

e1 Ekonomické listy

1 | 2014

- | | |
|----|---|
| 3 | Financing of tertiary education:
the Czech Republic and Europe |
| 16 | Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry
rozmiešťovaním zamestnancov |
| 31 | Knowledge continuity ensuring of key
employees in given sample of organizations
in the Czech Republic |
| 42 | Přístupy k hodnocení bezpečnosti informací
v organizacích v České republice |

Obsah

Recenzované odborné stati

Financing of tertiary education: the Czech Republic and Europe Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA	3
Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozmiestňovaním zamestnancov Ing. Katarína Stachová, PhD.	16
Knowledge continuity ensuring of key employees in given sample of organizations in the Czech Republic Ing. Kateřina Venclová, Ing. Hana Vostrá Vydrová	31
Přístupy k hodnocení bezpečnosti informací v organizacích v České republice Ing. Jiří Urbanec	42

Financing of tertiary education: the Czech Republic and Europe *

Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA

Introduction

Currently, the system of tertiary education funding is highly discussed. A number of countries in the European Union accessed or consider accession to the change in funding from the state to the family kind. The same situation is also in the Czech Republic. In European Union countries there appear two major trends of tertiary education funding: some states have reduced state contributions (e.g. in the UK it is possible to talk about rather the USA system), while others use a completely opposite trend. Given that the tertiary education is through Bologna process closely linked, those steps have impact on other countries.

Tertiary education is not always encouraged to achieve excellence and the same problem faces efficient employability of graduates, which does not always correspond to changes in the market environment.

The aim of this article is to describe the systems and trends of tertiary education funding in the Czech Republic and neighbouring countries, briefly introduce the concepts and their impact, and then discuss or recommend the possibility of their use and application in the Czech Republic.

A state's economic performance increasingly depends not on the access to new technologies and adoption of new requirements, but economic

performance depends mainly on the labour market and knowledge and skills of labour force. The differences in living standards between countries are assigned according to the International Labour Office specialists especially to the disparities between the levels of training and the quality of employment. Thus countries with high levels of education are serious competitors for the others, by increasing their ability to adapt better to new technologies and challenges generated by globalization.

1 Theoretical background

The European Union is committed by the Lisbon Treaty to support education and development (Vostrá et al., 2011). Key indicators of the Lisbon strategy are concerned just on education, increasing the number of graduates of tertiary education, sustainability of employment and mobility of employees. Priority for Europe as a knowledge-based society till the year 2020 is above all productivity, education, employment in its influence on the development of society (Vostrá et al., 2011). As reported by Novotný, Mikulecký (2011), working with people and their knowledge is a critical success factor. Currently, however, some fields have trouble in finding employees mainly due to lower interest of young people in these fields (Švarcová et al., 2011).

* Paper in specific research was supported by the Internal Grant Agency of the University of Finance and Administration, Faculty of Economic Studies; *Využití teorie při analýze konfliktů zájmů při realizaci reform v oblasti sociálního pojištění a sociálního investování.*

Education is an important factor supporting the labour market, by improving adaptability to change of graduates, allowing the individual to take more chances in the labour market integration and in the continuity of the life. Additionally, skilled and educated people are a long term investment of the society, becoming the support of growth and economic development, education and lifelong learning by offering the chance to successfully face the competition in the labour market. Education is essential for any economy, because educated individual has the ability to contribute as a member of the society and to bring new knowledge, social capital, and innovation and thus support the economy. Moreover, the current economy needs well-trained workforce, in terms of globalization and technological revolution, which requires the development of skills, creativity, solid knowledge and a greater sense of responsibility.

The growing demand for higher education, which is presented as a guarantee of later career (and the associated economic) success, along with its modernization and increasing dynamics, which increases the attractiveness of higher education caused in the Czech Republic „sharp increase in the number of students,” which, however, “was not matched by a corresponding increase in expenditure, so there was the fastest decline in spending per student across the OECD” (Matějů et al., 2009, p. 42).

Studies show that a higher level of education enables the individual a better labour market insertion, increases the chance to adapt to the labour market demands and it positively influences the quality of life and reduces the default risk of unemployment. Education plays a central role in preparing individuals to enter on the labour market and in lifelong learning experiences. Investments in education develop

human capital and thus the economic development and growth (Giarini, Malita 2005; Krueger, Lindahl 2000; Spence, 2009).

The surge in students is also caused by the ongoing crisis since 2009. This crisis is no longer seen as a short-term and students artificially prolong their stay in the school until labour market conditions improve and hope in higher qualifications and the opportunity to participate in a growing economy.

This trend has three main causes (Oxford Analytica, 2012):

- Thanks to the crisis escalated competition for human resources and increased demands on the minimum education and skills to successfully find a suitable job,
- Opportunity costs (the amount of income during the study period) are decreasing because the wages and salaries are decreasing,
- Students believe in overcoming the crisis period at the university without being hit by recession.

At present, there is a massification of tertiary education (this concept was named back in the 70s) (Trow, 2006). Trow (2006) argues that the increasing number of students in tertiary education affects all other aspects of the content and forms of teaching methods and forms of study up to the quality standards. Given the interdependence of these aspects, the three development phases – an elite, mass and universal tertiary education can be distinguished.

Table 1 shows the fundamental concept of elite, mass and universal higher education.

As can be seen from Table 1, one of the main reasons for the introduction of tuition fees is increasing number of students which puts pressure on state budgets. Regarding the improvement of the quality of study, these changes will

Table 1 ▶

Trow concept of elite, mass and universal higher education

	Elite (0–15 %)	Mass (15–50 %)	Universal (<50 %)
Attitudes to access	The privilege of origin and/or talents	Rights of those who have a certain level of qualification	The duty for middle and upper class
Functions of Higher Education	Formation of consciousness and the nature of the ruling class; preparation of elites	Transfer of skills, preparation wider technical and economic elites	Adaptation of the "entire population" to rapid social and technological change
The curriculum and forms of teaching	Highly structured according to the concept of academic and professional understanding of knowledge	Modular, flexible and semi-structured arrangement of courses	Breaking boundaries and sequences of courses; breaking the sphere of learning and practice
Students 'career'	"Sponsorship" from the end of secondary education; studies without interruption until the graduation	Growth in the number of later entering the university, increasing failure rate	Very shifted age of entry to the university, blurring the boundaries between formal education and practice, frequently interrupted study
Institutional diversity and characteristics	Homogeneity with high and uniform standards; small communities concentrated in the place of study; clear and impenetrable boundaries	The versatile nature and differentiated standards; "towns of intelligence"; mix of local and commuters; unclear and permeable boundaries	High diversity without uniform standards, a group of students, some of whom rarely or not even live in campuses; boundary weak / non-existent
The decision-making mechanisms	"Athenaeum" - a small elite group, shared values and expectations	Normal political process based on group interests and party programs	"General public" question the special privileges and prerogatives of academic sphere
Quality standards	Widely shared, meritocratic and relatively high	Variable; system/intuition becomes a "holding" of various types of academic activities	Transition from standard to "value added"
Access and selection	Meritocratic success based on performance in school education	Meritocratic and "comprehensive" programs to achieve equality of educational opportunities	Openness, emphasis on equality by group membership (ethnic, class, etc.)
Forms of administration	Part-time academics ("amateurs in administration"); elected/appointed for a limited time	Former academics, now fully engaged in administration; wide and growing bureaucratization	Specialized experts; managerial procedures adopted outside academic sphere
Internal control	Senior professors	Professors and younger employees; growing influence of students	The collapse of consensus, internal control is unsolvable problem; decision-making processes are moved to the political instance

Source: Trow (2006) in Prudký et al. (2010)

request multiple expenses, which are a heavy burden on the budget. The quality may then suffer. Given that fact Oliveira Martins et al. (2007) prefer the costs to be carried by private

persons, since it has a positive impact on the possibilities of improving mass higher education.

Oliveira Martins et al. (2007) argues that the introduction of fees leads to raising the quality

of studies and in addition to a competition increase among universities for students and thus to offer of better and more attractive branches. Differences between the amount of payments can attract different types of students (e.g. lower fees at local schools versus higher at prestigious international universities). These charges should lead according to Oliveira Martins et al. (2007) also to the fact that they will increase the interest of students finish the study, moreover, in less time and the excessive use of educational services will be reduced. Reduction in economic losses is also noted, the higher education classes are funded by all taxpayers. The system of fees and loans should eliminate this disparity. However, the segments of population who cannot reach the loan will be at a disadvantage. Higher classes will have more options to choose where to study.

The current crisis is increasingly inflected in many countries and in most cases describes the following aspects (Gherghina et al., 2010):

- Inability to pay the costs of tertiary education only through public budgets,
- Inability to effectively manage the resources allocated to tertiary education.

Due to the gradual changes that were not always carried out coherently and consistently the need for change tertiary education sub-finance is evident (Gherghina et al., 2010). From the 80th years in Western Europe or 90 years in post-communist countries there are gradual changes in tertiary education, when the financing was decentralized and national criteria for evaluating the outputs of the education system were established. Ideally, a new system of providing resources policy should be set up to support a direct link between finance provided and the resulting performance (i.e. quality of graduates).

And although the Bologna process has identified a number of beneficial actions on amendments to the tertiary education, agreement on ways and forms of financing have not been included in discussions (Oxford Analytica, 2012). At present, the Bologna Process has got to the stage where it needs to be carefully evaluated what has been achieved and to think about how to improve what has partly failed, tighten the reforms that have not been in the spotlight (MŠMT, 2012). Financing of tertiary education is one of them. However, students may benefit at least that they are able to move freely within European universities and they can choose where and how they want to study. The unsatisfactory conditions in connection with the financing can this way be bypassed.

In 2006 the European Commission set out the criteria which the tertiary institutions should meet so that investing state finance in it is appropriate and repayable. They are (1) the ratio of the volume of finance and school results, (2) focusing on funding contribution to the objectives of the society on the national level, (3) a focus of outcomes on long-term projects prospering the entire company, (4) ways of using the resources provided and work with them, including responsibility, and (5) the ability to transfer unused resources in the future years and projects. These criteria can help to determine to which institutions should be invested. Likewise, the can stimulate debate about whether and where the state funding is appropriate.

The year 2011 brought another recommendation from the European Commission. The agenda for tertiary education was published, which calls for more and better graduates due to the implementation of the Lisbon Strategy (Oxford Analytica, 2012). The Commission also highlighted the low average spending on ter-

tertiary education compared to other developed countries (1,3 % of GDP in the EU compared with 1,5 % in Japan and 2,7 % in the U.S.). It was subsequently transferred to the recommendation that finance should be primarily focused on building a “centre of excellence” in individual fields. The current economic situation of the countries, however, indicates insufficient implementation of these recommendations.

The reasons why the Czech Republic and other post-communist countries still did not widely apply principle and forms of tertiary education that are applied in Western Europe may be following (Nemec et al., 2011):

- Limited competition and short-term business strategies.
- “Insufficiently developed” democracy, where citizens cannot evaluate the decisions of the ruling minority.
- Limited “quality” of state law.
- Territorial fragmentation in some post communist countries.
- Relatively widespread and deep corruption in these countries.

The consequences of these assumptions in the theoretical background are further discussed below in the results of the work.

2 Material and methods

This article is based on an analysis of secondary sources, of which it compiles outputs verified by more resources. For interpretation are used charts and tables clearly indicating the essential outputs. Data for the analysis were drawn from OECD databases, professional, and scientific journals from the databases, from the Czech Statistical Office and Ministry of Education.

The design of methodology is based on a general model by Stevenson (1989), which defines four basic parts, which are: problem defi-

nition, model construction, model analysis and synthesis of findings. This model is respected and in the alleged contribution are processed first two points. Study of Czech and foreign authors literature was made as well as institutions, which are focused on tertiary education and tertiary education funding, trends in tertiary education and its development. The topics concerning the importance of tertiary education for socio-cultural and economic context of the European Union and the member states were processed in the theoretical background chapter. Subsequently the approaches to funding tertiary education and the possibility of alternatives, their benefits and drawbacks and theoretical bases are further elaborated by trends and sequence of development. For the research processing the methods of compilation and comparison of sources in order to identify gaps and contradictions in their beliefs were used (Stevenson, 1989; Disman, 2008). Based on the approaches mentioned above a table to compare approaches in Member States where tuition is already in place was prepared. Further the important points of these systems are mentioned. Based on the knowledge gained, there are the current trends in tertiary education described and the inferred development in the Czech Republic is deduced. These findings reflect modern approaches to working with the human capital and the development of the knowledge society as a priority of the Lisbon Treaty.

3 Results

Public funding of tertiary education is currently mostly based on the law formulation and with respect to the approved grant plans. In Europe, there are other (additional) systems, such as the possibility of negotiations on projects approved by the entity (applicable in Belgium, Bulgaria,

Ireland, Cyprus, Luxembourg, Malta, Portugal and Slovenia) and through contracts set on specific objectives-based outputs (Belgium, Denmark, France, Luxembourg, Austria, Portugal, Romania, Slovak Republic and Finland).

Law given formulation is in most cases based on the input criteria and output criteria. In the Czech Republic the numbers of students entering are balanced by the costs of specific accredited courses and the annual increase in the number of students negotiated with the Ministry of Education and on output numbers of graduates once again with regard to the fields and form of study and the number of students who transcended the study period of longer than one year. In other countries, the specific criteria vary, they are e.g. shown in percentages for the number of students studying in the last year and a number of applications where there may be specific criteria for levels of study from undergraduate to doctoral (Ireland, Slovenia, Portugal, Finland, Sweden, United Kingdom, Bulgaria, Estonia, Italy, Romania, Poland, Denmark, the Netherlands and Latvia), as well as the number of professors and academics or departments (Greece, Hungary, Portugal, Poland and France) or the number of grants (Hungary, Austria, Bulgaria and Latvia). The output criteria focus particularly on student's achievement and number of graduates. In the Czech Republic, Italy and Austria, there is an extra emphasis on compliance with the standard period of study. Most European countries, however, focus on the output of the results in functioning of the school (education), research and sometimes the number of graduates in specific fields (Great Britain, Ireland, the Netherlands, Finland, Sweden, Norway, Estonia, Latvia, Hungary, Romania). Percentage that can be obtained using the output varies. It ranges from 12 % to 50 %. But

for example in Ireland and Italy the output plays almost no role, since the percentage rating is 5 % or less.

However, in Lithuania and Portugal, there are no output criteria precisely defined. Funding is based on the calculation of the share of the state budget or by a number of educational institutions and the determination of the state assessment.

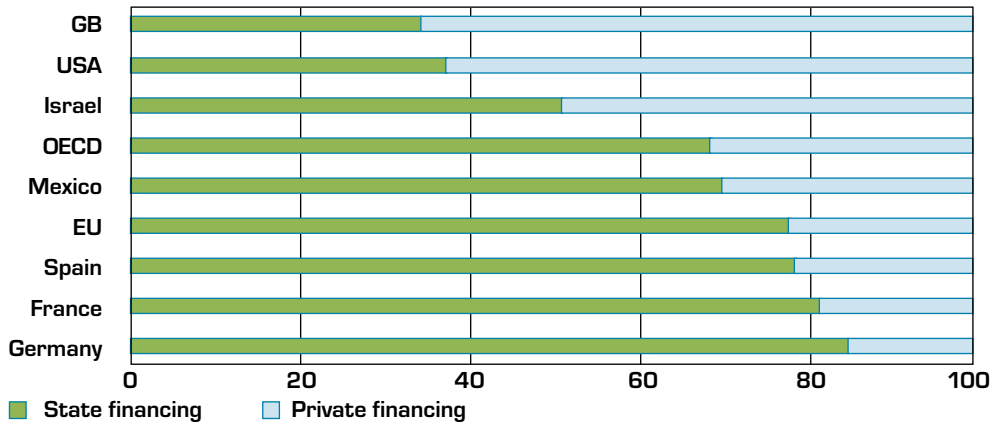
It can be concluded that the majority of European countries focuses the evaluation mainly on the number of graduates, or their standard graduation. The advantage is the transparency of resource allocation, but it leads to further discussions on whether the system is satisfactory. The disadvantage could be favouring of students, lowering the quality of education (academic requirements) so that as many students as possible complete the study and as less as possible graduated prematurely, as it would be against the interests of the educational entity. Therefore, the emphasis should be on quality control and external evaluation of the particular entities.

4 Systems of tuition

The ratio of public and private funding of tertiary education is a frequently discussed issue. However, the approach of individual states in the European Union varies and sometimes approaches rather non-European standards, where in the UK the ratio of private financing is even lower than in the USA. On the contrary, other European countries have rather high above the average public funding sources. A selection of state and private funding of tertiary education rate is shown in Figure 1.

In countries where systems of financing tertiary education through lending system exist, these systems are tied to the creditworthiness and students in fields that promise high future earnings (Oliveira Martins et al., 2007). Informa-

Figure 1 ►

Percentage of public and private funding in selected countries

Source: adapted from Oxford Analytica (2012)

tion asymmetry calls for the guarantee of these loans or it is necessary that the loans are provided directly by the state. Satisfactory in this case are mortgage loans that are repaid relatively long time (as is the case in the Netherlands and

Sweden, where the amortization period is 25 years – see Table 2). The system of tertiary education funding in the superiority of private funding in Table 2 is designed to reduce personal financial risk while providing direct support.

Table 2 ►

Comparison of loans in European countries with an established tuition

	Holland	Sweden	Great Britain
Income threshold for repayments	€ 15.000 (40 % of the average annual salary)	None	£ 15.000 (52,5 % of the average annual salary)
Standard payment system	Mortgage repayments	Mortgage payments are rounded to 2 % per year	9 % of income above the threshold
The amortization period	25 years	25 years	-
Remission of debt	After 25 years of payments	At 70 years of age or death	Death / inability to pay / after 25 years
Subsidies during the study	Interest 3,05 %	30 % subsidy with interest 2,8 %	Interest (interest = inflation) 2,4 %
Subsidies after study	Interest 3,05 %	30 % subsidy with interest 2,8 %	Interest (interest = inflation) 2,4 %
% of working students	91,1 %	N/A	56 %
Average debt at graduation	€ 8.700 (23 % of the average annual salary)	230.000 SEK (74 % of the average annual salary)	£ 8.800 (31 % of the average annual salary)
Average income after graduation	€ 28.000 (87 % of the average annual salary)	290.400 SEK (94 % of the average annual salary)	£ 22.000 (77 % of the average annual salary)

Source: processed by Oliveira Martins et al. (2007)

Table 2 shows significant high percentage of working students. Thanks to this there is an ongoing refinancing and reducing of the financial risks associated with credit-financed education. This partly explains how it happens that the average debt at graduation achieves in some countries, less than 50 % (see penultimate row of Table 2).

Great Britain, however, introduced in 2010 further changes in the funding of tertiary education. This is a total shift of tertiary education funding from the state to private. Private tuition funding makes since that time 65,5 % of total expenditure on tertiary education (the EU average is 21,8 %). These reforms have increased tuition at £ 9.000 per annum and introduced method of successive installments, where the graduates with longer life expectancy and income pay substantially higher payments. This new system was created to improve the situation in the universities. It was assumed that an average of £ 7.000 will be needed to compensate the cuts in state funding, tuition, however, grew even more. This resulted in a fall in applications to UK universities by 8,7 %. Most of the decrease was recorded in humanities, arts and social sciences, where there was a 14 % decrease (Oxford Analytica, 2012).

Belgium, Czech Republic, Estonia, Greece, Ireland, Italy and Latvia since 2009 also took steps to increase the share of private funding of tertiary education. State funding of tertiary education has been affected more than research resources. Due to the long-term fiscal unsustainability of countries like Greece, Ireland, Italy, Portugal and Spain can in these countries be expected further cuts in state funding.

However, compared to these trends, Finland, France, Germany and Norway on the other hand increased budgets for public funding of tertiary

education. In Germany, there was originally with the submitted amendments allowed universities to charge tuition fees to a maximum of € 1.000, but only a small number of universities took advantage of this and some of that tuition originally introduced is now again cancelled (Oxford Analytica, 2012). In the Netherlands there has been a rise in tuition fees only for students beyond the normal period of study or for those who study second master's degree. This resistance of most European countries to the introduction of tuition fees together with the reduction of government budgets on tertiary education leads to a reduction in the quality of education. For example, in 2007 the normative amount to one study in the Czech Republic was CZK 34.325 and in 2011 only 26.428 CZK. However, the number of students increased from 327.000 to 400.000 (MŠMT, 2011).

5 Likely development in the Czech Republic

Much discussed emphasis on creating opportunities for private funding of tertiary education, which was begun by the White Paper on Tertiary Education (Matějů et al., 2009), does not solve the overall underfunded status, but tries to follow the example of foreign systems and conform Czech higher education to existing social and economic conditions and thus closer to international standards. They, however, also include other interventions in terms of guaranteed loans and relatively long repayment system so that tertiary education was not the privilege of higher layers, as the current socio-economic environment requires a high number of graduates of tertiary education. There is a huge gap between private education where the student pays all the expenses of his studies, and public education, where is no motivation to share their own education, but on the contrary enhances un-

equal social conditions of study and reduces the competitiveness of schools. Financial disengagement of public university students by Matějů et al. (2009) and Oliveira Martins (2010) also contributes to a lower efficiency of this position of higher education because students do not take any significant responsibility for their studies.¹ White Paper (Matějů et al., 2009) therefore proposes to take the following facts into account, shrink the gap between private and public education by the new system of grants, which should be provided from public funds also to the private high schools, and the introduction of tuition fees in public higher education system. While drawing inspiration mainly in the Scandinavian countries, where the direct support in the form of targeted social studies scholarships, study grants and student loans, is successfully applied. The good example, however, due to the current economic situation in the Czech Republic, are becoming also countries “which thrive in more markedly involve private funds and have less social barriers in access to education than the Czech Republic” (Matějů et al., 2009, pp. 45).

It can be said that through an appropriate state funding of tertiary education can be achieved increased competition and higher the quality of individual institutions. The state can play a role of supervisor of the effective redistribution leading to the development of education level.

Solutions in terms of following the trend of Great Britain and introduction of tuition fees funded from private sources in larger quantities, however, has its pitfalls. A decline in student interest and increased migration can be expected. It will likely be unsustainable in the long term

and the EU Member States will have to begin to solve common/unified funding system within the agreements about tertiary education (see, for example Sorbonne and the Bologna Declaration). The agreement will be however difficult, because the public will push to maintain the current system, where the migration for some groups of students is still better than higher tuition fees.

6 Conclusion

In recent decades, the tertiary education system in Europe faced major transformations that have affected national and international changes, including a sharp increase in the number of students and a decline in state funding. At the same time in the global economy was and still is a significance of the research and innovation based on knowledge, which causes more and more obvious competition between tertiary education institutions. The ever increasing gap between prestigious international schools and schools of local importance, specializing in mass education, universal character, where is a need to provide education to ever wider segment of population, due to the shift of most employment opportunities from primary and secondary to tertiary sectors.

Tertiary education institutions are due to the set of evaluation fully responsible to the public for the way and form use of the provided resources. Responsibility can thus be understood in a number of forms. For this reason, in a number of European countries an external audit is practiced. Reports on the results of publications of newly discovered information in international scientific databases are also popular and frequently used methods. Most European countries, however,

1 Further study after graduating at high school is chosen only as delaying adulthood; the period of study is without serious reason extended or they do not show greater ambition to successfully complete the study.

use the measurement invoking the liability only to focus on student performance and results and activities related to research on individual entities for allocation of public funds.

It can be concluded that the approaches of individual states have a significant influence on others, as students due to the ease of migration conditions chose financially accessible university for them. This trend may lead to the fact that states will have to pay in some cases the price for students studying abroad or states will charge higher tuition fees for foreign students.

The current economic crisis and the effort to save on budgets may jeopardize the EU's efforts to increase the number of graduates of tertiary education and the overall effort of a knowledge-based society. The labour productivity growth is one of the most important solutions in developing a healthy economy. Therefore, the employment policies and strategies should follow the increase of investment in human resources, investment in training of young/adult, providing the access to the relevant information on education and training opportunities. ■

REFERENCES

- DISMAN, M. (2008) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
- GHERGHINA, R. et al. (2010) Comparative research on the correlation of the quantum to public funding for the public institutions of higher education and the institution's performance within the European Union member states. *Management & Marketing: Challenges for Knowledge Society*, Vol. 5, No. 3. pp. 103–118.
- GIARINI, O., MALITA, M. (2005) *The double spiral of learning and work*. Bucharest: Comunicare.ro Publishing House.
- KRUEGER, A. B., LINDAHL, M. (2010) *An Evaluation of Selected Reforms to Education and Labor Market Policy in Sweden*. Princeton University & Uppsala University, Stockholm, Sweden.
- MATĚJŮ, P. et al. (2009) *Bílá kniha terciárního vzdělávání*. [online]. Praha: MŠMT. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/bila_kniha/schvalena_bktv/Bila_kniha_terciarniho_vzdelavani2.pdf.
- MŠMT. (2011) *Zásady a pravidla financování veřejných škol pro rok 2012*. [online]. Praha: MŠMT. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/18713_1_1/download/.
- MŠMT. (2011) *Boloňský proces: Vytváření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání*. [online]. Praha: MŠMT. [cit. 2013-07-24]. Dostupné z: <http://bologna.msmt.cz/>.
- NEMEC, J. et al. (2011) Does public administration higher education in CEECs reflect demands created by NPM reforms? *Review of Economic Perspectives*, Vol. 11, Issue 3. pp. 124–140, DOI: 10.2478/v10135-011-0010-2.
- NOVOTNÝ, J., MIKULECKÝ, P. (2011) Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích. *Scientific papers of the university of Pardubice*. 10 (2). 102-113. ISSN 1211-555X.
- OLIVEIRA MARTINS, J. et al. (2007) The Policy Determinants of Investment in Tertiary Education. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 576. OECD Publishing. doi:10.1787/085530578031.
- OXFORD ANALYTICA. (2012) European Union: Funding higher education is key test. Oxford: *Oxford Analytica Daily Brief Service*. (Mar 09, 2012). Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/927703861?accountid=130206>.
- PRUDKÝ, L., PABIAN, P., ŠIMA, K. (2010) *České vysoké školství: Na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989-2009*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3009-7.
- SPENCE, M. (2009) *Does growth have a future?* [online]. US: Project Syndicate. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.project-syndicate.org/commentary/mspence2/>.
- STEVENSON, W. J. (1989) *Introduction to Management Science*. Homewood: IRWIN. ISBN 0-256-03660-8.

ŠVARCOVÁ, J., CHOCHOLÁKOVÁ, A., DOBEŠ, K. (2011) New paradigm for the system of professional focus of young people in accordance with trends in the labour market. *Journal of Competitiveness*. (3), 3-12. ISSN 1804-171X.

TROW, M. (2006) *Reflections on the transition from elite to mass to universal access: forms and phases of higher education in modern societies since WWII*. International handbook of higher education. Dordrecht: Springer. pp 243-280.

VOSTRÁ, H., JINDROVÁ, A., DÖMEOVÁ, L. (2011) The Position of the CR among the EU States Based on Selected Measures of the Lisbon Strategy. *Journal of Competitiveness*. (3). pp. 50-57. ISSN 1804-171X.

FINANCING OF TERTIARY EDUCATION: THE CZECH REPUBLIC AND EUROPE

Ing. Mgr. Jaromír TICHÝ, MBA

ABSTRACT

In Europe, there are currently two main trends in funding of tertiary education: some states have reduced state contributions, but others use the opposite trend. Introducing of tuition at universities is currently also much discussed issue in the Czech Republic. The aim of this article is to describe the systems and trends in the Czech Republic and neighbouring countries, briefly introduce the concepts and their impact, and then discuss or recommend the possibility of their use and application in the Czech Republic. This article is based on an analysis of secondary sources, of which it compiles outputs verified by more resources. For interpretation are used charts and tables clearly indicating the essential outputs. Data were drawn from OECD databases, journals, CSO and the Ministry of Education. Findings summarize key findings and the current situation in tertiary education. It can be concluded that the approaches to individual states have a significant influence on others, as students, due to the ease of migration conditions, chose the financially accessible universities for them. However, due to the Lisbon Treaty EU committed to support education and development.

KEYWORDS

Education, finance, tuition, tertiary education.

JEL CLASSIFICATION

I22, I23

Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry rozmiestňovaním zamestnancov*

Ing. Katarína Stachová, PhD.

Úvod

Organizačná kultúra je niečo ako osobnosť podniku, vhodná organizačná kultúra by mala byť súhrnom spôsobov správania a konania tak podniku, ako celku, ako aj jeho jednotlivých zamestnancov na ceste za dosahovaním tak strategických cieľov podniku, ako aj osobných cieľov zamestnancov (Stachová 2013).

Vzhľadom na skutočnosť, že nositeľmi zmeny, resp. nositeľmi vhodnej organizačnej kultúry by mali byť všetci zamestnanci podniku, od ktorých sa očakáva, že budú zdieľať a rozvíjať strategicky potrebné predstavy, prístupy a hodnoty, je nevyhnutné zamerať sa na organizačnú kultúru a na ľudské zdroje simultánne, z uvedeným tvrdením sa stotožňujú autori ako: Schein 1999, Collins – Smith 2006, Lukášová 2010, Cow 2012 Urbancová 2012, Kachaňáková 2013, Čambál – Čagáňová – Sobrino – Košťál 2013. Možnosť pre takéto simultánne zameranie je daná previazanosťou organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, ktorá je deklarovaná v ich spoločnej primárnej úlohe, ktorou je, ako uvádza Kachaňáková (2010): „vytvárať podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov podniku“.

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné zabezpečiť v podniku zhodu, respektíve, čo najväčší možný prienik, medzi hodnotami deklarovanými

v rámci konceptu udržateľného rozvoja, presadzovanými hodnotami podnikom a hodnotami zamestnancov. Na to, aby bolo možné dosiahnuť čo najväčšiu mieru zhody medzi ľudskými zdrojmi v podniku a podnikom deklarovanými žiadanými prvkami organizačnej kultúry, je potrebné prepojiť činnosti, v rámci jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, s požadovanými hodnotami, postojmi a pracovným správaním. Takéto prepojenie je kľúčovým predpokladom pre pozitívne prijatie vhodnej organizačnej kultúry zamestnancami podniku, jej ukotvenie v ich správaní a následné zdieľanie a rozširovanie organizačných hodnôt.

Funkcia rozmiestňovania zamestnancov je špecifická tým, že je prvou funkciou ktorá ovplyvňuje zamestnancov po nástupe do zamestnania (za pomoci, ktorej sa orientujú a vytvárajú si prvé reálne, s praxou spojené obrazy o chode a skutočných hodnotách svojho nového podniku) a zároveň je poslednou, s ktorou prídu do kontaktu pri odchode z podniku (Wei 2010, Maloney 2011, Stachová – Stacho 2013). Z uvedeného dôvodu jasne vyplýva význam tejto funkcie vo vzťahu s organizačnou kultúrou, keďže v rámci z nej plynúcich činností sa nový zamestnanec oboznamuje, resp. neoboznamuje so všetkými prvkami organizačnej kultúry podniku (od hodnôt, až po prostriedky organizačnej kultúry). Súčasťou tej

* Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu *Stochastické modelovanie rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu* – VEGA č. 1/0890/14

to funkcie, je taktiež sledovanie a hodnotenie, či a do akej miery nový zamestnanec „zapadol“ do podniku a taktiež zabezpečiť, aby si zamestnanec po skončení pracovného pomeru, zachoval pozitívny postoj k podniku.

V rámci predkladaného príspevku budú konkrétne definované jednotlivé činnosti, ktoré je za týmto účelom potrebné uskutočňovať. V rámci príspevku bude taktiež popísaný súčasný stav a úroveň zamerania sa organizácií pôsobiach na Slovensku tak na organizačnú kultúru ako celok, ale aj zameranie sa organizácií na ňu v kontexte rozmiestňovania zamestnancov.

1 Organizačná kultúra ako osobnosť podniku

Organizačná kultúra je odrazom ľudských dispozícií myslenia i správania sa a pôsobí na ľudské vedomie i podvedomie. Posilňuje vzťah človeka k práci, upravuje aj vzťah medzi zamestnancami navzájom a výrazne vplýva na aktivitu zamestnancov (Kachaňáková, 2010). Všeobecne uvádzanými a deklarovanými prvkami organizačnej kultúry sú základné presvedčenia, hodnoty a normy, ktoré sa navonok prejavujú symbolmi a artefaktmi, ktoré sa v organizácii vymysleli, objavili, alebo vyvinuli v dôsledku úspešného riešenia problémov a tiež je spoločným prvkom skupina ľudí, ktorá je nositeľom organizačnej kultúry, v ktorej je táto kultúra zdieľaná (Čambál - Hoghová, 2008). Autori ako (Deal - Kennedy 1982, Schein 1999, Cameron - Quinn 1999, Collins - Smith 2006, Kachaňáková 2010, Lukášová 2010, Cow 2012, Joniaková - Blštáková 2013, Kachaňáková - Stachová 2014), spoločne uznávajú, že:

- Organizačná kultúra je významným subsystémom podniku, determinantou efektívnosti podniku a kvality pracovného života členov podniku.

- Organizačná kultúra nemá objektívnu formu svojej existencie. Existuje v podobe základných presvedčení, hodnôt, noriem a vzorcov správania, zdieľaných jedincami v rámci podniku. Navonok je manifestovaná prostredníctvom správania a artefaktov.
- Organizačná kultúra - napriek tomu, že existuje len prostredníctvom jedincov - je skupinovým fenoménom, ktorý má nadindividuálnu povahu.
- Organizačná kultúra je výsledkom procesu učenia, realizovaného v rámci riešenia problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácii. Je nahromadenou skúsenosťou podniku, odovzďavanou v procese socializácie.
- Ako nahromadená skúsenosť podniku, odovzďávaná jednotlivcom v procese socializácie, je organizačná kultúra relatívne stabilná. Ako produkt dynamickej tendencie, vznikajúcej na základe neustáleho stretávania požiadaviek prostredia a interných možností podniku, avšak vždy obsahuje určitý potenciál ku zmene (Lukášová, 2010).

V nadväznosti na uvedené skutočnosti možno organizačnú kultúru chápať ako riadiacu zložku podniku, ktorá zjednocuje jednotlivé riadiace úrovne a vedie k tomu, aby organizačné ciele a spôsoby ich dosahovania boli akceptované a podporované všetkými zamestnancami. Každý celok, tvorený jednotlivcami a sociálnymi skupinami, sa riadi zložitým kultúrnym systémom, ktorý prispieva k vnútornému súladu tohto celku (Kachaňáková, 2010).

Existujúcu kultúru v podniku manifestujú navonok vonkajšie prvky kultúry a to prostriedky, ktorými sú symbolické artefakty materiálnej povahy, verbálne symboly, symbolické správanie a konanie a taktiež statusové symboly. Je na ne možné pôsobiť pomerne jednoducho a to prevažne priamymi opatreniami. Podstatne obťažnejšie

je možné pôsobiť na vnútorné prvky kultúry, ktorými sú hodnoty, postoje, presvedčenia. K ich vnútornému prijatiu zamestnancami nestačí využívať priame opatrenia, ale je potrebné na zamestnancov pôsobiť hlbšie a to nepriamymi nástrojmi. Dôležitú úlohu pri tomto pôsobení zohráva predovšetkým priamy nadriadený zamestnanca, ktorý by mal byť v pozícii inštruktora zmeny organizačnej kultúry a tiež systém jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, prostredníctvom ktorých je možné vhodnú kultúru nielen šíriť, ale aj presadzovať.

Keď sa podnik rozhodne zamerať na organizačnú kultúru a na jej pozitívne nastavenie podporujúce udržateľný rozvoj podniku v súlade s víziou a cieľmi podniku, je žiaduce dodržať sled niekoľkých krokov, v rámci ktorých by malo prísť k naplneniu troch rovín, ktoré sú pri postupe utvárania vhodnej organizačnej kultúry nevyhnutné (Schein 1999, Lukášová, Nový, a kol., 2004, Pfeifer – Umlaufová, 1993). Ide o roviny poznania, nasmerovania a roviny zavádzania, resp. ukotvovania vhodnej organizačnej kultúry.

V rámci dosiahnutia požadovaného stavu zmeny organizačnej kultúry podporujúcej udržateľný rozvoj podniku, uvádzajú autori, ako Lukášová – Nový, a kol., 2004; Hroník, 2013; Kachaňáková, 2010; Kotter – Rathgeber, 2008; Covey, 2013; Čambál, 2007; Welch – Welch, 2007; Armstrong, 2009; Koubek, 2010, že existuje viacero faktorov, ktoré majú významný vplyv na úspech, resp. neúspech celého procesu tvorby vhodnej organizačnej kultúry a taktiež viacero nástrojov, ktorými je vhodné zavádzanie vhodnej organizačnej kultúry podporiť. Vybrané funkcie riadenia ľudských zdrojov sú u autorov deklarované ako významné faktory a taktiež ako dôležité nástroje na dosahovanie cieľa procesu zmeny kultúry.

Jasne čitateľná organizačná kultúra sa stáva stále viac významnou pridanou hodnotou služieb a produktov ponúkaných organizáciou na trhu, determinantom vzťahov s obchodnými a ďalšími partnermi a hlavne odlíšením organizácie v očiach súčasných a potenciálnych zamestnancov a nástrojom riadenia a motivácie ľudí v organizácii (Uriga – Obdržálek, 2009). Na praktickú aplikáciu uvedeného je však potrebné, aby vrcholoví manažéri organizácií začali považovať organizačnú kultúru za reálny nástroj, ktorý je možné cielene a systematicky ovplyvňovať (zdomakovať, kultivovať, riadiť) a prostredníctvom ktorého je možné dlhodobo zabezpečiť dosahovanie požadovanej úrovne výkonnosti danej organizácie (Cagaňová – Čambál -Weidlichová – Luptáková, 2010).

2 Rozmiestňovania zamestnancov ako kľúčová funkcia pre dosiahnutie pozitívneho postoja zamestnancov

Rozmiestňovanie zamestnancov sa týka nových zamestnancov, prijatých z vonkajších zdrojov (úvodné umiestnenie počas prijímania, skúšobnej doby, adaptačného procesu), zamestnancov vracajúcich sa na svoje pracovné miesto po dlhšej dobe (po materskej dovolenke, po zranení, stáži...), vnútornej mobility zamestnancov (povýšenie, preradenie na inú prácu) a skončenia pracovného pomeru zamestnancov (prepúšťanie, rezignácia, odchod do dôchodku). Rozmiestňovanie zamestnancov je významné aj z pohľadu hlavného cieľa riadenia ľudských zdrojov, ktorým je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov (Kachaňáková – Nachtmanová – Joniaková, 2011). Aby podnik takýchto zamestnancov získal a následne po vstupe do podniku

aj udržal, je nevyhnutné, aby sa zameril na ich adaptáciu (Blašková, 2011). Adaptáciu je všeobecne možné chápať ako proces aktívneho prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a ich zmene. Pre každého človeka sú významné sociálne aspekty práce, vzťahy so spolupracovníkmi a pocit spolupatričnosti s pracovným prostredím, ktoré od prvej chvíle vedie k získaniu oddanosti a stability, alebo práve naopak, môže viesť k demotivácii, resp. nespokojnosti vyplývajúcej z nedostatku informácií a strachu zo zvládania pracovných úloh. Práve počas procesu adaptácie je vhodné vyjasniť si pracovné očakávania obidvoch strán a od začiatku nastaviť jasné a otvorené štandardy pre komunikáciu a spoluprácu (Kulíková, 2012).

Dĺžka adaptácie na novú prácu, nové pracovné, ale aj sociálne prostredie môže mať u rôznych ľudí odlišné trvanie. Ovplyvňujú ju rôzne subjektívne faktory, ako motivácia zamestnancov, schopnosť vnímať a učiť sa, odborná pripravenosť na výkon práce, zaužívané správanie, či návyky z predchádzajúcej práce, ako aj samotný postoj k práci. Ako objektívne faktory môžu pôsobiť na nového zamestnanca pracovné podmienky, organizácia práce, vzťahy na pracovisku, organizácia adaptácie novoprijatého zamestnanca, ale i rôzne mimopracovné vplyvy (Gyurák, 2011). Práve z týchto dôvodov je náročné striktne adaptačný proces formalizovať. Dôležité však je, aby sa proces adaptácie zameril na všetky tri roviny, v ktorých je potrebné, aby adaptácia prebehla. V rámci roviny pracovnej adaptácie je potrebné zabezpečiť vstupný zázvuk a zaškolenie zamestnancov v rámci celkového formovania ich schopností podľa potrieb podniku a tiež definitívne konkretizovať umiestnenie nového zamestnanca na „správne“ pracovné miesto. V rámci roviny sociálnej adaptácie je potrebné dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému

medzil'udských vzťahov na pracovisku aj v podniku (Kachaňáková – Nachtmanová – Joniaková, 2011). V rámci tretej roviny, ktorou je adaptácia zamestnanca na organizačnú kultúru je potrebné pomôcť novým zamestnancom orientovať sa v existujúcich sociálnych normách, štandardoch konania a správania, uznávaných hodnotách, ale tiež v statusových symboloch a ostatných prostriedkoch organizačnej kultúry, pričom cieľom je, aby sa s nimi zamestnanec v čo najväčšej miere stotožnil, prípadne prispôbil. V rámci tejto roviny je potrebné v čo najkratšom možnom čase zmeniť pohľad zamestnanca z VY a VAŠA na postoj MY a MOJA.

Ak podnik musí pristúpiť k prepúšťaniu, či už z dôvodov červených čísel, alebo v dôsledku zavádzania novej technológie, či odstavenia výrobných liniek v dôsledku zmeny výroby, alebo z dôvodu zužovania a zefektívňovania organizačnej štruktúry, je dôležité, aby sa skutočnosť znižovania počtu zamestnancov nezatajoval pred zamestnancami podniku a zámery v tejto oblasti by mali byť naplánované dôkladne a včas. Predpokladá sa pritom aj poskytnutie pomoci pri hľadaní nového uplatnenia uvoľnených zamestnancov t.j. riadenie celého procesu skončenia pracovného pomeru (outplacement). Možnosť ako pomôcť prepúšťaným zamestnancom je niekoľko a to od podnikom organizovaných školení, zameraných na hľadanie práce, cez školenia, zamerané na sociálno-právne otázky a povinnosti, prípadne zabezpečiť finančné poradenstvo, poskytnutie možností absolvovania rôznych rekvalifikačných kurzov, cez psychologické poradenstvo, kvalitne prevedený uvoľňovací rozhovor, až po nájdenie vhodnej pracovnej pozície v inom podniku. Náklady na väčšinu možností pomoci pre prepúšťaných zamestnancov nemusia byť vysoké, pokiaľ podnik využije vlastné zdroje, ako napríklad zamestnancov z útvaru

riadenia ľudských zdrojov, finančného a právneho útvaru a rovnako tak priamych nadriadených prepúšťaných zamestnancov.

Zodpovedný prístup k prepúšťaným zamestnancom, zabezpečí podniku do budúcnosti významný prínos v oblasti tvorby dôvery ostatných zamestnancov a imidžu podniku navonok.

3 Metodika realizácie výskumu

Prieskumy prebiehali v rokoch 2011, 2012 a 2013 vždy v období od februára do mája. Každoročne sa prieskumu zúčastnilo 340 organizácií, pričom spracovávanie dotazníka prebiehalo formou štruktúrovaných rozhovorov s osobou zodpovednou za riadenie ľudských zdrojov v dotazovanej organizácii. Pre stanovenie výskumnej vzorky sme si ako stratifikačné kritérium stanovili minimálny počet zamestnancov v organizácii 50, čím boli z výskumu na jednej strane vylúčené mikro a malé organizácie, avšak na druhej strane bola týmto kritériom výrazne zvýšená pravdepodobnosť, že organizácie budú mať zavedený formálny systém riadenia ľudských zdrojov. Súhrnná veľkostná štruktúra opytovaných organizácií je uvedená v tabuľke 1.

Tabuľka 1 ►

Veľkostná štruktúra analyzovaných organizácií

Počet zamestnancov v organizácii	50-249	250-1 000	nad 1 000
Počet organizácií v rok 2011	221	92	27
Počet organizácií v rok 2012	214	102	24
Počet organizácií v rok 2013	228	85	27

Prameň: *Vlastné spracovanie*

Zber, zatriedenie a následné zosumarizovanie získaných informácií z prieskumov prebiehalo každoročne v období od júna do septembra.

Medzi základné metódy realizovaného výskumu patrili logické metódy využívajúce princípy logiky a logického myslenia. Tieto metódy boli použité pri zisťovaní určitých javov v spojitosti s riadením ľudských zdrojov v analyzovaných organizáciách. Z tejto skupiny metód boli aplikované najmä metódy analýzy, syntézy, dedukcie a komparácie. Analýza bola použitá najmä pri štúdiu dostupnej literatúry a následnej identifikácii faktorov vplyvujúcich na rozmiestňovanie zamestnancov v organizáciách. Syntéza bola použitá najmä pri spájaní čiastkových poznatkov, zistených vo fáze analýzy, do jedného celku, ako aj pri formulácii odporúčaní pre podnikovú prax. Komparácia bola použitá pri porovnávaní dotazovaných organizácií v rámci analyzovania ich zamerania sa na jednotlivé činnosti, ktoré vplyvujú na silu organizačnej kultúry v podniku a na úroveň a komplexnosť rozmiestňovania zamestnancov v kontexte vplyvu veľkosti organizácie. Ako ďalšie boli v článku uplatnené matematické a štatistické metódy. Zo softvérových produktov dostupných na trhu bol vo výskumnej práci použitý textový editor, tabuľkový procesor a štatistický softvér. Konkrétne sa jednalo o MS Word 2007, MS Excel 2007 a štatistický softvér SPSS 15.0 for Windows®.

4 Výsledky uskutočneného výskumu

V rámci časti prieskumu zameraného na organizačnú kultúru bolo prioritne sledované, či si vedenia opytovaných organizácií uvedomujú dôležitosť a opodstatnenosť zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej organizačnej kultúry. Väčšina opytovaných sa zhodovala v kladnej odpovedi na túto otázku. V odpovediach na podotázku „Prečo?“ sa najčastejšie objavovali odpovede typu: pretože zvyšuje motiváciu a chuť pracovať, z čoho vyplýva aj zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti, pričom vytvára priaznivé

a produktívne prostredie, zvyšuje lojalitu zamestnancov, zlepšuje vzťahy a klímu na pracovisku, má významný vplyv na pohľad zákazníka a verejnosti na organizáciu, je vizitkou organizácie. Z uvedených odpovedí je zjavné, že takmer všetci opýtaní považujú organizačnú kultúru za podstatnú a dôležitú súčasť úspechu organizácie (Stachová – Kachaňáková, 2014).

Odpovede na prvú otázku vyznievali veľmi pozitívne, avšak keď bolo zisťované, či majú organizácie v rámci stratégie organizácie písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry, pozitívne odpovedalo už len 21 % až 33 %. Pričom, pokiaľ chýba jasne a zrozumiteľne definovaná stratégia organizačnej kultúry, je len veľmi ťiažne odvodzovať od nej konkrétne parametre a hodnoty organizačnej kultúry.

V rámci rozmiestňovania zamestnancov bolo prioritne analyzované, či organizácie majú zavedený systém adaptácie nových zamestnancov. Z odpovedí opytovaných organizácií žiaľ vyplynulo, že približne 30 % z nich nemá zavedený systém adaptácie. Z uvedeného vyplynulo, že tieto organizácie si dôležitosť adaptácie neuvedomujú.

Tabuľka 2 ►

Oblasti, na ktoré majú analyzované organizácie vypracované dokumenty

Má organizácia vypracované nasledujúce dokumenty:	Áno, dokument v písomnej forme v [%]			Áno, dokument v nepísomnej forme v [%]			Nie v [%]		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Poslanie organizácie	71	65	69	13	14	12	15	21	19
Stratégiu organizácie	68	64	67	18	14	16	14	22	17
Personálnu stratégiu	53	51	53	26	22	25	21	27	22
Etický kódex	53	49	50	18	18	20	29	33	30
Kódex sociálnej zodpovednosti organizácie	23	23	20	20	18	16	57	59	64
Inovačnú stratégiu	23	26	22	26	23	30	51	51	48
Stratégiu organizačnej kultúry	33	29	30	26	21	27	41	50	43

Prameň: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3 ►

Systém adaptácie zamestnancov

Máte v organizácii zavedený systém adaptácie nových zamestnancov:	Podiel organizácií v %		
	2011	2012	2013
Podiel pozitívne odpovedajúcich organizácií v %	64	67	67

Prameň: Vlastné spracovanie

V rámci adaptácie bolo zisťované, či na zavedenie jej systému má vplyv veľkosť organizácie. Na základe crossového porovnania (viď tabuľka 4), sa zistilo, že práve veľkosť organizácie má významný vplyv na existenciu, resp. absenciu systému adaptácie zamestnancov, pretože kým takmer všetky organizácie nad 1000 zamestnancov majú zavedený systém adaptácie, až u 35 % - 45 % organizácií s počtom zamestnancov do 249 tento systém zavedený nie je. Práve pre organizácie s počtom zamestnancov do 249 je absencia systému adaptácie výrazným negatívom, pretože už nejde o malý, často rodinný podnik, kde sa všetci poznajú a štruktúra, vzťahy a rozdelenie práce je evidentné na prvý pohľad, ale ide o organizácie, ktoré sú zložené z viacerých útvarov, ich náplň prá-

ce je úzko špecifikovaná, vzťahy tak formálne, ako aj neformálne sú tesne po príchode pre zamestnanca nečitateľné, rovnako tak, ako hodnoty, spôsob komunikácie a i. Práve podcenenie systému adaptácie pripravuje tieto organizácie o konkurenčnú výhodu, ktorú takáto organizácia má, pretože v nich pri vhodne postavenom systéme adaptácie sa zamestnanci dokážu po príchode rýchlejšie adaptovať a zapracovať, ako vo väčších organizáciách.

Tabuľka 4 ►

Vplyv veľkosti organizácie na zavedenie systému adaptácie zamestnancov

Veľkosť organizácie	Máte v organizácii zavedený systém adaptácie zamestnancov?		
	2011[%]	2012[%]	2013[%]
50–249	58	58	56
250–1000	74	85	77
nad 1000	97	100	95

Prameň: Vlastné spracovanie

Kým zistenie, že viac ako 30 % organizácií sa adaptácii vôbec nevenuje, bolo hodnotené negatívne, odpovede na otázku: „Prosím označte, čo je obsahom adaptačného procesu nových zamestnancov vo Vašej organizácii“ je možné hodnotiť ešte kritickejšie. Z prieskumu vyplynulo, že organizácie, ktoré deklarujú, že sa adaptácii venujú, sa jej v skutočnosti venujú len na úrovni pracovnej adaptácie.

Tabuľka 5 ►

Obsah adaptácie nových zamestnancov

Čo je obsahom adaptácie nových zamestnancov	Podiel podn. v %		
	2011	2012	2013
Pracovná adaptácia	100	100	100
Sociálna adaptácia	27	25	29
Adaptácia na organizačnú kultúru	28	34	32

Prameň: Vlastné spracovanie

S cieľom zistiť, koľko organizácií z tých, ktoré deklarujú, že sa adaptácii venujú, sa jej venujú vo všetkých troch rovinách, bola využitá krosová tabuľka, v rámci ktorej bolo zisťované, ktoré organizácie sa venujú tak sociálnej adaptácii, ako aj adaptácii na organizačnú kultúru, keďže všetky organizácie uviedli, že sa pracovnej adaptácii venujú (viď. tabuľku 6). Z uvedeného vyplynulo, že vo všetkých rovinách sa adaptácii venuje len približne 18 až 20 z organizácií, ktoré uskutočňujú adaptáciu. Z toho následne vyplýva, že z celej opytovanej vzorky sa komplexnej adaptácii novoprijatých zamestnancov venuje len približne pätina organizácií.

Tabuľka 6 ►

Krosové porovnanie organizácií venujúcich sa sociálnej adaptácii a adaptácii na organizačnú kultúru

Obsahom adaptačného procesu je:		Adaptácia na organizačnú kultúru	
		Nie	Áno
Sociálna adaptácia [2011]	Nie	63	10
	Áno	9	18
Sociálna adaptácia [2012]	Nie	61	14
	Áno	5	20
Sociálna adaptácia [2013]	Nie	59	12
	Áno	9	20

Prameň: Vlastné spracovanie

V rámci druhej oblasti, na ktorú sa prieskum pri rozmiestňovaní zamestnancov zamerlal, bolo dospené k zisteniu, že súčasný pohľad organizácií na outplacement je vo väčšine prípadov ovplyvnený nevedomosťou a neznalosťou danej problematiky. Organizácie ho vnímajú len ako určitú, vysoko nadštandardnú službu pre už „nepotrebného“ zamestnanca, ktorá spätne na nich nemá žiaden významný vplyv. Toto tvrdenie vyplynulo aj z odpovedí organizácií, kedy

len 1 % respondentov uviedlo, že sa komplexne venuje outplacementu a čiastočne približne 10 % respondentov. Z uvedeného vyplýva, že viac ako 90 % opytovaných organizácií si neuvedomuje, že kvalitné uplatnenie outplacementu znamená nielen možnosť, ako pomôcť zamestnancovi, nachádzajúcemu sa v ťažkej životnej etape pri hľadaní nového uplatnenia, ale aj možnosť pre organizáciu aktívne budovať navonok i dovnútra organizácie pozitívny imidž, a taktiež deklarovať hodnoty, prispievať k vytváraniu pozitívnej organizačnej kultúry, ktorá má následne priamy vplyv na celkový klímu v organizácii. Organizácia takýmto prístupom nielen deklaruje svoju sociálnu zodpovednosť, ale zároveň pôsobí na svoje okolie ako dôveryhodný zamestnávateľ, ktorý problémy svojich zamestnancov citlivo vníma a má záujem participovať na ich riešení (Stachová – Stacho, 2014).

Tabuľka 7 ►

Zabezpečenie outplacementu pre odchádzajúcich zamestnancov

Zabezpečujete pre odchádzajúcich zamestnancov outplacementom:	Podiel podn. v %		
	2011	2012	2013
áno, zabezpečujeme psychologickú poradišiu,	1	2	3
áno, robíme pre nich školenia, zamerané na hľadanie práce,	7	4	5
áno, robíme pre nich školenia, zamerané na sociálno-právne povinnosti	0	3	5
áno, zabezpečujeme finančné poradenstvo	0	0	1
nie, nevenujeme sa mu	92	91	86

Prameň: Vlastné spracovanie

5 Zhodnotenie výsledkov a diskusia

Z prieskumu zameraného na organizácie pôsobiace v Slovenskej republike vyplynulo, že hoci 100 % organizácií deklaruje, že si opod-

statnosť organizačnej kultúry uvedomuje, len 21 %–33 % má v rámci stratégie organizácie písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry. Z uvedených zistení taktiež vyplýva, že hoci teória riadenia ľudských zdrojov hovorí o troch rovinách adaptácie 30 % dotazovaných organizácií nemá systém adaptácie zavedený vôbec a len približne 20 % organizácií sa adaptácii novoprijatých zamestnancov venuje komplexne, teda vo všetkých troch rovinách. Z výsledkov dotazníkových prieskumov taktiež vyplynulo, že organizácie sa pri prepúšťaní zamestnancov nezameriavajú na týchto zamestnancov a neprejavujú takmer žiadnu snahu pomôcť im.

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že je potrebné zamerať sa tak jednotlivo na organizačnú kultúru a rozmiestňovanie zamestnancov, ako aj na ich vzájomné možnosti pozitívneho ovplyvňovania sa. Činnosti, ktoré je za týmto účelom potrebné uskutočňovať spolu s dôvodmi, je možné popísať nasledovne:

Previesť adaptujúceho sa zamestnanca priestormi organizácie

Dôvod: Predstavenie priestorov organizácie a s tým súvisiacich materiálnych artefaktov je nevyhnutné nielen z pohľadu orientácie sa zamestnanca v organizácii, ale z pohľadu organizačnej kultúry ide hlavne o uvedomenie si zamestnanca jednotlivých organizáciou využívaných artefaktov, ako sú veľkosť a umiestnenie loga, farby ktoré sú v organizácii a jej priestoroch využívané, vybavenie kancelárií taktiež napovedá o tom, ako si organizácia svojich zamestnancov váži, resp. stará sa o nich. Zamestnanec taktiež získa prehľad o vyžadovanom, resp. tradičnom oblečení zamestnancov. Z dôvodu, že tak ako všetky symboly, aj symboly materiálnej povahy majú tendenciu byť mnohovýznamové je vhodné, aby boli novému zamest-

nancovi sprostredkované ich skutočné významy (napr. vysvetlenie dôvodu, prečo niektorí zamestnanci v rámci jednej pracovnej skupiny sedia v rámci jedného open officeu, a iní nie, resp. prečo časť z nich má formálne firemné oblečenie a časť nie).

Zoznámiť adaptujúceho sa zamestnanca s organizačnou štruktúrou organizácie

Dôvod: Poznanie organizačnej štruktúry je z pohľadu organizačnej kultúry dôležité z dvoch pohľadov. Na jednej strane je pohľad zamestnanca a jeho uvedomenia si svojej pozície, resp. statusu v rámci organizácie ako celku a formálnych vzťahov z nej vyplývajúcich a na strane druhej je poznanie organizačnej štruktúry, prioritne vedúcich predstaviteľov významné z pohľadu imidžu organizácie. (Novoprijatý zamestnanec je svojím okolím často dopytovaný hlavne v krátkom čase po nastúpení na nové miesto na jeho spokojnosť, postavenie a vedenie organizácie).

Charakterizovať statusové symboly prislúchajúce jednotlivým úrovniam riadenia

Dôvod: Potreba poznania statusových symbolov novým zamestnancom vyplýva priamo z ich podstaty a teda, že práve oni dávajú, respektíve mali by prioritne dávať najavo, s kým má nový zamestnanec do činenia, čím predurčujú zodpovedajúci spôsob správania a odstraňujú, či zmierňujú prípadné nedorozumenia a konflikty. Zároveň podporujú aj samotnú identifikáciu zamestnancov s organizáciou.

Zoznámiť adaptujúceho sa zamestnanca so žiaducim správaním a konaním

Dôvod: Poznanie a pochopenie príčin jednotlivých noriem správania a konania v organizácii (vykanie/tykanie; oslovovanie pozíciou, titulom, priezviskom, menom; postavenie ženy/

muži a i ...) je nevyhnutné, pre adaptovanie sa nového zamestnanca. Pravidlá správania sa, sú zväčša nepísané, avšak pre zamestnancov organizácie tak samozrejme, že ich nedodržanie sa v niektorých prípadoch až trestá. Poznanie a zúčastňovanie sa jednotlivých zvykov, rituálov, či ceremoniálov akými bývajú v organizácii napríklad oslavy narodenín, povýšenia, či privítania nového zamestnanca do tímu, môže novému zamestnancovi výrazne uľahčiť jeho sociálnu adaptáciu.

Oboznámiť adaptujúceho sa zamestnanca s históriou, stratégiou, etickým kódexom, zakladateľom a hrdinami organizácie

Dôvod: Na základe poznania histórie organizácie prípadne ságy, ktorá sa s ňou spája, adaptujúci sa zamestnanec môže plne pochopiť korene hodnôt uznávaných v organizácii. Zo sprostredkovaných príbehov, legiend a mýtov získa zamestnanec pomerne komplexnú informáciu o tom, aké postoje a správanie sa, sú členmi organizácie považované za správne a odmeňované a tiež, ktoré sú definované ako nevhodné a neakceptovateľné. Poznanie „hrdinu“, najlepšie osobné, znamená pre zamestnanca poznanie vzoru správania sa a nositeľa hodnôt organizácie.

Na adaptáciu zamestnanca má hlavný vplyv a zodpovednosť za ňu prioritne priamy nadriadený

Dôvod: Priamy nadriadený by mal na jednej strane dozerat' na kvalitu adaptačného procesu zamestnanca, mal by sa jej zúčastňovať, či už aktívne, alebo z pohľadu kontrolóra a v neposlednom rade by mal byť vzorom danému zamestnancovi, teda jeho správanie by malo byť v zhode s organizáciou uznávanými, hodnotami, postojmi a spôsobom správania sa.

Potreba individuálneho prístupu pri adaptovaní zamestnanca na organizačnú kultúru

Dôvod: Dĺžka adaptácie zamestnancov na organizačnú kultúru je rôzna. Vplyv na dĺžku má jednak schopnosť zamestnanca vnímať tento typ informácií a transformovať ich do svojho správania, jednak skúsenosť a typy kultúr, v ktorých sa pohybovali v minulosti (tak počas pracovného, ako aj súkromného života) a tiež miera jeho vlastného súladu, resp. nesúladu s novou organizačnou kultúrou.

Zamerat' sa na outplacement

Dôvod: Komplexné uplatnenie outplacementu znamená nielen možnosť, ako pomôcť zamestnancovi, nachádzajúcemu sa v ťažkej životnej etape pri hľadaní nového uplatnenia, ale aj možnosť pre organizáciu aktívne budovať navonok i dovnútra organizácie pozitívny imidž. Organizácia takto deklaruje svoje hodnoty a prispieva k vytváraniu pozitívnej organizačnej kultúry, ktorá má následne priamy vplyv na celkovú klímu v organizácii a taktiež demonštruje svoju sociálnu zodpovednosť a zároveň pôsobí na svoje okolie ako dôveryhodný zamestnávateľ, ktorý problémy svojich zamestnancov citlivo vníma a má záujem participovať na ich riešení.

Zameranie sa na outplacement, čiže na čo možno najlepší rozchod, má z pohľadu budúcnosti organizácie dva dôvody. Jedným je, že zo súčasnosti nepotrebného zamestnanca sa stane opäť žiaduci zamestnanec (organizácia prekoná recesiu, zavedenie v budúcnosti novej obdobnej výroby a i), ktorého má organizácia už prevzatého, ktorý pozná hodnoty organizácie a je s nimi stotožnený a správa sa podľa nich. Druhý dôvodom je, že z prepúšťaného, respektíve dobrovoľne odchádzajúceho zamestnanca sa môže

okamžite, resp. časom stať pracovný partner, alebo zákazník.

Tak ako bolo v rámci tejto časti príspevku uvedené, činnosti vykonávané v rámci funkcie rozmiestňovania zamestnancov, majú významný vplyv na deklarovanie a podporovanie žiaducej organizačnej kultúry a taktiež zohrávajú významnú úlohu pri zavádzaní novej, zmenenej vhodnej organizačnej kultúry podporujúcej udržateľný rozvoj organizácie. Ako však uvádza Lukášová (2010), žiadna z funkcií riadenia ľudských zdrojov nemá takýto významný vplyv sama o sebe, t.j. bez súladu a previazanosti s ostatnými funkciami. Všetky činnosti uskutočňované v rámci riadenia ľudských zdrojov majú vo vzťahu ku kultúre efekt a každá z nich môže byť kritickým elementom v procese zmeny organizačnej kultúry, avšak v izolácii je ich efekt brzdený súčasnou kultúrou. Ako nástroj zmeny môžu teda fungovať len v prípade, keď budú predstavovať integrovaný súbor, zameraný na presadzovanie a zavádzanie vhodných spôsobov správania sa zamestnancov, v súlade s orientáciou kultúry a strategickými cieľmi organizácie, podporované vhodne deklarovateľnými žiaducimi postojmi a hodnotami.

Záver

Potreba zamerat' sa na adaptáciu zamestnancov vyplýva aj z faktu, že práve vstup do nového zamestnania je na jednom z popredných miest v rebríčku najstresovejších životných udalostí. Žiaľ, práve adaptácia je často podceňovanou oblasťou riadenia ľudských zdrojov, hoci jej priebeh má priamy a významný vplyv na výsledok a samotný úspech procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorým sa spravidla venuje oveľa väčšia pozornosť (Stýblo – Urban – Vysokajová, 2009). Avšak ak opustí nový zamestnanec, v dôsledku nezvládnutej adaptácie organizáciu,

znamená to pre ňu vždy značné náklady. Ako Armstrong (2009) vo svojej knihe *Handbook of human resource management practice* uviedol: „V prípade straty odborného zamestnanca, môžu náklady predstavovať až 75 % jeho ročného platu. V prípade pomocného zamestnanca, môžu dosiahnuť 50 % z platu. Ak počas roku odíde pätnásť zo sto zamestnancov, ktorí majú priemerný ročný plat 12 500 eur, potom celkové náklady môžu byť 90 000 eur, teda 7,5 % z celkových mzdových nákladov (Armstrong, 2009). Vzniká teda potreba zaistiť rýchlu adaptáciu na všetky aspekty novej pracovnej pozície. Tak môže organizácia prispieť k stabilite a spokojnosti zamestnancov od ich prvého pracovného dňa a znížiť tak mieru fluktuácie, ku ktorej často dochádza v krátkej dobe po nástupe do nového zamestnania a predstavuje pre organizáciu zbytočné finančné náklady.

V prípade, že sa organizácie dostávajú v dôsledku recesie, krízy, alebo z iných dôvodov do „červených čísel, postup hľadania možností, kde ušetriť, je väčšinou totožný. Najprv sa kráti rozpočet na vzdelávanie, následne rozpočet určený na motiváciu zamestnancov a následne pristupujú k prepúšťaniu, resp. uvoľňovaniu zamestnancov. O tom, že tento postup vo väčšine prípadov nevedie k záchrane a je pomerne krátkozraký, sa už presvedčilo mnoho organizácií. V rámci takejto situácie zohráva významnú úlohu práve správna, tak dovnútra, ako aj navonok vhodne prezentovaná, selektácia, a to hlavne z budúceho pohľadu všetkých stakeholderov na organizáciu. Je potrebné, ako uvádza Barták (2010), prepustiť len tzv. „chovných“ zamestnancov“ a stabilizovať a zamerať sa na rozvoj „ťažných“ zamestnancov. Práve úroveň zhody hodnôt, postojov a správania sa zamestnancov môže byť kľúčom pri výbere tých správnych.

Previazanosť jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov a organizačnej kultúry prioritne súvisí s tým, že ich primárna úloha, ako uvádza Kachaňáková (2010), je v podstate rovnaká a to vytvárať podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov organizácie. Stimulovanie zamestnancov vymedzené len smernicami, nariadeniami a normami a ich vnímanie z pohľadu organizácie, resp. vedenia len ako prostriedok, má za následok, že zamestnanci tak skutočne začnú vnímať aj sami seba a následne sa tak aj správajú a teda sú pasívni a vykonávajú striktné len to, čo im vyplýva z pracovnej zmluvy. Z uvedeného je teda zrejmé, že takéto správanie sa zamestnancov nie je pre organizáciu žiaduce a už vôbec nie je jej konkurenčnou výhodou. Je preto potrebné aktívne budovať a deklarovať pozitívny vzťah organizácie k zamestnancom a taktiež zamestnancov k organizácii. Za týmto účelom je potrebné mať stanovenú žiaducu organizačnú kultúru, na ktorej presadzovanie je vhodné využiť jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov, pričom práve funkcia rozmiestňovania zamestnancov je špecifická tým, že je prvou funkciou ktorá ovplyvňuje zamestnancov po nástupe do zamestnania a zároveň je poslednou, s ktorou prídu do kontaktu pri odchode z organizácie. V príspevku sme konkrétne definovali jednotlivé činnosti, ktoré je za týmto účelom potrebné uskutočňovať spolu s dôvodmi. Definovanie uvedených činností nie je možné považovať za konečné, avšak je možné chápať ich ako základné pri dosahovaní efektívneho prepojenia hodnôt deklarovaných organizáciou a ich vnímaním jednotlivými stakeholdermi organizácie.

LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page limited. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BARTÁK, J. (2010). *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. ISBN 987-80-87197-35-6.
- BLÁŠKOVÁ, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: Edis. 390 s. ISBN 978-80-554-0430-1.
- CAGÁŇOVÁ, D., ČAMBÁL, M., WEIDLICHOVÁ LUPTÁKOVÁ. S., (2010) Intercultural management – trend of contemporary globalized world. *Electronics and Electrical Engineering*, no. 6, p. 51–54. ISSN 1392-1215.
- CAMERON, K. S. – QUINN, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Chichester: John Wiley & Sons. 256 p. ISBN 9781118047057.
- COLLINS, C. J. – SMITH, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 3, p. 544–560. ISSN: 0001-4273.
- COVEY, S., R. (2013). *7 návyků skutečně efektivních lidí zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press. 348 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
- COW, I. H. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 15, p. 3114–3132. ISSN 0958-5192.
- ČAMBÁL, M. (2007). *Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálne firemnej kultúry. 1. vyd.* Trnava: AlumniPress. 74 s. ISBN 978-80-8096-013-1.
- Čambál, M. – Hoghová, K. (2008). Corporate culture application in enterprises as assumption their long-term prosperity. In: *Annals of DAAAM and Proceedings of DAAAM Symposium*. Viedeň: DAAAM International Vienna, p. 191–192 ISBN 978-3-901509-68-1
- ČAMBÁL, M. – CAGÁŇOVÁ, D. – SOBRINO, D. R. D. – KOŠTÁL. P. (2013). Developing of organisational culture as a presumption of industrial enterprise performance optimization. In: ICEEP 2013. 2nd International Conference on Energy and Environmental Protection, p. 3348-3351, ISBN 978-303785744-1.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Addison – Wesley. 232 p. ISBN 02-01102773.
- GYURÁK-BABELOVÁ, Z. (2011). *Effectiveness of investments into human resources development in Slovakia*. Lódź: Ksiezy Mlyn. 95 p. ISBN 978-83-7729-114-6.
- HRONIK, F. (2013). *Čtyři klíčové postoje a jejich změna* Bratislava: [prednáška] Business Brunch [20.5.2013], Bratislava, agentura Motiv P s.r.o.

- JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J. (2013) Význam organizačnej kultúry pre aplikáciu spoločensky zodpovedného podnikania. Dobrovoľníctvo v organizáciách na Slovensku – výsledky výskumu. *Ekonomické rozhľady*, roč. 42, č. 3, s. 371–383. ISSN 0323-262X.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. (2013). Present State of Performance Evaluation in Public Administration Organisations Operating in Slovakia. *Economic annals – XXI*, 5-6(1), p. 22–25, ISSN 1728-6220.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ K., (2014). Present State of Organisational Culture in Slovakia. *Ekonomičnij časopis – XXI*. vol. 19, no. 3-4(1), p. 35–38. ISSN 1728-6220.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. (2010). *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ O. – JONIAKOVÁ, Z. (2011). *Personálny manažment. 2. Vydanie*. Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KOTTER J. P., RATHGEBER, H. (2008). *Náš ladovec sa roztápa: Ako prežiť a uspieť v meniacom sa svete*. Publisher: Eastone Books. 147 s. ISBN 8089217786.
- KOUBEK, J. (2010). *Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KULÍKOVÁ, A. (2012). *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr*. [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z WWW: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i48.html#Uj7BXX-yk7k>
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publicshing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- Lukášová, R. – Nový, I., a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 175 s. ISBN 8024706482.
- MALONEY, K., STANFORD, P. (2011). The craft of people management *Human Resource Management International Digest*. vol. 19 no.3, p. 3–5. ISSN 0967-0734.
- Pfeifer, L. – Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publicshing. 130 s. ISBN 807169018X.
- SCHEIN, E.H., (1999). *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass. 224 p. ISBN 0-7879-4699-0.
- STACHO, Z. – STASIAK-BETLEJEWSKA, R. (2014). Approach of organisations operating in Slovakia to employee´s performance evaluation. *Ekonomičnij časopis XXI*. vol. 19, no. 5–6, s. 83–87. ISSN: 1728-6220
- STACHOVÁ K. (2013) Focus of organisations operating in Slovak on labour relations. *Ekonomičnij časopis – XXI*. Vol. 5-6 no.1, p. 86-89. ISSN 1728-6220.
- STACHOVÁ, K. – STACHO Z. (2013). Employee Allocation in Slovak Companies. *Verslas: Teorija ir Praktika*. p. 332–336. ISSN 1822-4202.

STÝBLO, J. – URBAN, J. – VYSOKAJOVÁ, M. (2009). *Meritum Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

URBANCOVÁ, H. (2012). Results of analysis of organisational culture in organisations in the Czech Republic and Slovak Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 60, no. 7 p. 433-440, ISSN 1211-8516.

URIGA, J. – OBDRŽÁLEK, P. (2009). Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. Bratislava, Iura Edition. s. 90-96. ISSN 1337-9437

WEI JIACHENG – LIU LU – CALABRESE A. F. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management* vol. 3 no. 30, p. 220-230. ISSN 0268-4012

WELCH, J. – WELCH, S. (2007). *Cesta k vítězství – pokračování a odpovědi*. Praha: Pragma. 251 s. ISBN: 8073490331.

POSSIBILITIES OF INFLUENCING ORGANISATIONAL CULTURE BY MEANS OF EMPLOYEE DEPLOYMENT

ABSTRACT

In order to enable the achievement of the greatest possible accordance between an organisation's human resources and declared desired organisational culture elements, it is necessary to interconnect activities within individual human resources management functions with required values, attitudes and behaviour of employees. The objective of the paper is to particularly define the possibilities of influencing organisational culture by means of employee deployment, which is a human resources management function. The paper will present the results of researches conducted over 2011, 2012 and 2013 at School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. The methods of induction and deduction were used in the article upon deriving the conclusions. The method of comparison was used upon the evaluation of the present state, comparing organisations paying sufficient attention to organisational culture and employee deployment and organisations not dealing with it at all. To evaluate the data, the SPSS 15.0 for Windows® statistical programme and MS Word 2007, MS Excel 2007 were used. The researches focused on organisational culture implied that even though 98 % of the interviewed organisations realise the importance and meaning of dealing with the creation and maintaining of organisational culture, only 29 %–33 % of the interviewed organisations have defined an organisational culture strategy in writing within the organisation's strategy.

KEYWORDS

Organisational culture, human resources management, employee deployment, research, organisations operating in Slovakia

JEL CLASSIFICATION

M14, E24, J24

Knowledge continuity ensuring of key employees in given sample of organizations in the Czech Republic

Ing. Kateřina Venclová, Ing. Hana Vostrá Vydrová

Introduction

Generally, it is considered that human resources are the most important asset of an organization, therefore since the 1990s emphasis is placed on new approaches to reach competitive advantage based on knowledge (Venclová, Urbancová; 2012). Human resources are carriers of knowledge; therefore the protection of knowledge and consequently the protection of employees (as carriers of knowledge), especially key employees, should represent one of the organization's priorities (Königová, Urbancová; 2011). Ajmal *et al.* (2010) adds that knowledge is recognised as a critical competitive asset. Therefore it is essential to safeguard the knowledge base in an organization, because otherwise it could be lost from the organization (Eby *et al.*, 2010; Wong, 2009; Beazley *et al.*, 2002) also the loss of key employees represents one of the most important threats that jeopardize organizations (Königová, Fejfar, 2013). Organisations should keep knowledge of key employees inside of organizations because key employees are the most excellent part of organization human resources who own excellent knowledge of professional skills, high level of self-control and ability to self-reflection (Zhang *et al.*, 2009).

Knowledge Management (KM) and Knowledge Continuity Management (KCM) are related to the effectiveness of modern organizations, where

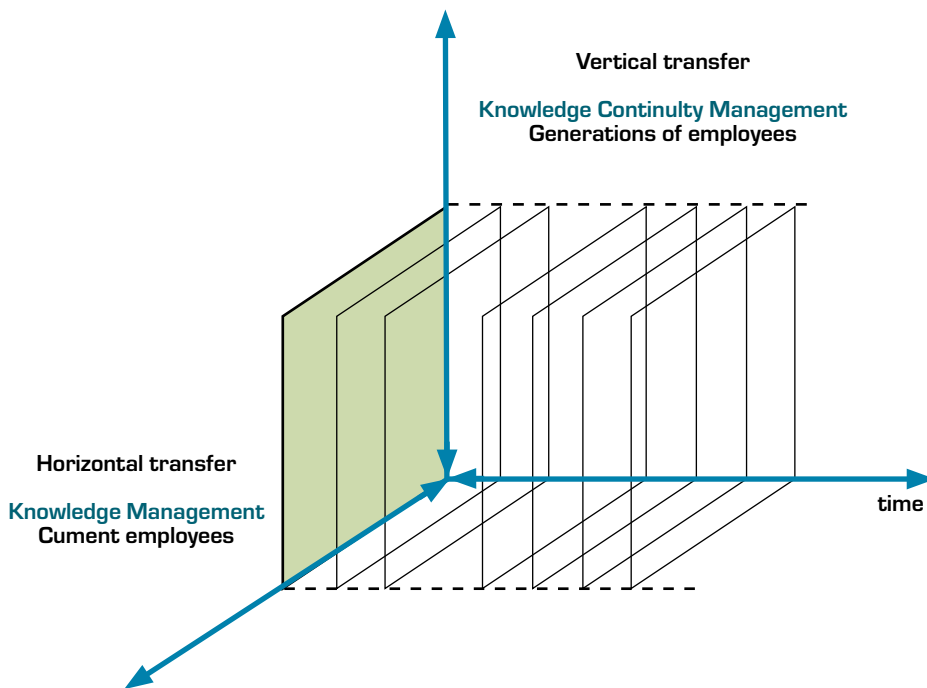
knowledge plays a mediatory role (Amirkhani *et al.*, 2012). Most knowledge management frameworks encompass the activities of identifying, acquiring (Ajmal *et al.*), creating, storing and sharing knowledge and the utilization of knowledge by individuals and groups in the organization (Sun, 2010). Cardoso and Hussain in Carodoso *et al.* (2012) confirm that the main point of KM is to make organizational knowledge actionable, which means that KM is on action, not just on accumulation of knowledge or on conversion of knowledge in a passive mode. KCM is also about action, on the other hand KCM is concerned with knowledge transfer between generations of employees (Beazley *et al.*, 2002).

Urbancová and Königová (2012) claims that effective transfer of knowledge between present employees (horizontal transfer) throughout the organization can solve some organization problems and promote success, however horizontal transfer of knowledge (among generations of employees) is a complex task, if fails, can lead to a crisis.

On the basis of the above-mentioned it is possible to summarize by suggesting that KM is concerned with knowledge transfer among current employees, whereas KCM is concerned with knowledge transfer between generations of employees (Scheme 1) (Urbancová, Königová, 2012).

Scheme 1: ▶

Horizontal and vertical knowledge transfer



Source: Urbancová, Königová (2012)

Key employees play an irreplaceable role in the process of BCM application (Königová, Fejfar, 2013). However, standard BS 25999 concentrates on the issues of human resources and knowledge only to a limited extent. It does not deal explicitly with the identification of key employees and ensuring the continuity of their knowledge (Urbancová, Urbanec, 2013).

The aim of the article is therefore (1) to evaluate knowledge continuity of key employees in organizations in the Czech Republic, based on analysis of survey data; (2) to test dependencies between selected qualitative characteristics that relate to the issues examined. The article has been produced on the basis of an analysis of

primary and secondary sources, in particular research articles focusing on Knowledge Management (KM) and Business Continuity Management (BCM). Primary data is derived from a questionnaire survey carried out to explore the knowledge continuity ensuring of key employees in Czech organizations.

Materials and Methods

A quantitative survey was conducted from August 2012 to October 2012 focusing on the ensuring of knowledge continuity of key employees and business continuity management in organizations in the Czech Republic. It was carried out by means of a questionnaire survey

that contained 19 questions, three of which were identification questions. Questionnaires were distributed to Czech organizations using the Lime-Survey software. The sample group consisted of 779 organizations. The questionnaire return rate was 13.5% (106), of which small organizations (with up to 50 employees) amounted to 42.5%, medium-sized organizations (from 51 to up to 249 employees) accounted for 28.3% and large organizations (over 250 employees) represented 29.2% of the sample. 83.0% of organizations were domestic organizations and 17.0% were foreign organizations. To enhance the quality of the questionnaire survey, it was required for the questionnaire to be completed by a specialist from the Business Continuity Management department or the owner of the given organization. The obtained data were categorised, therefore the analysis of qualitative characteristics was done. Also, the data obtained were processed by means of absolute and relative frequencies using the Microsoft Excel 2007 program and the IBM SPSS program. The data obtained was not solve by means of contingency tables. The reason was related to Contingency Tables with sparsely populated cells, containing even zero cells. Pecáková (2007) recommends to use in this case Monte Carlo method (in the case of sparse multi-way tables). Null and alternative hypotheses were developed and tested by means of Monte Carlo method in contingency tables at the selected significance level 0.05.

Results

The survey conducted has shown that only 18.9% of organizations use Business Continuity Management. However, BCM is a managerial process that identifies possible events threatening the function of an organization, prevents or minimises their occurrence (Elliott *et al.*, 2002; Her-

bane, 2010). The classification criterion of BCM and systematic knowledge continuity of key employees in Czech organizations was according to the Czech statistical office (2013) organization size (defined by the number of employees).

The major proportion (75.0%) of the given sample represented large organizations (over 250 employees) because of cooperation with foreign organizations requiring BCM application in their organizations. The participation of small organizations (with up to 50 employees) amounted to 15.0%. Medium-sized organizations (from 51 up to 249 employees) represented the smallest proportion of the sample (10.0%). The small proportion of medium-sized organizations is due to their high acquisition price, lack of qualified employees, no management participation in this case. In addition, the organizations did not consider it important. Despite the fact that BCM is considered to be one of important strategic asset of any organization for achieving a competitive advantage (Venclová *et al.*, 2013).

In terms of their sector basis, the most frequent sector of organizations was tertiary sector (expressed by relative frequency 75.0% of the sample), followed by organizations from secondary sector (20.0%). Only 5.0% represented organizations from primary sector. 50.0% of the evaluated organizations were Czech organizations.

BCM specialists answered five questions (in questionnaire) focused on knowledge continuity of key employees.

Following evaluated questions are based on analysis of qualitative characteristics. The obtained data has a small sample size. Therefore, the classified data are divided into a few categories. It is possible to use contingency tables that might be called according to Pecáková (2007) sparse multi-way contingency tables (tables

containing even zero cells). The sparse multi-way contingency tables is not possible to use for testing by Pearson Chi-Square test and Fisher's Exact test. Pecáková (2007) recommends to use Monte Carlo method.

Below stated results are compiled in statistical testing by Monte Carlo method. The method enables to test sparse multi-way contingency tables. The hypotheses testing proceeds from the research aims. As classification variable to test dependencies was chosen organization size (according to the number of employees).

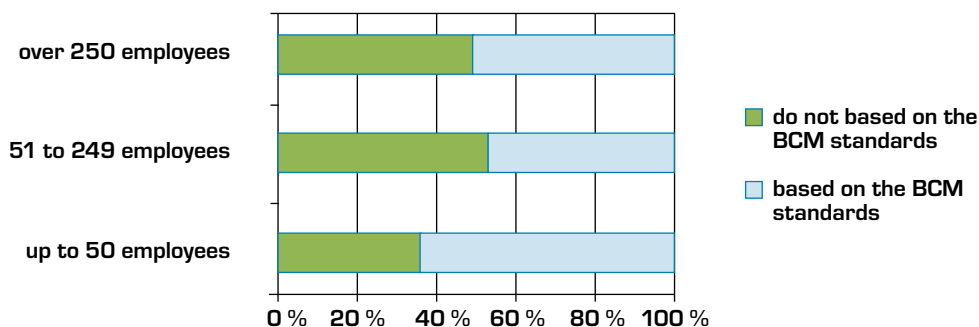
Description of evaluated questions

1) Do you select key employees with key knowledge for your organization?

Respondents answered the question „Do you select key employees with key knowledge for your organization?": entirely based on BCM standards in relative frequency 55.0%, other respondents answered that they select key employees in their organization (45.0%) but not using the BCM basis. According to classification criterion „size“ 66.7% small organizations (with up to 50 employees) select key employees

Graf 1: ▶

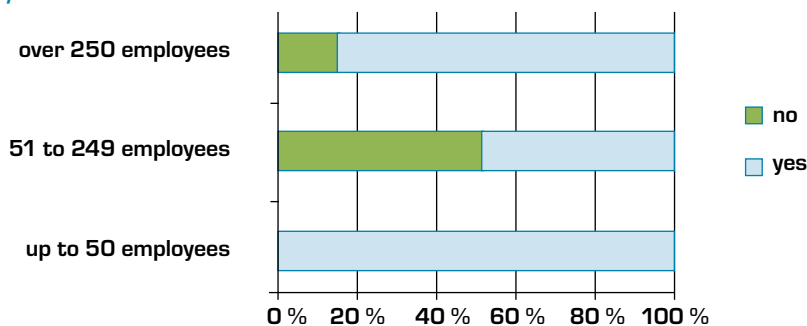
Attitude of ensuring of key employees in organizations in the Czech Republic



Source: Authors' survey

Graf 2: ▶

Replacement of key employees under the frame of BCM concept in organizations in the Czech Republic



Source: Authors' survey

with key knowledge for organizations, based on BCM standards. Consequently, 33.3% small organizations (with up to 50 employees) select key employees with key knowledge for organizations, but not based on BCM standards (see graph 1).

The hypothesis “The organization size does not depend on the identification of key employees with key knowledge based on the BCM standards” was not rejected (p-value 0.485).

2) Do you ensure key employee replacement using the BCM frame?

85.0 % organizations of the sample ensure key employee replacement using the BCM frame. Key employee replacement is significantly ensured by large organizations (over 250 employees). They represent 65.0% of the sample. On the contrary, each small organization (with up to 50 employees) in the sample ensure key employee replacement under the BCM frame. Graph number two illustrates the results.

Dependency between characteristics „organization size“ and „key employee replacement using the BCM“ was not confirmed (p-value 0.576).

3) Do you ensure key employee replacement because of knowledge continuity preservation?

30.0% of the organizations ensure replacement for keeping of knowledge continuity for all key employees. 65.0% ensure replacement for knowledge continuity preservation for selected positions and 5.0% of them do not ensure any replacement. Specifically, large organizations (65.0%) (over 250 employees) ensure key employee replacement for selected positions. According to MoLSA (2013) selected positions are employees at the retirement age, pre-retirement age and pregnant employees. However, small organizations ensure replacement of knowledge continuity preservation for all key employees (see graph 3).

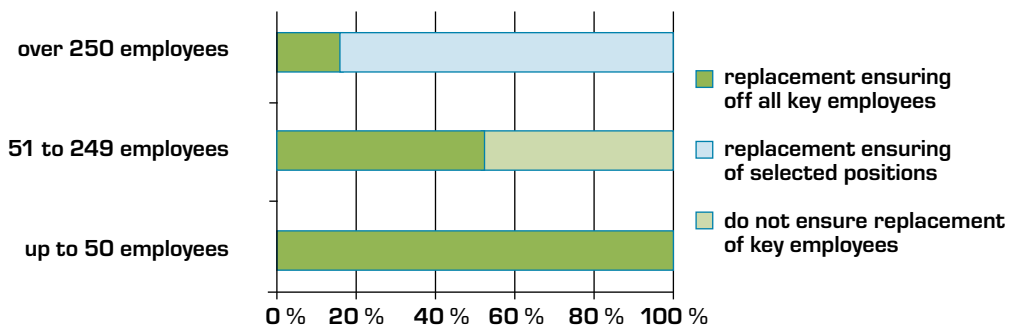
The null hypothesis “The organization size does not depend on knowledge continuity preservation” was tested. The strength of the relationship between the variables is, according to the value of Contingency coefficient (0.706) and p-value (0.020).

Do you keep a record of pre-retirement staff?

When knowledge continuity management (KCM) is utilized in organizations, either systematic

Graf 3: ▶

Key employee replacement ensuring for keeping of knowledge continuity



Source: Authors' survey

methods for recording information or non-systematic methods (such as shadowing) are used. The survey revealed that 20.0% of organizations keep a record of pre-retirement staff, 25.0% Czech organizations shadow and support the knowledge transfer in various ways, and 55.0% of the organizations do not keep a record of pre-retirement staff. There are possible risks in most of the organizations caused by lack of awareness of key staff before retirement. Departure of this type of staff might cause a critical situation arise in the organization. The major risk was noted in large organizations (91%) due to in many cases lack of a record of pre-retirement staff (see graph 4).

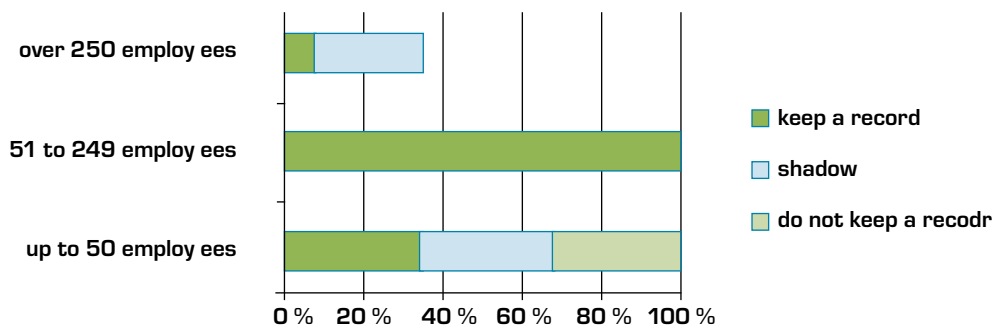
The null hypothesis “The organization size does not depend on the critical employee selection at the pre-retirement age” was not rejected (p-value 0.064).

4) How do you ensure key staff replacement and knowledge replacement?

The survey showed that 65.0% organisations ensure key staff replacement in the long term and 35.0% organisations ensure when needed. Systematic key staff replacement and their knowledge in the long term is the mostly ensured by large organizations (50.0%) in the sample.

Graf 4: ▶

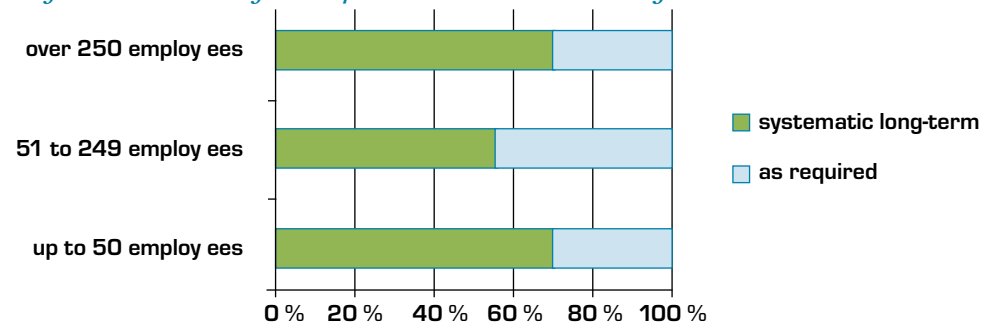
Level of key staff awareness at the pre-retirement age



Source: Authors' survey

Graf 5: ▶

The ways how to ensure key staff replacement and their knowledge



Source: Authors' survey

The last null hypothesis „The organization size does not depend on the key staff replacement and their knowledge” was not confirmed (p-value 0.551).

The results of Monte Carlo test have confirmed that the organization size is dependent on the ensuring of knowledge continuity (an alternative hypothesis to hypothesis no. 3). The strength of the relationship between the variables is, according to the value of Contingency coefficient (0.706) and p-value (0.020).

Discussion

If key employees leave the organization, they will take key knowledge with them. Hence, it is considered that people are the most important organization resource (Banfield, Kay, 2008; Beazley, Boenisch, 2002) and they are carriers of knowledge. So, key resource is according to Cardoso *et al.* (2012) knowledge. However, only 55.0% Czech organizations select key employees based on BCM standards.

85.0% (n = 17) organizations ensure key employee replacement using BCM frame, mainly large organizations. On the contrary, only 30.0% organizations ensure replacement for all key staff because of knowledge continuity. However, Knowledge Management (KM) and Knowledge Continuity Management (KCM) are directly related to the effectiveness of organizations (Amirkhani *et al.*, 2012).

65.0% ensure replacement for knowledge continuity preservation for selected positions [according to MoLSA (2013) selected position are represented by employees at the retirement age, pre-retirement age and pregnant employees]. This sample is mainly represented by large organizations (65.0%). This fact was confirmed by statistical testing [the organization size is dependent on the ensuring of knowledge continu-

ity, Contingency coefficient (0.706) and p-value (0.020)]. On the other hand, 91.0% large organizations do not keep a record of pre-retirement staff. The reason might arise from the organization thinking. Organisations usually think that have enough substitutes for the given job position. (MoLSA, 2013).

The survey showed that 55.0% (n = 20) organizations select key staff entirely based on BCM standards and 65.0% organisations ensure key staff replacement in the long term. Because the aim is to evaluate the uninterrupted availability of all key resources in the organization (Tammineedi, 2010).

Conclusion

Currently, management of organizations places demands on transfer knowledge in organisations, knowledge continuity. It means knowledge transfer in the case of knowledge and experience of a departing key employees as well as pre-retirement staff is passed on to his/her successor based on BCM concept. This is confirmed by the outcomes of the present survey. The results of the survey show that organizations select key employees even based on BCM standards in relative frequency 55.0%. The results also confirm that knowledge continuity ensuring in organizations in the Czech Republic depends on the size of the organization. This fact is also confirmed by the present survey – 77% large organizations (over 250 employees) of the given sample ensure knowledge continuity of key employees. Of particular interest is the fact that only 25% organizations keep a record of pre-retirement staff. One of the reason is that organisations usually think that have enough substitutes for the given job position. (MoLSA, 2013). Organizations should put emphasise on pre-retirement employees because knowledge

continuity provide effective transfer of knowledge between present employees within the organization. In addition, can solve some organization problems and promote success (Urbanová, Königová, 2012).

Acknowledgement

This contribution is a follow-up to a research project supported by the CULS University-wide Internal Grant Agency (CIGA), No. 20121001 - "Business continuity management contributing to higher performance in organisations".

REFERENCES

- AJMAN, M. - HELO, P. - KEKÄLE, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 1, p. 156 - 168. ISSN 1367-3270.
- AMIRKHANI, A. H. - TAJMIRIAHI, J. - MOHAMMADI, M. - DALIR, M. (2012). Assessing the Effectiveness of Knowledge Management in Empowering and Development of Human Resources: A case study on Ati Luleh Sepahan Company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3, no. 12, p. 131-147.
- BANFIELD, P. - KAY, R. (2008). *Introduction to human resource management. 1st ed.* New York: Oxford University Press, 2008, pp. 367. ISBN 978-0-19-929152-6.
- BEAZLEY, H. - BOENISCH, J. - HARDEN, D. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave.* New York: John Wiley & Sons. p. 269, ISBN 0471219061.
- CARDOSO, L. - MEIRELES, A. - PERALTA, C. F. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no. 2, p. 267 - 284. ISSN 1367-3270.
- CZSO, *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců – Metodika* [on line]. 2013. [cit. 2013-10-22]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m.
- EBY, L. T. - BURK, H. - MAHER, CH. P. (2010). How serious of a problem is staff turnover in substance abuse treatment? A longitudinal study of actual turnover. *Journal of Substance Abuse Treatment*, vol. 39, no. 3, p. 264-271. ISSN 0740-5472.
- ELLIOTT, D. - SWARTZ, E. - HERBANE, B. (2002). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach.* London: Routledge, 2002, pp. 224. ISBN 978-0415204927.
- HERBANE, B. (2010). *The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drives.* *Business history*, 2010, vol. 52, no. 6, pp. 978 - 1002. ISBN 1743-7938.
- KÖNIGOVÁ, M. - FEJFAR, J. (2013) Role of Personnel Planning in Business Continuity Management. *ICIBM 2013: International Conference on Innovation, Business and Management*, no 76, p. 176-181. ISBN 2010-376X.
- KÖNIGOVÁ, M. - URBANCOVÁ, H. (2011). New management disciplines in the area of business. *Scientia Agriculturae Bohemica*, vol. 42, no. 1, p. 37-43. ISSN 1211-3174.
- MPSV, *Operační program: Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 - 2013* [on line]. 2013. [cit. 2013-06-28]. Dostupné z WWW: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CF4QFjAH&url=http%3A%2F%2Fknihovnam.nkp.cz%2Fdocs%2FProgEU%2FOP_LZZ_FINAL.pdf&ei=xkNpUqPiKeel4ATpmoG4Ag&usg=AFQjCNEAiRlzh9CIvxP--188y_lpscIARQ&bv=55123115,d.bGE.

- PECÁKOVÁ, I. (2007). *Testy nezávislosti v řídkých kontingenčních tabulkách*, [on line]. 2007. [cit.2013-14-08]. Dostupné z WWW: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c1/pecakova.pdf>.
- TAMMINEEDI, R. L. (2010). Business Continuity Management: A Standards-Based Approach. *Journal of Information Security and Applications*: 19, no. 1, p. 36 – 50. ISSN 2214-2126.
- SUN, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes, *Journal of Knowledge Management*. vol. 14, no. 4, p. 507 – 520. ISSN 1367-3270.
- URBANCOVÁ, H. – KÖNIGOVÁ, M. (2012) Ensuring of Knowledge Continuity in organization in the Czech Republic. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales, The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*, vol. 15, no. 1, p. 65 – 75. ISSN 1212-32.
- URBANCOVÁ, H. – URBANEC, J. (2012). Factors influencing knowledge continuity ensuring. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 60, no. 4, p. 378–396. ISSN 1211-8516.
- VENCLOVÁ, K. – URBANCOVÁ, H. (2012). Role of knowledge continuity ensuring of key staff in the concept of Business Continuity Management. *20th Annual Conference on Business and Marketing Strategies in Central and Eastern Europe*. ISBN: 978-3-9503290-1-8.
- VENCLOVÁ, K., – URBANCOVÁ, H.,- VOSTRÁ VYDROVÁ, H. (2013) Advantages and disadvantages of Business Continuity Management, *ICIBM 2013: International Conference on Innovation, Business and Management*, no 76, p. 134-138. ISBN 2010-376X.
- WONG, N. W. (2009). The Strategic Skills of Business Continuity Managers: Putting Business Continuity Management into Corporate Long-Term Planning. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 4, no. 1, p. 62–68. ISSN 1749-9216.
- ZHANG, S. – ZHANG, H. – LEI, S. (2009) Human resources management in the knowledge economy era. *International Forum of Human Resource Strategy and Development*, vol 1., p. 1183–1187. ISBN 978-0-9806057-6-1.

KNOWLEDGE CONTINUITY ENSURING OF KEY EMPLOYEES IN GIVEN SAMPLE OF ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC

Ing. Kateřina Venclová, Ing. Hana Vostrá Vydrová

ABSTRACT

Knowledge is recognised as a critical competitive asset. Protection of knowledge and consequently the protection of employees (as carriers of knowledge), especially key employees, should represent one of the organization's priorities. The first part of the article concentrates on the theoretical background. The second part evaluates the results of the quantitative survey. The aim of the article is to evaluate knowledge continuity of key employees in the given sample of organizations in the Czech Republic, based on analysis of survey data and to test dependencies between selected qualitative characteristics that relate to the issues examined. The results of the survey show that only 18.9% (20) of organizations use Business Continuity Management. The results of the survey also show that 55% (11) organizations select key employees with key knowledge for their organization based on BCM standards. 85.0 % (17) organizations of the sample ensure key employee replacement using the BCM frame. The survey has confirmed that the organization size is dependent on the ensuring of knowledge continuity. The strength of the relationship between the variables is, according to the value of Contingency coefficient (0.706) and p-value (0.020).

KEYWORDS

Business Continuity Management, Knowledge Continuity, key employee, survey, Monte Carlo method

JEL CLASSIFICATION

L11, D83

Přístupy k hodnocení bezpečnosti informací v organizacích v České republice

Ing. Jiří Urbanec

Úvod

Informační bezpečnost je disciplína zabývající se prostředky pro dosažení cíle – bezpečnosti informací, tj. zajištění kritických charakteristik informací a dosažení stavu, kdy jsou informace ochráněny před ztrátou těchto kritických charakteristik. Disciplína informační bezpečnosti zahrnuje množinu mechanismů, technik, měř a administrativních procesů využívaných k ochraně informačních aktiv (Kouns, Minoli, 2010, s. 3) a ochraně investic vložených do informací a informačních systémů (Doucek et. al., 2011, s. 185).

Informační bezpečnost je jednou ze součástí bezpečnostního systému organizace (Smejkal, Rais, 2006, s. 195), resp. celkové bezpečnosti organizace (Doucek et. al., 2011, s. 56; Požár, 2005, s. 39). Informační bezpečnost řeší veškerou ochranu informací organizace, tedy celého informačního systému, automatizované i neautomatizované části (Smejkal, Rais, 2006, s. 197). Bezpečnost informací v informačním systému je dosahována bezpečností informačních systémů podporovaných prostředky informačních a komunikačních technologií.

Cílem článku je zhodnotit přístupy k hodnocení bezpečnosti informací v informačních systémech v organizacích v České republice. Dílčím cílem článku je na základě výsledků faktorové analýzy identifikovat a zhodnotit kombinace vlivu faktorů ovlivňující bezpečnost informací. Počet zkoumaných faktorů ve výzkumu vychází

z teoretických východisek českých i zahraničních zdrojů.

Článek je tvořen z šesti částí a to úvodu, teoretických východisek, kde jsou na základě analýzy sekundárních zdrojů stanoveny předpoklady pro výzkum, následuje metodika, výsledky, diskuze a závěr.

1 Teoretická východiska práce

Kapitola se zabývá komparací názorů jednotlivých autorů zabývajících se zkoumanou problematikou, která je aktuální a důležitá ve všech sektorech ekonomiky.

Informační systém v organizaci nezávisle na jeho formě (elektronická, manuální) je soubor prvků s účelově uspořádanými vazbami a účelovou funkcí (strukturou vč. hierarchických vztahů, pravidel a norem) a informačními a datovými toky mezi těmito prvky, kde primárním účelem toků je přenos informací. Cílem informačního systému je umožnit realizaci informačního procesu. Prvky informačního systému, které se účastní informačního procesu, jsou:

- informace, jako hlavní předmět činnosti informačního systému (v elektronické, písemné resp. audiovizuální a ústně předávané podobě) (Požár, 2005, s. 57, s. 87),
- uživatelé, lidé, osoby – sdělovatelé (poskytovatelé) informací, příjemci informací (klienti) (Požár, 2005, s. 87), zpracovatelé spouštějící zpracování informací, správci, zprostředkovatelé informací;

- systémy zpracování dat a informací (informační infrastruktura) a všechny jejich hmotné i nehmotné součásti – hardware (papír, šanony, počítače a periferie, síťové prvky), software (aplikace, programy, jazyky), pracovní postupy, techniky a metody, materiál a nemovitosti (Požár, 2005, s. 87).

V rámci jednotlivých fází transformačního procesu informací se informace nacházejí v jednom ze základních stavů jejich životního cyklu: v užívání, v přenosu a v uloženém stavu. Jedním z modelů definujících tyto fáze je CNSS in Whitman (2010, s. 5). Mezi těmito stavy řízeně přecházejí. Je zřejmé, že informace v užívání jsou v informačním procesu při krocích zpracování a využívání informací, v přenosu při získávání informací, registraci, ukládání, a informace mohou být uloženy v prostředcích počítačové techniky, v psané formě či v lidské paměti (Smejkal, Rais, 2006, s. 147).

V informačních procesech je nutné dbát na bezpečnost informací na úrovni všech prvků, se kterými pracuje a je nutné identifikovat rizika pro informace. Riziko obecně představuje pravděpodobnost, že dojde k nepříznivému odchýlení skutečného stavu od očekávaného, přičemž vzniká určitá ztráta. Bezpečnostní riziko je pak pravděpodobnost, s jakou bude hodnota informace zničena nebo poškozena působením konkrétní hrozby při využití zranitelnosti (slabiny) (Požár, 2005, s. 37; Landoll, 2006, s. 34; Dobda, 1998, s. 14).

S rostoucí hodnotou informace jsou prvky informačního systému vystavovány hrozbám. Schopnost prvků systému odolat hrozbám (minimalizovat zranitelnost v okamžiku působení hrozby) je pro informace kritická.

Volba modelu řízení bezpečnosti informací, odpovídajících metod řízení a priority závisí na podmínkách a potřebách organizace a jejím za-

měření. V průběhu vývoje disciplíny informační bezpečnosti postupně vznikla a dále se rozvíjí množina modelů řízení a standardů, které jsou volně použitelné, komerční, případně proprietární (Urbanec, 2013).

Možnost hodnotit schopnost prvků informačního systému odolat hrozbám a dosáhnout dostatečné bezpečnosti informací přináší schopnost ji řídit. Metody hodnocení v rámci jednotlivých modelů jsou součástí těchto modelů a průběžně se vyvíjí. Aktuální rozvíjející oblastí je kvantitativní hodnocení a stanovení měr pro toto hodnocení, nicméně hodnocení na základě měření není podle Doucek (2011, s. 112) v stávající praxi informačních systémů absolutní prioritou. Navzdávající tomu teprve postupný rozvoj aplikace standardu ISO 27004 a doposud neustálená taxonomie měř.

2 Materiál a metody

Teoretická východiska článku vznikla na základě analýzy sekundárních zdrojů, kde byly komparovány názory autorů na problematiku bezpečnosti informací v tuzemsku i zahraničí. Dále byly z teoretických metod poznání využity syntéza, indukce a dedukce. Výsledky byly získány na základě realizace primárního výzkumu zabývajícího se oblastí hodnocení bezpečnosti informačních systémů v organizacích v České republice.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo analyzovat přístup organizací k hodnocení informačních systémů z pohledu bezpečnosti zpracovávaných informací a stanovit vliv vybraných faktorů na bezpečnost informací v zkoumaných organizacích. Cíle je dosahováno na základě testování hypotéz, analýzy kontingenčních tabulek a identifikování nových faktorů prostřednictvím faktorové analýzy.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v českém jazyce pomocí uzavřených a polouzavře-

ných otázek. Byly osloveny organizace se sídlem v České republice využívající IT a v rámci nich byl osloven specialista v oblasti bezpečnosti informací. Kvantitativní výzkum respektoval Zákon č. 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů a oblast etiky ve výzkumu. Před zahájením dotazníkového šetření byl proveden průzkum, jenž testoval správnost formulování otázek a jejich pochopení respondenty, návratnost dotazníku a technickou realizaci. Otázky v dotazníkovém šetření byly pro respondenty jednoznačně stanoveny, význam pojmů technických oblastí a praktické aplikace byl respondentům v dotazníku uveden.

Organizace byly vybrány náhodným kvótním výběrem z organizací se sídlem v České republice. Organizace byly rozděleny do homogenních skupin dle výběrových kritérií odpovídajících ČSÚ tak, aby byla zajištěna reprezentativnost organizací a zobecnitelnost výsledků na výběrový vzorek. Kritéria výběru v rámci výzkumu byla stanovena tak, aby přibližně odpovídala procentnímu zastoupení organizací dle odvětví ekonomiky a velikosti organizace.

- dle odvětví ekonomiky: 15 % z primárního, 15 % ze sekundárního, 70 % z terciálního sektoru,
- dle velikosti organizace dle počtu zaměstnanců: 70 % z malých, 20 % ze středních, 10 % z velkých organizací.

Bylo osloveno celkem 785 organizací a dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 106 organizací, návratnost byla 13,5 %.

- dle odvětví ekonomiky: 10,4 % z primárního, 16,0 % ze sekundárního, 73,6 % z terciálního,
- dle velikosti podniku dle počtu zaměstnanců: 40,6 % z malých, 22,6 % ze středních, 36,8 % z velkých organizací.

Pro nesplnění podmínek zahrnutí do výzkumu byly 4 dotazníky z hodnocení vyňaty. Respondenti uvedli, že nezpracovávají hodnotné

informace. V rámci příspěvku jsou tedy hodnoceny výsledky ze 102 organizací. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2013 a program IBM SPSS Statistics 21. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky (pro testování výsledků byla využita analýza rozptylu, parametrické testy a zjištění korelace). Pro hlubší rozbor byly použity metody vícerozměrné statistiky, zejména faktorová analýza (využita byla rotace metodou Varimax, pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo; pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a Hendl (2012). V rámci deskriptivní statistiky byly využity relativní četnosti, vypočítán neparametrický Chí-kvadrát test a síla závislosti byla zjišťována dle Cramerova V.

3 Výsledky výzkumu

Kapitola Výsledky a diskuse prezentuje výsledky provedeného výzkumu.

3.1 Přístup organizací k hodnocení bezpečnosti informací

Výsledky ukázaly, že v současné době většina zkoumaných organizací hodnotí informační systémy z pohledu rizika pro hodnotné informace (58,49 %). Nejčastěji realizují hodnocení IS organizace v terciálním sektoru (77,4 %) a nejméně organizace v sektoru primárním (3,2 %). Ty organizace, které informační systém nehodnotí, uváděly nejčastěji důvod, že předpokládají, že informační systém je bezpečný a spoléhají na svého dodavatele (29 organizací).

Organizace, které naopak informační systém hodnotí, tak činí nejčastěji s cílem identifikovat slabiny a vznikající problémy (41,5 %). V rámci výzkumu byla prokázána závislost mezi hodno-

cením bezpečnosti IS a velikostí organizace (p -hodnota = 0,000; Cramerovo V = 0,444; střední závislost).

3.2 Vliv faktorů na bezpečnost informací

Dále bylo zjišťováno, které faktory mají dle respondentů hlavní vliv na dosažení maximální úrovně bezpečnosti informací v jejich organizaci. Respondenti mohli zaznačit více odpovědí. Výsledky jsou prezentovány v tabulce 1.

Tabulka 1 ►

Faktory mající hlavní vliv na dosažení maximální úrovně bezpečnosti informací, seřazeno dle relativní četnosti sestupně.

Faktory	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Lidský faktor	72	67,92
Kvalita technických prostředků ochrany důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací	54	50,94
Existence identifikace rizik působících na konkrétní informační aktiva	45	42,45
Kvalita procesů řízení informační bezpečnosti a prosazování bezpečnostní politiky	40	37,74
Existence klasifikace informací	38	35,85
Monitoring osob, technických prostředků a informačních procesů	27	25,47
Měření bezpečnostních charakteristik informačního systému	18	16,98
Měření bezpečnostních charakteristik informací	11	10,38

Zdroj: Vlastní výzkum

Organizace za nejvlivnější považují jednoznačně lidský faktor a následně kvalitu technických prostředků ochrany důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací. Tento výsledek lze očekávat, lidský faktor je dlouhodobě identifikován jako nejkritičtější část informačních systémů

a lidé jako prvek informačního systému představují nejvíce slabiny. Pozice faktoru „existence klasifikace informací“ ve středu spektra naopak neodpovídá teoretickému významu tohoto faktoru pro před ním umístěné faktory, protože klasifikace informací by měla být vstupem jak pro aplikaci technických prostředků, tak vstupem pro identifikaci rizik a realizaci procesů informační bezpečnosti. Vnímání kvantitativního hodnocení bezpečnosti informací (měření) jako nejméně vlivného faktoru odpovídá nízké vnímané prioritě v bezpečnostní praxi. V komparaci s faktorem monitoringu osob a technických prostředků má nižší vliv.

3.3 Identifikace významných faktorů

Metodou Varimax byly nalezeny dva faktory. Rozptyl u faktoru 1 byl vyšší než u faktoru 2 (přes 36 %), proto tento rozptyl lze považovat za největší. V tabulce 2 jsou prezentovány výsledky rozptylů významných faktorů vysvětlující proměnné. Program IBM SPSS Statistics 21 pomocí metody Varimax identifikoval celkem 2 faktory, jejichž vlastní číslo (rozptyl) je vyšší než 1 (Kaiser-Guttmanovo pravidlo). Celkově tyto dvě identifikované proměnné (přes 50 %) vysvětlují celkové chování vzorku či možnosti výsledných vlastností. Cílem faktorové analýzy je charakterizovat nově vzniklé proměnné na základě závislostí (hodnotě korelačního koeficientu) s původními proměnnými.

První faktor poukazuje na důležitost bezpečnostních procesů na organizační úrovni, a jak sledovaná organizace klade důraz na oblast bezpečnosti informací (viz tabulka 3). Faktor je nejvíce tvořen měřením bezpečnostních charakteristik informací (0,788), měřením bezpečnostních charakteristik informačního systému (0,738) a monitoringem osob (0,737), prostředky ochrany důvěrnosti a informačními procesy. Lze

jej tedy souhrnně pojmenovat „bezpečnostní procesy“. Korelační koeficienty se pohybují v rozmezí od 0,397 do 0,788, což představuje střední a silnou závislost (u většiny koeficientů).

Druhý identifikovaný faktor zahrnuje dvě proměnné na obecné úrovni, proto jej lze nazvat „bezpečnostně kritické prvky“. Nejsilnějším faktorem z hlediska bezpečnostně kritických prvků je lidský faktor (0,825). Oba koeficienty (lidský faktor i klasifikace informací) představují silnou závislost (0,637 a silnější).

Lze shrnout, že hlavními faktory ovlivňujícími bezpečnosti informací jsou „bezpečnostní procesy a podpůrné nástroje v organizaci“, z nichž velkou část tvoří monitoring a měření (jak na procesní, tak technické úrovni) a kvalita proce-

sů, a důraz na „bezpečnostně kritické prvky“ informačního systému tvořené především lidským faktorem a následně bezpečnostní klasifikací informací.

Důraz na lidský faktor a klasifikaci informací na bezpečnost informací je zřetelný především u organizací v pokročilém stupni rozvoje informační bezpečnosti (organizace, které aplikují některou z norem informační bezpečnosti). Monitoring a měření jsou vnímány jako podobné až totožné oblasti, přestože se jedná o odlišné problematiky. Aplikace monitoringu je pak trend pozorovatelný u bezpečnostně rozvinutých organizací.

4 Diskuse

Výsledky ukazují, že bezpečnost informací v informačních systémech nehodnotí 41,1 %, z nichž všechny jsou z primárního a sekundárního sektoru. Z teoretických předpokladů vyplývá, že i tyto organizace by hodnocení měly provádět pro schopnost řídit bezpečnost informací. Toto platí i pro organizace, které spoléhají na svého dodavatele.

Organizace, které hodnotí bezpečnost informací, jsou organizace s rozvinutou disciplínou

Tabulka 2 ▶

Výpočet rozptylu významných faktorů

Faktor	Rozptyl	% rozptylu	Kumulativní % rozptylu
1	2,902	36,279	36,279
2	1,131	14,135	50,414

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3 ▶

Výpočty faktorové analýzy

Proměnná	Faktor 1	Faktor 2
Identifikace rizik působících na konkrétní informační aktiva	0,397	0,375
Prostředky ochrany důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací	0,559	0,133
Klasifikace informací	0,299	0,637
Lidský faktor	-0,174	0,825
Kvalita procesů řízení informační bezpečnosti a prosazování bezpečnostní politiky	0,663	-0,018
Monitoring osob, technických prostředků a informačních procesů	0,737	0,091
Měření bezpečnostních charakteristik informačního systému	0,738	0,042
Měření bezpečnostních charakteristik informací	0,788	0,200
Celkové % rozptylu	36,279	14,135
Název faktoru	Bezpečnostní procesy a podpůrné nástroje	Bezpečnostně kritické prvky

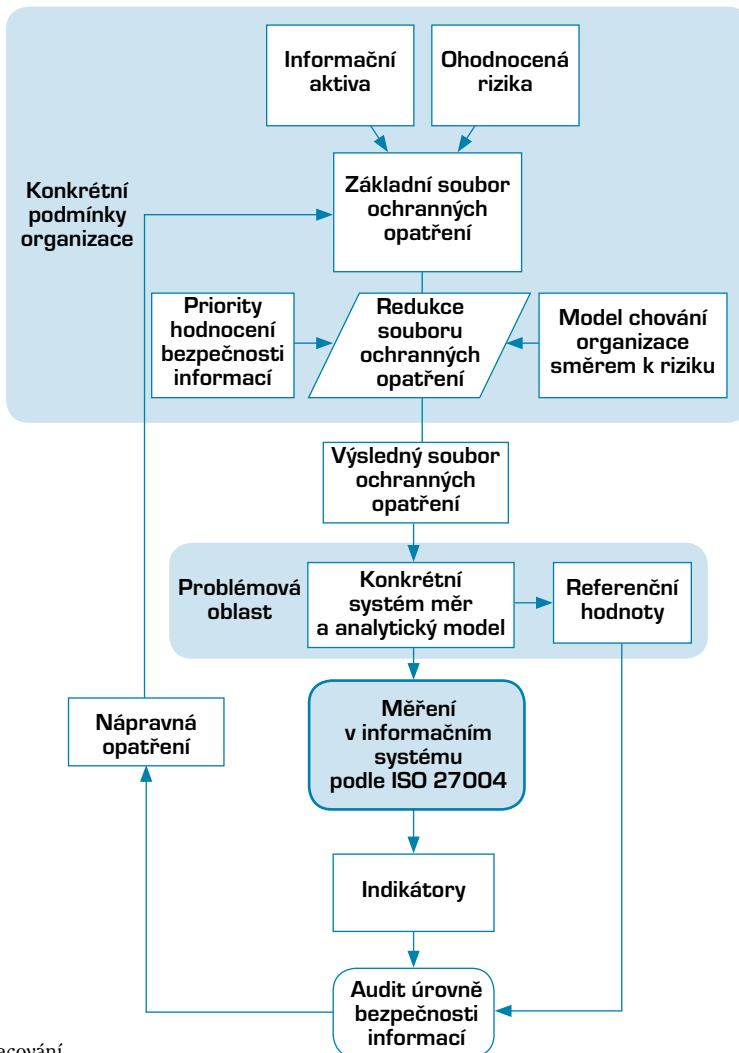
Zdroj: Vlastní výzkum

informační bezpečnosti. Důraz je v jejich procesech kladen na technické prostředky ochrany, stanovení rizik a kvalitu procesů informační bezpečnosti. U těchto organizací je aplikován monitoring osob, technických prostředků a procesů.

Kvantitativní metody hodnocení ve formě měření prvků informačního systému, tj. systémů zpracování dat (16,98 %), tak samotných informací (10,38 %), jsou vnímány jako vlivný faktor u malé části respondentů.

Schéma 1 ►

Model měření úrovně bezpečnosti informací



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem měření bezpečnostní pozice informačního systému v oboru informační bezpečnosti je možnost použít výsledky pro snižování rizika. Přesné absolutní, resp. relativní opakitelné měření bezpečnostní pozice informačního systému využívající pečlivě navržený systém měr může být použito jako důkaz dosažení konkrétní úrovně bezpečnosti informací a bezpečnostních vlastností informačního systému v provozu včetně účinnosti ochranných opatření. Podle Jaquith (2007, s. 40) má měření další hlubší přínosy, např. umožňuje porozumět rizikům, v předstihu zaznamenat změny v trendu úrovně bezpečnosti informací, porozumět slabým, resp. slábnoucím místům v IS, zhodnotit efektivitu protipatření a doporučit další zdokonalení technologií a procesů.

Výsledky ukazují, že v organizacích s nejvíce rozvinutou oblastí informační bezpečnosti se aplikované principy kvantitativního hodnocení soustředí na monitoring vybraných událostí a detekce porušení bezpečnostní politiky v interním prostředí. Reagují tak na skutečnost, že hrozby existují primárně v interním prostředí.

Hlavní problémovou oblastí měření bezpečnosti informací je stanovení konkrétního základního systému měr, včetně stanovení referenčních (očekávaných) hodnot charakteristik objektů určených k měření, tj. prvků informačního systému IS. Množina měr by měla být relativně malá a přehledná a konstruována tak, aby mohla být prohlášena za skupinu měr, které mají být vyhodnocovány vždy (Vaníček, 2004, s. 121). Změřené hodnoty v konkrétní organizaci jsou závislé na faktorech vyplývajících primárně z podmínek organizace, tj. její ochotě akceptovat riziko pro informační aktiva resp. míře bezpečnostního uvědomění organizace (povědomí o riziku) a přístupu k informační bezpečnosti.

Stanovený systém měr lze použít pro verifikaci úrovně navržených ochranných opatření

ve fázi návrhu a nastavení referenčních hodnot a následnou validaci v provozu nasazených ochranných opatření. Návrh metodického postupu je uveden ve schématu 1.

Konkrétní míry lze systematickým postupem identifikovat na bázi konceptuálního nástroje GQM (Goal-Question-Matrix), který umožňuje logický a strukturovaný proces stanovení měr, což je v souladu s Hayden (2010, s. 52) a Herrmann (2007, s. 22). Související aktivity obsahují stanovení měřených charakteristik a stanovení analytického modelu společně se stanovením referenčních hodnot.

Závěr

Výsledky ukázaly, že více než 58 % organizací se snaží hodnotit bezpečnost informací v IS tak, že se snaží identifikovat slabiny a vznikající problémy a pokrýt legislativní požadavky. Článek následně identifikoval 2 hlavní skupiny faktorů, které ovlivňují rozhodnutí organizací, zda se mají zabývat hodnocením bezpečnosti informací IS, jedná se o „bezpečnostní procesy a podpůrné nástroje“ a „bezpečnostně kritické prvky IS“.

Je nutné konstatovat, že přestože se hodnocením bezpečnosti informací v IS organizace zabývají či chtějí zabývat, jejím měřením (kvantifikací) se v současné době ve většině případů nezabývají. Touto oblastí se zabývá další část výzkumu.

Teoretickým přínosem článku je sumarizace výsledků výzkumu zabývajících se aktuální oblastí bezpečnosti informací, jež napomáhají organizacím včas identifikovat vznikající problémy a slabiny a lépe se na ně do budoucna připravit.

Praktickým přínosem článku je prezentovat aktuální výsledky výzkumu, který je v současném konkurenčním a legislativním prostředí, který je přímo za silně závislý na elektronických systémech zpracování dat (85,9 % organizací ve

výzkumu), velmi důležitý. Výsledky mohou organizacím napomoci v nastavení takových procesů na bázi měření, aby byla eliminována slabá místa a na hrozby bylo realizováno včas. Výzkum bude

pokračovat fází kvalitativního výzkumu formou osobních rozhovorů se zástupci organizací na pozici vedoucích oddělení informačních systémů/informačních technologií.

REFERENCE

- ANDERSON, V. (2009). *Research Methods in Human Resource Management*. 2nd ed. London : Chartered Institute of Personnel Development. 385 pp. ISBN 978-184398-227-2.
- DOBDA, L. (1998). *Ochrana dat v informačních systémech*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 80-7169-479-7.
- DOUCEK, P. - NOVÁK, L. - NEDOMOVÁ, L. - SVATÁ, V. (2011). *Řízení bezpečnosti informací*. 2. vydání. Praha: Professional publishings, 2011. ISBN 978-80-7431-050-8.
- HENDL, J. (2012). *Overview of statistical methods for data processing* (in Czech). Prague, CZ: Portal.
- HAYDEN, L. (2010). *IT security metrics. A Practical framework for Measuring Security & Protecting Data*. USA: The McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0-07-171340-5.
- HERRMANN, D., S. (2007). *Complete Guide to Security and Privacy Metrics*. USA: Auerbach Publications. ISBN 978-0-8493-5402-1.
- JAQUITH, A. (2009). *Security Metrics. Repacing Fear, Uncertainty, and Doubt*. USA: Pearson Education Inc. ISBN 978-0-32-134998-9.
- KOUNS, J. - MINOLI, D. (2010). *Information Technology Risk Management in Enterprise Environments*. USA: Wiley Publishing, 2010. ISBN 978-0-471-76254-6.
- LANDOLL, D., J.: *The Security Risk Assessment Handbook*. USA: Auerbach Publications, 2006. ISBN 978-0-8493-2998-2.
- POŽÁR, J. (2005). *Informační bezpečnost*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o. ISBN 80-86898-38-5.
- SMEJKAL, V. - RAIS, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.
- UČEŇ, P. (2001). *Metriky v informatice*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0080-8.
- URBANEC, J. (2013). *Hodnocení bezpečnosti informací v informačních systémech a návratnost investic*. Ekonomické listy, č.3, s. 24-38. ISSN 1804-4166.
- VANÍČEK, J. (2004). *Měření a hodnocení jakosti informačních systémů*. Praha: ČZU v Praze. ISBN 80-213-1206-8.
- WHITMAN, M. - MATTORD, H. (2010). *Management of Information Security*. USA: Course Technology, Cengage Learning. ISBN 0-8400-3160-2.

APPROACHES TO ASSESMENT OF SECURITY OF INFORMATION IN CZECH ORGANISATIONS

Ing. Jiří Urbanec

ABSTRACT

Information security is one part of organizational system or complete organizational security respectively and thus this discipline should be emphasized in today's cyber world and should be objective of all organizations. The aim of the paper is to identify approaches of Czech organizations to assessment of security of information in their information systems. The data analyzed was obtained based on a quantitative survey in which data was collected by means of a questionnaire survey (N=785; n=102). The results show, that more than 58% of organizations assess the information systems in order to identify vulnerabilities and arising informational issues and they aim to improve security processes and cover more demanding legislature Requirements.

KEYWORDS

Information security, factor analysis, survey, organization

JEL CLASSIFICATION

D 82, L86

Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu

Centrum ekonomických studií VŠEM je výzkumné pracoviště Vysoké školy ekonomie a managementu, kde jsou koncipovány rovněž pedagogické aktivity pracovníků CES VŠEM. CES VŠEM byl zařazen na seznam výzkumných organizací splňujících zákonná kritéria (Zákon č. 130/2002 Sb.) v roce 2013.

Výzkumné aktivity CES VŠEM se zaměřují zejména na analýzu předpokladů a výsledků růstové výkonnosti a kvalitativní konkurenceschopnosti české ekonomiky v mezinárodním srovnání (v rámci EU-28) a na identifikaci souvisejících hospodářsko-politických implikací pro podporu ekonomického dohánění a přechodu na znalostně založenou ekonomiku (v intencích cílů Lisabonské strategie).

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vysoká škola ekonomie a managementu realizuje vysokoškolské studijní programy podporující získávání mezioborových znalostí a dovedností umožňujících absolventům působení v prostředí firem a organizací v globalizované a znalostně založené ekonomice.

Hlavním posláním a cílem VŠEM je působit jako nezávislé a svobodné vysokoškolské pracoviště realizující vzdělávací programy na mezinárodně srovnatelné úrovni s důrazem na ucelenou nabídku dlouhodobých vzdělávacích programů realizovaných kombinovanou a prezenční formou studia.

Vysoká škola ekonomie a managementu byla zařazena na seznam výzkumných organizací splňujících zákonná kritéria (Zákon č.130/2002 Sb.) v roce 2014.

Pokyny pro autory

Odborný vědecký časopis Ekonomické listy se skládá ze dvou částí, recenzované a nerecenzované. V recenzované části jsou uveřejňovány pouze příspěvky, o jejichž zařazení rozhodla redakční rada na základě recenzního řízení; v nerecenzované části pak zejména ekonomické přehledy vycházející ze šetření převážně mezinárodních odborných institucí, zprávy z konferencí či recenze publikací aj.

Autoři sami uvádějí, do které části nabízejí své příspěvky.

Redakce přijímá pouze dosud nepublikované příspěvky.

Na zařazení příspěvku nevzniká právní nárok.

Rukopis příspěvku do recenzované části (v členění úvod, vlastní stat', závěr, literatura; abstrakt, klíčová slova a JEL klasifikace v anglickém jazyce) o celkovém rozsahu do 45 000 znaků může být předkládán v českém, slovenském nebo anglickém jazyce, a to pouze v elektronické podobě zasláním na e-mailovou adresu: elisty@vsem.cz. Grafy předkládejte v Excelu, tabulky ve Wordu. Seznam literatury uvádějte v abecedním pořadí dle normy ČSN.

Ekonomické listy

číslo 1, ročník 5.

Odborný časopis Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu a Vysoké školy ekonomie a managementu;

Vycházejí 3 čísla ročně

Vydavatel

Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, o.p.s.

Nárožní 2600/9a, 158 00, Praha 5, www.cesvsem.cz

IČ: 25473361

Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.

Nárožní 2600/9a, 158 00, Praha 5, www.vsem.cz

IČ: 27266150

Redakce: Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D., lucie.vnouckova@vsem.cz

Redakční radu řídí: Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Redakční rada

Dr. Adam Drab, Faculty of Social Sciences, Jan Długosz University Częstochowa

Doc. Ing. Mojmír Helisek, CSc., Vysoká škola finanční a správní

Doc. Ing. Jaroslava Hynšlová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Prof. Ing. Christiana Klíková, CSc., Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Ing. Václav Klusoň, DrSc., bývalý vědecký pracovník Ekonomického ústavu

Doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D., Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci

Ing. Renáta Madzinová, Ph.D., Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove

Doc. Ing. Tomáš Pavelka, Ph.D., Vysoká škola ekonomická

Doc. Ing. Ladislav Průša, CSc., Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno

Doc. Ing. Ivo Straka, CSc., Vysoká škola obchodní v Praze

Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA, Vysoká škola ekonomie a managementu

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze

Ing. Bořek Vašíček, Ph.D., Ph.D., Česká národní banka

Ing. Josef Vlášek, Český statistický úřad

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Doc. Ing. Norbert Žid, CSc., Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze

Jazyková redakce: Za formální správnost příspěvků odpovídají autoři.

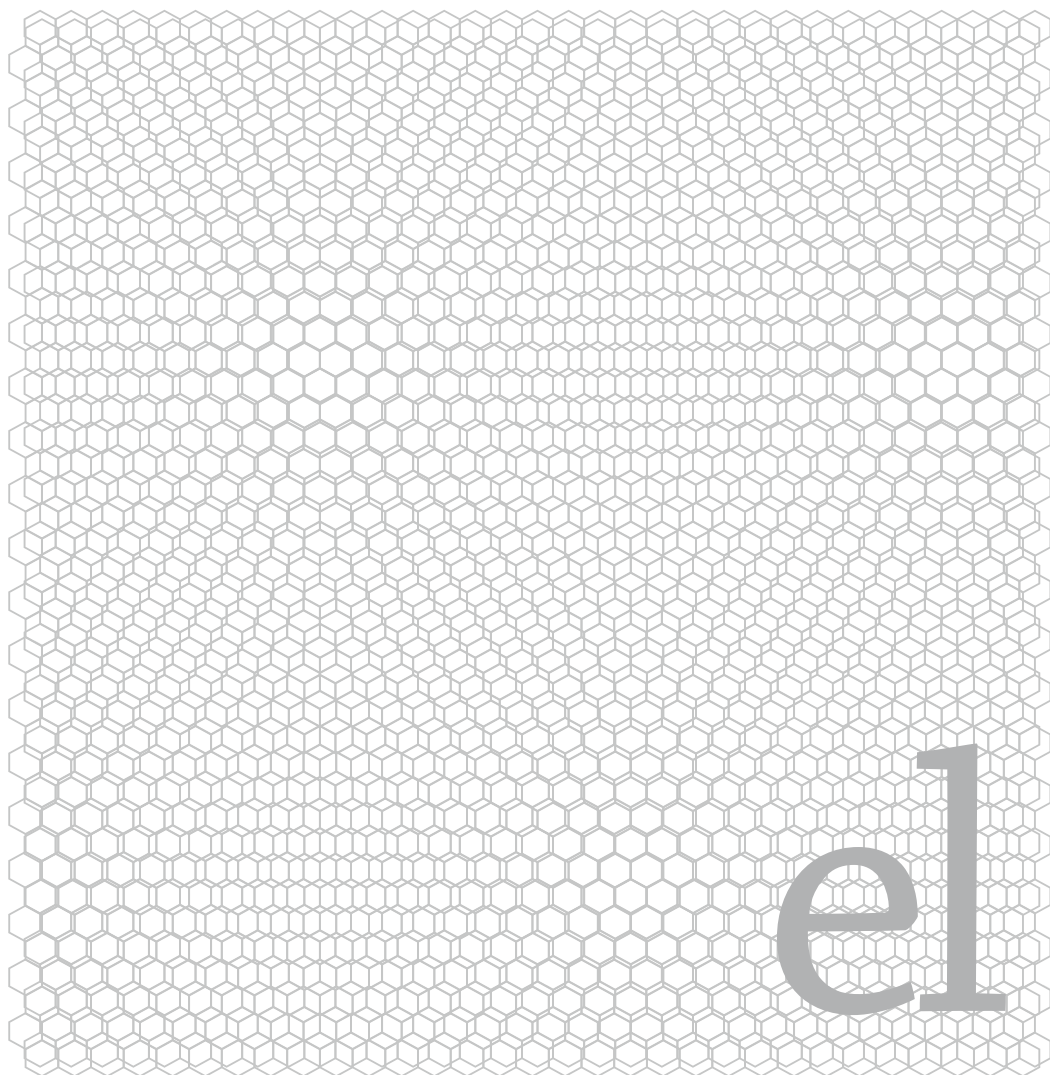
Grafická úprava: Věra Vyskočilová

Vyšlo dne: 31. 10. 2014

ISSN: 1804-4166

© Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, o.p.s.

© Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.



e1