje graficky usporiadaný text s vyznačenými súvislosťami.
- Ice breaker (prelomenie ľadov), ktorý sa zaraduje na začiatok hodiny, pred úvodný informačný blok. Umožňuje bližšie zoznámenie sa.
- Doplnovačky, osemšmerovky tvoria jednoduchý a časovo nenáročný metodický základ, prostredníctvom ktorého si žiaci zopakujú učivo z predchádzajúcej vyučovacej hodiny.
- Didaktické hry, ku ktorým môžeme zaradiť aj klasické skupinové hry alebo strategické hry spracované ako stolové hry alebo počítačové aplikácie (MŠVVŠ SR, 2018).

## Záver

Cieľom predkladaného príspevku bolo teoreticky spracovať aktuálne poznatky o vyučovaní finančnej gramotnosti v regionálnom školstve na Slovensku. V snahe o naplnenie definovaného cieľa boli vypracované všetky časti príspevku vrátane teoretických východísk riešenej problematiky a pojmového aparátu. V príspevku bola v krátkosti obsiahnutá aj história vyučovania finančnej gramotnosti. Tá zahŕňala tiež problematiku venovanú Národnému štandardu finančnej gramotnosti, ktorý na Slovensku tvorí východisko pre finančné vzdelávanie. V hlavnej časti príspevku bola pozornosť upriamená na problematiku finančnej gramotnosti v jednotlivých štátnych vzdelávacích programoch, pričom boli uvedené vyučovacie predmety, v rámci ktorých je odporúčané zahrnúť otázky osobných financií do školských vzdelávacích programov. Na záver sme venovali priestor metodike pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti v rámci výchovy a vzdelávania v regionálnom školstve.

## Resume

The aim of the presented contribution was to theoretically process current knowledge about the teaching of financial literacy in regional education in Slovakia. In an effort to fulfill the defined goal, all parts of the paper were elaborated, including the theoretical starting points of the solved problem and the conceptual apparatus. The contribution also briefly included the history of teaching financial literacy. It also included issues related to the National Standard of Financial Literacy, which forms the starting point for financial education in Slovakia. In the main part of the contribution, attention was focused on the issue of financial literacy in individual state educational programs, while teaching subjects were listed, within which it is recommended to include issues of personal finance in school educational programs. At the end, we devoted space to the methodology for the incorporation and application of financial literacy topics in the framework of education and training in regional education.

## Literatúra

- BERTL, I. 2017. *Finanční gramotnost jako nástroj sociální adaptace a příležitost k překonání negativních důsledků sociálních problémů*. Praha: Česká andragogická společnost, z.s., 2017. 122 s. ISBN 978-80-905460-8-0.
- JANÍČKOVÁ, D. – LANG, J. 2013 *Finančná gramotnosť pre každého*. Nové Zámky: Inštitút finančnej gramotnosti a vzdelávania, o.z., 2013. 93 s. ISBN 978-80-971403-1-1
- KALÁTOVÁ, V. 2021. *Finanční zralost. Klíč k finanční spokojenosti*. Praha: Pavel Jeřábek – Nakladatelství PLOT, 2021. 254 s. ISBN 978-80-7428-370-3
- KIYOSAKI, R. T. 2020. *Bohatý táta, chudý táta*. Praha: Pragma, 2020. 376 s. ISBN 978-80-761-7968-4
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2016. *Slovník finančnej gramotnosti*. 1. vyd. Prešov: Finančná akadémia, s.r.o., 2016. 74 s. ISBN 978-80-972301-0-4.

- MF SR. 2023. *Finančná gramotnosť a vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/financny-trh/ochrana-financnych-spotrebiteľov/financna-gramotnost-vzdelavanie/>
- MŠMT. 2010. *Národná stratégia finančného vzdelávania 2010*. [online]. 2010. [cit. 2023-01-24]. Dostupné na internete: <https://www.msmt.cz/file/31443/>
- MŠ SR - MF SR. 2008. *Národný štandard finančnej gramotnosti verzia 1.0*. [online]. 2008. [cit. 2023-01-23]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/11067.pdf>
- MŠVVŠ SR – MF SR. 2014. *Národný štandard finančnej gramotnosti verzia 1.1*. [online]. 2014. [cit. 2023-06-24]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/11068.pdf>
- MŠVVŠ SR – MF SR. 2017. *Národný štandard finančnej gramotnosti verzia 1.2*. [online]. 2017. [cit. 2023-06-22]. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/11359.pdf>
- MŠVVŠ SR. 2018. *Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl*. [online]. Bratislava: MŠVVŠ SR, 2018. [cit. 2023-06-24] Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/sk/metodicky-portal/metodicke-podnety/fg\\_metodika\\_01092018.pdf](https://www.statpedu.sk/files/sk/metodicky-portal/metodicke-podnety/fg_metodika_01092018.pdf)
- MŠVVŠ SR. 2022a. *Štátny vzdelávací program pre predprimárne vzdelávanie v materských školách. Konsolidované znenie*. [online]. Bratislava: MŠVVŠ SR, 2022. [cit. 2023-06-24] Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/24534.pdf>
- MŠVVŠ SR. 2022b. *Vzdelávacie štandardy pre 1. stupeň ZŠ*. [online]. Bratislava: MŠVVŠ SR, 2022. [cit. 2023-06-20] Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/22680.pdf>
- MŠVVŠ SR, 2016. *Štátny vzdelávací program pre predprimárne vzdelávanie v materských školách*. [online]. Bratislava: MŠVVŠ SR, ŠPÚ, 2016. [cit. 2023-06-22] Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/nove\\_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/svp\\_materske\\_skoly\\_2016-17780\\_27322\\_1-10a0\\_6jul2016.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/nove_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/svp_materske_skoly_2016-17780_27322_1-10a0_6jul2016.pdf)
- MÜLLER, P. J. 2022. *Peniaze*. Bratislava: Ikar, 2022. 319 s. ISBN 978-80-551-8627-6
- NEMCOVÁ, L. – ŠOLCOVÁ, J. 2020. *Neformálne vzdelávanie detí a mládeže*. Banská Bystrica: Belianum, 2020. 198 s. ISBN 978-80-557-1817-0
- NIVAM. 2022. *Štátny vzdelávací program*. [online]. Bratislava: MŠVVŠ SR, 2022. [cit. 2023-06-22] Dostupné na internete: <https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/>
- OECD. 2023a. *OECD Financial Education*. [online]. 2023. [cit. 2023-07-19]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/financial/education/>

- OECD. 2023b. *OECD International Network on Financial education*. [online]. 2023. [cit. 2023-07-19]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-overview.pdf>
- OPLETALOVÁ, A. – KVINTOVÁ, J. 2014. *Vybrané aspekty finanční gramotnosti v podmínkách základních a středních škol*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 144 s. ISBN 978-80-244-4519-9.
- ORTON, L. 2007. *Financial literacy: Lessons from International Experience. Research Report*. [online]. Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 2007. [cit. 2023-02-12] Dostupné na internete: [https://oaresource.library.carleton.ca/cprn/48647\\_en.pdf](https://oaresource.library.carleton.ca/cprn/48647_en.pdf)
- PITEKOVÁ, J. 2022. *2 svety cestovného ruchu na Slovensku*. Kraków: Towarzystwo Słowaków w Polsce, 2022. 149 s. ISBN 978-83-8111-279-6.
- PRŮCHA, J. 2009. *Přehled pedagogiky. Úvod do studia oboru*. Praha: Portál, 2009. 272 s. ISBN 978-80-7367-567-7
- PRŮCHA, J. – VETEŠKA, J. 2014. *Andragogický slovník. 2. aktualizované a rozšířené vydanie* Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-8993-4.
- ŠPÚ. 2009a. *Štátny vzdelávací program. Matematika. Príloha ISCED 1*. [online]. 2023. [cit. 2023-06-13].  
Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/matematika\\_isced1.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/matematika_isced1.pdf)
- ŠPÚ. 2014a. *Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl. Príloha 2: Odborné texty k jednotlivým témam Národného štandardu finančnej gramotnosti verzia 1.1*. [cit. 2023-06-12]. Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/nove\\_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/metodika\\_pre\\_zapracovanie\\_material\\_pre\\_skoly.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/nove_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/metodika_pre_zapracovanie_material_pre_skoly.pdf)
- ŠPÚ. 2014b. *Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl. Príloha č. 1:*  
*Spôsob implementácie finančného vzdelávania do vzdelávacieho procesu stredných odborných škôl vo vzťahu k zodpovedajúcemu stupňu vzdelania*. [online]. 2014. [cit. 2023-06-12]. Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/vzdelavacie-aktivity/priloha\\_1.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/vzdelavacie-aktivity/priloha_1.pdf)
- ŠPÚ. 2014c. *Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných škôl a stredných škôl. Príloha č. 3: Slovník základných pojmov Národného štandardu finančnej gramotnosti verzia 1.1*. [online]. 2014. [cit. 2023-06-12]. Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/nove\\_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/slovník\\_pojmov\\_nsfsg\\_pre\\_zs\\_ss.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/nove_dokumenty/statny-vzdelavaci-program/slovník_pojmov_nsfsg_pre_zs_ss.pdf)



ŠPÚ. 2022. *Štátny vzdelávací program pre prvý stupeň základnej školy v Slovenskej republike*. [online]. 2022. [cit. 2023-06-13]. Dostupné na internete: <https://www.statpedu.sk/sk/svp/statny-vzdelavaci-program/svp-prvy-stupen-zs/>

ŠPÚ. 2023a. *Štátny vzdelávací program pre 1. stupeň základnej školy v Slovenskej republike. ISCED 1 – primárne vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-06-14].

Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced1\\_spu\\_uprava.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced1_spu_uprava.pdf)

ŠPÚ. 2023b. *Štátny vzdelávací program pre 2. stupeň základnej školy v Slovenskej republike. ISCED 2 – nižšie sekundárne vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-06-14].

Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced2\\_spu\\_uprava.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced2_spu_uprava.pdf)

ŠPÚ. 2023c. *Štátny vzdelávací program pre gymnáziá v Slovenskej republike. ISCED 3A – Vyššie sekundárne vzdelávanie*. [online]. 2023. [cit. 2023-06-14].

Dostupné na internete: [https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced3\\_spu\\_uprava.pdf](https://www.statpedu.sk/files/articles/dokumenty/statny-vzdelavaci-program/isced3_spu_uprava.pdf)

Zákon č. 245/2008 o výchove a vzdelávaní (školský zákon)

**Ing. Zuzana Gončárová, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
zuzana.goncarova@ku.sk

**doc. Ing. Jana Piteková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
jana.pitekova@ku.sk

**PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.**

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

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.2.65-84>

## **Stratégia zakladania spin-off centier v univerzitnom prostredí**

### **1. časť – Prehľad literatúry o spin-off centrách v univerzitnom prostredí vo svete a na Slovensku**

#### **The strategy of establishing spin-off centers in the university environment**

#### **Part 1 – Literature review of spin-off centers in the university environment in the world and in Slovakia**

Karol ČARNOGURSKÝ, Miroslava KUBIČKOVÁ, Anna DIAČIKOVÁ

##### **Abstrakt**

Príspevok prináša teoretické spracovanie problematiky univerzitných spin-off, s využitím dostupnej zahraničnej a domácej odbornej literatúry, informácie o poslaní a fungovaní univerzitných spin-off, hlavných determinantoch ich vzniku a o súčasnom stave spin-off na Slovensku. Zároveň poukazuje na dôležitosť manažérskych, ekonomických a marketingových zručností pri riadení univerzitných spin-off centier. Článok uvádza literárnu rešerš zakladania spin-off centier v univerzitnom prostredí vo svete a na Slovensku.

##### **Abstract**

The article provides a theoretical processing of the issue of university spin-offs, using available foreign and domestic professional literature, information on the mission and functioning of university spin-offs, the main determinants of their creation and the current state of spin-offs in Slovakia. At the same time, he points out the importance of managerial, economic and marketing skills in managing university spin-off centers. The article presents a literature review of the establishment of spin-off centers in the university environment in the world and in Slovakia.

**Kľúčové slová:** spin-off, start-up, univerzita, podnikanie, ekonomické vzdelávanie, školenia v oblasti riadenia, transfer informácií a znalostí, administratíva podnikania

**Keywords:** Spin-off. Start-up. University. Business. Economics education. Management training. Information and knowledge transfer. Business administration.

**JEL Classification:** A12, A20, A39, I23, M13

## 1 Úvod

Komercializácia výsledkov výskumu a vývoja sa prejavuje v prenose výsledkov výskumu a vývoja do podnikateľskej praxe a to týmito základnými formami zakladaním vlastných firiem, t. j. vytváraním tzv. spin-off a start-up firiem alebo ochranou duševného vlastníctva, vo forme patentov a ich následným licencovaním.

Rozdiel medzi start-up a spin-off charakterizuje nasledujúca definícia:

- Spin-off podnik je právnická osoba v právnej forme obchodnej spoločnosti, ktorá vznikla podľa §56 zákona č. 513/1991 Z. z. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov, ktorá vznikla vyčlenením z prostredia primárnej organizácie. Takouto primárnou organizáciou môže byť najmä verejná vysoká škola, štátna vysoká škola alebo organizácia výskumu a vývoja zo štátneho alebo podnikateľského sektora. Spin-off podnik sa vytvára za účelom komercializácie výsledkov výskumu a vývoja.

Ďalšia definícia: Spin-off je spravidla malá podnikateľská jednotka vznikajúca odčlenením niektorej činnosti alebo skupiny ľudí od právnickej osoby, ktorá si spravidla zachováva podstatný vplyv na jej činnosť. Spin-off, ktorá sa odčleňuje od právnickej osoby štátneho sektora uskutočňujúcej výskum a vývoj alebo právnickej osoby sektora vysokých škôl sa vytvára za účelom predaja výsledkov výskumu a vývoja.

- Start-up podnik je právnická osoba v právnej forme obchodnej spoločnosti, ktorá vznikla podľa §56 zákona č. 513/1991 Z. z. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov organizáciou výskumu a vývoja z určitého sektora za účelom zavedenia nového výrobku, služby, technológie do praxe.

Ďalšia definícia: Start-up je vznikajúca právnická osoba zameraná na zavedenie nového výrobku alebo marketingu do praxe. Tieto podniky sú často financované svojimi zakladateľmi, ktorí sa snažia zarobiť na vývoji produktu alebo služby, pre ktoré veria, že existuje dopyt. Vzhľadom k obmedzeným príjmom alebo vysokým nákladom, väčšina z týchto činností malého rozsahu nie je udržateľná v dlhodobom horizonte bez dodatočného financovania rizikovým kapitálom.

## 2 Materiál a metódy

Vzhľadom na perspektívu rozvoja akademických spin-off, s cieľom vybudovať teoretický základ, ktorý by prispel k tejto téme výberom najrelevantnejších vedeckých článkov urobili brazílski vedci (de Lima a kol., 2023) výskum o stave publikovania akademických spin-off. V článku publikovanom v roku 2023 využitím metodiky nástroja ProKnowC zistili stav výskumnej témy „manažment akademických spin-off) za obdobie rokov 2011 – 2021 prostredníctvom bibliometrickej analýzy v databáze Scopus. Pre danú tému boli identifikované relevantné práce, autori a časopisy, ktorých bolo na začiatku výskumu 3 233 prác. Aplikáciou nástroja ProKnowC vytvorili portfólio 37 relevantných článkov. Hlavnými témami boli: Journal of Technology Transfer, Technology Technovation, Small Business Economics a Research Policy. Preto sa v predkladanom príspevku venujeme ďalším zdrojom a tiež dôrazu na slovenské prostredie.

Hlavným cieľom príspevku je priniesť kritické zhodnotenie a analýzu domácich a

zahraničných informačných zdrojov súvisiacich s transferom technológií z akademického prostredia do praxe prostredníctvom tzv. spin-off, resp. start-up organizácií a identifikácia kľúčových faktorov úspechu na základe preštudovanej a vyhodnotenej domácej a zahraničnej literatúry. K naplneniu hlavného cieľa boli stanovené nasledovné čiastkové ciele:

- stratégia vytvorenia článku súvisiaceho so stratégiou zakladania spin-off centier v univerzitnom prostredí, na vytvorenie ktorého budú použité domáce a zahraničné informačné zdroje,
- identifikácia relevantných databáz,
- vytvorenie zoznamu kľúčových slov pre nájdenie najvhodnejších vedeckých a odborných článkov,
- štúdium domácej a zahraničnej literatúry a analýza zdrojov,
- kritické zhodnotenie relevantných zdrojov a ich syntéza,
- segmentácia článkov podľa čiastkových tém, t.j. podkapitol,
- vytvorenie zoznamu kľúčových faktorov úspechu založenia a prevádzkovania spin-off organizácií na akademickej pôde na základe preštudovanej a vyhodnotenej domácej a zahraničnej literatúry.

### **3 Podstata univerzitných spin-off**

Vo svete už dlhodobejšie môžeme sledovať snahu univerzít o komercializáciu výsledkov výskumu a vývoja, ktorý uskutočňujú. Jednou z možností je aj zakladanie tzv. univerzitných spin-off, ktoré sa objavili už v polovici 70.-tych rokov minulého storočia. V súčasnosti ich význam a počet stále rastie. Spin-off v preklade z angličtiny znamená oddeliť sa, odtrhnúť sa. Takto sú označované organizačné jednotky (spoločnosti), ktoré vznikajú na základe odčlenenia istej činnosti alebo skupiny ľudí z primárnej organizácie (“materského” podniku). Takouto primárnou organizáciou môže byť podnik, alebo vysoká škola, ktorá si zachováva spravidla dominantný vplyv na činnosť spin-off. Spin-off sa rozdeľujú podľa miesta, kde vznikli a možno ich rozdeliť do dvoch základných skupín:

- univerzitné spin-off (študentské, akademické, resp. zmiešané)
- podnikateľské spin-off (korporácie, aj menšie firmy), (Čarnogurský a kol., 2023).

Univerzitný spin-off, tiež známy ako univerzitný start-up alebo univerzitná spoločnosť, sa vzťahuje na spoločnosť, ktorá je vytvorená na komercializáciu technológie, duševného vlastníctva alebo výsledkov výskumu, ktoré boli vyvinuté na univerzite, prípadne inej výskumnej inštitúcii. Tieto vedľajšie produkty sa zvyčajne vytvárajú na preklopenie priepasti medzi akademickým výskumom a praktickými aplikáciami v priemysle a na generovanie príjmov pre univerzitu a jej výskumníkov (Clarysse a kol., 2014).

Univerzitné spin-offy majú v praxi viaceré podôb a môžu byť založené na jedinej technológii alebo vynáleze, ktoré boli vyvinuté na univerzite, zatiaľ čo v iných

prípadoch môžu byť založené na širšom portfóliu duševného vlastníctva alebo iných zistení vyplývajúcich z výskumu. Vytváranie univerzitných spin-off je tiež často realizované formou transferu technológií alebo podnikateľskými inkubátormi v rámci univerzity alebo výskumnej inštitúcie. Tieto subjekty môžu poskytnúť zdroje a podporu, aby pomohli výskumníkom a podnikateľom rozvinúť ich nápady do reálnych podnikov, vrátane prístupu k financovaniu, pomoci pri plánovaní podnikania, mentoringu a pod. (Walter a kol., 2006).

#### **4 Kľúčové výhody univerzitných spin-off**

Spin-off sa zvyčajne vytvára, keď člen fakulty, výskumník alebo študent na univerzite vyvinie novú technológiu, vynález alebo produkt, na základe svojej výskumnej alebo akademickej práce. Univerzita potom licencuje alebo predáva technológiu novej spoločnosti, ktorú zvyčajne tvorí člen fakulty alebo študent, ktorý technológiu vyvinul. Často sa vytvárajú s cieľom priniesť na trh nové technológie alebo produkty, ktoré by bez zdrojov a podpory univerzity neboli vyvinuté. Okrem toho môžu spin-off univerzít pomôcť vytvárať pracovné miesta a stimulovať hospodársky rast v miestnej komunite.

Medzi kľúčové výhody univerzitných spin-off patria:

- prístup k financovaniu: majú často prístup k širokej škále zdrojov financovania vrátane grantov, rizikového kapitálu a anjelských investorov,
- prístup k odborným znalostiam: môžu využiť odborné znalosti a zdroje univerzity, vrátane prístupu k špecializovanému vybaveniu, výskumným zariadeniam a kvalifikovanému personálu,
- ochrana duševného vlastníctva: môžu ťažiť z ochrany duševného vlastníctva poskytovanej univerzitnou kanceláriou pre transfer technológií, ktorá môže pomôcť chrániť duševné vlastníctvo novej spoločnosti a zabrániť porušovaniu práv,
- uznanie značky: môžu ťažiť z uznania značky a reputácie univerzity, čo môže pomôcť prilákať investorov, zákazníkov a talenty.

#### **5 Univerzitné prostredie spin-off a determinanty vzniku spin-off vo svete**

##### **5.1 Globálne prostredie univerzitných spin-off**

Celkovo môžu byť univerzitné spin-off efektívnym spôsobom, ako uviesť na trh nové technológie a produkty, vytvárať pracovné miesta a stimulovať ekonomický rast a zároveň poskytovať cenné príležitosti pre členov fakulty, študentov a výskumníkov na komercializáciu výskumu a duševného vlastníctva (d'Este, Perkmann, 2011). Prístupy k definovaniu pojmu spin-off podnikov v podmienkach univerzít v rôznych krajinách reflektujú rozdielnosť vnímania požiadavky komercializácie duševného vlastníctva, ako aj rozdielnú úroveň vyspelosti podnikateľského prostredia. Definície univerzitných spin-off sú zvyčajne uvádzané v interných predpisoch upravujúcich oblasť ochrany a komercializácie duševného vlastníctva jednotlivých univerzít. Viaceré univerzity však nemajú vo svojich interných predpisoch priamo vedený

pojmem spin-off, často pracujú s pojmom startup alebo s podnikmi zamestnancov určenými na komercializáciu duševného vlastníctva. S hľadáním spoločných znakov rôznych definícií spin-off firiem sa vysporiadali napr. (Pirnay, Surlemont a Nlemvo, 2003), ktorí vymedzili, že spin-off je novozaložený podnik, vytvorený na univerzite, za účelom využitia poznatkov, ktoré vznikli akademickými aktivitami, pričom sa jedná o ziskovo orientovanú firmu.

Okrem uvedeného sa znalostný kapitál získaný ako výsledok výskumu môže previesť na prostredníctvom patentovania a licencovania alebo spustením spin-off (Urbano, Guerrero, 2013). Viaceré štúdie naznačili, že spin-off majú obmedzený vplyv na regionálny a národný hospodársky rast. Podľa Harrisona a Leitcha (Harrison, Leitch, 2010) to môže byť spôsobené tým, že tieto typy podnikov zvyčajne nerastú a časom zostávajú malé. Colombo a Piva (Colombo, Piva, 2012) poukazujú na to, že ich nízka výkonnosť vyplýva v dôsledku skutočnosti, že hoci ich zakladatelia majú vysokú úroveň vedecko-technickej kompetencie, nemajú správne manažérske vzdelanie ani skúsenosti, pokiaľ o podnikanie v biznis prostredí. O niekoľko rokov neskôr Meoli a kol. (Meoli a kol., 2013) navrhli, že by sa nemalo považovať za samozrejmé, že proces transferu technológie končí vytvorením spin-off, ale že konečnou fázou procesu by malo byť, že sa táto technológia predá väčšej organizácii. Zdroje nadobúdajúcej spoločnosti (napr. manažérske schopnosti, vhodná distribučná sieť, finančné zdroje atď.) môžu uľahčiť rozvoj a rast spin-off. Dôležitým zistením ich práce je, že spojenie podniku s univerzitou alebo verejným výskumným centrom pozitívne ovplyvňuje rozhodovanie potenciálnych investorov. To znamená, že títo investori sú ochotnejší zaplatiť vyššiu cenu za podiel v týchto spoločnostiach, ako za podiel v tých spoločnostiach, ktoré nie sú pridružené k žiadnej univerzite alebo verejnej výskumnej organizácii.

Spin-off je špecifický projekt, ktorý je výsledkom iného existujúceho projektu a môže pochádzať z materskej spoločnosti alebo univerzity (Pirnay a kol., 2003). Univerzitné spin-offy sa vyznačujú premenou výsledkov výskumu na produkty a služby s určitým technologickým základom, ktoré sa uvádzajú na trh (Rasmussen a Borch 2010; Ramaciotti a Rizzo 2015). Sú považované za kľúčové nástroje prenosu vedomostí, keďže ich vedecký základ môže znamenať vysoký inovačný potenciál a konkurencieschopnosť a spôsobiť, že sa stanú dôležitými pri budovaní podnikov a regionálnom rozvoji (Bramwell a Wolfe 2008; Ramaciotti a Rizzo 2015; Muscio a kol., 2016). V dôsledku toho spin-off predstavuje spôsob napĺňania nového univerzitného poslania: prinášať spoločnosti výsledky, ktoré riešia sociálne, ekonomické, politické a kultúrne problémy, a tým smerovať k miestnemu rozvoju a národnej konkurencieschopnosti.

Tvorcovia národných politík v Európe sa intenzívne zaujímajú o podporu start-up a spin-off spoločností už od konca 90. rokov minulého storočia. Vlády v niektorých európskych krajinách boli veľmi pokrokové vo vytváraní opatrení, programov, iniciatív a zákonov na podporu spin-off podnikov a to hlavne vo Veľkej Británii, Francúzsku, Taliansku, Švédsku, Nemecku a Belgicku. Inšpiráciou pre vlády týchto krajín boli americké univerzity, ktoré sú schopné vygenerovať rýchlo rastúce podniky (napr. Google). Treba však vziať do úvahy skutočnosť, že high-tech klastre prítomné v USA (napr. Silicon Valley), ktoré sa snažia imitovať inovačné a iné súvisiace

politiky na podporu vzniku inovatívnych podnikov, v Európe väčšinou chýbajú. Európske univerzity a iné VaV organizácie sa väčšinou nenachádzajú v prostredí, v ktorom je podnikanie v high-tech sektoroch rozvinuté a zabehnuté. Inštitucionálne prostredie sa v rámci krajín Európy tiež odlišuje a nie je možné jednoznačne povedať, či môžu byť politiky, ktoré sa osvedčili v jednej krajine, úspešné aj v inej (Clarysse a kol., 2009).

## **5.2 Determinanty vzniku univerzitných spin-off vo svete**

Vznik univerzitných spin-off je determinovaný množstvom faktorov, z ktorých niektoré sa považujú za externé inštitucionálne faktory voči univerzitnému subjektu. Patria sem podnikateľské a inovačné prostredie, sociálne normy, ktoré oceňujú podnikanie, národné alebo regionálne právne podmienky, zdroje financovania a národné inštitucionálne rámce (Urbano a Álvarez 2014; Fini et al. 2017).

Medzi ďalšie podstatné faktory patria charakteristiky subjektu, ako sú osobné atribúty a charakteristiky podnikateľov, medzi ktoré patria osobná skúsenosť, sociálne vzťahy a kontext, v ktorom sa rozvíjajú.

Treťou skupinou determinantov sú faktory, ktoré niektorí autori nazývajú inštitucionálny univerzitný rámec alebo organizačná úroveň (Rasmussen, Borch 2010). Väčšina z nich je spojená s kultúrou, čo je téma, ktorá sa často dostáva do kontaktu s podnikaním. V minulosti boli analyzované inštitucionálne faktory súvisiace s univerzitnými rámcami:

- .povaha a účel univerzít (Siegel, Wright 2015),
- relevantnosť vedomostí ako taká, ktoré obmedzujú hľadanie sociálnej relevantnosti, „nezaujaté“, resp. neziskový výskum, stav, ktorý môže vytvárať konflikty záujmov s aplikovaným výskumom, rovnako ako pri iných misiách, ktoré môžu potláčať spin-off, (O'Shea a kol., 2008),
- akademická kultúra zameraná na publikáciu ako jediné médium pre transfer technológií, strach z modifikácie znalostí ako brzdiaci prvok, znižovanie financovania verejných univerzít, ktoré ich tlačí na získavanie vlastných zdrojov na prežitie a organizačné modely prenosu znalostí.

Tieto a ďalšie aspekty vyvolávajú diskusie o inštitucionálnych faktoroch ovplyvňujúcich univerzitu a nachádzajú sa v spin-off literatúre. Univerzitné podnikanie možno do značnej miery vysvetliť tromi dimenziami inštitucionalizmu: regulatívnou, normatívnou a kognitívnou (Scott, 2008). Z regulačného rozmeru môžu nariadenia a univerzitné politiky, ktoré podporujú akademické podnikanie a zjednodušujú procesy alebo zvyšujú informovanosť, ovplyvniť rozhodnutia akademikov pustiť sa do aktivít vytvorených spin-off (Urbano, Guerrero 2013). V normatívnej dimenzii súvisiacej s kultúrnymi hodnotami, presvedčeniami a normami môže univerzita legitimizovať tvorbu spin-off a vykresliť ho ako niečo legitímne a žiaduce pre organizáciu. Priekopníci, ktorí predstavujú vzory, neslúžia len ako príklady, ale prepožičiavajú energiu a emocionálny význam a sú zdrojom informácií pre svojich kolegov. Univerzitné poslanie, ak je explicitné v propagácii a podpore podnikania, zvyšuje túto aktivitu, ako aj formulovanie stimulov, ktoré majú veľakrát

symbolickú hodnotu (Huyghe, Knockaert 2015). Potvrdilo sa, že vytváranie prenosu znalostí má na aktivitu spin-off symbolický a rozpoznávací efekt, ktorý je rovnako silný ako objektívny efekt podpory jeho vytvárania (Fini a kol., 2017). Akademici môžu posúdiť, či bude táto činnosť spoločensky a ekonomicky odmenená a tak urobiť zodpovedajúce rozhodnutia. Napokon, kognitívna dimenzia má silnú kultúrnu zložku a predstavuje hľadisko, ktoré mnohí používajú na výber a interpretáciu informácií (Urbano, Guerrero 2013). To umožňuje pochopiť spôsob, akým sú vnímané spin-offy, faktory, ktoré by mohli ovplyvniť rozhodnutie zapojiť sa do nich a vnímanie odborných znalostí a schopností potrebných pre podnikanie (Rasmussen, Borch, 2010) a o krokoch a postupoch spojených s ich akvizíciou (Urbano, Guerrero 2013).

## **6 Prostredie zakladania spin-off na Slovensku**

Pojmom spin-off sa dlhodobo zaoberajú aj výskumníci a vedci v slovenskom univerzitnom prostredí. Čorej, J. a kol. (2006) predstavuje univerzitný spin-off ako firmu založenú zamestnancom alebo skupinou zamestnancov, ktorí opustia pôvodnú organizáciu za účelom založenia právne a technicky samostatnej jednotky, pričom spin-off firma je podporovaná univerzitou prinajmenšom v štartovacej fáze. Centrum vedecko-technických informácií Slovenskej republiky (Kubiš a kol, 2012) definuje spin-off firmu, ako inovatívnu firmu založenú za účelom využitia a rozvoja duševného vlastníctva akademickej alebo vedeckovýskumnej inštitúcie, až do formy produktu alebo služby uplatniteľnej na trhu. Duševné vlastníctvo je firme poskytnuté prostredníctvom licenčnej zmluvy alebo predajom, pričom inštitúcia môže (ale aj nemusí) získať v spin-off majetkový podiel. Na činnosti firmy sa zvyčajne podieľajú aj pôvodcovia príslušného duševného vlastníctva. Spravidla ide o malé firmy s vysokým rastovým potenciálom.

### **6.1 Prostredie univerzitných a podnikateľských spin-off na Slovensku**

Na Slovensku sa metóda start-up a spin-off využíva prevažne na vznik malých a stredných podnikov z veľkých štátnych alebo privatizovaných priemyselných podnikov. Tieto boli budované v podmienkach centrálne riadenej ekonomiky ako jeden komplex, čo spôsobuje ťažkosti pri vyčleňovaní. Novovzniknutý subjekt má napr. snahu oddeliť vstupy, nechce sa podieľať na celopodnikovej réžii. Vlastné merače elektrickej energie, vody, dodávky tepla si ale vyžadujú ďalšie investície, prípadne sa tento zámer nedá technicky zrealizovať. Napriek tomu si metóda start-up a spin-off našla uplatnenie. Proces rozčleňovania veľkých priemyselných celkov, ktorý u nás prebiehal začiatkom 90-tych rokov, nie je možné zamieňať so spin-off metódou. Vtedy prebiehal v značnej miere proces, ktorému chýbal vecný i sociálny aspekt metódy vzniku. Cieľom nebolo rozbíjanie funkčných a prosperujúcich podnikov, ale vytváranie možností pre samostatnú existenciu bývalých paralelných štruktúr, s perspektívou ich individuálneho rozvoja bez toho, aby sa narušila kompaktnosť funkčného jadra podniku.

Na základe doterajších skúseností je možné v podmienkach slovenskej ekonomiky definovať tri základné smery uplatnenia metódy start-up a spin-off :



- reštrukturalizácia, konverzia a privatizácia priemyselných podnikov v smere vytvorenia samostatných hospodárskych jednotiek, resp. stredísk – tzv. profitcentier,
- vyčlenenie nestrategických činností podniku,
- strategické riadenie ľudských zdrojov.

## **6.2 Determinanty vzniku spin-off na Slovensku a jeho kľúčové faktory úspechu**

Na Slovensku sa metóda spin-off využíva ako jeden z nástrojov reštrukturalizácie slovenskej ekonomiky, avšak sleduje rozdielne ciele. Už spomenuté dôvody vyčleňovania (ekonomické, marketingové a organizačné dôvody) sú doplnené sociálnym dôvodom. Tento dôvod je dôležitý v prípade rozdelenia firiem, ktoré spejú ku krachu. Táto metóda pomáha nájsť zamestnanie pracovníkom, ktorí pracovali v takých prevádzkach firmy, ktoré sú efektívne a produktívne a môžu existovať ako samostatné podniky. Preto je možné v podmienkach Slovenskej republiky je možné metódu spin-off zjednodušene definovať ako:

- vyčleňovanie malých a stredných podnikov z veľkých štátnych alebo privatizovaných podnikov, pričom predmetom vyčlenenia sú nestrategické činnosti priamo alebo nepriamo súvisiace s nosnými aktivitami podniku,
- strategické riadenie ľudských zdrojov, t. j. riešenie otázok zamestnanosti, či už akútnej, neplánovanej prezamestnanosti alebo plánovaných, očakávaných adaptácií podniku na novovznikajúcu situáciu, napr. nadstav zamestnancov v súvislosti so zavádzaním nových technológií.

O spin-off organizácie ide, pokiaľ sú súčasne splnené tri podmienky:

- prebieha v rámci existujúcej organizácie, vo všeobecnosti nazývanej ako materská organizácia,
- zahŕňa jedného alebo niekoľkých jednotlivcov bez ohľadu na ich postavenie a funkciu v materskej organizácii,
- títo jednotlivci opúšťajú materskú organizáciu, aby vytvorili novú.

Vo všeobecnosti neexistuje odporúčaný model efektívnej realizácie transferu výsledkov výskumu a vývoja do praxe. Je však možné určiť niekoľko základných princípov, ktoré platia všeobecne:

- vzhľadom na to, že sa vytvára celý systém podpory, je potrebné vybudovať mimo univerzity sieť spolupracujúcich organizácií, tzv. strategické partnerstvo zahrňujúce hospodárske komory, existujúce podniky ako potenciálnych partnerov spin-off firiem, inkubátory, regionálne orgány zodpovedné za rozvoj podnikania, poradenstvo v právnej, marketingovej oblasti, v oblasti ochrany duševného vlastníctva, riadenia podniku, systém financovania vrátane malých pôžičiek, rizikového kapitálu a tzv. „business angels“ atď.

- je samozrejme nutné vytvoriť aj vnútro univerzitnú sieť zahŕňajúcu univerzitné pracoviská, ktoré môžu ponúknuť vznikajúcim spin-off podnikom odbornú pomoc. Podmienkou však je, že na univerzite musí byť zriadená inštitúcia zamestnávajúca odborníkov s potrebnou kvalifikáciou, ktorá je schopná spoluprácu týchto sietí riadiť, táto inštitúcia musí mať zreteľnú podporu vedenia univerzity,
- rozsah kvalitnej ponuky foriem podpory by mal byť čo najširší. Nie je ju však možné robiť na princípe „ponúkajme čo najviac“. Je potrebné vziať do úvahy cenu a efektívnosť služby v nadväznosti na dopyt (a teda analýzu potrieb),
- vypracovanie jasne definovanej metodiky výberu vhodných projektov. Nesprávny výber potenciálnych podnikateľov môže viesť k neúspešnej realizácii inak kvalitných výsledkov. Mať zaistené financovanie jednotlivých krokov. To nejde bez finančnej podpory z verejných zdrojov. Všeobecne je známe, že efektívnejší prínos je z regionálnych zdrojov. Úloha štátu je skôr vo vytvorení všeobecných podmienok.

### **6.3 Stav slovenskej legislatívy k téme spin-off na Slovensku**

Právne predpisy v Slovenskej republike, ktoré sa priamo, aj nepriamo týkajú zakladania spin-off:

- Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v zmysle článku 2 ods. 2 Ústavy hovorí, že štátne orgány môžu konať iba na základe ústavy, v jej medziach a v rozsahu a spôsobom, ktorý ustanoví zákon,
- Zákon č. 137/2022 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ktorý je účinný od 25. apríla 2022,
- Zákon č. 176/2004 Z. z. o nakladaní s majetkom verejnoprávných inštitúcií,
- Zákon č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých Zákonov,
- Zákon č. 311/2001 Z. z. o Zákaze konkurencie podľa ustanovení Zákonník práce, zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme a zákona č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník,
- Zákon č. 595/20013 Z. z. o Zákone o dani z príjmov právnickej osoby,
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o Zákone o dani z pridanej hodnoty,
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o Zákone o účtovníctve.

Zatiaľ neexistuje legislatíva, či už v EÚ, alebo na národnej úrovni, ktorá by priamo riešila a upravovala problematiku spin-off spoločností, či už v podnikateľskom prostredí, alebo na univerzitách. Neznamená to však, že téma spin-off je na okraji záujmu európskych inštitúcií. Na úrovni EÚ sa analýzou stratégií a koncepcií

systémov podpory transferu znalostí z akademického prostredia do praxe zaoberá aj Európska komisia, ktorá vypracovala správu s názvom Metrics for Knowledge Transfer (Public Research Organisations in Europe, Luxembourg, 2009), s metrikami ukazovateľov pre zlepšenie možnosti výskumných organizácií v členských štátoch pri monitorovaní a meraní ich výsledkov transferu znalostí do praxe.

#### **6.4 Spin-off na slovenských univerzitách**

Na Slovensku majú skúsenosti so zakladaním a prevádzkovaním spin-off najmä technické univerzity.

##### **6.4.1 UNIZA - Univerzitný vedecký park**

###### **CEIT**

Jedným z najlepších príkladov dobrej praxe z oblasti spin-off na Slovensku je už dlhodobo žilinský Stredoeurópsky technologický inštitút CEIT. Tento model bol v podstate rozvíjaný už v rokoch 1996 až 1998, keď sa na Strojníckej fakulte Žilinskej univerzity začínala aktívna spolupráca s praxou na riešení vybraných projektov, najmä v oblasti optimalizácie podnikových a logistických procesov. Toto snaženie vyvrcholilo v roku 1998, keď bolo založené Slovenské centrum produktivity, neskôr spoločnosť CEIT s.r.o., ktorá vznikla v roku 2007 a spoločnosť CEIT Technical Engineering, s.r.o., ktorá predstavovala reálny spin-off, kde 80%-ný podiel malo Slovenské centrum produktivity a 20%-ný podiel mala Žilinská univerzita. Postupným procesom inštitucionalizácie výskumných a obchodných aktivít vznikla v roku 2009 spoločnosť CEIT, a. s., ktorý 20%-ný majetkový podiel univerzity v roku 2012 odkúpila. Celá skupina spolu s ostatnými obchodnými i neziskovými spoločnosťami, ktorý CEIT vlastní sa nazýva CEIT Group. CEIT (Stredoeurópsky technologický inštitút) je výskumno-vývojová a obchodná spoločnosť, ktorá má zámer stať sa znalostne inovačným spoločenstvom v stredoeurópskom regióne a centrom excelencie pre oblasť inteligentných výrobkov a technológií. Model CEIT je svojím spôsobom unikátny a to to jednak silnou orientáciou na potreby priemyslu, silným prepojením na menšie, ale i kľúčové priemyselné podniky na Slovensku a stredoeurópskom regióne.

CEIT kombinuje tak procesné inovácie pre týchto klientov, ako i reálne technické inovácie. CEIT, a.s. má viaceré výskumné divízie, z ktorých sú najdôležitejšie:

- CEIT: divízia Digitálny podnik,
- CEIT: divízia Priemyselnej automatizácie.

Okrem toho je CEIT, a.s. zakladateľ ďalších spoločností:

- CEIT Consulting, s.r.o.,
- CEIT Technical Engineering, s.r.o.,
- CEIT Biomedical Engineering, s.r.o.,
- CEIT Engineering Services, s.r.o.,

- CEIT Materials Engineering, s.r.o.

CEIT model sprostredkoval skúsenosti s budovaním konceptu použiteľné pre budovanie obdobných pracovísk v univerzitnom, resp. pri univerzitnom prostredí:

- budovanie konceptu spin-off firmy vyžaduje silný tím, ktorý predstavuje kombináciu výskumníkov s víziou rozvoja a manažérov schopných takýto koncept presadiť a vybudovať,
- je nutné od začiatku realizovať vývojové riešenia pre konkrétneho zákazníka/ov. Vývoj riešenia, pre ktoré sa bude následne hľadať odberateľ je oveľa zdĺhavejšia cesta,
- je dôležité vychovávať mladých perspektívnych výskumníkov, ktorí budú schopní na vyvinutých riešeniach robiť ďalší výskum, okrem toho je dobré vychovávať si aj vlastných manažérov, ktorí budú schopní riadiť inovačné tímy, či celé firmy,
- je nereálne predstavovať si, že sa dá vybudovať spin-off firma bez maximálneho zánietenia a zainteresovanosti kľúčových inovátorov a majiteľov – to vyžaduje množstvo času a energie,
- je dôležité poznať potreby priemyslu a budovať kontakty s priemyslom (napr. cez vedenie externých doktorandov),
- dôležité sú tiež propagačné aktivity a budovanie dlhodobých vzťahov s (kľúčovými) zákazníkmi, aktívne vyhľadávanie zákazníkov,
- musí existovať silná orientácia na business problémy a riešenie týchto problémov, v prípade spin-off nejde o vedecké diskusie, ale reálne podnikateľské problémy.

#### **Model SIMCON, s.r.o.**

Spoločnosť vznikla v roku 1997 a jej primárnym zameraním je poskytovanie konzultačných služieb a realizácia vývoja simulačných a optimalizačných softvérových nástrojov pre racionalizáciu prevádzky dopravných logistických systémov. Simcon zamestnáva špičkových odborníkov s dlhoročnými skúsenosťami v doprave, počítačovej simulácii, vývoji informačných systémov, operačnej analýze, logistike i počítačovej grafike.

Kľúčoví pracovníci spoločnosti sú úzko spätí so Žilinskou univerzitou v Žiline, čo firme Simcon umožňuje spájať svoje praktické skúsenosti s výsledkami teoretického výskumu európskej i svetovej úrovne. Spoločnosť má dve oddelenia:

- Vývojové oddelenie – vyvíja softvérové produkty a riešenia,

- Projektové oddelenie – rieši konkrétne projekty a požiadavky zákazníkov.

Obidve oddelenia spolu aktívne komunikujú, aby vývojári vedeli, aký je stav implementácie projektov u zákazníka a naopak, aby projektové oddelenie malo informácie o stave vývoja softvérových produktov a riešení. Okrem interných zamestnancov má firma viacerých externých spolupracovníkov, ktorí pôsobia v rôznych sektoroch, najmä však na univerzite. Z hľadiska obratu, ale i počtu zamestnancov ide o menší až stredne veľký spin-off.

Simcon model sprostredkoval skúsenosti s budovaním konceptu použiteľné pre budovanie obdobných pracovísk v univerzitnom, resp. pri univerzitnom prostredí:

- firmu založili traja zamestnanci Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity, keď fakulta dostala požiadavku na realizáciu projektu simulácie zriaďovacej stanice od zákazníka. Túto zákazku zrealizoval tím skúsených vysokoškolských výskumníkov a ambiciózných študentov. Títo študenti sa neskôr stali spolupracovníkmi a neskôr i spolumatiteľmi vznikajúcej spoločnosti SIMCON,
- firma aktívne využíva synergiu medzi univerzitným a podnikateľským prostredím, pričom poskytuje služby aj pre pracoviská Žilinskej univerzity,
- firma pôsobí v komerčnej sfére, ale mnohí jej externí zamestnanci pôsobia stále na univerzite, čo ju istým spôsobom brzdí pri intenzívnejšom rozvoji. Na druhej strane, keďže niektorí jej spolupracovníci i majitelia stále pôsobia na univerzite ako pedagógovia a výskumníci, snažia sa získané poznatky pretaviť aj do pedagogického a výskumného procesu, čo pomáha pri skvalitňovaní procesu aplikovaného vývoja i výučby na fakulte.

#### **6.4.2 STU v Bratislave**

##### **STUVITAL, s.r.o.**

Poslaním je všestranne prispievať ku zlepšeniu situácie v oblasti výživy, zdravia a tým i kvality života obyvateľstva SR a to vedecko-výskumnými, vývojovými, realizačnými i výchovne-vzdelávacími aktivitami.

##### **IVMA STU, s.r.o.**

Zameranie na výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied, informatívne testovanie, meranie, analýzy a kontroly, služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov.

##### **SMME STU, s.r.o.**

Výskum, vývoj a poradenstvo v oblasti elektromobility, automobilov a ich mechatronických systémov, bezpečnostných systémov. Prenos teoretických poznatkov do praxe aplikáciou moderných metód virtuálneho prototypovania, modelovania a simulácií.

##### **Hydrotechnika STU, s.r.o.**

Výskum, vývoj, poradenstvo, projektová a inžinierska činnosť v oblasti vodných stavieb, vodnej dopravy, vodných ciest a protipovodňovej ochrany. Výskum a vývoj softvérových aplikácií pre riadenie hydroenergetických systémov a sústav. Terénny a laboratórny výskum v oblasti vodných stavieb.

### **ENFEI s.r.o.**

Spoločnosť má svoje pôsobenie rozdelené na dve hlavné oblasti a to oblasť prevádzky elektrizačnej sústavy a oblasť smart grid.

### **InnoDriveSTU, s.r.o.**

Výskum a odborné poradenstvo v oblasti pokročilých metód riadenia striedavých servopohonov. Aplikácia moderných metód vzdelávania e-learningu pre stredné a vysoké školy s technickým zameraním a firmy.

### **STU Scientific**

Sprostredkovala skúsenosti s budovaním konceptu použiteľné pre budovanie obdobných pracovísk v univerzitnom, resp. pri univerzitnom prostredí. Ide o 100%-nú dcérsku spoločnosť STU na podporu technologického transferu a transferu poznatkov do hospodárskej praxe. Je to facilitáčna, mentorská a poradenská firma. Má 3-4 zamestnancov a najíma si ďalších podľa potreby (na krátkodobé úväzky). V rozbehu dostala finančné zdroje od STU vo forme základného imania 105 000 EUR. STU Scientific podporuje vznik spin-off firiem, ktoré následne zakladá – zabezpečuje vytváranie dobrej klímy pre ich vznik na STU, pomáha im s biznis modelom, pomáha im prezentovať sa a získavať klientov, pomáha im s financovaním (napr. vedenie účtovníctva). Firmy založené zo strany STU Scientific, väčšinou ide o malé firmy (3-5 zamestnancov a obrat do 100 000 EUR). Zamestnanci majú úväzok tak na STU ako i vo firme (na plný úväzok vo firmách sú 1-2 zamestnanci). Samotné fungovanie firiem je také, že časť zákaziek realizuje samostatne a na niektoré si najímajú zamestnancov na katedrách (resp. samotné katedry). STU Scientific je servisná firma, ktorá sa nemôže uchádzať o granty z EÚ, lebo je vlastne veľká firma (keďže 100 %-ný zakladateľ je STU a tá má viac ako 1000 zamestnancov). Ale samotné firmy sa už môžu uchádzať o granty, silnou stránkou STU Scientific je, že pripravuje rozvojové projekty STU (najmä projekty štrukturálnych fondov), tiež realizuje verejné obstarávanie pre pracoviská STU ako i pre iných klientov. Pre STU za priateľskú cenu, pre ostatných za komerčnú cenu. Model je založený na tom, že pre klientov z priemyselného prostredia je efektívnejšie ako i dôveryhodnejšie spolupracovať so súkromným subjektom, ako s veľkou univerzitou, kde majú obavy z prístupu k realizácii výskumných a iných zákaziek, nakoľko univerzity sú známe svojím menej promptným prístupom k riešeniu problémov priemyselnej praxe.

## **6.4.3 UPJŠ v Košiciach**

### **SAFTRA, s. r. o.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach (UPJŠ) založila v novembri 2013 dcérsku spoločnosť **SAFTRA**, s. r. o. so 100% majetkovou účasťou UPJŠ s cieľom umožniť realizáciu inovácií a nápadov do praxe, ktoré následne môžu prerásť do vzniku spin-off spoločností. Založená bola podľa Obchodného zákonníka v platnom znení ako komerčný subjekt: s.r.o. Právnomu aktu predchádzali súhlasné vyjadrenia Akademického senátu UPJŠ a Správnej rady UPJŠ v zmysle požiadaviek príslušných zákonných ustanovení.

Dcérska spoločnosť SAFTRA, s.r.o. sa následne stala jedinečným pracoviskom verejnej vysokej školy slúžiacim na zabezpečenie prenosu výsledkov vysokoškolskej vedy, techniky a umenia do hospodárskej a spoločenskej praxe podľa § 39a ods. 1. písm. b) platného zákona o vysokých školách. SAFTRA sprostredkovala skúsenosti s budovaním konceptu použiteľné pre budovanie obdobných pracovísk v univerzitnom, resp. pri univerzitnom prostredí:

- ide o veľmi podobný formát ako má STU Scientific. Spoločnosť bola založená v roku 2013 ako prvá dcérska spoločnosť spin-off SAFTRA, s.r.o. v pomere: 75% výskumníci a 25% SAFTRA,
- vedenie UPJŠ odsúhlasilo princípy fungovania dcérskej firmy na pôde UPJŠ a tieto princípy si následne osvojili aj štatutárne orgány SAFTRA, s.r.o.,
- jej obchodný a manažérsky model pre účely akcelerácie výsledkov výskumu a vývoja na UPJŠ, spočiatku úspešný, trval 10 rokov. V súčasnosti podľa informácií FinStat (október 2023) spoločnosť nevykazuje žiadnu aktivitu a má nulové tržby.

#### **6.4.4 TUKE v Košiciach**

##### **TECHNICOM - Univerzitný vedecký park**

Startup centrum a Inkubátor na TUKE v Košiciach v rámci organizačnej štruktúry TUKE patria pod Univerzitný vedecký park TECHNICOM, ktorý ponúka služby v spolupráci so švédskou spoločnosťou. Služby sú zamerané technologicky a technicky. V roku 2014, kedy bolo otvorené Startup centrum TUKE, sa na Technickej univerzite rozbehli aktivity v oblasti podpory startupov. Hlavným zámerom centra je vytvoriť motivačné prostredie, ktoré pomôže nielen študentom a zamestnancom TUKE, ale aj ostatným obyvateľom regiónu v rozvoji ich inovatívnych nápadov a potenciálu. Startup centrum TUKE ponúka podporu v rôznej podobe, podľa aktuálnych potrieb, pričom sa jedná predovšetkým o možnosť využívať zdarma priestory v Startup centre TUKE a potrebné prístrojové kapacity unikátnych odborných pracovísk, laboratórií a iných zariadení na univerzite. Ďalej tiež poskytuje pomoc pri tvorbe podnikateľského plánu, získavaní partnerov, vyhľadávaní potenciálnych investorov ako aj expertnú a mentorskú podporu. Inkubátor TUKE pôsobí ako súčasť ekosystému Univerzitného vedeckého parku TECHNICOM, kde ide o kľúčový komponent akcelerácie podnikania, transferu technológií a inovácií vybudovaného v rámci konceptu univerzitného vedeckého parku. Cieľom je vytvoriť v regióne Košického a Prešovského kraja motivačné prostredie, ktoré pomôže inovatívnym myšlienkam rozvíjať sa v rôznych oblastiach pôsobenia. Hlavnou myšlienkou je naštartovať proces, ktorý podporí ľudí pri realizácii ich inovatívnych myšlienok a pomôže premeniť myšlienku do komerčne využiteľného produktu alebo služby. TUKE má záujem prostredníctvom vytváraných štruktúr, akým je napr. aj Inkubátor, výrazne podporiť oblasť inovácií a technologického transferu kvalitným odborným poradenstvom, ako aj dostupnou špičkovou výskumnou infraštruktúrou.

## **Záver – Kľúčové faktory úspechu**

Aj keď neexistuje jeden všeobecne odporúčaný model ako efektívne uskutočňovať transfer výsledkov výskumu a vývoja do praxe, vrátane podpory zakladania spin-off podnikov, je možné určiť niekoľko základných princípov, ktoré platia všeobecne:

- vzhľadom na to, že sa vytvára celý systém podpory, je potrebné vybudovať mimo univerzity sieť spolupracujúcich organizácií, tzv. strategické partnerstvá zahrňujúce hospodárske komory, existujúce podniky ako potenciálnych partnerov spin-off podnikov, inkubátory, regionálne orgány zodpovedné za rozvoj podnikania, poradenstvo v právnej oblasti, marketingovej oblasti, v oblasti ochrany duševného vlastníctva, riadenia podniku, systém financovania vrátane malých pôžičiek, rizikového kapitálu a tzv. „business angels“, atď.,
- je samozrejme nutné vytvoriť aj vnútrouniverzitnú sieť zahŕňajúcu univerzitné pracoviská, ktoré môžu ponúknuť vznikajúcim spin-off podnikom odbornú pomoc. Podmienkou však je, že na univerzite musí byť zriadená inštitúcia zamestnávajúca odborníkov s potrebnou kvalifikáciou, ktorá je schopná spolupracu týchto sietí riadiť. Táto inštitúcia musí mať zreteľnú podporu vedenia univerzity.
- rozsah kvalitnej ponuky foriem podpory by mal byť čo najširší. Nie je ju však možné robiť na princípe, že ponúkajme čo najviac. Je potrebné vziať do úvahy cenu a efektívnosť služieb v nadväznosti na dopyt (analýza potrieb),
- vypracovanie jasne definovanej metodiky výberu vhodných projektov. Nesprávny výber potenciálnych podnikateľov môže viesť k neúspešnej realizácii inak kvalitných výsledkov, ● mať zaistené financovanie jednotlivých krokov. To nejde bez finančnej podpory z verejných zdrojov. Všeobecne je známe, že efektívnejší prínos je z regionálnych zdrojov. Úloha štátu je skôr vo vytvorení všeobecných podmienok,
- odporúčenie klásť dôraz a vnímať dôsledky pre akademických podnikateľov, ich kancelárie pre transfer technológií a univerzity: výsledky výskumu štúdie (napriek miery jej obmedzenia zovšeobeciteľnosti) na britských univerzitných spin-off preukazujú (Baines, Smith, 2020) a zdôrazňujú význam strategického riadenia, marketing, finančné analýzy a vytváranie sietí pre lepšie pochopenie rozvoja produktov a služieb v akademickom prostredí, resp. pre akademických podnikateľov, keďže tieto zručnosti často nie sú spojené s vývojom produktov pre komercializáciu v akademických, najmä vo vedeckých spin-off (Fernández-Alles a kol., 2015). Pre akademikov a ich kultúru prostredia je stále takéto rozmýšľanie cudzie. Na dôležitú otázku komercializácie výsledkov z univerzitných spin-off nadväzuje jeden z najnovších výskumov, tiež z britského prostredia (Odei, Novak, 2023),
- inšpirácia od podnikateľských spoločností (výskum z kanadského a USA podnikateľského prostredia), ktorú publikovali (Oliveira a kol., 2023) vo väzbe spin-off organizácií na materské spoločnosti: spoločnosti, aby sa prispôbili dnešnej dobe, charakterizovanej neustálymi zmenami, prijímajú stratégie na hľadanie nových príležitostí a niekedy vznikajú nové obchodné modely, ktorým sa



materská spoločnosť z rôznych dôvodov nemôže venovať, napr. ak materská spoločnosť nechce diverzifikovať svoje zdroje, tak sa rozhodne vytvoriť novú spin-off spoločnosť, ktorá bude nezávislá od materskej spoločnosti. Štatistická analýza údajov hovorí, že dva hlavné faktory, ktoré spustili vznik spin-off boli koncentrácia na hlavnú oblasť podnikania a maximalizácia hodnoty pre akcionárov, čo sa prejavilo v znížení rizika podnikania. Ďalšími faktormi sú vyhýbanie sa konfliktom medzi oboma spoločnosťami, členenie agresívnej konkurencii a adresné pridelenie zdrojov. Materská spoločnosť prevádza všetky druhy zdrojov, ako sú znalosti, ľudské, finančné a fyzické zdroje do spin-off. Z výskumu vyplýva, že výkonnosť spin-off sa nezmenila osamostatnením sa od materskej spoločnosti. Avšak, niektoré zmeny pri vyčlenení boli spomenuté ako väčšie zameranie sa na oblasť podnikania a väčšiu voľnosť pri jeho riadení. Najmenej identifikovaná zmena u respondentov bol nárast hodnoty spin-off po osamostatnení sa od materskej spoločnosti. Respondenti sa zhodli na tom, že hlavným cieľom spin-off je rast spoločnosti. Táto jednomyselnosť však neexistuje v tom, ako dosiahnuť tento cieľ. Obhajujú rôzne spôsoby dosiahnutia rastu, a to s novými investíciami (3,94), väčší geografický trh, rozvoj nových, technológií a prilákanie nových zákazníkov,

- pre efektívny rozvoj spin-off spoločností je potrebná nevyhnutná spolupráca medzi materskou spoločnosťou a jej spin-off organizáciami a preto je vhodné vytvorenie spoločnej platformy pre zdieľanie informácií, ktorej základné princípy zostavil Jan Boubin (Boubin, 2023).

## **Resume**

The article provides a theoretical processing of the issue of university spin-offs, using available foreign and domestic professional literature, information on the mission and functioning of university spin-offs, the main determinants of their creation and the current state of spin-offs in Slovakia. At the same time, he points out the importance of managerial, economic and marketing skills in managing university spin-off centers. The article presents a literature review of the establishment of spin-off centers in the university environment in the world and in Slovakia.

The article also lists the key success factors for establishing a spin-off in a university environment, which include:

- considering that the entire support system is being created, it is necessary to build outside university network of cooperating organizations, the so-called strategic partnerships including chambers of commerce, existing business companies as potential spin-off partners, incubators, regional authorities responsible for business development, consultancy in the legal field, marketing field, in the field of intellectual property protection, business management, financing system including small loans, venture capital and the so-called "business angels", etc.
- of course, it is also necessary to create an intra-university network including university networks workplaces that can offer emerging spin-off companies professional assistance. However, the condition is that an employing institution must be established at the university experts with the necessary qualifications who

are able to manage the cooperation of these networks. This institution must have the clear support of the university management,

- the range of quality offer of forms of support should be as wide as possible. However, it is not possible to do on the principle that we offer as much as possible. Cost and effectiveness must be taken into account services in response to demand (needs analysis),
- developing a clearly defined methodology for selecting suitable projects. Wrong choice of potential entrepreneurs can lead to the unsuccessful realization of otherwise high-quality results,
- have secured funding for individual steps. This is not possible without financial support from public resources. It is generally known that the more effective contribution is from regional resources. Rather, the role of the state is to create general conditions.

### **Literatúra**

BAINES, N., SMITH, L. H. (2020). *Knowledge and capabilities for products/services development: the UK spin-off firms context*. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. Vol. 24, Issue 4, 2020, pp. 941-962.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0580>

BOUBIN, J. (2023). The Proposal of Data Sharing Platform Principles for Academic Spin-off Companies. TEM Journal. Vol. 12, Issue 2, 2023, pp. 657-667. ISSN 2217-8309. <https://doi.org/10.18421/TEM122-09>

BRAMWELL, A., WOLFE, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*. Vol. 37, Issue 8, pp. 1175–1187, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.016>

CLARYSSE, B., WRIGHT, M., MUSTAR, P. (2009). Behavioural additionality of R&D subsidies: A learning perspective. *Research policy*. Vol. 38, Issue 10, December 2009, pp. 1517-1533, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.09.003>

CLARYSSE, B., WRIGHT, M., BRUNEEL, J., MAHAJAN, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*. Vol. 43, Issue 7, pp. 1164–1176, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>

COLOMBO, M. G., PIVA, E. (2012). Firms' genetic characteristics and competence-enlarging strategies: A comparison between academic and non-academic high-tech start-ups. *Research Policy*. Vol. 41, Issue 1, pp.79–92, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.010>

ČARNOGURSKÝ, K., DIAČIKOVÁ, A., KUBIČKOVÁ, M. (2023). Stratégia zakladania spin-off centier v prostredí Katolíckej univerzity v Ružomberku. Operačný program Integrovaná infraštruktúra pre projekt: Národná infraštruktúra pre podporu transferu technológií na Slovensku II, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Bratislava: CVTI SR, 2023.

d'ESTE, P., PERKMANN, M. (2011). Why do Academics Engage with Industry? The Entrepreneurial University and Individual Motivations. *Journal of Technology Transfer*. Vol. 36, Issue 3, pp. 316-339, 2011 <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9153-z>

FERNÁNDEZ-ALLES, M., CAMELO-ORDAZ, C., FRANCO-LEAL, N. (2015). Key resources and actors for the evolution of academic spin-offs. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 40, Issue 6, 2015, pp. 976-1002. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9387-2>

FINI, R., FU, K., MATHISEN, M.T. et al. (2017). Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: a longitudinal, multilevel, cross-country study. *Small Bus Econ*. Vol. 48, pp. 361–391, 2017. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9779-9>

HARRISON, R. T., LEITCH, C. (2010). Voodoo Institution or Entrepreneurial University? Spin-of Companies, the Entrepreneurial System and Regional Development in the UK. *Regional Studies*. Vol. 44, Issue 9, pp. 1241–1262, 2010. <https://doi.org/10.1080/00343400903167912>

HUYGHE, A., KNOCKAER, M. (2015). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 40, Issue 1, pp. 138–160, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9333-3>

KUBIŠ, M., SHEARMAN, A., ŠTEVKOVÁ, O. (2012). Národný systém podpory transferu technológií v SR (NSPTT). ITlib, č.1, 2012, s. 13 – 16. ISSN 1336-0779.

MEOLI, M., PALEARI, S., VISMARA, S. (2013). Completing the technology transfer process: M&As of science-based IPOs. *Small Bus Econ*. Vol. 40, pp. 227–248, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9416-1>

Metrics for Knowledge Transfer from Public Research Organisations in Europe. Report from the European Commission's Expert Group on Knowledge Transfer Metrics (2009). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009, 79 pp. Dostupné na [marec 2023 online] <http://ec.europa.eu/research/research-eu> 13.10.2023 ISBN 978-92-79-12009-1.

Obchodný zákonník č. 513/1991 Z. z., z 5. novembra 1991.

ODEI, A. M., NOVAK, P. (2023). *Determinants of universities' spin-off creations*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja. Vol. 36, Issue 1, 2023, pp. 1279-1298. ISSN 1331677X. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2086148>

OLIVEIRA, I., FIGUEIREDO, J., CARDOSO, A., CUNHA, N. M. (2023). *Empirical evidence of the parent company's influence on spin-off: from creation to performance*. International Review of Economics, 2023, Vol.70, No 3, 2023, pp. 379–394. ISSN 1863-4613. <https://doi.org/10.1007/s12232-023-00423-w>

PIRNAY, F., SURLEMONT, B., NLEMVO, F. (2003). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics*. Vol. 21, Issue 4, pp. 355–369, 2003. <https://doi.org/10.1023/A:1026167105153>

RAMACIOTTI, L., RIZZO, U. (2015). The determinants of academic spin-off creation by Italian universities. *R&D Management* Vol. 45, Issue 5, pp. 501–514, 2015. <https://doi.org/10.1111/radm.12105>.

RASMUSSEN, E., BORCH, O. J. (2010). University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. *Research Policy*. Vol. 39, Issue 5, pp. 602–612, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.002>.

SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage Publications. Third Edition, 2008. ISBN 978-1-4129-5090-9 (pbk.)

SIEGEL, D., WRIGHT, M. (2015). Academic entrepreneurship: Time for a rethink? *British Journal of Management*. Vol. 26, Issue 4, pp. 582–595, 2015. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>

URBANO, D., GUERRERO, M. (2013). Entrepreneurial universities socioeconomic impacts of academic entrepreneurship in a European region. *Economic Development Quarterly*. Vol. 27, Issue, pp. 40–55, 2013. ISSN1552-3543. <https://doi.org/10.1177/0891242412471973>

URBANO, D., Álvarez,. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: An international study. *Small Business Economics*. Vol. 42, Issue 4, pp. 703–716. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9523-7>

WALTER, A., AUER, M., RITTER, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 21, Issue 4, pp. 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>.

## **Pod'akovanie**

Táto publikácia vznikla vďaka podpore v rámci Operačného programu Integrovaná infraštruktúra pre projekt: Národná infraštruktúra pre podporu transferu technológií na Slovensku II, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

### **Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
karol.carnogursky@ku.sk

### **Ing. Miroslava Kubičková**

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

### **Ing. Anna Diačiková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
anna.diacikova@ku.sk



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X



9 772730 020009