

# e1 Ekonomické listy

2 | 2013

3 Recent Trends in CSR and Corporate Ethics

19 Faktory ovlivňující vertikální přenos znalostí:  
Výsledky faktorové analýzy

34 Analýza podmínek vykazování dotací podle IAS 20

# Obsah

## Recenzované odborné stati

<b>Recent Trends in CSR and Corporate Ethics</b>	<b>3</b>
Assoc. Prof. Dr. Irena Jindřichovská, CSc. Asst. Prof. Dr. Šárka Kocmanová, Ph.D. Asst. Prof. Dr. Irina Purcarea, Ph.D.	
<b>Faktory ovlivňující vertikální přenos znalostí: Výsledky faktorové analýzy</b>	<b>19</b>
Ing. Hana Urbancová, Ph.D.	
<b>Analýza podmínek vykazování dotací podle IAS 20</b>	<b>34</b>
Ing. Marie Kubáňková	

# Recent Trends in CSR and Corporate Ethics

Assoc. Prof. Dr. Irena Jindřichovská, CSc.

Asst. Prof. Dr. Šárka Kocmanová, Ph.D.

Asst. Prof. Dr. Irina Purcarea, Ph.D.

## Introduction

Using historical and contextual analysis this contribution looks into the correspondence between how corporations perceive their role in society and into related encounter between ethics and corporate social responsibility. Can we now claim that business ethics and corporate social responsibility is really the same thing?

It must be admitted, that position of business corporations is complicated in today's globalized world. If the business does not achieve its economic purpose and does not prepare sustainable profit no other criteria are relevant – it cannot provide jobs, generate products provide services or add any other value for society. With putting economics first we remind ourselves to business responsibilities that Drucker (1954) has defined as imperatives for corporate managers. The list of responsibilities can be summarized as follows:

1. Achieve the economic mission of the enterprise.

2. Enable people to work effectively.
3. Manage the social and environmental impact of the business.

Drucker (1981a, p. 18–36) in his famous statement said: “There is neither a separate ethics of business nor is one needed”. Drucker was sometime critical of the institution of board governance as demonstrated by his statement in 1981:

“Whenever an institution malfunctions as consistently as boards of directors have in nearly every major fiasco of the last forty or fifty years, it is futile to blame men. It is the institution that malfunctions” (Drucker, 1981b, p. 107).

Analysing the approaches to CSR from the worldwide perspective, we can very clearly see differences between the US and the Continental models of corporate governance (Drucker Society, 2010, p. 8).

Table 1 ►

### *Differences between the US and the Continental models of corporate governance*

Traditional (U.S.)	Co-determination	Stakeholder Model
Stockholders	Capital and Labour	Social/political/economic interests
Board of Directors	Supervisory	Board Stakeholders in Board
Managers	Management Board	Managers
Employees	Mgrs/Employees	Employees

Source: Summarised according to Lantos (2001).

While the traditional US model of corporate governance features a “one-tier” structure (there is one layer of supervision between stockholders and managers, and this is the board of directors), the continental European model of co-determination has two tiers; a supervisory board and a management board, with capital (shareholders), and labour (unions and employees being represented equally in the supervisory board). Some economies in Northern Europe have set up what is commonly referred to as a “Stakeholder Model”, and this is now also practiced in several states of Central Eastern Europe (CEE).

### Motivations of CSR

At first the approach was motivated by business ethics encompassing economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities. Berle, Means (1932); Bowen, (1953); McGuire (1963) followed by others, like Carroll (1979) were the main seminal authors.

**Table 2** ▶  
*Archie Carroll (1979, 2000, 2001) Classification of corporate responsibilities*

1.	<i>Economic responsibilities:</i> Be profitable for shareholders, provide good jobs for employees, produce quality products for customers.
2.	<i>Legal responsibilities:</i> Comply with laws and play by rules of the game.
3.	<i>Ethical responsibilities:</i> Conduct business morally, doing what is right just and fair, and avoiding harms.
4.	<i>Philanthropic responsibilities:</i> Make voluntary contributions to society, giving time and money to good works.

Source: Summarised according to Lantos (2001).

Later on in recent period the CSR got also a strategic dimension: Fulfilling philanthropic responsibilities in such a way that it will benefit the firm through positive publicity and goodwill.

This approach is apparent mainly in recent development on the part of international companies, which became dominant players in the globalized society stresses the impression, that corporate social responsibility is used to enhance the value creation. Big industrial players have enough resources to invest in publicity and marketing.

Furthermore, there is still a significant difference between European approach to “Corporate Social Responsibility” (1) going over and above legal requirements by adopting voluntary measures; (2) linking to the European Union “sustainable development” concept; and (3) changing management approaches pursuing changes in the business model (European Union, 2000).

Corporate social responsibility cannot be just a question of mechanical replication of corporate “best business practice”. The main purpose of principles of the best practice is to improve the growth and profit of commercial company and not necessarily to promote corporations’ ethics (Porter, Kramer, 2002).

There is a discussion claiming that business ethics and social responsibility are not unrelated, as summarised by Murthy (2007). The author shows that it is necessary to distinguish between business philosophy and philosophy of business. Through this distinction he develops a framework that relates the two – business ethics and CSR. He goes on to argue that there is a paradigm shift in the philosophy of business. This shift leads to a framework where in a new perspective on business ethics and social responsibility and the term Corporate Responsibility emerged. Corporate responsibility con-

sists of (a) good governance (b) corporate social responsibility (c) environmental accountability. Corporate managers achieve Corporate Responsibility through Organizational Transformation. This is an integrated approach to Corporate Responsibility that needs to be incorporated into International Standards of Social Responsibility.

The structure of this paper is as follows: Part 1 provides the introduction and summarises the goal of the study as relation between ethics and CSR. The second part deals with ethical explanation of reasons of current financial crisis and its consequences. This is followed by the third part dealing with the essential topics of different approaches to CSR and its relation to business ethics and recent trends and show current practices of selected firms. The fourth part provides a discussion whether current practices of CSR mean the same thing as Business Ethics. Part 5 provides the conclusion.

### 1 Ethical explanation of reasons of current financial crisis and its consequences

Now, in corporate social responsibility the goals seem to be well specified as: “going over and above the stated law and beyond duties”, however, the practical incorporation of these ideas is somewhat lagging behind and does not reach the goal as we have witnessed during recent financial crisis (Carroll, 1979, p. 498).

Various explanations and censures are now used to explain the recent financial crisis of 2007–2010 from ethical standpoints

Some financial industry specialists state, that: bribery and corruption, money laundering, tax evasion, lack of transparency, inexplicably high bonuses, mindless risk-taking, personal greed, and global capitalism are responsible. But the majority view, encouraged by politicians and

the media, is that it is all the fault of the bankers. And, having started from this premise, they have hit upon an equally ill-judged solution – a return to “ethics and morals” in the financial sector (Stuttard, 2011, Vice-Chairman Advisory Board, PricewaterhouseCoopers, UK).

This opinion is also quoted by important financial personalities of these day’s like – European Commission President José Manuel Baroso, who has said that “we need ethics back in the financial system”, while British Prime Minister Gordon Brown has argued that markets need morals. And the G8 has talked of reforms of international economic and financial systems to promote “appropriate levels of transparency, strengthening regulatory and supervisory systems, better protecting investors, and strengthening business ethics” (Statement of G8 finance ministers, 2009). Is this ethics?

Capital market activities suffer from a typical problem of short termism (Brochet, Loumioti, Serafeim, 2012). Participants try to maximize their earnings in short term. Both investors and investment managers are motivated by short term gains and the equilibrium of the system suffers from that. Short termism is in direct opposition to ideas of sustainability and long term growth, because those require long term investments and long term views. Looking through these lenses the term “Business ethics” and “CSR” has become merely a marketing tool and is used to increase the monetary value of companies.

This conflict of short termism may be one of the reasons of recent financial scandals. Financial markets have attempted to improve this behaviour by various measures and regulations, e.g. Sarbanes Oxley Act introduced in 2002 (Sarbanes Oxley Act, 2002), as a response to ac-

counting frauds. The act was attempting to stop insiders dealing and introduce more internal control to financial companies and big international companies quoted on capital markets. So far it seems that “Sarbox” is more or less just an administrative measure that cannot stop market participants from insider dealing and above all it leads to more bureaucracy. In our opinion it seems that it would be much more constructive to motivate market participant not to use insider dealing.

The resulting Sarbanes Oxley Act (2002) legislation focused on the reliability and accuracy of financial information, which meant that the US government failed, at that time, to fix the real problem, which was a serious shortcoming in corporate governance (Stuttard, 2011, Vice-Chairman Advisory Board, PricewaterhouseCoopers, UK).

Companies try to respect more pronounced interest from investors. Now we can observe trends for socially responsible investment e. g. Tirole, Bénabou (2010); Schröder (2003); Surdyk (2011); Crane, Matten, Spence (2008). Here the investing respects the shareholders’ preferences to invest ethically with regard to the industrial orientation and attitude to the environment (Salomon, 2007).

Socially responsible investment is now a vivid activity among investment funds. It represents an attempt to support corporations that enhance their ethical attitudes and environmental responsibility. This activity is, however, still executed by fund managers, who must be in internal conflict between short term goals and long term character of sustainability movement.

Socially Responsible Investing (SRI) or “sustainable” or “ethical” investing is performed by, “socially responsible” fund managers to support concepts and ideals that are “good for society”.

Recent characteristics from Forbes magazine summarize the SRI as follows:

SRI represents investment in companies and governments that the investor believes best hold to values of importance to him. These include the environment, consumer protection, religious beliefs, employees’ rights as well as human rights,

These areas of concern can be summarized as “Environmental, Social and Governance” and is referred to as ESG investing. In addition, SRI includes shareholder advocacy and community investing.

The fastest growing segment within SRI is now so called Community investing. With community investing, investors’ capital is directed to those communities, which are underserved by more traditional financial lending institutions and gives recipients of low-interest loans access to not just investment capital and income but provides valuable community services that include healthcare, housing, education and child care (Chamberlain, 2013).

## 2 Recent trends in CSR

### *2.1 Academic studies about CSR tracing recent development*

Recent empirical studies on CSR do not represent only theoretical approaches but also deal with empirical evidence. There might be loopholes in empirical issues because most of this empirical research conducted in recent ten years has been performed on big companies. Another issue is that most of the research is based on qualitative indicators that serve as a proxy for economic variables.

Ioannou and Serafeim (2011) examined the effect of mandatory corporate sustainability reporting (MCSR) on several measures of social responsibility using both country and firm-level data. Using data for 58 countries, they showed

that after the adoption of MCSR laws and regulations, the social responsibility of business leaders increases and both sustainable development and employee training become a higher priority for companies. Moreover, for companies in countries with MCSR, corporate governance improves and on average, companies implement more ethical practices, bribery and corruption decrease, and managerial credibility increases.

Eccles, Krzus (2010) state, that it was found that the laws and regulations that identify for our analysis are likely to have a smaller impact compared to laws and regulations that establish more specific requirements for all companies or laws that mandate integrated reporting. The latter are more likely to expand sustainability reporting considerably and, in the case of integrated reporting force companies to embed sustainability in their strategy and operations. Moreover, laws and regulations that mandate sustainability reporting are likely to generate effects that take a number of years to materialize, making it more difficult for researchers to detect these effects.

Hansen, Reichwald (2009) elaborated the role of CR-oriented leadership systems, which called responsible leadership systems (RLS), through three detailed research questions:

1. Which formal systems and instruments exist to make CR part of the corporate leadership agenda (“existence”)?
2. How are these systems and instruments implemented in practice (“implementation”)?
3. How are these systems and instruments inter-related in the sense of an overall (formal) RLS (“systems perspective”)?

They investigated these research questions through qualitative research using expert interviews and case study research. Data collection was mostly achieved during 2008 covering

35 interviews and documentary data from more than 12 organisations. At the core of the study is a benchmarking analysis covering seven of the largest German companies (BMW AG, Henkel AG, Linde AG, Merck KGaA, Deutsche Telekom, Siemens AG, and one anonymous company from the automotive industry). Based on earlier research in leadership excellence, they developed a “RLS framework” in order to structure the empirical investigation. The framework structures different types of leadership instruments and tools into seven fields: The four core fields are termed leadership as a day-to-day interactive process; leadership metrics; leadership deployment; and selection of leaders and leadership development. These core fields are framed by the three contextual fields: strategy, structure, and culture.

Their empirical evidence shows that MNCs are embarking towards responsible leadership systems. Still, corporate solutions are often partial in terms of scope. Against this background, it remains to see whether corporations more determinately engage in change towards responsible business. Considering the immense challenges faced today, this will be a required step in order to provide healthy, just, and inclusive markets and societies worldwide and, more generally, to provide “prosperity” – not limited to an economic sphere (e.g. gross national products), but also covering noneconomic aspects (well-being, beauty of nature, etc.). As optimists, who have gotten to know many individuals working towards this change (formal and informal leaders), we believe that this change is possible and has already gained momentum.

Arx, Ziegler (2008) examined the respective positive effects on average monthly stock returns between 2003 and 2006 appear to be more robust in the USA and, in addition, to be nonlinear. The relationship between CSR and corporate fi-

nancial performance can be empirically analysed with three methodological approaches, namely portfolio analyses, event studies, and longer-term (micro-) econometric approaches. Portfolio analyses in this field typically compare the risk-adjusted stock returns of portfolios that consist of corporations with a higher environmental or social performance and portfolios that consist of stock corporations with a lower environmental or social performance. Recent studies are mostly based on the estimation of alphas within multifactor models. Portfolio analyses consider either existing funds or virtual funds constructed by the researcher. While portfolio analyses are able to examine the benefits of embedding CSR into investment decisions, they have some drawbacks: For example, the stock performance of existing funds depends strongly on the ability of the fund management. Furthermore, one main weakness of portfolio analyses for both existing and virtual funds is that only the average financial performance of all corporations whose stock are included in the portfolios is considered (e.g. Wagner, 2001, p. 20).

Consequently, the identification of isolated causal effects of CSR on corporate financial performance needs more sophisticated econometric approaches. In this respect, event studies examine the mean stock returns for corporations experiencing a specific event (i.e., new information) and therefore aim to measure the effect on the value of a corporation e.g., (MacKinlay, 1997, p. 13–39) and (Kothari, Warner, 2006, p. 3–32).

Arx and Ziegler (2008) analysed two different regions, namely the USA and Europe. Their results of two-stage econometric analysis show that corporate environmental and social activities matter for the explanation of stock performance in both regions. However, this impact is obviously not linear for an increasing intensity

of these measures. Compared to Europe, the positive effect furthermore appears to be more robust for the USA because the ordinal CSR variable here has a positive impact. In contrast, the industry environmental and social performance has neither a robust positive nor a robust negative influence on the average monthly stock returns between 2003 and 2006 for any region.

There are also more politically oriented studies with societal implications: Ramachandran (2008) described, that in the last 30 years, multinational corporations have played a key role in defining markets and influenced the behaviour of a large number of consumers. The rules of corporate governance have changed too. There has been a range of reactions to this change. This change in attitude to business has resulted in stakeholder management rather than stock holder management. Of course, stakeholders also include shareholders.

The change in society saw the rise of democratic institutions and a new social structure has come. The welfare nation concept became stronger and then it has become the social republic. If these were on the political side, we also find government in business on one hand and on the other hand corporate doing many of the jobs done by government. The author described, that business is a creative entrepreneurial process that provides livelihood for the majority of the world's people. It has been instrumental in bringing about sustainable development. Poverty and development need to be addressed by engaging managers, employers and stakeholders at all levels, building a virtuous cycle within the corporate value chain. Business is about balancing the economic, social and environmental issues over the short and longer-term. It is a core human activity and is at its best when it has clear goals and practical targets. The role of the Private sec-



tor has seen tremendous changes all over the world. These changes are very significant for a developing country like India. Micro finance and new business models have made the developing countries on the road to development in a big way.

No country has ever achieved development in the absence of economic growth. The key to poverty alleviation rests in wealth creation. Business can provide the resources and technologies that go a long way towards eradicating poverty. Business is the main driver of economic development. In the developed world the private sector – led by SMEs – produces the largest portion of a country’s output, creates employment and generates the tax revenues necessary to fund basic services including healthcare, education and other social services.

## 2.2 Practical applications

It is now acknowledged that more and more companies start viewing CSR not only as pure philanthropy, but also as an investment in the future, which can be subsequently translated in an engine for further development with impact on company profits (Briš et al., 2013).

Socially responsible organizations take into consideration the effects of their actions on all stakeholder groups (Puaschunder, 2012). Companies nowadays, in addressing CSR and ethics issues, thus place a strong emphasis on the stakeholders with which they interact, acknowledging their important role in sustaining the organization’s performance and success. Investors and shareholders, employees, customers, and suppliers are considered primary stakeholders, without whom the organization cannot survive. Employees expect work satisfaction, pay, and good supervision. Customers, on the other hand, are concerned with decisions about

the quality, safety, and availability of goods and services.

Flatiron, operating in business of road construction, for example, developed a Code of Conduct for Business Partners which constitutes minimum standards which Flatiron expects its customers, suppliers and other contractual parties (“Partners”) to comply with. In this regards, all Flatiron employees should observe the laws and regulations of the countries they work in and must demonstrate honesty and fairness in all aspects of their business activities.

Figure 1 ▶  
CSR at FLATIRON



Source: Flatiron (2013).

Companies now regard Business ethics as one key component of their socially responsible approach to doing business: “Being the best means conducting business with unquestionable integrity and uncompromising ethics“ (Flatiron, 2013).

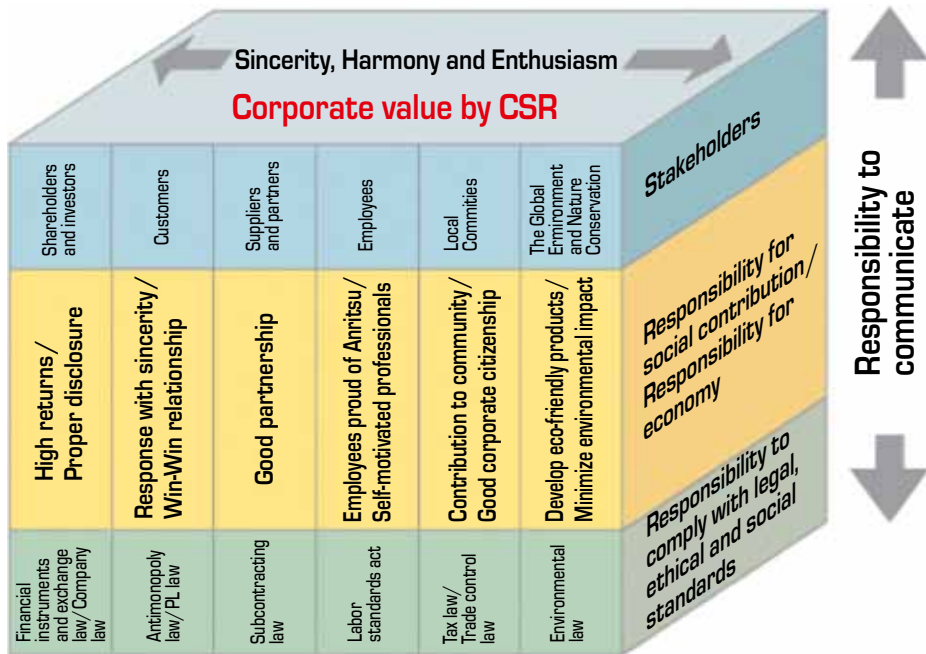
Another example is company Anritsu EMEA Ltd., which is involved mainly in information and communication field. The company CSR is „Based on its company philosophy of ‘Sincerity, Harmony and Enthusiasm’, Anritsu EMEA Ltd. takes corporate social responsibility in its business operations from economic, social and environmental perspectives, with due respect for laws and regulations, ethics, and social norms“ (figure 2, Anritsu EMEA Ltd.).

Companies, such as JSR Group<sup>1</sup>, acknowledged the importance of CSR for long-term

performance and thus regard it as a key management issue. In this regard, they reorganized, in 2008, their system to promote CSR by operating a CSR department on 4 levels, namely corporate ethics, responsible care, risk management and social contribution (figure 3).

For such companies, being socially responsible equals to conducting business in an ethical manner. And many of these companies worked on developing Company Business Conduct and Ethics Code to reflect the principles that guide their business conduct.

Figure 2 ►  
CSR diffusion though core business at Anritsu EMEA Ltd.

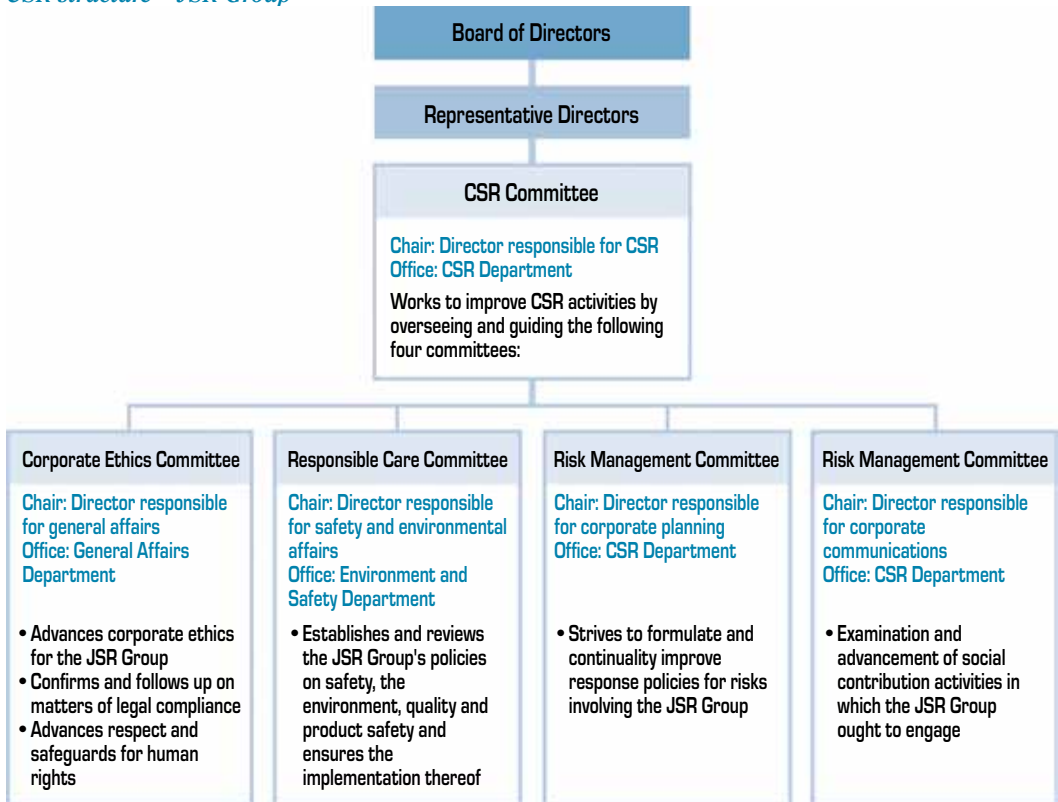


Source: ANRITSU EMEA, Ltd. (2012a, b).

<sup>1</sup> JSR group is Japanese based multinational cooperating in the field of petrochemical products.

Figure 3 ▶

## CSR structure – JSR Group



Source: JSR Group (2012).

One very good example is Chevron. Ethical decision making is essential to the success of Chevron. It's Business Conduct and Ethics Code is built on the company's core values and seeks to provide questions and answers for situations that employees might encounter on the job and lists resources for help or further information.

“Four ‘yes’ answers are required to qualify an action as ethical and in step with Chevron's values (Chevron Business Conduct and Ethics Code).

1. Is it legal?

If you think an action may be illegal, do not proceed. If you need information about which laws apply in a given situation, talk with your supervisor, manager or Chevron's Law Department.

2. Is it consistent with Company policy, including our Human Rights Policy?

If the proposed action does not comply with Company policy, you should not do it.

3. Is it consistent with The Chevron Way?

Consider whether the action would be consistent with our Company's core values.

4. If it were made public, would I be comfortable?

Ask yourself if you would make the same decision if you knew that it would be reported on the front page of tomorrow's newspaper."

Best Buy Code of Business Ethics puts forward a common set of guidelines to help reinforce and uphold company values. The Code (Best Buy Code of Business Ethics):

- Outlines ethical standards that help guide decision-making
- References company policies that support ethical decisions
- Includes questions and answers about difficult ethical matters - including questions that may be specific to one country, location or function
- Provides a list of resources for reporting ethical concerns, from anywhere in the world

Very important, every employee worldwide receives a copy of this code. At the same time, each year, they might ask the employee to sign an acknowledgment of your commitment to living our company values and supporting our Code of Business Ethics.

Ethisphere Institute conducts a survey among companies to come up with a ranking of most ethical companies, using the rating system called the corporate Ethics Quotient (EQTM). The EQ framework consists of five core categories, namely Ethics and Compliance Program (25%), Reputation, Leadership and Innovation (20%), Governance (10%), Corporate Citizenship and Responsibility (25%) and Culture of Ethics (20%).

Ethics and Compliance Program criteria used for this category are fully aligned to corporate best practices, including: Program structure, responsibility and resources; Program oversight and the tone at the top; Written standards; Train-

ing and communication; Due care Detection, monitoring and auditing; Enforcement and discipline.

Reputation, Leadership and Innovation (20%) measures a company's legal compliance, litigation and ethical track record, along with the strength of the company's reputation in the market place.

Governance (10%) looks at the availability and quality of systems designed to ensure strong corporate governance, including oversight, governance principles and risk management.

Corporate Citizenship and Responsibility (25%) reviews a wide range of a company's performance indicators associated with sustainability, citizenship and social responsibility, specifically including such areas as environmental stewardship, community involvement, corporate philanthropy, workplace impact and well-being and supply chain engagement and oversight.

Culture of Ethics (20%) looks at the culture of ethics at the organization, starting with adoption of a values-based culture and building on that core.

According to the latest ranking of World's most ethical companies for 2013 (Chamberlain, 2013), the 3 companies that lead in terms of conducting business in an ethical manner are: ABB ASea Brown Boveri Ltd (Switzerland), Accenture (Ireland) and Adobe Systems Incorporated (USA).

### 3 Discussion – is CSR an application of Business Ethics?

Modern understanding of ethics requires the companies going over and above the stated law and beyond duties (Craig, 2010). Companies have responded to this agenda by advocating what is now a common term in business: corporate social responsibility. More often known simply as 'CSR',

the concept of corporate social responsibility is a management idea that has gained big popularity throughout the global business community during the last few decades. Most of large industrial companies and even some smaller ones now prepare their CSR reports. They employ management specialists, or form CSR departments or at least run some CSR projects.

This subject is recently more and more often promoted as a core area of management, next to marketing, accounting, or finance (Jindrichovska, Purcare, 2011). Corporate Social Responsibility is a construct build upon three fundamentals: good economic results, social responsibility of business and responsibility for environmental impact of own industrial activity so called ecological footprint. In its early version this concept was called the Triple Bottom Line a term coined by British business consultant John Elkington (1998), who was a member of London think tank. This concept has gained tremendous popularity since then. The concept “Triple bottom line” is mirrored in much broader theme – the Corporate Social Responsibility. This explores all three major aspects – economic gain, social aspects and environmental impact. An imminent question now is, whether the Corporate Social Responsibility is the same as business ethics (Elkington, 1998).

Even though the idea of CSR might have been originally based on virtues as in Bowen (1953); Carroll (1979) and later Donaldson, Preston (1995), its pronunciation is now rather more practical and belongs more or less to the region of applied ethics and casuistry – “especially choice of suitable wording and right arguments to persuade of own true”. Current CSR practices do not necessarily understand ethic and ethical development as a value based or principle based behaviour. The ultimate goal of corporate beha-

viour is its consequence and its external impact. Obviously, important is the extent to which this attitude is prevailing in business activities and investment behaviour of each individual company.

## Conclusion

In this paper we have attempted to answer a key relation between CSR and business ethics. CSR in its later development indicates that company can be profitable if it is using CSR as a marketing tool to enhance its value. Short term business motive should not be the only motivation for practicing CSR. As we have learned earlier entrepreneurial duties do not represent only economic and legal obligations, but have also ethical responsibilities, which represent that the business needs to be conducted morally and avoid harms. Furthermore many businesses practice also philanthropic responsibilities that represent making voluntary contributions to society.

Financial markets stress the short term, however there is a group of value investors that invest in long term and the key attraction is long term growth and sustainability. In short term, the major priority is permanent increase of profits and disregarding the long term prosperity investment to people and to innovations. This is the goal of sustainable business in the long term. Some authors consider that a company engaging in CSR does not necessarily imply that a company is behaving in an ethical manner. Sustainability is complicated issue and should be considered in relation to the role of business in society.

The lack of investment in innovation and lack of long-term-oriented strategies in a business brings a high cost to society in the long run. Therefore businesses need to be motivated to pursue long term goals

In a short summary, the goal seems to be achieving sustainable dynamic equilibrium so that the company can operate in the long run. This can be achieved only in cooperation of business with local governments or municipalities. However, the shady side of this collaboration is that there may be frequently problems and opportunities of bribery and corruption. The opportunity seems to be arising from the fact that public sector does not have to be so cost cautious as private business and various loopholes. There needs to be productive and effective division of roles between public and private segments in any particular region.

CSR as a modern theory of ethics looks into questions of relation of individual investor

towards economic prosperity of enterprise, relations towards social issues inside company attitude to employees and customers, potentially also to suppliers and environment. Lately CSR and CSR reporting are used as marketing tools to attract attention of clients and investors.

For the future research in this field it would be worthwhile to look more closely into fundamental ethical values and explore how did the relevant principles immerse in behaviour of modern companies, mainly in the medium sized sector. Further issue worth exploration would be the relation between big companies and governments, which is always full of opportunities, trials and moral dilemmas. ■

## ACKNOWLEDGEMENT:

This paper is supported by the University of Economics and Management, Prague.

## REFERENCES

- ANRITSU EMEA, Ltd. (2012a). *Corporate responsibility report 2012* [online]. [cit. 2013-07-19]. Available at WWW: <http://www.anritsu.com/enGB/AboutAnritsu/CSR/management/index.aspx>.
- ANRITSU EMEA, Ltd. (2012b). *CSR Management* [online]. [cit. 2013-07-19]. Available at WWW: [http://downloadfile.anritsu.com/RefFiles/ja-JP/About-Anritsu/CSR/CSR2012/E-Anritsu2012web\\_s.pdf](http://downloadfile.anritsu.com/RefFiles/ja-JP/About-Anritsu/CSR/CSR2012/E-Anritsu2012web_s.pdf), p. 10.
- ARX, V. U. – ZIEGLER, A. (2008). The Effect of CSR on Stock Performance: New Evidence for the USA and Europe [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1102528](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1102528).
- BERLE, A. A. – MEANS, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- BOWEN, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Brothers.
- BRIŠ, P. – SVOBODA, J. – BRIŠOVÁ, H. (2013). The Growing Importance of the Practical Application of Corporate Social Responsibility in the Management of Companies in the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, vol. 5, Issue 2, p. 124–138. ISSN 1804-171x.
- BROCHET, F. – LOUMIOTI, M. – SERAFEIM, G. (2012). *Short-termism, Investor Clientele, and Firm Risk* [online]. [cit. 2013-07-19]. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1999484>.
- CRAIG, S. (2010). Drucker on the 'Bounded Goodness' of Corporate Social Responsibility [online]. [cit. 2013-05-19]. Available at WWW: <http://knowledge.insead.edu/csr/ethics/drucker-on-the-bounded-goodness-of-corporate-social-respon-1254>.
- CARROLL, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497–505. ISSN 03637425.
- CARROLL, A. B. (2000). The four Faces of Corporate Citizenship. In: Richardson, J. E. (Ed). *Business Ethics 00/01*, Guilford: Dushkin/McGraw-Hill, CT, p. 187–191.
- CARROLL, A. B. (2001). Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. In: Richardson, J. E. (Ed). *Business Ethics 01/02*, Guilford: Dushkin/McGraw-Hill, CT, P. 198–203.
- CRANE, A. – MATTEN, D. – SPENCE, L. (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*. London: Routledge. p. 3–20.
- ECCLES, R. G. – KRZUS, M. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New York: John Wiley and Sons, Inc. ISBN 987-0-470-58751-5.
- DONALDSON, T. – PRESTON, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, p. 65–91. ISSN 03637425.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row. p. 12. ISBN 0-06-011095-3.

DRUCKER, P. (1981a). *What is Business Ethics? The Public Interest*, Spring, no. 63. p. 18–36.  
DRUCKER, P. (1981b). *Toward the Next Economics and other essays*. New York: Harper & Row. p. 107. ISBN 0-06-014828-4.

DRUCKER SOCIETY (2010). *Is There a Transatlantic Divide?* Reviewing Peter F. Drucker's Thoughts on Ethics and Leadership of U.S. And European Managers [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at WWW: <http://druckersociety.at/repository/scientific/Bardy.pdf>.

ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.

EUROPEAN UNION (2000). The Lisbon Special European Council (March 2000): Towards a Europe of Innovation and Knowledge [online]. Available at WWW: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/general\\_framework/c10241\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c10241_en.htm).

FLATIRON (2013). *Corporate Social Responsibility* [online]. [cit. 2013-07-19] Available at WWW: <http://www.flatironcorp.com/index.asp?w=pages&r=2&pid=16>.

HANSEN, E. G. – REICHWALD, R. (2009). CSR Leadership Study: Leading Corporate Responsibility in Multinational Corporation – A Study in Germany's Biggest Firms Final Report [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at WWW: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1527233](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1527233).

CHAMBERLAIN, M. (2013). Socially Responsible Investing: What You Need To Know [online]. [cit. 2013-07-01]. Available at WWW: <http://www.forbes.com/sites/feeonlyplanner/2013/04/24/socially-responsible-investing-what-you-need-to-know/>.

IOANNOU, I. – SERAFEIM, G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting (March 30, 2011). *Harvard Business School Research Working Paper*, no. 11-100. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1799589> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1799589>.

JINDRICOVSKA, I. – PURCAREA, I. (2011). CSR and Environmental Reporting in the Czech Republic and Romania: Country Comparison of Rules and Practices. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, vol. 10, no. 2, p. 202–227.

JSR GROUP (2012). *JSR Structure* [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at WWW: [http://www.jsr.co.jp/jsr\\_e/csr/2012/management.shtml](http://www.jsr.co.jp/jsr_e/csr/2012/management.shtml).

KOTHARI, S. P. – WARNER, J. B. (2006). Econometrics of Event Studies. In: Eckbo, E. (eds.), *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*, North Holland: Elsevier, p. 3–32.

LANTOS, G. P. (2001). The ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at WWW: [http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF\\_Folder/Pub\\_arts\\_pdf/Altruistic%20CSR.pdf](http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Altruistic%20CSR.pdf).

MACKINLAY, A. C. (1997). Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic*. vol. 35, p. 13–39.

MCGUIRE, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.



- MURTHY, K. V. B. (2007). Business Ethics and Corporate Responsibility – A New Perspective [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=979230](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=979230).
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12, p. 56–68.
- PUASCHUNDER, J. (2011). On the emergence, current state and future perspectives of Socially Responsible Investment (SRI). *Working Paper 2011-0001*, Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University.
- RAMACHANDRAN, R. (2008). Significant Changes [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1751602](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1751602).
- SARBANES OXLEY ACT (2002). [online]. Available at WWW: <http://www.soxlaw.com/>.
- SEKNIČKA, P. – PUTNOVÁ, A. – UHLÁŘ, P. (2006). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SALOMON, J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons.
- SCHRÖDER, M. (2003). Socially Responsible Investments in Germany, Switzerland and the United States – An Analysis of Investment Funds and Indices. *ZEW Discussion Paper*, no. 03-10. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=421462> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.421462>.
- STATEMENT OF G8 FINANCE MINISTERS (2009). [online]. [cit. 2013-05-19]. Available at WWW: <http://www.fin.gc.ca/n08/09-061-eng.asp>.
- STUTTARD, J. (2011). *Ethics and Finance. QFinance: the Ultimate Resource*. London: Bloomsbury Information. ISBN 978-1-84930-005-6 [online]. [cit. 2013-05-13]. Available at WWW: <http://www.qfinance.com/business-ethics-viewpoints/ethics-and-finance?full>.
- SURDYK, J. (2011). *CSR: More than PR, Pursuing Competitive Advantage in the Long Run QFinance: the Ultimate Resource*. London: Bloomsbury Information. ISBN 978-1-84930-005-6 [online]. [cit. 2013-07-05]. Available at WWW: <http://www.qfinance.com/business-ethics-best-practice/csr-more-than-pr-pursuing-competitive-advantage-in-the-long-run?full>.
- TIROLE, J. – BÉNABOU, R. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *FEEM Working Paper*, no. 23 [online]. [cit. 2010-03-17]. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1573694> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1573694>.
- WAGNER, M. (2001). *A Review of Empirical Studies Concerning the Relationship between Environmental and Economic Performance*. University of Lueneburg: Center for Sustainability Management. 20 p. ISBN 978-3-935630-01-6.

---

# RECENT TRENDS IN CSR AND CORPORATE ETHICS

Assoc. Prof. Dr. Irena Jindřichovská, CSc.

Assist. Prof. Dr. Šárka Kocmanová, Ph.D.

Assist. Prof. Dr. Irina Purcarea, Ph.D.

## ABSTRACT

*Both business professionals and academic community appreciate that there is a close link between Business Ethics and Corporate Social Responsibility. Ethics is understood as a code of moral standards of conduct for what is “good” and “right” as opposed to what is “bad” or “wrong”. These days, corporations have dominant position in society due to globalization enabled by rapid development of technology capital movements in the post-industrial world. These trends cause that big international companies influence behaviour in whole society (Seknička at al., 2006, p. 29). As to the ethical side there is predominantly a profit motivation – survival motive for corporate existence. Some corporations to the contrary ascertained the need to behave responsibly in society. Companies should behave as good citizens and positively participate in creation of communities. They need to be socially and environmentally cautious. At the same time companies need to remain competitive and cut costs. This perceived ambivalence is apparent from practical proposals for introducing business ethics in big firms that codetermine the culture of society in general.*

*Using historical and contextual analysis our contribution looks into the correspondence between how corporations perceive their role in society – trying to be good citizens and into related encounter between ethics and corporate social responsibility.*

## KEYWORDS

*Corporate social responsibility, business ethics, financial crisis, moral dilemma, socially responsible investing, role of business in society.*

## JEL CLASSIFICATION

*A13, A11, O1, O2*

# Faktory ovlivňující vertikální přenos znalostí: Výsledky faktorové analýzy\*

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## Úvod

Úspěch organizací v současné době záleží na efektivnosti sdílení znalostí, která je závislá na vhodném organizačním prostředí, jež podporuje spolupráci (Levy, 2011). Prostor je obecně tvořeno vnějším a vnitřním prostředím (Locke, Latham, 2004; Ramlall, 2004; Ipe, 2003). Na tvorbu znalostí mají vliv obě tyto skupiny faktorů. V případě, že je kladen důraz na vertikální přenos znalostí neboli kontinuitu znalostí, jež představuje přenos kritických znalostí od odcházejícího pracovníka na jeho nástupce při personálních změnách (tj. přenos kritických znalostí z generace na generaci zaměstnanců), jsou pro zabezpečení kontinuity znalostí, jež se týká organizace a jejího vnitřního prostředí, primárně podstatné vnitřní faktory (Beazley et al., 2002).

Je nutné si uvědomit, že vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci a musí naplňovat základní rámec organizací (strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, styl manažerské práce, sdílené hodnoty a schopnosti). Klíčové faktory úspěchu každé organizace je třeba následně hledat v harmonickém souladu mezi těmito faktory (Wang, Wang, 2012; Wong, 2009). Důležitost vnitřních faktorů vyplývá i z toho, že ty mohou být organizací přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Zaměstnanci, kteří jsou nositeli znalostí v organizaci, představují

specifický potenciál úspěchu každé organizace (Martins et al., 2012). Tito zaměstnanci tvoří důležitý organizační zdroj, stejně tak jako vytvořená organizační struktura, organizační kultura, organizační klima, etika apod. U všech těchto organizačních zdrojů je kladen důraz na jejich kvalitu (Levy, 2011; Wong, 2009; Beazley et al., 2002).

Proto lze konstatovat, že dosahování konkurenceschopnosti, jež tvoří tradiční rozvoj organizace, je z větší míry zabezpečen vnitřními silami, méně vnějšími. Zabezpečení kontinuity znalostí (vertikálního přenosu) jako vnitřní síla dopomůže se správnými pracovníky k rychlejší adaptaci na vnější podmínky, které může organizace jen stěží ovlivnit. Zabezpečení kontinuity znalostí lze považovat za součást přizpůsobování se vnějším podmínkám (Urbancová, Urbanec, 2012).

Vnitřní faktory se člení do dvou kategorií – faktory na individuální úrovni a organizační úrovni (Locke, Latham, 2004; Ramlall, 2004; Ipe, 2003). Faktory na individuální úrovni jsou spojeny s konkrétním pracovníkem, faktory na organizační úrovni jsou ovlivňovány danou organizací.

Cílem článku je na základě výsledků faktorové analýzy identifikovat a zhodnotit kombinace vlivu vnitřních faktorů na úrovni organizace a jednotlivce ovlivňujících zabezpečení kontinuity znalostí. Počet zkoumaných faktorů ve výzku

\* Článek je zpracován na základě podpory celouniverzitního grantu České zemědělské univerzity v Praze (CIGA) číslo 20121001 s názvem Řízení kontinuity činnosti v organizacích vedoucí k vyšší výkonnosti organizace.

mu vychází z teoretických východisek české i zahraniční literatury.

Práce se dále skládá z pěti logicky na sebe navazujících částí. Po úvodu do problematiky následuje teoretická část článku, kde jsou identifikovány jednotlivé faktory na základě komparace názorů českých i zahraničních autorů a tato část také prezentuje výsledky vytvořeného teoretického konstruktů. Následuje popis metodiky, jež byla využita pro získání primárních dat a jejich zhodnocení. V kapitole Výsledky jsou získaná data zhodnocena a na jejich základě jsou v kapitolách Diskuse (pátá část) a Závěry (šestá část) prezentována doporučení pro organizace.

## 1 Teoretická východiska práce

V kapitole teoretická východiska práce jsou níže charakterizovány podstatné faktory, které ovlivňují zabezpečení vertikálního přenosu znalostí neboli kontinuity znalostí na organizační i individuální úrovni a jsou předmětem zkoumání v praktické části článku. První jsou identifikovány faktory na organizační úrovni a následně faktory na individuální úrovni.

### 1.1 Organizační kultura

Organizační kultura je tvořena prvky, které představují základní stavební jednotky celého systému. Jedná se o představy jednotlivých zaměstnanců organizace založených na znalostech a zkušenostech, jejich základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a výtvoř (Wong, 2009; Lukášová, Nový, 2004). Důležitými prvky ovlivňujícími organizační kulturu jsou, podle Kachaňákové a Stachové (2011) a Ruščákové (2008), priority jednotlivých zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že klíčem k dosažení efektivního sdílení, přenosu, uchování a zajištění kontinuity znalostí je opravdové ztotožnění pracovníků

s vhodnou kulturou organizace, která kontinuitu znalostí v organizaci bude podporovat (Levy, 2011). Organizační kulturu lze také chápat jako společnou a sdílenou soustavu myšlenek, názorů, přesvědčení, postojů, norem a hodnot (Lukášová, Nový, 2004). Molek (2008) dodává, že organizační kultura je v jednotlivých zaměstnancích organizace tak silně vryta, že se pro ně stává přirozenou. Lukášová, Nový (2004) rovněž doplňují, že se chování zaměstnanců organizace dle jejich kultury projevuje ve výtvořech materiální i nemateriální povahy.

Organizační kulturu ovlivňují dva druhy determinantů, a to vnější a vnitřní determinanty (Cow, 2012; Armstrong, 2002). Mezi vnější determinanty patří sociální systém, ekonomický systém, tržní pozice, vliv prostředí apod., do vnitřních determinantů lze zařadit historii organizace, její strategie, vzdělávání zaměstnanců, používané procesy apod. Jiným možným členěním včetně uvedeného příkladu je rozdělení na determinanty hmotné (majetek organizace), nehmotné (zájmy vlastníků, zaměstnanců), minulé (historie organizace) a současné (používané procesy), ovlivnitelné (vzdělanost zaměstnanců) a neovlivnitelné (stáří organizace). Mezi nejvíce zdůrazňované faktory patří vliv prostředí, vliv velikosti a délky existence organizace, vliv technologií a zakladatele (Dědina, Cejthamr, 2005; Lukášová, Nový, 2004).

Positivní vliv organizační kultury vyvstává jen tehdy, je-li dostatečně silná a kompatibilní s ostatními prvky systému. Vytváří pak synergický efekt, který se projevuje zcela bezprostředně v procesech, jako je koordinace, integrace, a v neposlední řadě motivování, jelikož organizační kultura je dle Cow (2012) nadřazena personálnímu managementu.

Lze shrnout, že pokud zaměstnanci organizace sdílejí stejné základní předpoklady, hodnoty

a postoje, zlepšují proces sdílení informací a znalostí (Levy, 2011; Molek, 2008; Bureš, 2007). V případě správně fungující kultury může organizace docílit také konkurenční výhody (Wong, 2009; Molek, 2008; Shih, Chiang, 2005). Je však nutné si uvědomit, že zdravou organizační kulturu ovlivňuje mnoho projevů. V oblasti zajištění kontinuity znalostí je proto nutné klást důraz na vysokou výkonnost a kompetentnost managementu, zájem o zaměstnance, efektivní komunikaci, vysokou motivaci a na týmového ducha pro ochotu sdílet, předávat a uchovávat znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě pozitivní klima v organizaci.

### 1.2 Organizační struktura

Všechny organizace mají podobu více či méně formalizované struktury, jež lze definovat jako zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů (Armstrong, 2002). Lze říci, že struktury zahrnují síť rolí a vztahů, jež dopomáhají k dosažení konkrétních výsledků. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon činností a v neposlední řadě vymezuje odpovědnost. Jde o rámec pro zabezpečování práce (Cow, 2012; Kachaňáková, Stachová, 2011).

Organizační strukturu dané organizace lze považovat za nástroj pro řízení výkonnosti; prostřednictvím vymezené struktury dosahuje organizace svých cílů a zvyšuje hodnotu organizace. Organizační struktura rovněž ovlivňuje úroveň komunikace v organizaci a lze ji rozdělit na formální a neformální (Wang, Wang, 2012; Armstrong, 2002). Formální organizační struktura představuje souhrn organizačních jednotek a vztahů mezi nimi a sjednocuje jednotlivé činnosti v organizaci za účelem dosažení cílů. Neformální organizační struktura naopak zahrnuje vztahy osobní a sociální, jež vznikají přirozeně,

a vytváří organizační klima (spokojenost zaměstnanců, morálka, chování, motivace apod.).

Bureš (2007) a Truneček (2004) považují organizační strukturu za zásadní nástroj řízení znalostí, a to proto, že ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití nástrojů řízení znalostí a jejich efektivnost. V praxi se dle Nonaky a Takeuchi (1995) vyskytují různé typy organizačních struktur, které ovlivňují, jakým způsobem lze řídit znalosti v dané organizaci. Nejvhodnější je dle Bureš (2007) a Truneček (2004) taková organizační struktura, která umožňuje volný tok znalostí. Tento předpoklad splňují kombinované organizační struktury, tzv. hypertextová organizační struktura (Nonaka a Takeuchi (1995)), které lze najít ve vysoce inovativních organizacích, např. v Intelu.

### 1.3 Organizační klima

Klima organizace představuje to, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace (např. Levy, 2011; Bratianu, 2008; Dědina, Cejthamr, 2005). Arnold, Silvestr, Patterson (2007) uvádějí, že zatímco organizační kultura představuje organizační rámec, organizační klima představuje vnitřní psychosociální prostředí příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení organizačních cílů. Dle Beazley et al. (2002) napomáhá organizační klima nejenom vytváření a uvolňování lidského potenciálu, ale také podporuje jeho růst a rozvoj.

Klima v jednotlivých organizacích je rozdílné, projevuje se však vždy určitými způsoby práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi, určitým zhodnocením organizačních zdrojů a potenciálu, jde tedy o klima, které by mělo podporovat učení se (Jeon et al. 2011).

Šigut (2004) podotýká, že organizace v současné době musí neustále chránit své dosavadní znalosti a získávat nové, a to podporováním at-

mosféry (tj. organizačního klimatu), která to v organizaci umožní. K vytvoření takovéto atmosféry je podle něj především potřeba sdílení znalostí. Sdělování a trénování dle Šiguta (2004) nestačí. Podle něj explicitní znalosti lze v organizaci tzv. „zakonzervovat“, ale tacitní znalosti jsou výsledkem osobního zaujetí (emocí a motivace), názorů (mentálních modelů) a vztahů. Z toho vyplývá, že sdílení tacitních znalostí je možné pouze za atmosféry důvěry. Na úrovni nízkého zájmu organizace o rozvoj jde při tvorbě znalostí a dovedností o sdělování a výcvik (učení se mimo chod organizace), zatímco na úrovni vysokého zájmu jde o sdílení a identifikaci s organizací, jejími hodnotami a kulturou. Podle Kachaňákové, Stachové (2011) i Šiguta (2004) mají organizační kultura a organizační klima velmi těsný vztah k řídicím procesům v organizaci, protože ovlivňují rozhodování a jednání spolupracovníků a usnadňují průběh a realizaci řídicích procesů.

#### 1.4 Stimulace a motivace

Stimulace a motivace mají v organizaci svůj nezastupitelný význam a neoddělitelně spolu souvisejí (Bratianu, 2008; Beazley et al., 2002). Jsou základem prosperity každé organizace.

Autoři Locke, Latham (2004) uvádějí, že motivací člověka se rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jedná se o dynamické tendence osobnosti člověka. Oproti tomu stimulace je vnější podnět ze strany organizace (manažera), který může zaměstnance motivovat.

V praxi se lze často setkat s oběma výše uvedenými termíny, které jsou chápány managementem všech úrovní spíše jako synonyma. Je však nutné si uvědomit, že rozdíl mezi nimi je (Armstrong, 2002). Lze konstatovat, že stimulace je přímo závislá na možnostech organizace vytvořit

dostatek finančních prostředků, aby mohla stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně. Proto lze konstatovat, že stimulovat zaměstnance je mnohem snazší než je motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí. Je třeba si proto uvědomit, že motivace a stimulace spolu úzce souvisejí, ale jejich uplatňování vyžaduje rozdílné přístupy.

#### 1.5 Ochota sdílet znalosti a důvěra

U většiny pracovníků je nepravděpodobné, že by sdíleli své znalosti a zkušenosti, když nebudou mít důvěru ve svého nástupce. Je důležité vědět, že lidé nebudou zneužívat znalosti a vědět, že daná znalost je důvěryhodná a přesná. Vědění je moc a může vést k nerovnosti v postavení (Levy, 2011; Bratianu, 2008; Beazley et al., 2002; Swap et al., 2001). Sdílení znalosti může zvýšit nejistotu z udržení si pracovního místa a rovněž uvědomění si své moci v rámci organizace. V pracovním prostředí organizací je často přítomný strach mezi lidmi, ten snižuje jejich jistotu v zaměstnání a oni pak nejsou ochotni znalosti sdílet.

Na základě přehledu současného stavu řešené problematiky uvedeného výše, byl sestaven následující přehled vnitřních faktorů (tabulka 1). Konstrukt je jinými slovy předmět poznávání, který není přímo pozorovatelný, ale na jehož podstatu lze usuzovat na základě teoretických východisek prostřednictvím vymezených vlastností a vztahů mezi nimi (Anderson, 2009). V sestaveném konstrukt jsou identifikovány jednotlivé faktory v členění na organizační a individuální úroveň, dále jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky těchto faktorů (tj. co tento faktor

Tabulka 1 ►

*Konstrukční faktorů podporující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci*

Faktory	Charakteristika	Reference
<b>Organizační úroveň</b>		
Organizační kultura	Organizační strategie.	Cow (2012)
	Otevřená komunikace.	Kachaňáková, Stachová (2011)
	Jistota zaměstnání.	Levy (2011)
	Kompatibilní s ostatními prvky systému.	Wong (2009)
	Priority jednotlivých zaměstnanců.	Rusčáková (2008)
	Kolektivní pochopení cíle.	Lukášová, Nový (2004)
		Truneček (2004)
		Armstrong (2002)
Organizační struktura	Podporující sdílení znalostí.	Cow (2012)
	Možnost stanovení kritických znalostí.	Wang, Wang (2012)
	Angažovanost manažerů.	Bratianu (2008)
	Podpora top managementu.	Beazley et al. (2002)
	Styl vedení.	Nonaka, Takeuchi (1995)
Organizační klima	Příjemné pracovní prostředí.	Levy (2011)
	Přírozená konkurence mezi zaměstnanci.	Bratianu (2008)
	Vztahy mezi kolegy.	Lukášová, Nový (2004)
	Podporuje růst a rozvoj.	Šigut (2004)
		Beazley et al. (2002)
Stimulace	Povyšování.	Kachaňáková, Stachová (2011)
	Možnost vzdělání.	Bratianu (2008)
	Hodnocení pracovníků.	Locke, Latham (2004)
	Odměňování.	Beazley et al. (2002)
		Armstrong (2002)
<b>Individuální úroveň</b>		
Ochota sdílet znalosti	Obtížnost přenosu.	Levy (2011)
	Extrovert × introvert.	Bratianu (2008)
	Umění předat znalosti a přijmout je.	Beazley et al. (2002)
	Snížení stresu.	Swap et al. (2001)
	Zvýšení morálky.	Nonaka, Takeuchi (1995)
Motivace	Odhodlání nových zaměstnanců získat zkušenosti.	Kachaňáková, Stachová (2011)
	Dobry pocit, že znalost zůstane v organizaci.	Bratianu (2008)
		Locke, Latham (2004)
		Beazley et al. (2002)
		Armstrong (2002)
Důvěra	Použití znalostí pro dobré účely.	Levy (2011)
	Pozitivní zkušenosti se sdílením znalostí.	Kachaňáková, Stachová (2011)
	Důvěra v kolegy.	Šigut (2004)
		Beazley et al. (2002)

Pramen: Vlastní zpracování.

zahrnuje) a dané charakteristiky jsou doplněny jednotlivými referencemi autorů (tj. kteří autoři používají dané charakteristiky faktorů).

Jednotlivé faktory konstruktů byly dále podrobeny rozboru, při němž byla aplikována faktorová analýza.

## 2 Metodika výzkumu

Pro splnění cíle práce byla provedena analýza sekundárních zdrojů, ze kterých vznikl přehled teoretických východisek k dané problematice. Při zpracování článku byly využity metody vědecké práce, konkrétně metody logické zahrnující analýzu, syntézu, indukci a dedukci. Dále byl uskutečněn primární výzkum zabývající se zabezpečením kontinuity znalostí v organizacích v České republice.

Data byla získána pomocí kvantitativního výzkumu, jehož provedení respektovalo oblast etiky ve výzkumu (zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů). Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit vliv kombinace vnitřních faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí. Výběrový soubor organizací, které byly zahrnuty do výzkumu, byl vybrán náhodným kvótním výběrem z organizací se sídlem v České republice prezentovaných na internetu (organizace byly rozděleny do homogenních skupin dle dále popsaných výběrových kritérií) a dále byli osloveni jejich manažeři. Výběrový soubor byl doplněn o účastníky soutěže Czech TOP100 a Manažer roku 2009. Tito účastníci byli doplněni proto, aby se zvýšila vypovídací schopnost výsledků (předpokládá se poskytnutí kvalitních odpovědí a zkušeností se zabezpečením kontinuity znalostí). Doplnění neovlivnilo reprezentativnost vzorku.

Pro zajištění reprezentativnosti souboru respondentů (814 manažerů z 580 organizací), zhodnotitelnosti a zobecnitelnosti výsledků na

výběrový vzorek jsou kritéria výběru v rámci výzkumu stanovena tak, aby přibližně odpovídala procentnímu zastoupení organizací dle odvětví ekonomiky, velikosti organizace a pohlaví manažerů na středním a vyšším stupni řízení dle hodnot uváděných ČSÚ. Jedná se o toto rozložení (v závorce je uveden počet oslovených organizací a manažerů):

- dle odvětví ekonomiky: 15 % z primárního (85), 15 % ze sekundárního (85), 70 % z terciárního sektoru (410),
- dle velikosti organizace dle počtu zaměstnanců: 65 % z malých (377), 20 % ze středních (116), 15 % z velkých (87),
- dle pohlaví manažerů na středním a vyšším stupni řízení: muži 77,5 % (654), ženy 22,5 % (160).

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 148 respondentů (návratnost činila 18,18 %), kteří v rámci své pozice a svých zkušeností mohli tuto část dotazníku vyplnit a jejich odpovědi byly hodnoceny. V rámci vyhodnocení dat byla použita faktorová analýza, která patří mezi vícerozměrné statistické metody, které lze charakterizovat počtem objektů  $n$  a počtem znaků (proměnných)  $m$ . Zdrojová matice  $X$  má rozměr  $n \times m$ , kde standardně platí, že  $n$  je podstatně vyšší než  $m$ . Předpokladem je definice dimenze problému pomocí veličiny  $m$ . Vícerozměrné metody byly využity z důvodu, že:

- soubor obsahoval dvě a více proměnných na „jedné straně“,
- vzájemné korelace jednotlivých závisle proměnných byly dostatečně vysoké (tj. větší než 0,3), to je v souladu s doporučením ACITS (1995),
- soubor statistických jednotek měl dostatečně velký rozsah. Ve výzkumu byly respektovány podmínky využití této metody dle Pecákové (2011).



Cílem faktorové analýzy bylo zmenšit počet proměnných (snížit dimenzi dat) a dále zjistit vztahy mezi proměnnými. Tato metoda počítá s menším počtem v pozadí stojících neměřitelných veličin, které jsou společné pro všechny faktory. Hlavní důraz je kladen na smysluplnost a opodstatněnost faktorů. Jinými slovy lze říci, že tato metoda vychází z předpokladu, že vzájemné závislosti pozorovaných proměnných jsou důsledkem v pozadí stojících neměřitelných veličin – faktorů, kterými lze původní rozsáhlý a komplikovaný systém veličin nahradit a souvislosti veličin tak vysvětlit jednodušším způsobem (Pecáková, 2011). Výpočet faktorové analýzy vychází z mezivýsledku, který tvoří korelační matice.

Na základě provedené faktorové analýzy v programu IBM SPSS Statistics 20 pomocí metody Varimax z dat získaných v dotazníkovém šetření, došlo ke snížení počtu sledovaných proměnných (faktorů). Pro výběr podstatných faktorů bylo použito Kaiser-Guttmanovo pravidlo (tj. podstatné faktory mají hodnotu rozptylu vyšší než 1). Korelační koeficienty jsou v intervalu od  $<-1;1>$ . V případě, že je korelační koeficient kladný, jedná se o přímou závislost (záporný – nepřímá závislost). Pro vyhodnocení byla brána hodnota závislosti proměnných vyšší než 0,3 (středně silná závislost) dle Anderson (2009). V rámci deskriptivní statistiky byly využity relativní četnosti, vypočítán neparametrický Chí-kvadrát test a síla závislosti byla zjišťována dle Cramerova V.

### 3 Výsledky

Níže uvedená kapitola prezentuje výsledky výzkumu zaměřeného na vertikální přenos znalostí a zhodnocení provedené faktorové analýzy. Respondenti se ve výzkumu mohli vyjádřit, jaké faktory na úrovni jednotlivce a organizace ovliv-

ňují zabezpečení tohoto přenosu (respondenti mohli označit více odpovědí u seznamu faktorů). Výsledky ukazují, že respondenti nejčastěji uvádějí, že nejvíce – ze 41 % – ochotou sdílet znalosti, z 39 % je ovlivňováno organizačním klimatem, dále z 38 % důvěrou, 37 % motivací a z 36 % organizační kulturou. Následně byly testovány závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky, tj. zabezpečením vertikálního přenosu znalostí a zkoumanými faktory.

V souladu se stanoveným hlavním cílem článku byly testovány nulové hypotézy související s vlivem vnitřních faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí. Bylo testováno 7 nulových hypotéz ( $H_0$ ) hovořících o neexistenci závislosti mezi zkoumanými dvěma kvalitativními znaky. Hladina významnosti byla stanovena na 0,05.

Testované hypotézy:

1. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na organizační kultuře.
2. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na organizační struktuře.
3. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na organizačním klimatu.
4. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na stimulaci.
5. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na ochotě sdílet znalosti.
6. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na motivaci.
7. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na důvěře.

Níže jsou u jednotlivých hypotéz v závorce uvedeny vypočtené p-hodnoty Chí-kvadrát testu. V případě zamítnutí nulové hypotézy ( $p < 0,05$ ), byly přijaty hypotézy alternativní ( $H_1$ ), hovořící o existenci závislosti. V tomto případě pak byla uvedena síla závislosti pomocí Cramerova koefi-

cientu. Na základě zhodnocení lze konstatovat, že celkem dvě nulové hypotézy nelze zamítnout a u pěti zbývajících byly přijaty alternativních hypotézy.

Nezamítnuté hypotézy:

1. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na stimulaci (p-hodnota = 0,893).
2. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí nezávisí na ochotě sdílet znalosti (p-hodnota = 0,433).

Přijaté alternativní hypotézy:

1. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí závisí na organizační kultuře (p-hodnota = 0,039; hodnota závislosti 0,198 – přímá a slabá závislost).
2. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí závisí na organizační struktuře (p-hodnota = 0,036; hodnota závislosti 0,201 – přímá a slabá závislost).
3. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí závisí na organizačním klimatu (p-hodnota = 0,046; hodnota závislosti 0,191 – přímá a slabá závislost).
4. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí závisí na motivaci (p-hodnota = 0,031; hodnota závislosti 0,207 – přímá a slabá závislost).
5. Zabezpečení vertikálního přenosu znalostí závisí na důvěře (p-hodnota = 0,024; hodnota závislosti 0,217 – přímá a slabá závislost).

Na základě statistického testování bylo zjištěno, že ve sledovaných organizacích ovlivňuje zabezpečení vertikálního přenosu faktor organizační kultura, struktura a klima (organizační úroveň) a faktor motivace a důvěry (individuální úroveň). Dle síly závislosti je nejdůležitějším faktorem důvěra a motivace jednotlivce.

Výsledky statistického testování jsou doplněny faktorovou analýzou, která napomáhá sloučit jednotlivé vnitřní faktory tak, jak spolu ovlivňují zabezpečení vertikálního přenosu znalostí. Vypočtené korelační koeficienty ve faktorové analýze vyjadřují, do jaké míry nově vzniklá proměnná koreluje (vzájemně ovlivňuje) s původními proměnnými. Jinými slovy lze říci, čím je vyšší hodnota korelačního koeficientu, tím je vyšší korelace mezi zkoumanými vnitřními faktory ovlivňujícími zabezpečení kontinuity znalostí. Na základě zhodnocení vypočtených dat byly ve vyhodnocení dotazníkového šetření zjištěny tři významné faktory splňující stanovená kritéria dle metodiky.

Tabulka 2 uvádí významnost jednotlivých zkoumaných faktorů dle procentního vyjádření a jejich celkovým součtem.

**Tabulka 2** ▶

*Výpočet rozptylu významných faktorů*

Faktor	Rozptyl	% rozptylu	Kumulativní % rozptylu
1	1,525	21,782	21,782
2	1,396	19,941	41,723
3	1,302	18,606	60,329

Pramen: Vlastní zpracování.

Faktory, které byly nalezeny metodou Varimax, jsou na základě celkového rozptylu téměř stejně významné (nejsou mezi nimi významné rozdíly, jsou v intervalu od 18 do 21 %). Rozptyl u faktoru č. 1 byl nejvyšší, proto jej lze považovat za největší.

V tabulce 2 jsou vypočteny rozptyly významných faktorů vysvětlujících proměnné. Program IBM SPSS Statistics 20 pomocí metody Varimax identifikoval tři faktory, jejichž vlastní číslo (rozptyl) je vyšší než 1 (Kaiser-Guttmanovo pravidlo). Celkově tyto tři identifikované proměnné (cca 60 %) vysvětlují celkové chování vzorku či

možností výsledných vlastností. Cílem faktorové analýzy bylo popsat nově vzniklé proměnné na základě závislostí (hodnotě korelačního koeficientu) s původními proměnnými.

První faktor je největší a vysvětluje téměř 22 % dané proměnné. Výsledky faktorové analýzy dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce 3.

První faktor rovněž dokazuje důležitost vnitřních faktorů na úrovni jednotlivce pro zabezpečení kontinuity znalostí, který ovlivňuje stimulace v organizaci. Faktor je tvořen nejvíce ochotou sdílet znalosti, důvěrou v kolegy a motivací člověka. Proto lze první faktor nazvat „Individuální faktor“. Korelační koeficienty se pohybují v rozmezí od 0,554 do 0,721, což představuje střední a silnou závislost. Druhý faktor zahrnuje dvě proměnné na organizační úrovni, proto jej lze nazvat „Klima a kultura“. Nejsilnějším faktorem z hlediska organizace je organizační klima (0,855), podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce 3. Oba koeficienty představují silnou závislost.

Tabulka 3 ►

#### Výpočty faktorové analýzy

Proměnná	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Kultura	-0,194	<b>0,789</b>	0,298
Struktura	-0,021	-0,013	<b>0,893</b>
Klima	0,207	<b>0,855</b>	-0,171
Stimulace	0,461	0,203	<b>0,499</b>
Ochota	<b>0,721</b>	0,022	-0,093
Motivace	<b>0,554</b>	0,008	0,358
Důvěra	<b>0,636</b>	-0,018	0,043
Celkové % rozptylu	<b>21,782</b>	<b>19,941</b>	<b>18,606</b>
Název faktoru	Individuální faktor	Klima a kultura	Organizační faktor

Pramen: Vlastní zpracování.

Třetí faktor lze pojmenovat „Organizační faktor“, jelikož je zde silná korelace mezi organi-

zační strukturou (0,893) a střední závislost mezi stimulací (0,499). Silná korelace je zde i u motivace (0,358) a naopak u „Individuálního faktoru“ je silná korelace u stimulace (0,461). Z toho vyplývá, že stimulace a motivace spolu neoddělitelně souvisí, což dokládá i Bratianu (2008) a Beazley et al. (2002). Lze shrnout, že výsledky dokazují důležitý vztah mezi všemi testovanými vnitřními faktory (jak na úrovni jednotlivce, tak organizace).

Z výše uvedeného vyplývá, že pouze motivovaný zaměstnanec, který důvěřuje svým kolegům, je ochoten zaučít na své místo nástupce, aniž by měl strach ze zneužití předaných znalostí proti své osobě. Demotivovaný pracovník dle Vnoučková (2012) častěji fluktuje.

Pro porovnání výsledků testování pomocí Chí-kvadrát testu a faktorové analýzy byla sestavena tabulka 4 a 5. Tabulka 4 uvádí výpočet rozptylu významných faktorů ve vztahu proměnná (vnitřní faktor) a to, zda organizace zabezpečuje či nezabezpečuje kontinuitu znalostí. Na základě výpočtu rozptylu byly identifikovány čtyři významné faktory (nad hodnotu 1,0 dle Kaiser-Guttmanova pravidla). Na základě celkového rozptylu je první faktor největší (24 %), dále je druhý faktor (cca 17 %) a následuje třetí a čtvrtý faktor, mezi nimiž nejsou již významné rozdíly (13 % a 12 %). Rozptyl u čtvrtého faktoru je nejnižší, proto jej lze považovat za nejslabší (12,992 %). Celkově tyto čtyři identifikované faktory vysvětlují 68 % sledované proměnné (tabulka 4).

Tabulka 4 ►

#### Výpočet rozptylu významných faktorů

Faktor	Rozptyl	% rozptylu	Kumulativní % rozptylu
1	1,967	24,587	24,587
2	1,336	16,704	41,291
3	1,091	13,638	54,929
4	1,039	12,992	67,921

Pramen: Vlastní zpracování.

Při sestavení faktorové analýzy (tabulka 5) se vycházelo z předpokladu, že proměnná zabezpečení kontinuity znalostí (tj. že respondenti nezabezpečují kontinuitu znalostí) je považována za něhou proměnnou (kladná nebo záporná závislost byla dále vysvětlena ve smyslu jejího výsledného působení tak, jak byly kódovány odpovědi respondentů vstupující do analýzy). Na základě statistických výpočtů lze proto konstatovat, že první faktor a nejsilnější faktor je tvořen vnitřními faktory na individuální úrovni, jež nejvíce ovlivňují zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci. Korelační koeficient se pohybuje mezi 0,408 u vlivu důvěry na zabezpečení kontinuity znalostí a 0,668 u ochoty sdílet znalosti a jejího vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí. U faktoru 1 vychází také velmi silná závislost u stimulace a jejího vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí (0,724, silná přímá závislost). Opět je nutné zdůraznit důležitost stimulace a podpory ze strany organizace, jež zvyšuje vnitřní motivaci pracovníků. Síla závislosti u prvního faktoru je střední až silná. První faktor lze proto nazvat „Faktory na úrovni jednotlivce“. Druhý faktor,

kteřý ovlivňuje zabezpečení kontinuity znalostí, je kombinace kultury a klimatu (korelační koeficient 0,796 a 0,831, což je silná závislost) a reflektuje výsledky v tabulce 3. Třetí faktor uvádí, že zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích je silně ovlivněno důvěrou mezi kolegy. V případě, že důvěra v organizaci mezi kolegy – odcházejícími a jejich nástupci – nebude, budou nositelé znalostí znalosti předávat. Poslední zkoumaný faktor je tvořen strukturou a stimulací. U stimulace jde o velmi silnou přímou závislost (0,884), u stimulace jde o střední závislost (0,343).

Z výše uvedené tabulky lze shrnout, že vzhledem k tomu, že nositeli znalostí jsou jednotliví zaměstnanci organizace, je větší kombinace vlivu faktorů na úrovni jednotlivce vedoucí k zabezpečení vertikálního přenosu znalostí. Tím, že organizace své zaměstnance ke sdílení znalostí budou stimulovat, budou tak zvyšovat jejich vnitřní motivaci a zajistí kontinuální chod organizace i po odchodu klíčového pracovníka. Proto i v prvním faktoru vyšly koeficienty stimulace a motivace jako silné. Rovněž faktor klima a kul-

**Tabulka 5** ▶

*Výpočty faktorové analýzy*

Proměnná	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Zabezpečení kontinuity znalostí (Ne)	-0,046	0,253	<b>0,800</b>	0,219
Kultura - Zabezpečení kontinuity znalostí	-0,114	<b>0,796</b>	0,043	0,287
Struktura - Zabezpečení kontinuity znalostí	0,110	0,013	0,134	<b>0,884</b>
Klima - Zabezpečení kontinuity znalostí	0,197	<b>0,831</b>	0,097	-0,256
Stimulace - Zabezpečení kontinuity znalostí	0,724	0,207	-0,292	<b>0,343</b>
Ochota - Zabezpečení kontinuity znalostí	<b>0,668</b>	-0,030	0,184	-0,242
Motivace - Zabezpečení kontinuity znalostí	<b>0,582</b>	-0,001	0,214	0,247
Důvěra - Zabezpečení kontinuity znalostí	<b>0,408</b>	-0,104	<b>0,631</b>	-0,060
Celkové % rozptylu	<b>24,587</b>	<b>16,704</b>	<b>13,638</b>	<b>12,992</b>
Název faktoru	Faktory na úrovni jednotlivce	Klima a kultura	Důvěra	Struktura a stimulace

Pramen: Vlastní zpracování.

tura jsou faktory, které se v organizaci ovlivňují. Organizacím lze doporučit ukotvení procesu zabezpečení vertikálního přenosu znalostí do organizační kultury a rovněž zde ukotvit návrhy stimulačních nástrojů, které by byly využívány pro odcházející zaměstnance, kteří znalosti předávají a pro jejich nástupce. K tomu, aby byl vertikální přenos znalostí zajištěn, je nutné mít motivovaného odcházejícího pracovníka i jeho nástupce. Čím větší důvěru bude mít odcházející pracovník vůči nástupci, tím více bude ochoten mu své znalosti předat.

## 4 Diskuse

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že potřeba uchování znalostí v organizacích v současné době neustále roste, jelikož si management organizací uvědomuje, že při odchodu klíčového pracovníka může ztratit klíčové znalosti. Když však bude zabezpečena kontinuita znalostí, organizace odchodem zaměstnance s kritickými znalostmi tyto znalosti neztratí, jelikož již byly přeneseny na jiného zaměstnance (jeho nástupce).

Pro vytvoření vhodného prostředí, které bude vertikální přenos znalostí podporovat, je nutné:

- vytvořit vhodné stimulační prostředí pro všechny zaměstnance,
- pomocí vhodného stimulačního prostředí získat loajalitu pracovníků a eliminovat riziko ztráty kritických znalostí odchodem znalostních pracovníků,
- zajistit zastupitelnost a přenos znalostí u klíčových pracovníků,
- podporovat přátelské a zdravé konkurenční prostředí mezi zaměstnanci, řešit příčiny konfliktů na pracovišti,
- efektivně komunikovat shora dolů a zdola nahoru v rámci organizační struktury,

- uvědomit si, že čas a náklady spojené s vychováním nového znalostního pracovníka (jež se aktivně vzdělává) jsou mnohem vyšší než investice do stimulování sdílení a předávání kritických znalostí mezi stávajícími zaměstnanci.

Provedený výzkum prokázal vliv jednotlivých faktorů na organizační i individuální úrovni na zabezpečení vertikálního přenosu znalostí. Pokud si management organizací stanoví jako jeden ze strategických cílů zabezpečení vertikálního přenosu znalostí u klíčových pracovníků, musí věnovat pozornost identifikovaným faktorům, které byly potvrzeny výzkumem (na individuální i organizační úrovni). Každá organizace se může rozhodnout, zda se bude věnovat všem zkoumaným faktorům a ovlivňovat je, nebo se zaměří na jeden nebo pouze některé z uvedených faktorů, které se projeví jako nejvíce ovlivňující vertikální přenos znalostí.

Na základě srovnání výsledků s výzkumem Vnoučková (2012) lze souhlasit s tvrzením, že úspěšné organizace se vždy vyznačují jedním společným faktorem, a to tím, že mají kvalitní zaměstnance, kterým vytvářejí vhodné prostředí, jelikož management úspěšných organizací ví, že spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti, což také potvrzuje Maruta (2012).

## Závěr

Význam znalostí v současné době nabývá stále na síle a jsou pokládány za zdroj nenapodobitelný a cenný pro všechny druhy organizací. Proto je důležité zajistit přenos kritických znalostí pracovníků na jejich nástupce. Hlavními faktory ovlivňujícími vertikální přenos znalostí jsou organizační a individuální faktory v organizaci, a to organizační klima, kultura, stimulace a z individuálních faktorů ochota sdílet znalosti,

důvěra a motivace pracovníků. Rovněž je nutná spolupráce jednotlivých zaměstnanců. Ta se musí podporovat vzájemnou efektivní komunikací, koordinací práce a ochotou spolupracovat. Efektivní komunikaci mohou v praxi zajistit např. moderní komunikační prostředky (např. elektronická pošta, chat, videokonference) či programy a portály, které podporují a umožňují v určitém definovaném prostoru sdílení informací a hlavně znalostí.

Pro podložení teoretických poznatků a výsledků testování byla sestavena faktorová analýza, jež prokázala vliv faktorů na individuální a organizační úrovni směrem k zabezpečení vertikálního transferu znalostí. Lze shrnout, že zabezpečení vertikálního přenosu znalostí zvyšuje výkon pracovníka, pomáhá organizaci udržet stávající konkurenční výhody a vytváří nové konkurenční výhody prostřednictvím realizace a využití příležitostí. ■

## LITERATURA

- ACITS (1995). *Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR* [online]. [cit. 2013-05-17]. Dostupný z WWW: <http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>.
- ANDERSON, V. (2009). *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel Development. 385 p. ISBN 978-184398-227-2.
- ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEAZLEY, H. et al. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York: Wiley. 269 p. ISBN 978-0-471-21906-4.
- BRATIANU, C. (2008). A Dynamic Structure of the Organizational Intellectual Capital. In: Naaranoja, M. *Knowledge Management in Organizations*. p. 233–243. ISBN 978-14-6661-969-2.
- BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- 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 1466-4399.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 343 s. ISBN 80-247-1300-4.
- IPE, M. (2003). Knowledge Sharing in Organization: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, vol. 2, no. 4, p. 337–359. ISSN 1534-4843.
- JEON, S. H. – KIM, Y. G. – KOH, J. (2011). Individual, Social, and Organizational Contexts for Active Knowledge Sharing in Communities of Practice. *Expert Systems with Applications*, vol. 38, no. 10, p. 12423–12431.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. – STACHOVÁ, K. (2011). Organisational Culture Analysis in Companies Operating in Slovakia. *Scientia Agriculturae Bohemica*, vol. 2, p. 87–92. ISSN 1211-3174.
- LEVY, M. (2011). Knowledge Retention: Minimizing Organizational Business Loss. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, no. 4, p. 582–600. ISSN 1705-9232.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LOCKE, E., A. – LATHAM, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first Century. *Academy of Management Review*, vol. 29, no. 3, p. 388–403. ISSN 0363-7425.

- MARTINS, A. et al. (2012). Organisational Flexibility through Human Capital Development. In: *Knowledge Management Innovations from Interdisciplinary Education*. IGI-Global. 486 p. ISBN 978-146-6619-69-2.
- MARUTA, R. (2012). Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity. *Knowledge-Based Systems*, vol. 30, p. 35–47. ISSN 1047-7047.
- MOLEK, J. (2008). Organizační kultura jako klíčový faktor prosperity organizace. *Moderní řízení*, roč. 43, č. 5, s. 28–30. ISSN 0026-8720.
- NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford Press. 284 p. ISBN 0-19-509269-4.
- PECÁKOVÁ, I. (2011). *Statistika v terénních průzkumech*. Praha: Professional Publishing. 236 s. ISBN 978-80-7431-039.
- RAMLALL, S. J. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol. 5, no. 1, p. 52–63. ISSN 1540-1200.
- RUŠČÁKOVÁ, D. (2008). Vliv firemní kultury na zvládání krizí. *Moderní řízení*, roč. 43, č. 5, s. 26–27. ISSN 0026-8720.
- SHIH, H. – CHIANG, Y. (2005). Strategy Alignment between HRM, KM and Corporate Development. *International Journal of Manpower*, vol. 8, no. 1, p. 5–19. ISSN 0143-7720.
- SWAP, W. et al. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 1, p. 95–114. ISSN 2230-8776.
- ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- TRUNEČEK, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- 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.
- VNOUČKOVÁ, L. (2012). Interní příčiny mobility zaměstnanců: Výsledky shlukové analýzy. *Ekonomické listy*, roč. 3, s. 79–99. ISSN 1804-4166.
- WANG, Z. – WANG, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Application*, vol. 39, no. 10, p. 8899–9808. ISSN 0309-0566.
- 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.



---

# FACTORS AFFECTING THE VERTICAL KNOWLEDGE TRANSFER: RESULTS OF THE FACTOR ANALYSIS

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## ABSTRACT

*The article deals with the current issue of the vertical knowledge transfer which helps in preservation of knowledge of employees leaving an organization. The internal factors of the organization have impact on the transfer. The aim of the paper is to identify and evaluate the combined effect of internal factors affecting the vertical knowledge transfer in the organization. The factors are both on the organizational and the individual level. The results of the factor analysis were obtained by performing primary survey using questionnaire data collection in organizations in the Czech Republic. The results show that the factors most influencing the vertical knowledge transfer are the factors at the individual level (the willingness to share knowledge with his/her successor, trust, motivation) and at organizational level (stimulation, organizational climate and culture). The correlations between these factors are from moderate to strong.*

## KEYWORDS

*Factors, construct, vertical knowledge transfer, analysis, organization.*

## JEL CLASSIFICATION

*J11, D83*

# Analýza podmínek vykazování dotací podle IAS 20

Ing. Marie Kubáňková

## Úvod

Úměrně s možností čerpání prostředků ze strukturálních fondů určených subjektům v České republice, ale také národních programů veřejné podpory, stoupá význam definování průkazného, spolehlivého a úplného účtování dotací v bilančních českých podnikatelských subjektech. Zachování průkaznosti, jasnosti, srovnatelnosti a transparentnosti účetních výkazů vyžaduje definování postupů, podle kterých budou tyto finanční transakce správně, úplně a průkazně zachyceny v účetních výkazech podnikatelských subjektů.

Vykazování státních dotací a státní podpory se věnují Mezinárodní účetní standardy, konkrétně standard IAS 20. Cílem tohoto článku je vymezit oblasti, ve kterých je definice standardu IAS 20 nedostatečná, a navrhnout možné doplnění standardu IAS 20 analogicky dle vybraných standardů IAS/IFRS s přihlédnutím k interpretaci Národní účetní rady. Příspěvek obsahuje praktické příklady, na kterých demonstruje dopady způsobu vykazování dotace pro uživatele účetních informací.

## 1 Okamžik uznání dotace

Účetní teorie rozpoznává dva způsoby účtování dotací. První způsob zohledňuje skutečnost, že dotace je zdroj financování aktiv podniku, a proto dotaci posuzuje jako součást kapitálových fondů vlastního kapitálu. Institut svazu účetních řadí mezi argumenty pro tento způsob účtování (ISÚ, 2006):

- 1) nepravděpodobnost vrácení dotace, která by měla být účtována ve prospěch kapitálové účasti akcionářů,
- 2) motivaci dotace pro společnost, která s jejím získáním nevyvalovala náklady.

Naproti tomu Krupová (2009) argumentuje pro účtování dotací ve formě výnosu tím, že:

- 1) dotace je kvalitativně jiným zdrojem financování věcně souvisejícím s fiskální politikou, a proto by měla být přiřazována do výnosů,
- 2) státní dotace nebývá bezplatná, je tedy třeba ji porovnat se souvisejícími náklady.

IAS 20 (2009) považuje oba dva přístupy za možné, přičemž dává přednost vykazování formou výnosů. Rozhodující pro vykazování dotací je splnění podmínek s dotacemi spojenými a přijetí dotace. Nicméně splnění podmínek není ve standardu blíže definováno.

Podmínky schválení a poskytnutí veřejných prostředků lze obecně rozdělit do čtyř fází (viz např. Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI) obecná část, 2013; Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory v Operačním programu Životní prostředí (OPŽP), 2013; Zadávací dokumentace programu Alfa – TAČR, 2012). První fáze je příprava žádosti a podkladů dotačního projektu. Tato fáze obvykle netrvá méně než dva měsíce (tj. příprava žádosti včetně souvisejících dokumentů a příloh), v případě velkých

infrastrukturních projektů může trvat i celý rok. Druhou fází je hodnocení žádosti, která probíhá v několika kolech – hodnocení formální, hodnocení přijatelnosti a poté evaluace hodnotitelskými komisemi a závěrečné hlasování a rozhodnutí poskytovatele dotace o projektech, které získají pro realizaci finanční prostředky. Tato část trvá nejméně pět měsíců a končí dojednáváním podmínek smlouvy o poskytnutí dotace, tedy konkretizací rozpočtu, výstupů a časového harmonogramu projektu. Třetí fází je realizace projektu, která může trvat půl roku nebo rok, ale i delší dobu. V této fázi dochází buď k postupnému příjmu prostředků z dotačních fondů podle žadatelem navržených etap, nebo ke zpětnému proplacení celé dotace po ukončení etapy realizace v závislosti na podmínkách řídicího orgánu. Prostředky jsou poukázány na účet žadatele pouze v tom případě, pokud došlo ke splnění podmínek, tj. zejména:

- realizaci výstupů, ke kterým se žadatel zavázal, tj. vybudování/rekonstrukce nemovitého majetku, pořízení aktiv, uvedení výrobků/služeb na trh, poskytování nových služeb apod.;
- dodržení pravidel nakládání s dotačními prostředky; jedná se zejména o metodiku Ministerstva pro místní rozvoj (zákon č. 137, 2006), která je upravuje; tato metodika zpřísňuje podmínky českého zákona o veřejných zakázkách a je všeobecně dotačními programy přijímána (pokud si orgán ještě dále podmínky neupraví – např. agentura CzechInvest);
- správné a úplné vyhotovení monitorovacích zpráv, resp. dokumentů vycházejících z účetní evidence žadatele, které slouží jako podklad pro platbu (tj. „platební příkaz“ pro poskytnutí prostředků).

Jak program OPPI, tak OPŽP požadují, aby úspěšní žadatelé a realizátoři dotačních

programů po předem stanovenou dobu pořízená aktiva vlastnili a využívali k činnosti, která byla předmětem dotační podpory. Obvykle je toto období upraveno odlišně pro malé a střední podniky (tři roky po ukončení dotace) a pro velké podniky (pět let). Teprve po řádném uplynutí této lhůty pomine vázanost pořízených aktiv, která pak může příjemce prodat či používat k jiné činnosti. Příjem dotace tedy sám o sobě neposkytuje dostatečný důkaz o tom, že podmínky spojené s dotací byly nebo budou splněny.

Standard uvádí jako jednu z možností vykazování dotace výnos. Proto pro upřesnění rozhodného okamžiku vykázání dotace lze využít právě podmínky stanovené pro výnosy, které jsou ve standardu IAS 18 (2009) definovány takto:

- částka tržeb je spolehlivě ocenitelná,
- existuje pravděpodobnost, že ekonomické užítky vyplývající z transakce poplynou do společnosti,
- stupeň dokončení transakce k datu rozvahy je spolehlivě určitelný,
- náklady vynaložené v souvislosti s transakcí a náklady na dokončení transakce jsou spolehlivě určitelné.

Pokud se pro rozpoznání dotace prokazuje splnění výše uvedených podmínek, první tři z nich jsou naplněny ve třetí fázi výše popsaného časového harmonogramu. Poskytovatelem dotace je vystaven smluvní závazek poskytnout dotaci a podepsáním smlouvy má žadatel právo tyto alokované prostředky za stanovených podmínek čerpat. Dodržování smluvních podmínek, respektive rizika spojená s jejich nedodržením, budou analyzována v další části článku. V okamžiku přijetí dotace má účetní jednotka podklady k tomu, aby mohla spolehlivě určit náklady spojené s dotací.

Důraz na dodržení věrného a poctivého zobrazení při vykázání dotace klade také interpretace Národní účetní rady I-14 (2008), podle které není pro vykázání dotace důležité vypořádání, ale rozhodující je okamžik, ve kterém se proces jejího schvalování dostane do takové fáze, kdy je její poskytnutí nepochybné.

## 2 Sledování nákladů souvisejících s dotací

Institut svazu účetních při aplikaci standardu IAS 20 výslovně uvádí, že státní dotace se vykazují jako výnosy v období, v němž je nutné je přiřadit k odpovídajícím nákladům, které mají kompenzovat na systematickém základě (ISÚ, 2006).

Jak uvádí metodické pokyny programů veřejné podpory (Způsobitelné výdaje jednotlivých podprogramů OPPI – Inovace / Potenciál, 2013; Zadávací dokumentace programu Alfa – TAČR, 2012; Implementační dokument OPŽP, 2013), typickými náklady vynaloženými v souvislosti se získáním dotace jsou zejména:

- poplatky za expertní služby spojené se zpracováním žádosti a povinných příloh dle pravidel řídicích orgánů (tedy jednotlivých ministerstev, krajů a dalších zprostředkovatelských orgánů),
- vypracování znaleckých a jiných obdobných posudků,
- na právní poradenství v souvislosti s povinnostmi vyplývajícími z pravidel výběrových řízení upravených metodikou Ministerstva pro místní rozvoj,
- v případě stavebních projektů pořízení projektové dokumentace včetně všech souvisejících povolení (územní rozhodnutí, stavební povolení, EIA atp.).

Pravidla jednotlivých dotačních orgánů se od sebe liší především rozsahem, v jakém uznávají náklady spojené s dotací, které demonstruje následující příklad:

### *Příklad 1 – Uznatelné náklady dotačního projektu*

#### Zadání

Společnost REKON, s.r.o., úspěšně požádala o dotaci z Operačního programu Podnikání a Inovace (OPPI) na ochranu duševního vlastnictví spojeného s výrobou nového výrobku -- elektrického sběrače.

Společnost na získání dotace vynaložila v roce 2012 tyto náklady:

Služby poradenské společnosti EU vision, a.s.	300 tis. Kč
Projektová dokumentace strojů	400 tis. Kč
Odborný posudek dokumentace zpracovaný ČVUT	50 tis. Kč

Administrativní činnost a zajištění výběrového řízení spojené s dotací bude stát 100 tis. Kč; jedná se o další poplatky společnosti EU vision, a.s.

Podle Rozhodnutí o poskytnutí dotace ze dne 1. 4. 2013 má společnost nárok na dotaci na tyto položky:

Služby právní ochrany a duševního vlastnictví  
uznatelné náklady 2 mil. Kč  
příznaná dotace 50 % 1 mil. Kč

Služby a konzultace  
uznatelné náklady 400 tis. Kč  
příznaná dotace 200 tis. Kč

### Řešení – náklady související s dotačním projektem – Var. A

Společnost bude vykazovat tyto položky související s dotací:

#### Náklady

Služby poradenské společnosti EU vision, a.s.	300 tis. Kč + 100 tis. Kč = 400 tis. Kč
Projektová dokumentace	400 tis. Kč
Odborný posudek dokumentace zpracovaný ČVUT	50 tis. Kč
Služby právní ochrany	2 000 tis. Kč

#### Výnosy

Výnosy spojené s dotací	1 200 tis. Kč
-------------------------	---------------

#### Příklad 1 – pokračování

Pokud v Rozhodnutí o poskytnutí dotace nebudou uznány náklady na expertní služby spojené s přípravou a administrací žádostí placené formou služeb<sup>1</sup>, výnosy zůstanou beze změny. Nicméně tyto výnosy odpovídají a kompenzují na systematickém základě níže uvedené náklady.

### Řešení – náklady související s dotačním projektem – Var. B

Projektová dokumentace	400 tis. Kč
Odborný posudek dokumentace zpracovaný ČVUT	50 tis. Kč
Služby právní ochrany	2 000 tis. Kč

Náklady uhrazené společností EU vision, a.s., by tedy měly být evidovány zvlášť, jako náklady vynaložené na získání dotace, nicméně dotací nekompenzované.

Příklad prezentoval praktickou situaci, ke které může dojít vlivem různorodosti podmínek

poskytování veřejné podpory. Definice standardu IAS 20 sice hovoří o „odpovídajících“ nákladech, nicméně pro lepší úplnost, srovnatelnost a srozumitelnost vykazování dotací by bylo vhodné doplnit definici o to, co je závazné pro stanovení těchto nákladů, a to buď odkazem na uznání nákladů poskytovatele veřejné podpory, nebo výčtem nákladových druhů.

### 3 Dotace jako výnos nebo snížení hodnoty aktiva

Standard IAS 20 dělí dotace podle věcné podstaty do dvou skupin. První skupinu představují dotace vztahující se k aktivům. Do druhé skupiny patří ostatní dotace, nazvané jako dotace k výnosům, ačkoli tyto dotace slouží ke kompenzaci nákladů. Dotace jsou vždy zaúčtovány jako výnos v období, ve kterém vznikají související náklady, přičemž v případě dotací patřících do první skupiny si účetní jednotka může zvolit mezi vykázáním dotace jako výnosu příštích období, nebo její hodnotu odečíst od účetní hodnoty aktiva. Rozdíly obou přístupů demonstruje následující příklad.

#### Příklad 2 – Vykázání dotací vztahujících se k aktivům

##### Zadání

Společnost REKON, s.r.o., získala dotaci z programu (OPPI) na výrobní linku nového výrobku – elektrického sběrače s životností čtyři roky.

Společnost na získání dotace vynaložila v roce 2012 tyto náklady:

projektová dokumentace strojů	400 tis. Kč
odborný posudek dokumentace zpracovaný ČVUT	50 tis. Kč

<sup>1</sup> Jedná se o příklad založený na skutečných podmínkách Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, který uznával náklady spojené s přípravou žádosti hrazené pouze ve formě mzdových nákladů.

Podle Rozhodnutí o poskytnutí dotace ze dne 1. 4. 2013 má společnost nárok na dotaci na tyto položky:

Stroje, přístroje a zařízení

uznatelné náklady 2 mil. Kč

příznaná dotace 50 % 1 mil. Kč

Společnost zvolila lineární způsob odepisování zařízení po dobu životnosti, která činí 48 měsíců.

**Řešení – zobrazení v účetních výkazech ke dni**

**1. 4. 2013 v případě výnosového ocenění**

*Aktiva*

+ Zařízení 2 450 tis. Kč

- Peněžní prostředky / Bankovní účet 1 450 tis. Kč

*Pasiva*

+ Výnosy příštích období 1 000 tis. Kč

V účetních výkazech bude v nákladech zaúčtován měsíční odpis ve výši 51 tis. Kč a současně ve výnosech částka 20,8 tis. Kč účtovaná jako měsíční výnos z dotace.

**Řešení – zobrazení v účetních výkazech ke dni**

**1. 4. 2013 v případě snížení hodnoty aktiv**

*Aktiva*

+ Zařízení 1 450 tis. Kč

- Peněžní prostředky / Bankovní účet 1 450 tis. Kč

V účetních výkazech bude v nákladech zaúčtován měsíční odpis ve výši 30,2 tis. Kč.

Druhý způsob účtování kritizuje např. Dvořáková (2011), podle které vede tento způsob k podhodnocení aktiva v rozvaze, zkresluje informace uživatelům v případě přecenění majetku na fair value a snižuje vypovídací schopnost rozvahy ve smyslu obnovy investičního majetku s dopadem na finanční analýzu. Podobné argu-

menty lze najít také v odborném tisku – např. Nejezchleb (2010).

Vedle umělého snížení nákladové náročnosti je dalším důvodem pro výnosový způsob účtování dotace míra vlivu účetní jednotky na její schválení. Dotace je skutečnost spíše náhodná, je výsledkem mimořádné události, nedá se pojistit, není právně vymahatelná. Účetní jednotka má tedy pouze malou možnost dotaci před jejím uznáním řídit. Proto svým charakterem spíše zapadá mezi mimořádné výnosy, a toto zařazení tak plně objasňuje její podstatu uživatelům účetních výkazů.

#### 4 Vracení státních dotací a IFRS 7

V případě, že nastane povinnost vrátit dotaci, standard IAS 20 zobrazuje tuto skutečnost jako opravu účetního odhadu. V případě účtování formou výnosů je pak zrušena položka výnosů příštích období (případně vznikne náklad ve výši rozdílu mezi výnosy a vrácenou částkou), pokud se dotace promítla ve snížené hodnotě aktiv, ocenění je zvýšeno a jsou doúčtovány odpisy.

Jak uvádí Krupová (2009), účetním odhadům se věnuje standard IAS 8, který mezi hlavní účely řadí zohlednění a zobrazení nových informací a vývoje. Mezi typické příklady změny účetních odhadů standard IAS 8 řadí špatné úvěry, rezervy finančních nástrojů (warranty) nebo dobu životnosti aktiv.

V první části tohoto článku byly definovány podmínky, které je účetní jednotka povinna pro řádnou realizaci projektu dodržet. Podmínky realizace jsou upravené jednak v smluvních podmínkách o přijetí dotačního projektu (např. Podmínky poskytnutí dotace z programu Inovace, 2013), jednak v metodických příručkách (např. Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) obecná část, 2013; Závazné pokyny pro

žadatele a příjemce podpory v Operačním programu Životní prostředí (OPŽP), 2013). Příjemci dotačních projektů musí zejména:

- realizovat výstupy, ke kterým se při podepsání smlouvy zavázali v řádném termínu,
- řádně nakládat s dotačními prostředky a vést úplnou, správnou a průkaznou evidenci, v rámci které dochází k pravidelnému vyhotovování monitorovacích zpráv,
- po dobu udržitelnosti projektu nakládat s výstupy projektu určitým způsobem (zejména se zdržet prodeje, pronájmu či změny užívání majetku pořízeného z dotace).

Právě chyby a opomenutí spojené s administrativou, podmínkami výběrových řízení či věcným plněním schváleného projektu bývají v praxi nejčastější příčinou vrácení dotace; veřejné zakázky a nejčastější pochybení jsou stále opakovaným tématem všech seminářů pro příjemce OPŽP. Důvody pro vrácení dotace jsou tedy nejčastěji skutečnosti, jejichž riziko nesplnění lze průběžně monitorovat a do určité míry řídit; nedá se tedy jednoznačně tvrdit, že se jedná o výsledek nového vývoje. Ve smlouvě o poskytnutí dotace jsou stanoveny sankce za nedodržení dotačních podmínek ve formě vrácení části nebo celé dotační částky, někdy včetně penalizace nad výši přiznané dotace (např. Podmínky poskytnutí dotace z programu Inovace, 2013). Účetní jednotka má tedy k dispozici podklady pro seriózní odhad možnosti vrácení dotace.

Sledování a vyhodnocování rizika (u finančních instrumentů) řeší IFRS 7, který vyžaduje, aby účetní jednotka uváděla tyto informace o riziku:

- kvalitativní – jedná se o popis rizik, jejich příčin, vývoje a rizikové politiky společnosti;
- kvantitativní – informace o:
  - systematickém riziku tržním,

- nesystematickém riziku úvěrovém a riziku spojeným s likviditou.

Analogicky k požadavkům IFRS 7 by tak účetní jednotka uživatelům vedle výše přijaté dotace předkládala popis a kvantifikaci rizik spojených s jejich přijetím a nástrojů rizikové politiky.

Konkrétní příklad zobrazení rizika lze ukázat na příkladu společnosti REKON, s.r.o.

### *Příklad 3 – Zobrazení rizika přijetí dotace*

Zadání je stejné jako v příkladě 2 – společnost získala dotaci programu (OPPI) na výrobní linku nového výrobku – elektrického sběrače ve výši 50 % uznatelných nákladů, tedy 1 mil. Kč.

Viz tabulka 1 na následující straně.

Je zřejmé, že rozšíření oblasti reportingu dotačních projektů by znamenalo zvýšení pracnosti s přípravou finančních výkazů. Pro zachování principu rovnováhy mezi přínosy z informace a náklady na její získání by bylo potřeba stanovit parametry těch dotačních projektů, u kterých by účetní jednotky tyto informace uživatelům předkládaly.

Z dostupných údajů agentury CzechInvest pověřené administrací OPPI vyplývají tyto údaje uvedené v následující tabulce.

Viz tabulka 2 na následující straně.

Z tabulky 2 je možné sledovat relace, v jakých se mohou dotační projekty pohybovat. Ve všech případech slouží dotace k pořízení majetku, v prvních dvou případech se její realizací zvýší bilanční suma v řádu stovek procent. S výjimkou posledního případu se tedy jistě jedná o významnou skutečnost a v případě požadavku

Tabulka 1 ►

## Řešení – Popis rizika spojeného s přijetím dotace na výrobní linku elektrického sběrače

Číslo	Skupina	Riziko	Kvantifikace rizika	F	Z	Přijatá opatření
1	Tržní	Nesplnění udržitelnosti pořízeného zařízení, resp. nutnost prodat zařízení	Vrácení celé výše dotace + penalizace 0–10 % výše dotace	U	2	Společnost disponuje detailním marketingovým plánem a předběžnými objednávkami na nový výrobek.
2	Finanční	Neplánované výdaje a navýšení rozpočtu realizace projektu, které bude nutné dofinancovat	V souvislosti s pohybem kurzu eura může dojít k navýšení rozpočtu o max. 10 % celkových nákladů na pořízení stroje	R	2	Společnost má zajištěnou úvěrovou kapacitu pro krytí nepředpokládaných výdajů spojených s projektem.
3	Právní	Dodržení podmínek výběrových řízení	% sankce ve výši až 100 % dotace	R/U	2	Společnost má uzavřenou smlouvu na zajištění realizace výběrového řízení od právní kanceláře, která má zkušenosti s realizací projektů financovaných z OPPI – Inovace.
4	Časové	Nedodržení časového harmonogramu	Procentní sankce ve výši až 10 % dotace	R	1	Společnost vypracovala podrobný časový harmonogram, který počítá s tříměsíční rezervou zejména na možné odvolání se účastníků výběrového řízení; společnosti je známa informace o možnosti prodloužení projektu ze strany poskytovatele dotace, pokud je žádost podaná s dostatečným předstihem.

Pramen: Vlastní zpracování.

Vysvětlivky:

F – Indikace fáze, projektové části či její etapy, ve kterých se může problém objevit (Realizace, Udržitelnost)

Z – Posouzení závažnosti pro projekt (ve škále od 1 jako nejnižšího do 5 jako nejvyššího rizika)

Tabulka 2 ►

## Schválené projekty v roce 2009

Název společnosti (ICO)	Název projektu a výše částky	Výše dotace	Bilanční suma k 1. 1. 2009	Dotace / Aktiva celkem
CARTHAMUS, a.s. (27062970)	Rekonstrukce tepelného zdroje v Českém Krumlově	121 mil. Kč	121 mil. Kč	100 %
DOLNOLABSKÉ ELEKTRÁRNY, a.s. (261761165)	MVE Litoměřice	100 mil. Kč	4 mil. Kč	250 %
POLDI TRADE, a.s. (27379400)	Rekonstrukce hal pro výstavbu Nové lisovny Poldi Trade	65 mil. Kč	284 mil. Kč	23 %
ČEZ, a.s. (45274649)	Rekonstrukce a modernizace SCZT Dvůr Králové	70 mil. Kč	488 956 mil. Kč	0,014 %

Pramen: Agentura CzechInvest (2013), Ministerstvo spravedlnosti (2012), vlastní zpracování.



na vrácení dotačních prostředků, zejména v okamžiku, kdy již došlo k zahájení realizace staveb, může mít tato skutečnost zcela zásadní vliv na hospodaření účetní jednotky, dokonce na její další existenci. Jednou z možností, jak určit hranici významnosti dotace pro účetní jednotky by tak mohl být poměr přijaté dotace k celkové sumě aktiv přijímající účetní jednotky. Sledováním rizikových faktorů, které mohou vést ke vrácení dotace, tak dostanou uživatelé účetních výkazů včasné relevantní informace o riziku spojeném s dotačním projektem; uživatelé by měli úplné informace spojené s dotačním projektem a sledování rizika by přispělo ke zvýšení opatrnosti při přípravě účetní závěrky. Potřebnost posouzení všech skutečností schvalování dotace a poskytnutí na základě všech dostupných dokumentů je také zdůrazněna v již citované interpretaci Národní účetní rady (2008).

## Závěr

Vykazování státních dotací je náplní standardu IAS 20. První nedostatečně upravenou oblastí je okamžik vykazování dotace, kdy se standard ome-

zuje na definici podmínek bez bližšího vysvětlení. Standard umožňuje vykázat dotaci jako výnos, proto se nabízí podmínky uvedené v IAS 18, které by pomohly určit rozhodný okamžik pro vykazování dotace.

Standard požaduje přiřazování dotace k „odpovídajícím“ nákladům. Vzhledem k nejednoznačným podmínkám dotačních programů by bylo pro zvýšení srozumitelnosti a zlepšení srovnatelnosti výkazů vhodné standard doplnit výkladem pro stanovení těchto nákladů.

Výnosový způsob účtování dotace je upřednostňován proto, že nedochází ke zkreslování nákladové náročnosti vykazováním aktiv v nižší hodnotě (v porovnání se způsobem odečítání dotace od hodnoty aktiv). Dalším argumentem je náhodná povaha dotace, která ji tak řadí mezi mimořádné výnosy.

Realizace dotace může významným způsobem ovlivnit hospodaření nebo dokonce existenci účetní jednotky. Z důvodů opatrnosti by tak měli mít uživatelé účetních výkazů k dispozici informace o rizicích spojených s dotačním projektem. ■

## LITERATURA

AGENTURA CZECH INVEST (2013). *Statistiky* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org).

DVOŘÁKOVÁ, D. (2011). *Finanční a účetní výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Praha: Computer Press. 332 s. ISBN 978-80-251-3652-2.

INSTITUT SVAZU ÚČETNÍCH – ISÚ (2006). *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví – praktické aplikace*. Praha: Institut Svazu účetních. 432 s. ISBN 80-86716-28-7.

IAS 18 (2009). *Výnosy* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetni-portal.cz/>.

IAS 20 (2009). *Vykazování státních dotací a zveřejňování státní podpory* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetni-portal.cz/vykazovani-statnich-dotaci-a-zverejnovani-statni-podpory-accounting-for-government-grants-and-disclosure-of-government-assistance-15-h.html>.

IFRS 7 (2011). *Finanční nástroje: vykazování* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetni-portal.cz/financni-nastroje-uctovani-a-ocenovani-financial-instruments-recognition-and-measurement-30-h.html>.

KRUPOVÁ, L. (2009). *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví. Aplikace v podnikové praxi*. Praha: VOX. 804 s. ISBN 97-8808-632-4760.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů – Metodika zadávání veřejných zakázek. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI (2012). *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz/>.

NÁRODNÍ ÚČETNÍ RADA (2008). *Interpretace I-14 Okamžik vykázaní nároku na přijetí nebo vrácení dotace* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.nur.cz/content/view/159/40/>.

NEJEZCHLEB, Z. (2010). Znovu k problematice účtu 403-Dotace na pořízení dlouhodobého majetku. *Účetnictví neziskového sektoru* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz>.

PODMÍNKY POSKYTNUTÍ DOTACE Z PROGRAMU INOVACE (2013). [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/program-inovace-projekty-na-ochranu-prav-prumysloveho-vlastnictvi>.

POKYNY PRO ŽADATELE A PŘÍJEMCE DOTACE Z OPERAČNÍHO PROGRAMU PODNIKÁNÍ A INOVACE (OPPI) OBECNÁ ČÁST (2013). [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/nove-dokumenty-a-pokyny-pro-zadatele-a-prijemce-dotace-z-oppi>.

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROGRAMU ALFA – TAČR (2012) [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-alfa.html>.

ZÁVAZNÉ POKYNY PRO ŽADATELE A PŘÍJEMCE PODPORY V OPERAČNÍM PROGRAMU ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ (OPŽP) (2013). [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.opzp.cz/sekce/14/pokyny-pro-zadatele/>.

ZPŮSOBILÉ VÝDAJE JEDNOTLIVÝCH PODPROGRAMŮ OPPI - INOVACE, POTENCIÁL, NEMOVITOSTI (2013). [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org./inovacni-projekty>.

---

# ANALYSIS OF CONDITIONS FOR REPORTING GRANTS IN ACCORDANCE WITH IAS 20

Ing. Marie Kubáňková

## ABSTRACT

*The paper describes the areas of IAS 20 which are not sufficiently defined. The aim of the paper is to propose more accurate definitions of the selected standard in analogy to other selected IAS/IFRS standards. The paper deals with the recognition of the grants illustrated by selected examples of government grants from EU funds for business entities.*

## KEY WORDS

*IAS 20, IFRS 7, providing grant, grant return.*

## JEL CLASSIFICATION

*H230, G290, M41*

## Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu

Centrum ekonomických studií VŠEM (CES VŠEM) je výzkumné pracoviště Vysoké školy ekonomie a managementu. Výzkum je zaměřen zejména na analýzu faktorů konkurenceschopnosti české ekonomiky v mezinárodním srovnání a na identifikaci souvisejících hospodářsko-politických implikací pro podporu ekonomického dohánění a přechodu na znalostně založenou ekonomiku. Realizace výzkumných aktivit probíhá od roku 2005 v rámci dlouhodobého výzkumného projektu (Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, MŠMT 1M0524).

Tematicky je výzkum zaměřen na čtyři oblasti: (1) Růstová výkonnost a stabilita, (2) Institucionální kvalita, (3) Strukturální konkurenceschopnost a (4) Inovační výkonnost. Specifická pozornost je věnována strukturálním aspektům konkurenceschopnosti na odvětvové a regionální úrovni. CES je odborným garantem magisterského studijního programu Vysoké školy ekonomie a managementu ([www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)). Spolupracuje rovněž na řadě mezinárodních výzkumných projektů v problematice znalostně založené konkurenceschopnosti a podílí se na expertizních aktivitách pro veřejnou správu v oblasti růstové výkonnosti a stability, výzkumu a vývoje a inovační výkonnosti.

## 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.

## 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](mailto:elisty@vsem.cz). Grafy předkládejte v Excelu, tabulky ve Wordu. Seznam literatury uvádějte v abecedním pořadí dle normy ČSN.*

## Ekonomické listy

### číslo 2, ročník 4.

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](http://www.cesvsem.cz)  
IČ: 25473361

Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s.  
Nárožní 2600/9a, 158 00, Praha 5, [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)  
IČ: 27266150

**Redakce:** Ing. Lucie Čunderlíková, [lucie.cunderlikova@vsem.cz](mailto:lucie.cunderlikova@vsem.cz)  
Mgr. Iveta Bieliková, DiS., [iveta.bielikova@vsem.cz](mailto:iveta.bielikova@vsem.cz)

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

#### Redakční rada

Dr. Adam Drab, Faculty of Social Sciences, Jan Dlugosz University Częstochowa  
Doc. Ing. Mojmír Helisek, CSc., Vysoká škola finanční a správní  
Doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu  
Prof. Ing. Christiana Kliková, 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 ekonomie a managementu  
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. 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:** PhDr. Alena Sojková

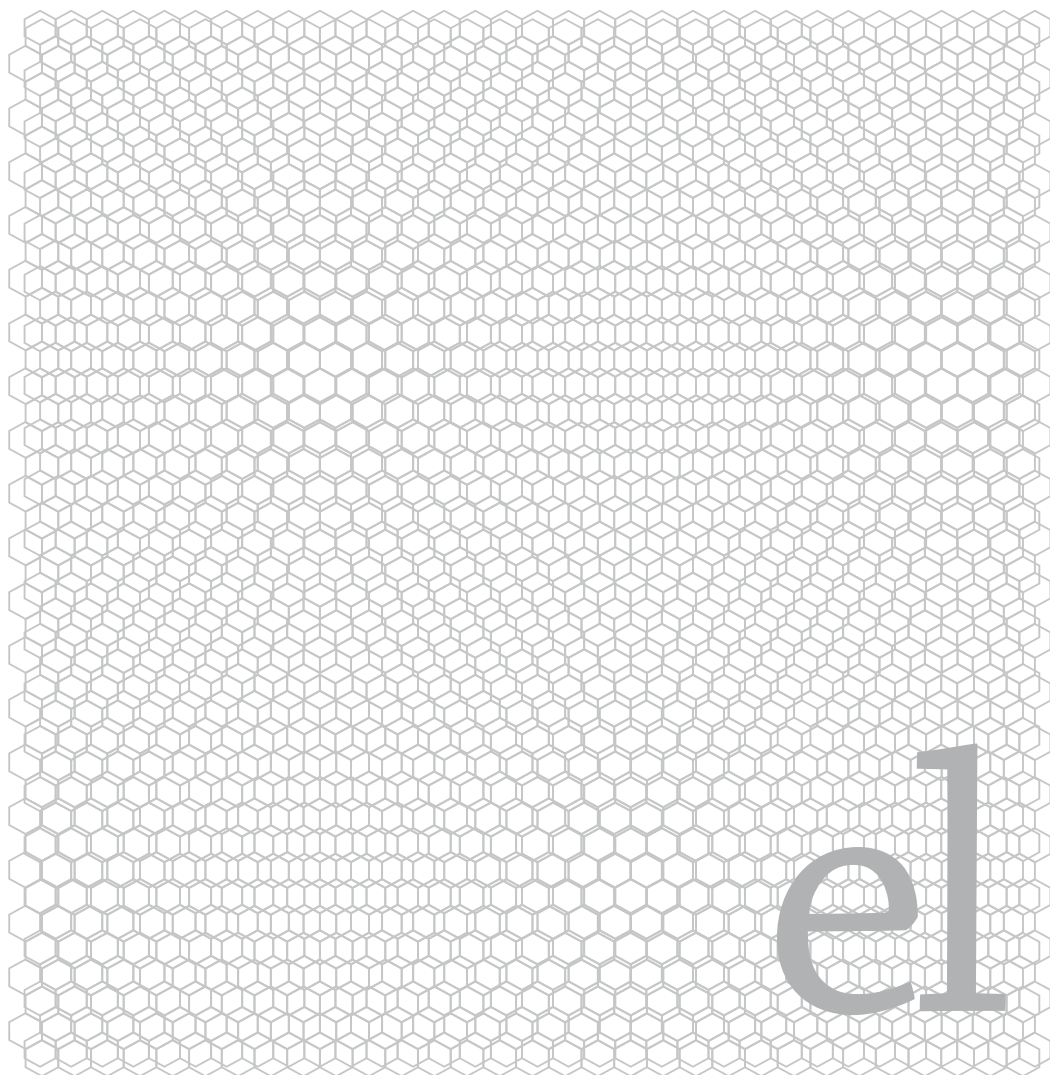
**Grafická úprava:** Věra Vyskočilová

Vyšlo dne: 30. 8. 2013

ISSN: 1804-4166

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

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



e1