

e1 Ekonomické listy

3 | 2017

- | | |
|-----|--|
| 3 | Náměty k definování etické politiky vysokých škol |
| 17 | Proces získávání pracovníků s důrazem na externí personální marketing: Případová studie |
| 31 | Uplatňování systémů kompenzace a odměňování pracovníků v českých organizacích z perspektivy hodnocení organizační výkonnosti |
| 51 | Finanční deriváty obchodované na pražské burse v meziválečném období |
| 63 | Akademická prokrastinace studentů VŠEM |
| 78 | Hodnocení přínosu studia na vysoké škole z pohledu absolventů Vysoké školy ekonomie a management |
| 90 | Přehled současné makroekonomické situace v zemích Visegrádské skupiny s důrazem na podnikatelské prostředí |
| 107 | Matematika VŠEM - Lineární algebra |
| 117 | Flexibilní síťové struktury pro výzkum a posílení efektivity vysokoškolského vzdělávání Mind Power |
| 119 | Podpora finanční gramotnosti obyvatel České republiky |
| 122 | Skill-port VŠEM - Váš maják ve světě znalostí, dovedností a osobního rozvoje |

Obsah

Recenzované články

Náměty k definování etické politiky vysokých škol	3
doc. Ing. Marie Bohatá, CSc., prof. Ing. Milan Žák, CSc.	
Proces získávání pracovníků s důrazem na externí personální marketing: Případová studie	17
Ing. Martina Vlková, Ing. Hana Urbancová, Ph.D.	
Uplatňování systémů kompenzace a odměňování pracovníků v českých organizacích z perspektivy hodnocení organizační výkonnosti	31
Mgr. Hana Gruntová Kolingerová	
Finanční deriváty obchodované na pražské burse v meziválečném období	51
Ing. Michal Bock, Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA	
Akademická prokrastinace studentů VŠEM	63
Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Pavla Kubová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.	
Hodnocení přínosu studia na vysoké škole z pohledu absolventů Vysoké školy ekonomie a managementu	78
PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc., Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.	

Nerecenzované články

Přehled současné makroekonomické situace v zemích Visegrádské skupiny s důrazem na podnikatelské prostředí	90
Ing. Klaudia Karellová	

Zprávy a sdělení

Matematika VŠEM – Lineární algebra	107
Doc. RNDr. Jan Coufal, CSc., Mgr. Ing. Julie Šmejkalová, Mgr. Ing. Jiří Tobíšek	
Flexibilní síťové struktury pro výzkum a posílení efektivity vysokoškolského vzdělávání Mind Power	117
Podpora finanční gramotnosti obyvatel České republiky	119
Mind Power	
Skill-port VŠEM – Váš maják ve světě znalostí, dovedností a osobního rozvoje	122

Náměty k definování etické politiky vysokých škol*

doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

CERGE-NHÚ, Politických vězňů 7, Praha 1
marie.bohata@cerge-ei.cz

prof. Ing. Milan Žák, CSc.

VŠEM, Nárožní 9, Praha 5
milan.zak@vsem.cz

Úvod

V článku uveřejněném v čísle 2/2017 tohoto časopisu jsme představili etické kodexy jako nejrozšířenější nástroj institucionalizace etiky na univerzitách a vysokých školách. Nastínili jsme historii, typologii a hlavní atributy kodexů a poukázali na jejich přednosti i slabé stránky. Uvedli jsme empirické poznatky, a to především z anglosaských zemích, kde se kodexy začaly uplatňovat jako nástroj řízení a kultivace etické kultury organizací soukromého i veřejného sektoru.

V této stati se pokusíme navrhnout systémový přístup k institucionalizaci etiky a jeho integraci do systému řízení vysokých škol. Naší ambicí je opřít tento záměr o relevantní zkušenosti ze soukromého i veřejného sektoru. Vysvětlíme nejprve teoretický rámec potom se zaměříme na jeho komponenty v podobě nástrojů, procesů a struktur a uvedeme i konkrétní doporučení pro subjekty terciárního sektoru, které se zajímají a usilují o posilování etické kultury a integrity svých organizací. Článek je jedním z výstupů výzkumného projektu VŠEM „Etika

v řízení vysokých škol“, jehož cílem je poskytnout relevantní podněty k vypracování etické politiky českých vysokých škol.

1 Rámec etického řízení (etická politika)

Etiku chápeme jako nutnou podmínku dobré správy a řízení (governance) a smyslem rámce je zastřešit často fragmentovaný přístup k řešení určitých etických problémů do konzistentního přístupu posilujícího etiku a integritu organizace jednak uvnitř, jednak ve vztahu k vnějšímu prostředí. Tento rámec zahrnující jak vnitřní, tak vnější konstituenty/stakeholders se opírá o tři pilíře, jimiž jsou nástroje, procesy a struktury. Uvedené pilíře plní odlišné funkce a je žádoucí uvádět je do života v určité logické posloupnosti kroků. Inspirací jsou pro nás zejména rámec vyvinutý Institute of Business Ethics pro univerzity a vysoké školy ve Spojeném království (Ethics Matters, 2016), rámec OECD pro posílení integrity veřejného sektoru (Integrity Framework, 2008), ale i zkušenosti soukromého sektoru při prosazování etiky v jeho aktivitách.

* Článek vznikl s podporou grantu Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu

1.1 Nástroje etické politiky

Za hlavní nástroje můžeme považovat především krédo/deklaraci hodnot, etický kodex, řízení rizik, proti-korupční politiku či nastavení systému vnitřního oznamování nekalých praktik (whistle-blowing). Jak bylo uvedeno v citovaném článku, etické kodexy představují nejrozšířenější, ale zároveň mnohdy jediný nástroj prosazování etiky na univerzitách a vysokých školách. Často bývají vypracovávány a zaváděny do života bez vyjasnění základních hodnot, k nimž se daná organizace hlásí, snaží se uplatňovat ve svých činnostech nebo společnost očekává, že se tak ve skutečnosti děje.

Deklarace hodnot

Při snaze o definování hodnot se můžeme inspirovat slovy z předmluvy editorů Havlíček, Krbec (2014, s. 7): „*Tématem předložené monografie je ukázat, jakou roli hrají hodnoty ve státě, a to nejen jako základní principy demokratického systému, např. svoboda a rovnost, ale také jakou roli hrají v souvislosti s cílem či zájmem státu, s úlohou institucí, občanské společnosti a v neposlední řadě s úlohou vzdělanosti a kultury společnosti*“. Ve stejné publikaci, v textu „Úloha hodnot ve společnosti“ uvádí filozof Václav Němec následující obecné pojetí hodnot (s. 33): „původní místo hodnot je v našem chtění, rozhodování a jednání“ a z pohledu ekonomy ve stejné publikaci popisuje Milan Žák hodnoty jako obecné cíle společnosti založené na konsensu a na harmonizaci společenských zájmů (s. 114).

Lze se domnívat, že fundamentální hodnoty, na jejichž prosazování by univerzitní a vysokoškolská sféra měla aspirovat, jsou z velké části společné. Věříme, že se bude dařit postupně překonávat úzké utilitaristicky zaměřené vnímání etiky omezené na dosahování maximálního

zisku pro maximální počet jedinců a všeobecné vnímání potřeby udržitelného rozvoje a společenské soudržnosti povede k prosazování respektu vůči lidem i okolí, odpovědnosti a morálních kvalit těch, kdo vychovávají budoucí generace.

Ve snaze definovat jakýsi minimální soubor základních hodnot (společného jmenovatele) jsme vyšli z mezioborového dialogu odborníků z humanitních oborů na portálu webdialog.cz. Především se jednalo o dialog filozofů a ekonomů pod vedením filozofa Václava Němce a ekonomy Milana Žáka. Dále byli k diskusi přizváni zástupci různých vysokých škol včetně studentů, kteří měli možnost vyjádřit svou hodnotovou orientaci. Do tohoto procesu se zapojili i členové Společnosti pro etiku v ekonomice, podnikání a správě. Pracovní verze kréda/hodnotové deklarace byla dána k dispozici zainteresované odborné veřejnosti prostřednictvím článku v časopise *Andragogika* (Bohatá, Žák, 2017). Smysl této iniciativy, jakož i vlastní pracovní text Deklarace, byl představen vedení nejlivnějších institucionálních stakeholders, za něž považujeme Českou konferenci rektorů, Radu vysokých škol a Národní akreditační úřad založený na podzim roku 2016 na základě zákona 137/2016 Sb. o vysokých školách. Účelem zahájeného rozsáhlého konzultačního procesu je nejen dosažení konsenzu a sdílené interpretace jednotlivých hodnot, ale i vytvoření pocitu spoluvlastnictví, který je pro společné přijetí stěžejního společného dokumentu zásadní. Současná verze Deklarace má následující podobu.

Toto prohlášení pedagogů a zaměstnanců vysokých škol je určeno studentům a dalším zainteresovaným stranám, ale i široké veřejnosti. Reflektuje poslání vysokých škol a definuje vůdčí principy a společné hodnoty pro vysoké školy.

Poslání vysokých škol:

Vysoké školy představují vrcholná centra vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti.

Posláním vysokých škol je:

1. *Vzdělávání: Vychovávat svobodně, samostatně a odpovědně odborníky ve svém oboru. Vychovávat je k širšímu rozhledu a ke společenské vnímavosti a odpovědnosti.*
2. *Výzkum: Pěstovat svobodné bádání a výzkum, a uchovávat, zprostředkovávat a rozhojňovat dosažené lidské poznání. Rozvíjet a podporovat tvůrčí a kritické myšlení.*
3. *Kulturní působení: Vytvářet otevřené, kritické a inspirativní prostředí pro diskusi a třebení názorů, podílet se na veřejné diskusi o společenských a etických otázkách, a přispívat tak k utváření demokratické společnosti.*
4. *Otevřenost do budoucnosti: Hledat své další role ve společnosti, a především nést spoluodpovědnost za společenské dění v regionu svého působení*

Fundamentální hodnoty:

Své poslání naplňují vysoké školy za předpokladu, že je jim ponechána potřebná autonomie k tomu, aby se mohly rozvíjet a spravovat v souladu s fundamentálními hodnotami, kterými jsou zejména:

- *Svoboda myšlení a projevu, a úcta k pravdě.*
- *Tolerance a otevřenost k názorům druhých, připravenost k diskusi a respektování práv a důstojnosti jedinců (nediskriminace).*
- *Kolegialita, kritičnost a sebe-kritičnost, intelektuální poctivost, excelentnost, integrita, a odpovědnost.*
- *Kvalita.*

- *Transparentnost a připravenost ke skládání účtů na základě evaluace kvality a efektivity své činnosti.*

Pouze ze svobodného myšlení a svobodné diskuse, nezávislé na jakékoli politické, ekonomické či ideologické objednávce, mohou vzejít skutečné objevy a přínosné vědecké výsledky, které jsou ničím nenahraditelným zdrojem celkového rozvoje a celkové civilizační úrovně společnosti. Nezávislost však sama o sobě nestačí. Zásadní roli hrají i profesionální a mravní kvality vyučujících a příklad, jaký svým jednáním a postoji dávají studentům.

Na závěr této části se ještě pokusme vysvětlit, proč klademe takový důraz na hodnoty. Předpokládáme totiž, že od nich se odvíjí organizační kultura, která je podle řady autorů velmi důležitá pro uplatňování etiky v organizaci, např. Solomon (1992), Lynch (1994), van Klooster, Meyer (2016). Kultura může etické jednání buď podporovat nebo naopak umožňuje šíření jednání neetického.

Pro úplnost ještě dodejme, že hodnoty jako jádro organizační kultury nepředstavují její jedinou možnou koncepci. Podle Scheina (1984), jehož teorie je velmi vlivná, organizační kultura představuje základní předpoklady a přesvědčení, které jsou sdíleny v organizaci, fungují podvědomě a jakýmsi samozřejmým způsobem definují, jak organizace vidí a chce vidět sama sebe i své okolí. Jinými slovy jde o naučené odpovědi nebo reakce na problémy. Hodnoty jsou vnímány spíš podvědomě a nemají přímý vliv na jednání. Právě v tom spočívá rozdíl ve srovnání s výše charakterizovaným přístupem, kdy hodnoty mají na jednání přímý vliv.

Jiná koncepce organizační kultury se odvíjí od ctností¹⁾, které determinují, jak jejich nositelé vnímají a vyhodnocují různé situace a následně

¹⁾ *Jak známo, ctnosti jsou základem etiky Platonovy a Aristotelovy.*

jednají. V tomto případě je kultura tvořena sdílenými praktikami, pravidly a pobídkami, na jejichž základě si členové organizace pěstují určité návyky a dispozice jednání (Solomon, 1992).

Rozlišování tří různých koncepcí není samoučelné. Je třeba dávat je do souvislostí se společenským posláním příslušných organizací, které pomáhá posoudit, zda a do jaké míry je uvažovaná koncepce pro danou organizaci vhodná. Konkrétně jde o správnost předpokladů u "Scheinovy" koncepce, relevantnost ctností a konečně výstižnost hodnot u námi propagovaného přístupu. Domníváme se, že i toto koncepční rozlišení, které se na první pohled nemusí jevit jako zásadní, podtrhuje význam široké diskuze vedené na téma společné hodnoty vysokého školství. Zmíněné tři možné koncepce organizační kultury a jejich charakteristiky názorně osvětlují van Klooster a Meyer (2016), kteří zkoumají organizační kulturu v bankovníctví. Není bez zajímavosti, že pro bankovní sektor považují za nevhodnější kulturu opírající se o ctnosti.

Etické kodexy jsme podrobně představili v předchozím čísle tohoto časopisu (Bohatá, 2017), a proto se jimi nebudeme zabývat v této stati.

Řízení rizik

Etika je některými praktiky považována za součást řízení rizik, ale náš přístup k rizikům pojímá etiku v její zastrešující roli. Řízení rizik bývá definováno jako oblast řízení zaměřená na analýzu a snižování rizik pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhadují budoucí rizikové faktory. Cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik a/nebo snížit jejich dopad (Řízení rizik, 2017). Různé typy rizik představují různé typy etických problémů (Beauchamp, Bowie, 1993).

V manažerské literatuře věnované řízení rizik se uvádějí čtyři provázané fáze procesu řízení rizik, jimiž jsou identifikace, zhodnocení, zvládnutí (zmírnění) a monitoring. Ze široké literatury, která je k dispozici k tomuto tématu, lze uvést rozsáhlou publikaci českých autorů Smejkal a Raise (2013). Z hlediska našeho tématu považujeme za účelné rozlišovat tři hlavní oblasti řízení rizik, a to rizika ve vztahu k legislativě, ke zdrojům a ve vztahu ke stakeholders. Ve vztahu ke stakeholders je žádoucí věnovat pozornost a potřebné úsilí reputačnímu riziku (viz příloha ilustrující přístup University of Edinburgh).

Z poznatků získaných studiem přístupů uplatňovaných na úspěšných zahraničních univerzitách, zejména na Harvardské univerzitě a univerzitě v Edinburgu, lze odvodit jakési modelové schéma uplatňování metod řízení rizik, které zahrnuje následující komponenty:

- Přehled událostí, které školu nebo její pověst poškodily v poslední době (např. za posledních pět let) a přehled takových událostí, ke kterým za stejné období došlo u hlavních představitelů oboru vlastní činnosti.
- Trendy ve vývoji změn celého prostředí, které by mohly nepříznivě ovlivnit provoz, hospodaření nebo pověst školy do budoucna:
 - ekonomické prostředí, vztahy ke sponzorům;
 - dynamika poptávky po studiu;
 - legislativní prostředí;
 - technologické prostředí (IT, bezpečnost);
 - dynamika rozvoje vědy a výzkumu u hlavních představitelů oboru.
- Katalog rizik podle pravděpodobnosti výskytu a dopadů:
 - v přijímacím řízení;
 - v provozu vzdělávacího cyklu;
 - ve vědě a výzkumu;

- ve všech činnostech provozně podporujících hlavní činnosti;
- ve vztazích k zaměstnancům, partnerům, sociálnímu okolí.
- **Systém řízení kvality:**
 - vytváření a aktualizace hlavních ukazatelů;
 - systém sebehodnocení;
 - externí hodnocení;
 - řešení stížností;
 - nastavení úrovně závažnosti a časového horizontu dokumentace.

Podle našeho názoru by bylo velmi užitečné konzultovat tento přístup s interními auditory, a to za účelem dosažení synergií a maximální efektivity.

Vnitřní oznamovací mechanismy (whistleblowing)

Miceli a Near (1985) použili výraz whistleblowing pro označení případů, kdy stávající nebo bývalý zaměstnanec nějaké organizace upozorní veřejnost nebo oprávněný orgán na neetické nebo nezákonné jednání na pracovišti, k němuž dochází se souhlasem nadřízených a je proti veřejnému zájmu nebo nějakým způsobem veřejnost ohrožuje. Většina pozdějších definic zdůrazňuje, že osoba oznamující jedná v dobré víře² a nesleduje vlastní prospěch, což svým způsobem legitimizuje porušení zásady loajality vůči organizaci, která je za daný problém odpovědná. Zásadní podmínkou této legitimizace však je neúspěšná snaha nebo nemožnost vyřešit problém standardními vnitřními postupy. Vzhledem k tomu, že osoba oznamující nepřijemné skutečnosti pro organizaci, jejíž součástí je nebo byla, riskuje své postavení i pověst, je třeba zajistit v takových situacích potřebnou ochranu³.

Z praktických zkušeností je patrné, že postupem času dochází nejen k zeslabování negativní konotace, již výraz whistleblowing navozuje (ve smyslu „práskání“), ale i k jeho institucionalizaci, a to v organizacích veřejného i soukromého sektoru. Je však třeba zdůraznit, že jde výhradně o oznamování nekalých praktik či škodlivého jednání uvnitř organizace a potřebnou ochranu osob, jež tak činí, před odvetnými opatřeními ze strany vedení. Řada „eticky gramotných“ organizací má vypracované postupy a struktury pro vnitřní oznamování, protože si uvědomují, že již jejich existence sama o sobě přispívá ke zvyšování důvěry uvnitř organizace i její důvěryhodnosti navenek.

Žádná organizace není ušetřena rizika, že se něco nepodaří. Je proto žádoucí, aby organizace vytvářely kulturu, která podporuje upřímnost a skutečný zájem svých zaměstnanců řešit problémy, aniž by se museli obávat ztráty zaměstnání či jiných negativních důsledků pro své postavení a další kariéru. Jak můžeme pozorovat především ve velkých společnostech a organizacích, součástí takové kultury je umožnění přístupu k nezávislé konzultaci/radě, jmenování pracovníků mimo řídicí hierarchii, kteří se mají případnými oznámeními nějakých nepravostí zabývat, respektování důvěrnosti, pokud si to dotyčná osoba přeje, možnost sdělit informaci či obavu mimo běžnou řídicí hierarchii, ale také hrozba sankce za falešné obvinění. Je zřejmé, že taková kultura není samozřejmostí a její utváření vyžaduje přesvědčivý postoj a úsilí vrcholového vedení, které je ochotno demonstrovat, že vnímá „vnitřní whistleblowing“ jako nástroj ke zkvalitnění fungování organizace. Nejde přitom o nastavení diktátu vnitřního oznamování, ale povzbuzení, pokud to situace vyžaduje, a ukázání možných mechanis-

² Zkušenost však ukazuje, že někdy bývá těžké posoudit motivaci.

³ Ochrana by se neměla týkat těch osob, které úmyslně oznamují nepravdivé informace.

mů. Pro organizaci a její důvěryhodnost je efektivnější řešit problémy uvnitř a omezovat tak riziko, že dojde k veřejnému oznámení.

Pro ilustraci uvádíme výsledky z průzkumu k politikám a procedurám pro whistleblowing⁴, který proběhl na konci roku 2013 a v lednu 2014 na 143 univerzitách ve Spojeném království (Lewis, Phillips, 2014). Převážná většina univerzit, které se zúčastnily průzkumu, politiky pro whistleblowing zveřejňuje, ostatní je poskytují zájemcům na vyžádání. Celkovou odpovědnost za tyto politiky mají nejčastěji

- osoby z útvarů pro řízení lidských zdrojů (27%),
- výborů pro audit (23%)
- univerzitních sekretariátů (17%).

Okruh osob, které mají možnost využívat existující procedury pro whistleblowing je poměrně široký. 75 % tvoří zaměstnanci, ale procedury jsou přístupné i studentům, smluvním partnerům, hostům apod.

Pokud jde o prvotní oznámení nějakého problému, nejčastěji se dotýká obrací

- na univerzitní sekretáře (43%)
- na vybranou osobu⁵ (26%)

Od 22 univerzit není k dispozici informace, kdo se oznámením zabývá, jinak na prvním místě figurují interní auditoři (33%). Anonymní podněty umožňuje 67 % univerzit a 95 % z nich zaručuje důvěrnost.

Za velmi důležité je možno považovat zjištění,

- že 92 % univerzit informuje oznamovatele, jak postupuje příslušné šetření
- 78 % univerzit specifikuje, na koho se má oznamovatel obrátit, není-li spokojen se způsobem projednávání svého oznámení.

V takových případech je nejčastěji zmiňován hlavní auditor (44%) a externí organizace (40%). Nezávislé poradenství ohledně zvažovaných či podaných oznámení poskytuje 41 % univerzit a 26 % univerzit umožňuje oznamovatelům přivést si zástupce dle vlastní volby, který přednese záležitost na příslušném jednání. 92 % univerzit má k dispozici sankce pro případy záměrného podávání nepravdivých oznámení (oproti podobnému průzkumu z roku 2000, kdy existenci sankcí uvedlo 35 % univerzit, zde došlo k obrovskému nárůstu). 48 % univerzit, které se zúčastnily průzkumu, sleduje efektivnost svých procedur, přičemž 18 % z nich plánuje ve velmi krátké době provést revizi existujících procedur.

Velmi zajímavý je pohled na whistleblowing z perspektivy povinnosti:

- 32 % dotázaných univerzit poskytuje nějaké vedení (guidance)
- 67 % charakterizuje svůj přístup jako povzbuzování
- 20 % univerzit whistleblowing očekává, 11 % se domnívá, že by k tomu mělo docházet
- 2 % považují whistleblowing za povinnost.

Situaci v ČR, kde negativní vnímání whistleblowingu bylo historicky hodně silné, mapuje výzkum české pobočky Transparency International (2009). V současné době však nemáme k dispozici žádné empirické poznatky z univerzitního prostředí.

Poznamenejme ještě, že ochrana osob, které se rozhodnou nějaké nekalé praktiky oznámit, se stala důležitým tématem i na evropské úrovni, o čemž svědčí i nedávno zahájená veřejná konzultace v rámci přípravy celoevropského legislativního řešení této problematiky (www.euoffice).

⁴ Vedle termínu whistleblowing se používá i alternativní označení „public interest disclosure“, tedy oznámení ve veřejném zájmu.

⁵ Výběr závisí především na povaze problému

euolympic.org/blog./public-consultation-whistleblower-protection).

1.2 Procesy

Procesy zahrnují výběr a vývoj nástrojů a následně jejich zavedení do běžného života organizace a integraci do systému řízení, a to jak v poloze strategické, tak i operativní. Můžeme je uspořádat do čtyř okruhů:

Konceptualizace a vypracování politiky

Obsahem konceptualizace (Yahr, Bryan, Schimmel, 2009) jsou procesy spojené se stanovením cílů ve vazbě na poslání a vize, konzultace stakeholders, rozhodování, komu bude etická politika určena, jaká bude její struktura, tj. bude uspořádána dle profilujících činností organizace (pedagogická činnost, věda a výzkum), dle témat (střet zájmů, věda a podnikatelské činnosti, rovné příležitosti) nebo podle konstituentů/stakeholders (pedagogičtí pracovníci, řídicí orgány, administrativní pracovníci, studenti). Při vlastním vypracování politiky je zásadní účast a podpora vrcholového vedení. Nedoporučuje se plně svěřit vypracování etické politiky externímu poradci. Je třeba mít na vědomí, že vypracování etické politiky vyžaduje odhodlání vedení, leadership, dostatečný čas i lidské a finanční zdroje.

Komunikace a implementace

Pokud má být etická politika efektivní, organizace se musí rozhodnout, jakým způsobem ji bude prosazovat a jak zajistí, aby se jí její zaměstnanci/členové řídili. Nutnou podmínkou uvedení politiky do života je její znalost a porozumění jejímu smyslu i obsahu, k čemuž slouží především školení zaměstnanců, trénink a poradenství v případě nejasností. Cílem těchto aktivit by mělo být utváření obecného povědomí v organizaci, že jednání v souladu s etickou

politikou se striktně vyžaduje (je podmínkou zaměstnání v organizaci) a je zásadní pro dlouhodobou udržitelnost organizace. Přitom nestačí etickou politiku šířit jen uvnitř organizace, ale je ji třeba komunikovat i navenek za účelem informování externích stakeholders. Součástí implementace musí být i reportování v případě porušování přijatých principů či pravidel a přijímaní opatření k nápravě včetně sankcí. K tomu je potřeba vytvořit jednak jasné procedury, jednak struktury (viz dále) a zajistit, aby byly všeobecně známy.

Monitorování a hodnocení

Uplatňování etické politiky je třeba sledovat a vyhodnocovat. Osvědčenou praxi představují sebehodnotící dotazníky nebo hodnocení odbornými kolegy (peer review) či hodnocení externími posuzovateli. Monitorování a následné přijímání případných nápravných opatření či aktualizace/revize politiky slouží k soustavnému zdokonalování organizace. Zveřejňování hodnotících zpráv a stanovisek vedení organizace k těmto zprávám (podobně jako v případě auditu) je projevem ochoty organizace skládat účty (accountability) a prosazovat kulturu otevřenosti, což vede k posilování důvěryhodnosti organizace. V takovém prostředí lze hodnocení využívat i pro benchmarking a benchlearning.

Aktualizace a revize

V rychle se měnícím světě přibývá etických dilemat, objevuje se potřeba nových standardů a vyvíjejí se i očekávání společnosti. Etická politika musí reagovat na aktuální výzvy. Doporučuje se provádět pravidelné aktualizace a v návaznosti na výsledky monitoringu etické politiky a hodnocení i případné revize. Etická politika i její nástroje musí být stále relevantní a pomáhat řešit nově se objevující problémy.

1.3 Struktury/aktéři

Podmínkou funkční a účinné etické politiky je existence podpůrných struktur nebo aktérů s jasně vymezenou úlohou a odpovědností. Ve velkých společnostech dnes existují nejen určení pracovníci (Ethics Officers), jejichž náplní je prosazování etické politiky, ale i celé útvary. Stále častěji jde o útvary, které zodpovídají zároveň za dodržování právních a etických norem (Ethics and Compliance).

Strukturami rozumíme i cesty, jimiž je možno předávat informace o případném porušování pravidel a etických problémech, náměty k aktualizaci či revizi politiky apod. Velmi rozšířené jsou tzv. horké linky nebo linky pomoci. Součástí mechanismu této vnitřní komunikace, která může být často i anonymní, jsou i příslušní adresáti (bývají to jednotlivci nebo etické výbory, případně etický ombudsman), na něž je možno se obracet. Tyto určené osoby nebo funkční skupiny jsou povinny zabývat se jednotlivými náměty a většinou též informovat o dalším postupu a poskytovat zpětnou vazbu.

Naše první dílčí empirické poznatky týkající se fungování Etických komisí na univerzitách a vysokých školách v ČR jako dosud jediné podpůrné struktury jsme uvedli ve zmiňovaném článku o etických kodexech (Bohatá, 2017). Témata, jimiž se podle dostupných informací komise dosud zabývaly, jsou poměrně úzká a většinou se týkala plagiátorství a porušování publikační etiky.

Vzhledem k tomu, že smyslem tohoto článku je formulovat i praktická doporučení, dáváme ke zvážení následující náměty ke zvýšení účinnosti etických komisí:

- Považujeme za užitečné, aby v etických komisích byli zastoupeni vedle pedagogů i studenti.
- Z hlediska kontinuity by bylo vhodné zavést klouzavé funkční období členů etických komisí.

- Větší transparentnost ohledně agendy jednání a výsledků (jednání jsou neveřejná) by mohla napomáhat správné interpretaci jednotlivých principů a pravidel, a tím způsobem i prevenci neetického jednání.
- K podaným podnětům by měla být povinně poskytována zpětná vazba.
- Z výchovných důvodů by mohlo být prospěšné, kdyby některá jednání proběhla otevřenou formou.

Závěr

Etická politika uplatňovaná některými osvěcenými organizacemi veřejného i soukromého sektoru může být inspirací pro univerzity a vysoké školy. Zkušenosti úspěšných zahraničních univerzit napovídají, že efektivní etická politika i v jejich případě znamená více než přijetí etického kodexu. Etický kodex hraje důležitou roli a lze tvrdit, že je páteří celkové etické politiky, ale sám o sobě není dostatečným nástrojem etického řízení. Je vhodné, aby byl doplněn ještě dalšími nástroji, jako např. deklarace hodnot či řízení rizik apod. Součástí politiky, která m.j. napomáhá i dodržování zásad a pravidel stanovených kodexem v každodenním životě organizace, jsou procesy a je podporující struktury. Procesy lze shrnout do čtyř okruhů, a to konceptualizace a vypracování etické politiky, komunikace a implementace, monitorování a hodnocení, aktualizace a revize.

Na univerzitách a vysokých školách v ČR zatím nacházíme pouze jediný nástroj etického řízení, jímž jsou etické kodexy. Až na řídké výjimky při jejich vypracování nebyli konzultováni stakeholders, kodexy nejsou komunikovány, jejich implementace není ani řízena ani monitorována a vyhodnocována. Pokud jde o podpůrné struktury, existují pouze etické komise, jejichž posláním je projednávat případy porušování etic-

kých kodexů a přijímat stanoviska. Fungují jen jako poradní orgán rektora a jednají neveřejně. Anonymními oznámeními se nezabývají. Podle informací, jež mají autoři tohoto článku k dispozici, neexistují žádné horké linky nebo linky pomoci. Nejsou určené osoby, které mohou poskytnout nezávislou radu či asistenci v případě potřeby.

Zdá se, že problematice vnitřního oznamování nepravostí (whistleblowingu) není věnována pozornost a stranou zájmu zůstává i řízení rizik, přestože na řadě vysokých škol se tato problematika přednáší.

Pro vypracování etické politiky českých univerzit a vysokých škol navrhuje postupovat v následujících krocích:

1. Vyjasnit žádoucí hodnotovou orientaci a hodnoty publikovat (např. formou deklarace či kréda).
2. Vypracovat nebo revidovat existující etický kodex s ohledem na definované hodnoty.
3. Definovat rizika a vypracovat systém jejich řízení.
4. Provést analýzu vnitřní komunikace v rámci organizace a nastavit kanály a mechanismus vnitřního oznamování s cílem zkvalitňování činnosti organizace.
5. Zavést monitorování uplatňování etického kodexu a efektivity vnitřní komunikace.
6. Vypracovat mechanismus komunikace k etickým otázkám s externími stakeholders.
7. Pověřit pracovníka/útvary, který bude odpovídat za implementaci kodexu, zajišťovat trénink a konzultace a bude komunikovat s Etickou komisí, pokud je ustavena. Bude též v kontaktu s vrcholovým vedením a jako úkolem bude upozorňovat na potřeby aktualizace či revize kodexu.

Vypracování etické politiky a její uvedení do praxe je velmi náročnou záležitostí. Vyžaduje

silné odhodlání vedení, leadership, dostatečný čas i lidské a finanční zdroje. Vzhledem k tomu že úspěšně zahraniční univerzity etické politiky vypracovaly a snaží se je uplatňovat, lze se domnívat, že je jen otázkou času kdy i přední české univerzity nastoupí tuto cestu. Pobídkou by mohla být snaha zvyšovat kvalitu svých činností i reputaci v pedagogické i vědecko-výzkumné sféře v celosvětovém měřítku.

Příloha

Přístup University of Edinburgh k řízení rizik a mezní přijatelné riziko

Rozšiřování hranic poznání, tvorba inovací a zavádění strategických novinek vždy přináší rizika. Účinné řízení rizika zvyšuje pravděpodobnost dosahování úspěšných výsledků a zároveň prospívá dobrému jménu a udržitelnosti vysoké úrovně univerzity.

Řízení rizik je uplatňováno v základním rámci, který zahrnuje:

- ovládací procesy;
- specifikaci přístupu Univerzity k rizikům a stanovení mezního přijatelného rizika;
- identifikaci, vyhodnocení a zvládnání významných rizik;
- auditní procesy;
- hlavní směry řízení univerzity a prostředí řízení a kontroly.

Dokument nazvaný *Prohlášení ke zvládnání rizik a jejich mezní přijatelnosti* definuje míru rizika, kterou je Univerzita připravena podstoupit při sledování svých dlouhodobých cílů. Vyjadřuje hlavní zásady, které Univerzita uplatňuje při organizování své činnosti. Je v platnosti od roku 2013 a v roce 2016 byly provedeny drobné úpravy.

1. Pokud jde o stanovení priorit, potřeba vyvažovat se rizikům ohrožení pověsti, nedodržení předpisů a finančních ztrát vyžaduje brát v úvahu prioritu dalších faktorů, např. bude

přijatelné podstupovat riziko ve výzkumných činnostech provozovaných tak, aby nevystavovaly Univerzitu nadbytečným rizikům v oblasti reputace, dodržování předpisů nebo financí. Obdobně je Univerzita otevřena inovacím v oblasti vzdělávání a studentské praxe, pokud to podporuje a vylepšuje dobré jméno a neohrožuje finanční zdroje nebo dodržování zákonnosti. Rizika musí být vyhodnocována vyváženým způsobem – v mnoha případech jsou rizika spojena jak s vykonávaným nějakou činností, tak s nečinností.

2. Vzhledem k různorodosti prostředí Univerzity má Prohlášení působit jako vodítko pro akademické činitele i vedoucí odborníky a členy výborů tím, že označí
 - oblasti, v nichž by kolegové měli vykročit vpřed a být inovativní
 - oblasti, v nichž by kolegové měli být konzervativní a ve svých činnostech se držet předpisů a
 - „hranice“, které by se podle vrcholového vedení neměly překračovat, aniž by byl informován nejvyšší řídicí orgán University Court (UC).
3. Kde je to vhodné, do Univerzitou zavedených procesů a postupů budou vtěleny zásady Prohlášení.
4. Odpovědnost za řízení činností Univerzity podle zásad Prohlášení spočívá na vedení Univerzity, zejména na vedoucích činitelích kolejí, škol, podpůrných služeb a pomocných společností, jakož i v ýborech kolejí.

Prohlášení ke zvládnutí rizik a jejich mezní přijatelnosti

Přístup Univerzity k rizikům lze charakterizovat tak, že Univerzita usiluje o minimalizaci vystavování se riziku ohrožení pověsti, nedodržování zákonnosti a rizika finančních ztrát, zatímco ak-

ceptuje a povzbuzuje zvýšenou míru rizika tam, kde se snaží naplnit své poslání a dosáhnout svých cílů. Uznává, že mezní přijatelnost rizika kolísá podle provozované činnosti a že daná přijatelnost rizika musí být vždy podřízena ujištění, že možné přínosy a odpovídající rizika jsou plně chápány a odsouhlaseny před zahájením vývoje, při čemž jsou přijata přiměřená opatření ke zmírnění daných rizik.

Pověst, dobré jméno Univerzity – Je považováno za zásadní, že Univerzita chrání své dobré jméno. Univerzita proto mezní přijatelnost rizika klade velmi nízko. Výkon jakékoli činnosti, která by mohla pověst Univerzity ohrozit, by mohla vést k nepříznivé publicitě nebo ke ztrátě důvěryhodnosti ze strany politické reprezentace Skotska nebo Spojeného království, popřípadě ze strany poskytovatelů prostředků na činnosti.

Zákonnost, soulad s platnými předpisy – Univerzita přikládá velkou důležitost zákonnosti, nechce připouštět žádné porušování zákona, předpisů, odborných standardů, výzkumné či lékařské etiky, či výskyt korupce nebo podvodů. Usiluje o udržení akreditací vázaných na odbornost a provozní standardy, mezní přijatelnost rizika tedy stanoví velmi nízko pro všechny záležitosti, které by mohly přivést akreditace do ohrožení.

Finance, hospodaření a správa majetku – Univerzita usiluje o udržení dlouhodobé finanční stability a celkovou finanční odolnost. Zatímco snahy o dosažení finančních výsledků směřují výše, Univerzita zaměřuje svá finanční rizika tak, aby nebyla překročena následující minimální kritéria (*tyto hodnoty byly schváleny UC 20.6.2016*):

- dosahovat přírůstku ročního příjmu průměrně 2 % v tříletém období, pokud UC neschválí jinak;
- provozovat činnosti osobními náklady nižšími než 60 %;

- dosahovat návratnosti vynaložených investic nejméně 2 % nad míru inflace ve tříletém období;
- nepřipustit dlouhodobé půjčky nad 20 % aktiv, pokud DU neodsouhlasí přípustnost kvůli výjimečným okolnostem;
- přírůstek výnosů má dvojnásobně převýšit úrokovou sazbu;
- udržovat likviditu na úrovni tříměsíčních výdajů.

Výše uvedené parametry pro mezní přijatelné riziko mají prioritu před všemi následujícími.

Výzkum – Univerzita chce být na předních místech při vytváření poznatků a přínosů pro společnost. Přeje si rozšířit své výzkumné činnosti a zlepšovat svou výkonnost při každém dalším hodnocení REF (*Research Excellence Framework – vyhodnocování vyšších vzdělávacích institucí UK podle pozitivních účinků výzkumu*). Uznává, že tyto snahy jsou spojeny s vyšším stupněm rizika při rozvíjení výzkumných činností a je postačující podstoupit rizika a) limitovaná aspekty etickými a dále b) zajištěna tím, že možné přínosy a odpovídající rizika jsou plně chápány a odsouhlaseny před zahájením vývoje, přičemž jsou přijata přiměřená opatření ke zmírnění daných rizik.

Vzdělávání a studentské praxe – Univerzita se snaží povzbuzovat studenty k rozvinutí celoživotní touhy po poznání, jakož i podněcovat průkopnické inovativní a nezávislé přístupy spolu s ambicemi dosahovat úspěch. To minimálně předpokládá, že čtvrtina průzkumů bude prováděna se zapojením studentů. Uznává, že toto je spojeno s vyšším stupněm rizika při rozvíjení vzdělávacích metod a studentské praxe a je postačující podstoupit rizika při zajištění toho, aby možné přínosy a odpovídající rizika byly plně chápány a odsouhlaseny před zahájením vývoje, přičemž jsou přijata přiměřená opatření ke zmírnění daných rizik.

Výměna poznatků – Univerzita se snaží být mezi vůdčími nositeli převodu poznatků, myšlenek, idejí, dovedností a zkušeností do poradenské činnosti, inovací, duševně právní ochrany a podnikatelských iniciativ – a vším tím obohatit společnost. Uznává, že toto je spojeno s vyšším stupněm rizika a je postačující podstoupit rizika při zajištění toho, aby možné přínosy a odpovídající rizika byly plně chápány a od souhlaseny před zahájením vývoje, přičemž jsou přijata přiměřená opatření ke zmírnění daných rizik.

Mezinárodní spolupráce – Univerzita se ve svých činnostech zaměřuje na dosahování účinků v globálním měřítku. Proto zvyšuje spolupráci při výzkumných a dalších kooperacích i při výměně studentů ve vazbě na vůdčí instituce po celém světě. Silně se angažuje na utváření tak rozsáhlých sítí, aby podepíraly poslání a pověst Univerzity, středně se zapojuje do investování ve prospěch zámořských výzkumných zařízení, v nevelkém rozsahu pak do rozvoje studentských kampusů mimo Spojené království.

Řízení větších změn (např. projekty, spolupráce, fúze) – Univerzita pravidelně rozvíjí činnosti v oblasti významných změn, aby se přizpůsobila změnám v regulačním a technologickém prostředí podle povahy a rozsahu činností. Univerzita předpokládá, že provádění takových změn bude řízeno v souladu s osvědčenými projektovými postupy a bez sklonu k uplatňování odchylek od příslušných standardů.

Odpovědnost za životní a sociální prostředí – Univerzita si klade za cíl přispět významným, udržitelným a společensky odpovědným přínosem Skotsku, Spojenému království i světu prostřednictvím svého výzkumu, vzdělávání, výměny poznatků a provozní činnosti. Uznává, že toto zahrnuje zvýšenou míru rizika a je postačující, aby akceptace tohoto rizika vždy brala v úvahu plně pochopené potenciální přínosy

a rizika již před zahájením odsouhlasené činnosti a aby byla zajištěna rozumná opatření ke zmírnění rizika.

Lidé a kultura - Univerzita si klade za cíl oceňovat, podporovat, rozvíjet a plně využívat potenciálu svých zaměstnanců, aby na Univerzitě vytvořila podnětné a bezpečné místo k práci.

Klade důraz na kulturu akademické svobody, rovnosti a rozmanitosti, na důstojnost, respekt a kolegiální, pravidelná výroční hodnocení, odborný rozvoj pracovníků - a konečně na zdraví a bezpečnosti pracovníků, studentů i návštěvníků. To vše bez jakýchkoli odchylek od vlastních standardů pro tyto oblasti.

LITERATURA

- BEAUCHAMP, T.L., BOWIE, N.E. (1993). *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall Inc., 653 s. ISBN 0-13-290347-4.
- BOHATÁ, M. (2017). Etické kodexy na univerzitách a vysokých školách. *Ekonomické listy* Praha, VŠEM.
- BOHATÁ, M., ŽÁK, M. (2017). Etika v řízení vysokých škol. *Andragogika* XXI (1-2).
- EOC EU OFFICE (2017). *Public Consultation on Whistleblower Protection*. Dostupné z WWW: <https://www.euoffice.eurolympic.org/blog/public-consultation-whistleblower-protection>.
- ETHICS MATTERS: MANAGING ETHICAL ISSUES IN HIGHER EDUCATION. Dostupné z WWW: <http://www.cihe-uk.com/ethics>.
- HAVLÍČEK, A., KRBEK, L. (vyd). (2014). *Hodnoty, stát a společnost*, Filozofická fakulta UJEP, Ústí nad Labem.
- LEWIS, D.B., PHILLIPS, A. (2014). *Report of a Survey on Whistleblowing Procedures in UK Universities*. Project Report. Middlesex University.
- LYNCH, J.J. (1994). *Managing the Integrity Factor*. ISF International Limited. s 298. ISBN: 1-85907-017-5.
- MICELI, M.P., NEAR, J.P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics* 4. S.1-16.
- OECD INTEGRITY FRAMEWORK.(2008). Dostupný z WWW: <https://www.oecd.org/gov/44462779.pdf>.
- ŘÍZENÍ RIZIK (Risk Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 22.01.2016 [cit. 24.06.2017]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- SCHEIN, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25 (2), s. 3-16.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a.s., 488 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.
- SOLOMON, RC. 1993.. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press. 288 s.
- VAN KLOOSTERr, J., MEYER, M. (2016). *Ethical banking: The key Concepts*. Centre for Compliance and Trust, University Cambridge, Judge Business School.
- YAHR, M.A., BRYAN, L.D., SCHIMMEL, K. (2009). Perceptions of College and University Codes of Ethics. *Journal of Academic and Business Ethics*, Vol 2. Dostupný z WWW: <http://www.aabri.com/jabe.html>.
- WHITBLEWING A OCHRANA OZNAMOVATELU V ČESKÉ REPUBLICE. (2009). Sborník příspěvků. Transparency International, Praha.

ETHICS IN MANAGEMENT OF UNIVERSITIES AND COLLEGES

doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

ABSTRACT

The article presents features and three main pillars of an effective integrity framework (ethical policy), i.e. instruments, processes and structures, adopted by enlightened organizations. It highlights empirical evidence from one hundred UK universities and colleges on whistleblowing policies and procedures. Based on experience of some leading universities and good practices from the business sector world-wide, the authors provide recommendations how to develop and introduce a systemic approach to ethics management of universities in the Czech Republic. It is a follow-up to an article dealing with ethical codes at the Czech universities and colleges published in the previous issue of this journal.

KEYWORDS

Ethical codes, ethical policies, risk management, whistleblowing, ethical commissions, universities and colleges.

JEL CLASSIFICATION

A13, D22, D73, I23

Proces získávání pracovníků s důrazem na externí personální marketing: Případová studie

Ing. Martina Vlková¹, Ing. Hana Urbancová, Ph.D.²

¹ vlkova.martinaa@gmail.com

² Vysoká škola ekonomie a managementu, Katedra lidských zdrojů, Nárožní 2600/9a, Praha 5, hana.urbancova@vsem.cz

Úvod

V dnešním světě je každá organizace plně závislá na činnostech lidí, kteří v ní pracují a tím pádem úspěch každé organizace a její konkurenceschopnost závisí na pracovním chování a výsledcích lidské práce. Vedení každé organizace ví, že bez lidského potenciálu nejsou schopni dlouhodobě plnit své cíle. Klíčovým zdrojem jsou lidé, se kterými se v organizaci spolupracuje a komunikuje. Je však nutné umět udržet si současné zaměstnance a zároveň umět získat talentované uchazeče z vnějšího prostředí.

Získání vhodných zaměstnanců je jedním z hlavních faktorů ovlivňujícím následnou fluktuaci zaměstnanců (Shipp et al., 2014). Je třeba klást důraz na vhodnost kandidáta na pracovní místo z pohledu náplně práce i kolektivu, kultury, která na pracovišti převládá a zázemí (Branham, 2009; Lievens et al., 2007; Van Hoye et al., 2016). Je třeba věnovat pozornost systému přijímání, aby nově najatí zaměstnanci měli reálné představy, které jsou v souladu s jejich hodnotami (Deiblová, 2005; Van Hoye, Lievens, 2005; Wilding, 2010) a zůstávali v organizaci co nejdéle. Stávají se cenným aktivem s hlubokými znalostmi o organizaci, pracovních procesech

a podílejí se na sdílení mise, vize a strategie (Branham, 2009; Collins, 2001; Somaya, Williamson, 2008), což napomáhá budování značky zaměstnavatele (Love, Singh, 2011).

Každá organizace si musí na začátku svého růstu uvědomit, že nábor nových zaměstnanců není zadarmo, i když správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždy nesnadný (Osoian, Zaharie, 2014). V současné době existuje více metod získávání zaměstnanců, než bylo v minulých letech. Mezi nejvýznamnější metody získávání zaměstnanců patří např. inzeráty, doporučení zaměstnanců, vývěsky a letáky, spolupráce s agenturami, spolupráce s ostatními organizacemi (školy), „on – line“ získávání pracovníků (Nikolaou, 2014), inzerce v médiích a na internetových stránkách, a přímé oslovení jedince (Breaugh, 2013; Howardson, Behrend, 2014). Je také důležité, kým budou pracovníci vybíráni, zda personálním oddělením či organizace přenechá výběr externí personální agentuře. V praxi lze obě dvě tyto metody efektivně kombinovat. Mezi nejpoužívanější a neoblíbenější metodu patří inzerce v médiích a na internetových stránkách. Danou problematikou se zabývá mnoho autorů, lze poukázat na výzkumy

Dahling et al. (2013), Zhu et al. (2013) či Nikolaou (2014).

Cílem článku je identifikovat metody získávání zaměstnanců a zhodnotit jejich využívání v konkrétní organizaci a jejich úroveň spolupráce s vybranou personální agenturou. Dílčím cílem je testovat závislosti mezi zvolenými kvalitativními znaky. Výzkum byl realizován v průběhu rok 2016 a 2017, lze tak získané výsledky komparovat s předcházejícími i následnými roky. Z důvodu zhodnocení přínosů formulovaných doporučení pro organizaci bude výzkum i nadále pokračovat. První část článku se zaměřuje na teoretická východiska a komparaci názorů autorů na danou problematiku, další část pak představuje metodický postup zpracování článku. Kapitola výsledky se zaměřuje na vyhodnocení výsledků provedeného výzkumu, diskuse a závěr pak sumarizují zjištění z provedených šetření a propojuje je se získanými teoretickými poznatky.

1 Teoretická východiska práce

Sozen et al. (2016) či Lakshman (2014) definují lidský kapitál jako souhrn získaných a vrozených schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností, talentu, motivace, návyků a energie, jehož rozvoj je jedním ze základních cílů pokročilých koncepcí personální práce v organizaci. Chuang et al. (2013), Van Hoyer et al. (2016) dodávají, že měření lidského kapitálu může přinést východisko pro tvorbu strategie tzv. rozvoje lidských zdrojů, kontrolování a klasifikování efektivity personální práce. Je důležité si uvědomit, že lidé a jejich rozvoj představují pro organizaci investice, jelikož bez vhodných pracovníků není žádná organizace schopna dlouhodobě plnit cíle. Na zaměstnance by se tedy mělo pohlížet jako na cenné aktivum, do kterého se investovat vyplatí. Je však nutné získat takové pracovníky, kteří tímto aktivem pro organizaci opravdu budou, při nábo-

ru tak může organizace využít externí personální marketing.

Externí personální marketing v sobě podle Brachtla (2006) zahrnuje jednotlivé kroky náborového procesu, tedy oslovení a získání nových pracovníků, a jejich výběr. Záměrem těchto aktivit je vytvářet a podporovat dobrou pověst organizace jakožto zaměstnavatele a navazovat vztah s uchazeči o pracovní místa, a to zejména díky kvalitní komunikaci (Deprez-Sims, Morris, 2010; Cocchiara et al., 2016). Záměrem tedy není potenciálním zaměstnancům nabídnout pouze stejné či vyšší finanční ohodnocení a benefity, nýbrž rovněž vytvořit přijatelné pracovní prostředí, tuto informaci prodat a uložit ji do mysli veřejnosti (Hrášková, Bartošová, 2014). Cílovou skupinou přitom mohou být jak aktivní, tak pasivní kandidáti (člověk, který v daný moment sám práci aktivně nehledá).

Výše zmíněná pověst organizace jakožto zaměstnavatele je podle Bursové (2009) souborem určitých, většinou neuchopitelných, znaků a kvalit, díky nimž je možné danou organizaci odlišit od organizací konkurenčních. Většinou je pověst spoluvytvářena třemi prvky – vizí (dlouhodobou orientací organizace), image (dojemem z organizace) a kulturou organizace, což potvrzují i výzkumy Van Hoyer (2013), Chuang et al. (2013).

Armstrong (2015) zastává také názor, že aktivity mající za úkol přitáhnout nové vhodné kandidáty jsou ovlivňovány zejména schopností rozlišit, vyhodnotit a následně i využít nevhodnější zdroje pro získání potenciálních kandidátů. Lidé jsou nejdůležitějším aktivem organizace a rozhodování o jednotlivých nárocích na ně a o aktivitách a záměrech získávání zaměstnanců patří mezi zcela základní úkoly managementu organizace, což potvrzuje např. Urbancová et al. (2015) či Osoian, Zaharie (2014). Nesprávné závěry plynoucí z konečného výběro-

vého řízení mohou být nákladné nejen z finančního hlediska, ale mohou mít dopad i na kulturu a image.

Lze shrnout, že vnější personální marketing se orientuje na oblasti jako je (1) průzkum trhu práce, (2) objevování potenciálních zdrojů zaměstnanců, (3) používání řady nástrojů Public Relations pro posílení značky zaměstnavatele nebo (4) vyhodnocování účinnosti uplatňovaných postupů (Deprez-Sims, Morris, 2010). Navázání komunikace mezi dvěma stranami – zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání – je označováno za podstatu získávání zaměstnanců (Šikýř, 2012). Tato komunikace má za cíl informovat tyto uchazeče o volném pracovním místě a jeho základních attributech.

Je však nutné si uvědomit, že nastavená strategie řízení lidských zdrojů, jejíž součástí by měla být strategie získávání zaměstnanců, musí vždy reagovat na změny, které se týkají strategie organizace, musí odpovídat vnitřním podmínkám organizace ale zároveň respektovat vnější podmínky, ve kterých organizace funguje. Mezi důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů by mělo být proto ukotvení personálního marketingu a plánování a získávání zaměstnanců. Dle Bursové (2009) plánování personálních činností představuje rozhodnutí o tom, jaké činnosti budou v budoucnosti realizovány nebo jaké změny z realizovaných činností budou uskutečněny v rámci stanovených cílů organizací. Hlavní plán zabezpečování lidských zdrojů se zabývá přístupem získávání pracovníků jak z vnitřní i vnější zdrojů organizace. Každý zaměstnavatel by neměl zapomenout, že při získávání pracovníků nepokryje jen současnou potřebu práce, ale hlavně budoucí potřebu. Jestliže se jedná o efektivní získávání pracovníků, není možné ho provádět bez analýzy pracovních míst a jejich produktů (tzn. specifikace a popis pracovního místa).

Dle Brachtla (2006) plán získávání pracovníků obsahuje zdroje získávání zaměstnanců – školy, inzerce, typy a počty pracovníků sloužící ke krytí potřeby včetně času, realizace programu získávání pracovníků a plány využití pracovníků (např. pracovníci na částečný úvazek). Tyto plány zahrnují odměňování, rozvoj, kariéru, příležitost k lepšímu vzdělání, příspěvek na přestěhování a náborový příspěvek. Šikýř (2014) uvádí, že organizace zahajuje při získávání pracovníků akci a vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit dané pracovní místo. Organizace pak následně očekává zpětnou vazbu od potencionálních uchazečů o zaměstnání.

Do využívaných metod získávání pracovníků v praxi patří např.: inzerce v médiích, inzerce na internetu, využití externích služeb – poradenské agentury, spolupracování se vzdělávacími institucemi, spolupracování s úřadem práce, spolupráce s odbory, vědeckými organizacemi, vývěsky, letáky, doporučené uchazeče, nabídky uchazečů, veletrh pracovních příležitostí, modely specifikující požadavky na pracovníka, potencionální uchazeči se nabízejí sami. Z metod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou nejvíce používané dle Howardson, Behrend (2014) či Urbancová et al. (2015) – inzerce na internetu, na místní vývěsce nebo nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení zaměstnance, přímé oslovení zaměstnance v organizaci.

Z metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří do nejvíce používaných inzerce v tisku, inzerce na internetu, inzerce v rozhlasu či v televizi, spolupráce se školami, spolupráce s úřady práce a personálními agenturami, oslovení jedince mimo organizace, což potvrzuje i Bauer et al. (2004), Hrášková, Bartošová (2014) či Urbancová et al. (2015).

S ohledem na výše řečené lze sumarizovat, že díky „válce“ o talenty, která v současné době

probíhá, je přístup organizace a její atraktivita uvnitř i navenek zcela zásadní. Zaměstnanci se totiž již nechtějí pouze identifikovat se samotnou prací, ale rovněž i se svým zaměstnavatelem. Lze proto shrnout, že k efektivnímu externímu personálnímu marketingu patří mnohem více, než jen schopnost zatraktivnit zaměstnavatele navenek nebo vytvořit příjemné pracovní prostředí. V optimálním případě by měla být strategie personálního marketingu (interního i externího) začleněna a respektována ve všech dalších činnostech v rámci řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Zhodnocením aktuální situace realizace externího personálního marketingu v konkrétní organizaci (případová studie) se zabývá kapitola „Výsledky“.

2 Metodika

Teoretická východiska práce vychází ze studií odborné literatury a vědeckých článků. Z teoretických metod poznání byla využita indukce, dedukce, analýza a syntéza. Případová studie byla vypracována na základě interních materiálů zvolené organizace a provedeného výzkumu v dané organizaci. V rámci této organizace byl realizován kvantitativní i kvalitativní výzkum. Jedná se o organizaci, která se zabývá výrobou, instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení. Společnost byla založena v roce 1993 a sídlí v Jihočeském kraji. Organizace měla k 31. 12. celkem 550 zaměstnanců, největší procento zaměstnanců (63,0 %) tvoří dělnické profese, management celkem 6,2 %, administrativa 3,0 % a specialisté 27,8 %. Daná organizace byla vybrána z toho důvodu, že do konce roku 2018 je v rámci její strategie naplánováno přijetí dalších cca 50 nových zaměstnanců převážně v rámci dělnických profesí s důrazem na využití služeb personální agentury.

Organizace byla vybraná z toho důvodu, že se jedná o celosvětovou společnost, která zaměstnává stovky zaměstnanců v Jihočeském kraji. Organizace zveřejňuje denně desítky volných pracovních pozic, kde poté probíhá několik pohovorů se zkušenými personalistkami a budoucími nadřízeným. Z hlediska evidovaných volných pracovních míst v Jihočeském kraji byla v roce 2016 zaznamenána výrazně vyšší poptávka zaměstnavatelů po nových pracovnících než v předchozím roce a tato organizace není výjimkou.

Dotazníkové šetření v rámci vybrané organizace bylo zaměřeno na agenturní a kmenové zaměstnance, které vykonávají manuální práci ve výrobě, na zaměstnance pracující s administrativou, na zaměstnance pracující na HR oddělení, ve finančním oddělení, v IT oddělení, atd. Dotazníkové šetření probíhalo tzv. náhodným prostým výběrem, kterého se zúčastnilo celkem 250 zaměstnanců. Dotazníkové šetření probíhalo v papírové podobě a poté vyplněné otázky v dotazníkovém šetření byly vráceny zpět personálnímu oddělení. Návratnost dotazníkového šetření byla 80,00 % tj. 200 respondentů. Papírová forma byla zvolena především kvůli větší pravděpodobnosti návratnosti.

Dotazníkové šetření obsahovalo identifikační otázky týkající se věkové struktury respondentů, pohlaví, vzdělání a struktury dle pracovní pozice. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v organizaci zaměstnanci pracují průměrně 5 let a více, jedná se tedy o stále zaměstnance, ti však v procesu získávání nových pracovníků spatřují nedostatky, proto bylo provedeno šetření a výsledky předloženy vedení organizace. Většina zaměstnanců byla získána prostřednictvím personální agentury, protože z 200 dotazovaných osob bylo 80 agenturních zaměstnanců. Dále byly výsledky ověřeny řízenými rozhovory s personalistkami z dané organizace (n = 2) a z personální agentury (n = 2).

Pro zpracování a vyhodnocení dat byla použita deskriptivní a následně univariální analýza, kdy pomocí jednorozměrné statistiky byly popsány jednotlivé výsledky (absolutní a relativní četnosti). Výsledky byly popsány jak slovně, tak zobrazeny pomocí grafů a kontingenčních tabulek. S ohledem na trend podpory diversity v organizaci s velkým důrazem na pohlaví (struktury zaměstnanců nejenom v managementu viz například výzkumy Choi, Rainey (2010) či Kramar (2012)), byly zjišťovány závislosti mezi zvolenými kvalitativními znaky a to poskytnutím dostatečných informací o volné pozici, důvodem zájmu uchazeče o volnou pracovní pozici či zpětnou vazbou z prvního kontaktu s organizací a pohlavím respondentů. V souladu s výzkumy Choi, Rainey (2010) či Kramar (2012) tak byly testovány 3 nulové statistické hypotézy:

1. H_{01} : Poskytnutí dostatečných informací o volné pracovní pozici nezávisí na pohlaví uchazeče.
2. H_{02} : Důvod zájmu uchazeče o volnou pracovní pozici nezávisí na pohlaví uchazeče.
3. H_{03} : Zpětná vazba z prvního kontaktování organizace ohledně volné pracovní pozice nezávisí na pohlaví uchazeče.

Pro vyhodnocení hypotéz byl primárně využit Pearsonův χ^2 test. Jestliže byla výsledná hodnota nižší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová statistická hypotéza byla zamítnuta. Využita byla také analýza korelace, resp. asociace, kdy tyto testy pomohly odhalit případné vztahy mezi proměnnými a jejich sílu. K vyhodnocení výsledků byl využit MS Excel 2013.

S ohledem na výběr organizace z Jihočeského kraje, je nutné dle Českého statistického úřadu sumarizovat důležité charakteristiky, které výsledky ovlivňují. Lze konstatovat, že v Jihočeském kraji dosáhl počet osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním ve 3. čtvrtletí 2016 celkem

314,1 tis., z toho bylo 177,9 tis. mužů (56,6 %) a 136,3 tis. žen (43,4 %). Průměrný měsíční počet evidovaných uchazečů v Jihočeském kraji byl 19 541 osob (tj. o 3 418 méně než v roce 2015). Nejvíce uchazečů bylo nově evidováno v měsíci lednu (5 026 uchazečů) a nejméně v červnu (2 370 uchazečů). Nejvíce uchazečů ukončilo evidenci v dubnu (5 317 uchazečů) a nejméně v prosinci (2 085 uchazečů). Nejpočetnější skupinou evidovaných uchazečů k 31. 12. 2016 podle vzdělání byla skupina absolventů středních škol 67,6 %, z toho středoškoláci s maturitou 23,6 %. Skupina uchazečů se základním vzděláním a bez vzdělání se podílela na celkovém počtu nezaměstnaných 25,9 % a absolventi vysokých škol 6,6 %. Výzkum je zaměřen na vybranou organizaci, jelikož je důležitým zaměstnavatelem v rámci Jihočeského kraje, který významně ovlivňuje výše uvedené charakteristiky.

3 Výsledky

Kapitola prezentuje výsledky provedeného výzkumu ve vybrané organizaci. Výsledky jsou také následně komparovány s teoretickými východisky a v rámci diskuse následně komparovány s výsledky zahraničních výzkumů.

Výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu ve zkoumané organizaci ukázaly, že organizace aplikuje moderní způsoby získávání zaměstnanců v podobě využívání personální agentury, využívání doporučení zaměstnanců neboli reference od předchozích zaměstnavatelů a využívání sociální sítě Facebook. Organizace spolupracuje pro získávání vhodného kandidáta s úřadem práce Písek, volné pracovní pozice se objevují na oficiálních stránkách úřadu práce - www.upcr.cz. Organizace využívá nejen internetové stránky úřadu práce Písek, ale i internetové stránky www.prace.kurzy.cz. Mezi další metody výběrů zaměstnanců lze řadit zkoumání motivačního dopisu,

kteří je nedílnou součástí dokumentů od všech uchazečů a slouží k představení zaměstnavateli. Organizace praktikuje k výběrům zaměstnanců i vnitřní zdroje organizace. Inzerát o volné pracovní pozici je vyvěšen na nástěnce, kde okolo ní projde denně několik stovek zaměstnanců. Těchto interních přesunů se v organizaci realizuje mnoho, jedná se o mladé talentované zaměstnance, kteří se ve své kariéře posouvají výše.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že má organizace největší podíl stálých zaměstnanců, kteří v organizaci pracují 5 let a více. Celkem 35 % respondentů uvedlo, že v organizaci pracují méně než 1 rok a jejich odpovědi byly pro výzkum důležité, protože si průběhem procesu získávání zaměstnanců prošli před relativně krátkou dobou. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 65 % žen a 35 % mužů. Celkem 22,5 % respondentů bylo ve věku 19–25 let, 40 % respondentů ve věku 26–35 let, 32,5 % ve věku 36–45 let a pouhých 5 % ve věku 46 let a více. Dotazník byl vyplněn 80 % respondentů na dělnické pozici, 7,5 % skladníků, 7 % oddělení kvality, 2 % IT oddělení a mistrů, 1 % oddělení nákupu a pouhých 0,5 % oddělení logistiky. Struktura vzdělání respondentů je následující – 60 % respondentů má středoškolské vzdělání, 32,5 % výuční list, 5 % vysokoškolské vzdělání a pouhých 2,5 % základní vzdělání. Jelikož dotazníky byly distribuovány náhodně (viz metodika), nebylo možné ovlivnit, zda se dotazníkového šetření zúčastní více agenturních nebo kmenových zaměstnanců. 60 % respondentů je zaměstnáno v organizaci na HPP (kmenoví zaměstnanci) a 40 % je agenturních, tzv. externí pracovníci přes personální agenturu na HPP. Celkem 40 % respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici přes personální agenturu, 35 % přes inzertní portál, 20 % přes úřad práce Písek a jen 5 % přes oficiální stránku organizace.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace umí volné pracovní místo na inzerátu velmi dobře popsat, protože 90 % respondentů uvedlo, že bylo zřejmé, na jakou pracovní pozici se hlásí a co se od nich očekává, pouhým 10 % respondentů nebylo jasné, o jakou pracovní pozici se jedná, týká se to hlavně migrantů. Je nutné zdůraznit, že v současné době v organizaci pracuje stále více migrantů, bohužel však za méně peněz než český zaměstnanec, z důvodu komunikačních bariér, delšího adaptačního procesu atd. Závislost mezi dostatečnou informací o volné pozici a pohlavím zobrazuje Tab. 1.

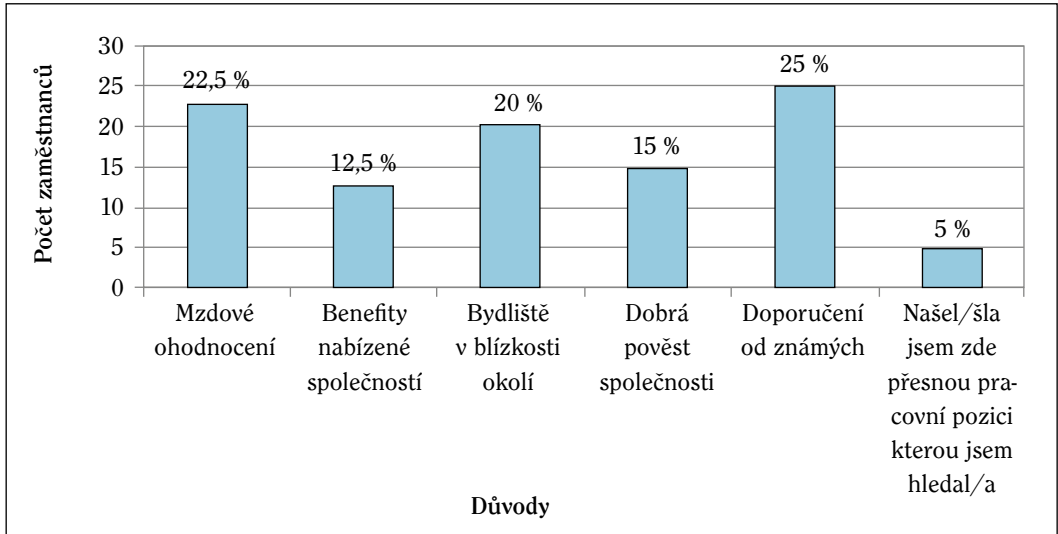
Tab. 1 ▶
Kontingenční tabulka ▶

Dostatek informací o volné pracovní pozici	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Ano	100	80	180
Ne	15	5	20
Celkem	115	85	200

Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo zjištěno, že 70 % respondentů se zúčastnilo jednoho kola výběrového řízení, 15 % se zúčastnilo dvou kol výběrového řízení a 15 % respondentů tří kol výběrového řízení. 60 % respondentů při prvním kontaktu s organizací mělo dobrý pocit, 27,5 % respondentů výborný a pouhých 12,5 % špatný (špatný pocit z prvního seznámení s personalistou a budoucím nadřízeným, špatné prostředí při pohovoru – nervozita, mlčení a vyhybané chování ze strany personalisty a budoucího nadřízeného). Pro organizaci se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, protože 80 % respondentů uvedlo, že prostředí při pohovoru bylo přátelské. 87,5 % respondentů mělo u pohovoru personalistu s budoucím nadřízeným, nejčastěji délka pohovoru trvala 45–60 minut, u 55 % dotazovaných, u 40 %

Graf 1 ▶

Důvody zájmu respondenta o volnou pracovní pozici

Zdroj: vlastní výzkum

dotazovaných pohovor trval méně než 45 minut. U všech zaměstnanců byla informovanost o organizaci zajištěna na 90 %, proto zde je prostor pro zlepšení. Zda k tomu i nyní může přispívat proces adaptace, kterou musí absolvovat každý nový zaměstnanec. V dotazníkovém šetření byla zahrnuta otázka, jaký důvod zájmu respondenta vedl pracovat v dané organizaci (Graf 1).

Z výše uvedeného grafu lze sumarizovat, že nejvíce respondentů (celkem 25 %) uvedlo, že si organizaci vybrali na základě doporučení od známých. Tito respondenti kladou důraz na dobrou informovanost a se zájmem si zjišťují informace nejenom od známých, ale kontaktují rovněž personální oddělení dané organizace, kde jsou volná pracovní místa. Na druhém místě respondenti zvolili vyšší mzdy (22,5 %), což souvisí nejčastěji s jejich rodinným stavem, počtem dětí atd. Nabízené benefity (5 týdnů dovolené, stra-

venky, příjemné prostředí, služební automobil, služební mobil, perspektivní práci v nadnárodní společnosti, příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele, příspěvky na obědy a večere) zaujalo celkem 12,5 % respondentů. Výsledky byly dále testovány v závislosti na pohlaví respondenta (viz Tab. 2).

Tab. 2 ▶

Kontingenční tabulka

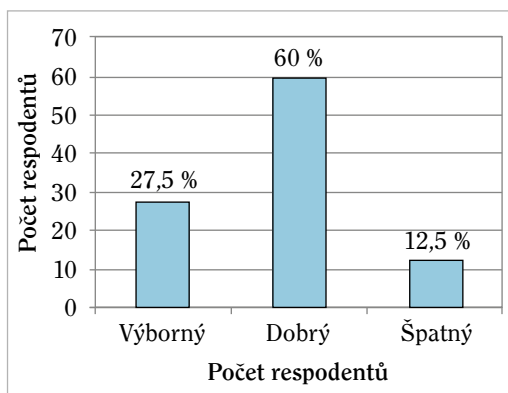
Důvody zájmu respondenta o volnou pracovní pozici	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Mzdové ohodnocení	35	10	45
Nabízené benefity	20	5	25
Bydliště v blízkosti organizace	20	20	40
Dobrá pověst organizace	20	10	30
Doporučení od známých	10	40	50
Nenalezení jiné pozice	7	3	10
Celkem	112	88	200

Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo zjišťováno, jaký pocit měl respondent při prvním styku s organizací (Graf 2).

Graf 2 ▶

Zpětná vazba respondentů při prvním kontaktování organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Lze říci, že pozitivní zpráva pro organizaci je, že 60 % respondentů uvedlo, že jejich pocit při prvním kontaktu s organizací byl dobrý. Oproti tomu 12,5 % respondentů mělo špatný pocit při prvním styku s organizací (špatný pocit z prvního seznámení s personalistou a budoucím nadřízeným, špatné prostředí při pohovoru – nervozita, mlčení a vyhýbané chování ze strany personalisty a budoucího nadřízeného) a zlepšením této situace se musí primárně HR oddělení

Tab. 3 ▶

Kontingenční tabulka

První dojem při kontaktování organizace	Pohlaví		Celkem
	Žena	Muž	
Výborný	30	25	55
Dobrý	80	40	120
Špatný	5	20	25
Celkem	115	85	200

Zdroj: vlastní výzkum

promptně zabývat. Výzkum následně zjišťoval závislosti pohlaví a zpětné vazby respondentů při prvním kontaktování organizace (viz Tab. 3).

S ohledem na výsledky statistického testování lze shrnout, že:

1. Poskytnutí dostatečných informací o volné pracovní pozici nezávisí na pohlaví uchazeče, p -hodnota = 0,190.
2. Důvod zájmu uchazeče o volnou pracovní pozici nezávisí na pohlaví uchazeče, p -hodnota = 0,470.
3. Zpětná vazba z prvního kontaktování organizace ohledně volné pracovní pozice nezávisí na pohlaví uchazeče, p -hodnota = 0,230.

Celkově lze sumarizovat, že nejčastěji využívanou metodou pro všechny kategorie zaměstnanců vyjma managementu je spolupráce s personální agenturou. Tato spolupráce je dlouhodobá a vedením organizace je hodnocena pozitivně a to jak z hlediska finančních nákladů, tak i rychlosti obsazení volné pozice včetně vhodnosti výběru (tj. většina zaměstnanců, jenž jsou doporučení personální agenturou, v zaměstnání pracují déle než 2 roky, nedochází tak k nadměrné fluktuaci). Zjištěné výsledky v rámci celého výzkumu byly následně diskutovány také s personalistkami. Z řízeného rozhovoru s personalistkou z organizace a s personalistkou z personální agentury bylo zřejmé, že personalisté vykonávají svoji práci spíše intuitivně s využitím své znalosti z psychologie a dlouholeté praxe. Personalistiky jsou si vědomy nedostatků, které chtějí do začátku nového procesu získávání pracovníků dle nastavené strategie, eliminovat či zcela odstranit. Do budoucna budou proto dle doporučení inzerovat volné pracovní pozice nejenom v rámci úřadů práce (dělnické profese), ale i nadále spolupracovat s personálními agenturami pro získání administrativních pracovníků a specialistů (na základě stanovení kompetenčních modelů v rámci

organizace), headhuntingu pro manažerské pozice. V neposlední řadě budou personalistky prezentovat společnost a volné pracovní pozice na středních a vysokých školách/univerzitách v rámci daného kraje. Cílem je získávat administrativní pracovníky a specialisty. Vzhledem k problémům se získáním vhodných pracovníků je organizace ochotna přistoupit na nabídku flexibilních forem organizace práce a pracovních režimů, čímž předpokládá možné zlepšení externího personálního marketingu. Současně bude nutné aktualizovat a zmodernizovat webové stránky organizace.

4 Diskuse

Většina prezentovaných autorů se shodla (např. Howardson, Behrend, 2014; Chuang et al., 2013; Deprez-Sims, Morris, 2010), že lidské zdroje jsou pro organizace velmi důležitým článkem, a proto je v dnešní době velmi důležité zabývat se problematikou výběru zaměstnanců. Mezi nejdražší metody získávání pracovníků se dle výsledků výzkumu řadí využívání personálních agentur, což je nejčastěji používaná metoda v rámci zkoumané organizace, headhuntingu nebo leasing pracovníků. Jako časově náročná byla označována zejména spolupráce se vzdělávacími institucemi, na které chce daná organizace více zapracovat, naopak mezi časově adekvátní metody se řadí vývěsky v organizaci, doporučení zaměstnancem nebo případ, kdy se uchazeči hlásí sami. S vysokou administrativní zátěží je poté spojen leasing pracovníků, oproti tomu zcela bez problémů v této oblasti je používání vývěsek, doporučení zaměstnancem nebo spolupráce s úřady práce. Jako celkově nejefektivnější, bohužel se nejedná o nejcetnější metodu využívanou v dané organizaci, byla prezentována metoda doporučení zaměstnancem a pronajímání pracovníků, což se týká všech pozic včetně manažerských. S ohledem na výsledky i obdobné výzkumy (např. Hitka et. al.

2015; Urbancová et al., 2015) lze říci, že nejméně jsou pro výběr managementu využívány náborové školáky (což souvisí s tím, že absolventi jsou většinou bez zkušeností a musí získat dostatečné zkušenosti a znalosti na nižších pozicích) a personální leasing. Z výsledků lze však shrnout, že nejvíce používané způsoby informování veřejnosti o volných pracovních místech se v rámci managementu a specialistů nijak zásadně neliší ani v České republice (ČR, n = 402) ani na Slovensku (SK, n = 339). U administrativy jsou preferovány inzercce v médiích (50,7 % ČR, 53,0 % SK), dále webové stránky společnosti (49,3 % ČR, 43,0 % SK), inzercce na pracovních portálech (job.cz, prace.cz, profesia.sk, monster.com), či úřady práce (35,6 % ČR, 27,0 % SK). K úspěchu většiny výše zmíněných metod je však nutný účinný personální marketing, což je v souladu s Nikolaou (2014).

Stejně jako personální marketing interní, i ten externí může využívat řadu nástrojů, re-spektive médií, přičemž se jedná o velmi důležitou volbu závislou na zamýšlených zdrojích uchazečů a očekávaných organizace. Mezi již klasické prvky náboru lze zařadit tiskovou inzerci nebo využití profesionálních agentur. V dnešním světě ovšem i tvář celého náborového procesu formují sociální média, díky kterým je možné oslovit i ty kandidáty, kteří v danou dobu ani zaměstnání aktivně nevyhledávali (Blacksmith a Poepelman, 2014), je však nutné, aby na své webové prezentaci včetně sociálních médií zkoumaná organizace zapracovala.

Pracovní trh České republiky a zahraničí je velmi rozdílný, hlavně ve výši minimální měsíční mzdy. Pokud člověk na sobě výrazně pracuje v zahraničí (např. různé kurzy, školení) výplata stoupá. V zahraničí si hodně lidí chválí zaměstnání přes personální agenturu, která pro zaměstnance zajistí nejen zaměstnání, ale i ubytování. V České republice je viditelný rozdíl ve výplatě

mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci, což v zahraničí není. Na méně kvalifikované profese v zahraničí je kladen důraz na znalost jazyků, kdežto v České republice není podmínkou pro cizince znalost českého jazyka, ale chuť pracovat na směny a pracovat přesčasy.

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že získávání pracovníků je jednou z personálních činností, která má za úkol zabezpečit, že volná pracovní místa přilákají dostatečné množství vhodných uchazečů, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Celý proces získávání pracovníků má dvanáct základních kroků, toto pojetí se ovšem může samozřejmě u různých odborných autorů mírně lišit. Je však nutné zohledňovat i faktory ovlivňující získávání pracovníků, do kterých patří vnitřní podmínky vztahující se k pracovnímu místu nebo k organizaci a obecně vnější podmínky (např. již výše zmíněná situace na trhu práce).

Je však nutné také zdůraznit, že organizace stále mají problémy s nedostatkem odborníků, kteří budou odcházet do důchodů, a není dostatek talentovaných nástupců, což představuje shodnou situaci i v analyzované organizaci. Organizace nejenom v České republice ale i na Slovensku tak pokračují v aktivitách podpory zájmu nejenom o technické obory, např. propagací na základních, středních i vysokých školách, což potvrzují i výzkumy Tučeková, Geist (2013). Proto lze konstatovat, že budování značky zaměstnavatele navenek pomocí podpory externího marketingu je v současné době pro organizace klíčové a jejich zapojení v prestižních soutěžích, např. zaměstnavatel roku, je jednou z možností, jak budovat pozitivní image organizace.

5 Závěr

S ohledem na výše uvedené lze konstatovat, že správný výběr zaměstnanců byl, je a bude

vždycky nesnadný. Výsledky ukázaly, že zkoumaná organizace, která byla vybrána pro případovou studii, při výběru nových zaměstnanců stále nejvíce využívá spolupráce s personální agenturou pro všechny kategorie zaměstnanců a tuto spolupráci hodnotí organizace pozitivně, nebyly však prokázány závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky (p-hodnota se pohybovala od 0,190 do 0,470). S ohledem na dosažené výsledky lze shrnout, že s ohledem na chystanou personální strategii nábory nových zaměstnanců, si v současné době zkoumaná organizace při výběru zaměstnanců vede dobře, přesto lze organizaci před budoucím náborem doporučit několik návrhů na zlepšení. např.: spolupracovat se vzdělávacími institucemi, zúčastnit se na veletrzích pracovních příležitostí, pravidelné konání meetingu a uspořádat teambuilding, změnit vzhled oficiálních webových stránek organizace a pravidelně aktualizovat sekci volná pracovní místa, zlepšit spolupráci s danou personální agenturou a rozšířit volná pracovní místa na různé webové portály. Veškeré technické realizace doporučení (časové, finanční, personální, procesní) byly předloženy vedení organizace, které s návrhy v současné době aktivně pracuje. Praktickým přínosem článku je prezentace výsledků provedeného výzkumu ve vybrané organizaci a identifikace metod získávání zaměstnanců využívaných v praxi. Teoretickým přínosem článku je komparace názorů zahraničních autorů na danou problematiku a vyvození shrnutí. Vzhledem k tomu, že se jedná o neustále aktuální téma, bylo by vhodné v budoucím výzkumu zjišťovat efektivnost jednotlivých metod získávání nových pracovníků na trhu práce a zlepšování značky zaměstnavatele pomocí zlepšování externího personálního marketingu.

REFERENCE

- BAUER, T. N., TRUXILLO, D. M., PARONTO, M. E., WEEKLEY, J. A., CAMPION, M. A. Applicant reactions to different selection technology: Face-to-face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 2004, 12 (1-2), pp. 135-148.
- BURSOVÁ, I. *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku? A jak na to?* HR forum [online]. 2009 [cit. 2016-05-24]. Dostupný z: www.hrforum.cz/ma-smysl-v-teto-dobe-budovat-zamestnavatelskou-znacku-a-jak-na-to/.
- BRACHTL, O. *Personální marketing – ano, či ne?* Hospodářské noviny [online]. 2006 [cit. 2016-05-06]. Dostupný z: download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2006_13.pdf.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978- 80-247-2903-9.
- BREAUGH, J. A. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 2013, 64, pp. 389-416.
- COCCHIARA, F. K., BELL, M. P., CASEPER, W. J. The Role of Sociolinguistic Cues in Evaluating Job Candidates. *Human Resource Management*, 2014, 55 (3), pp. 463-477.
- COLLINS, J. *Good to Great*. London: Random House Business Books, 2001. ISBN 9780712676090.
- DAHLING, J. J., WINIK, L., SCHOEPPFER, R., CHAU, S. Evaluating Contingent Workers as a Recruitment Source for Full-time Positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 2013, 21(2), pp. 222-225.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 126 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DEPREZSIMS, A. S., MORRIS, S. B. Accents in the workplace: Their effects during a job interview. *International Journal of Psychology*, 2010, 45 (6), pp. 417-426.
- DE WINNE, S., SELS, L. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21 (11), pp. 1863-1883.
- HITKA, M., STACHOVÁ, K., BALÁŽOVÁ, Ž., STACHO Z. Differences in Employee Motivation at Slovak Primary Schools in Rural and Urban Areas. *International Education Studies*, 2015, 8 (5), pp. 33-42.
- KRAMAR, R. Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012, 50 (2), pp. 245 – 261.
- CHOI, S., RAINEY, H. G. Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2010, 70 (1), pp. 109 – 121.
- CHUANG, C. H., CHEN, S. J., CHUANG, C. W. Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics *Journal of Business Research*, 2013, 66 (5), pp. 678-687.

HRÁŠKOVÁ, D., BARTOŠOVÁ, V. Emergent Approach to Management of the Transport Company. In: *2nd International Conference on Social Sciences Research (SSR 2014)*, Advances in Social and Behavioral Sciences, Hong Kong, Singapore Management and Sports Science Institute, 2014, s. 2339-5133.

HOWARDSON, G. N., BEHREND, T. S. Using the Internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on Internet recruitment outcomes. *Computers in Human Behavior*, 2014, 31, pp. 334-342.

LAKSHMAN, C. Leveraging human capital through performance management process: The role of leadership in the USA, France and India. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25 (10), pp. 1351-1372.

LIEVENS, F., VAN HOYE, G., ANSEEL, F. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 2007, 18, pp. S45-S59.

LOVE, L. F., SINGH, P. Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26 (2), pp. 175-181.

NIKOLAOU, I. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 2014, 22 (2), pp. 179-189.

OSOIAN, C., ZAHARIE, M. Recruitment for Competencies in Public And Private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2014, 41E, pp. 129-145.

POEPELMAN, T., BLACKSMITH, N. SIOP visibility: Personal branding in support of our mission. In T. Poepelman (Chair) Visibility is Key: Building Your Brand as an I-O. Symposium presented at the *30th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2015, Philadelphia, PA.

SOZEN, H. C., VAROGLU, D., YELOGLU, H. O., BASIM, H. N. Human or Social Resources Management: Which Conditions Force HR Departments to Select the Right Employees for Organizational Social Capital. *European Management Review*, 2016, 13 (1), pp. 3-18.

SOMAYA, D., WILLIAMSON, I. O. Rethinking the „War for Talent“. *MIT Sloan Management Review*, 2008, 49 (4), pp. 29-34.

SHIPP, A. J., FURST-HOLLOWAY, S., HARRIS, T. B., ROSEN, B. Gone today but here tomorrow: extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees. *Personnel Psychology*, 2014, 67 (2), pp. 421-462.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TUČEKOVÁ, Z., GEIST, R. *Inovačný potenciál slovenských MSP*. EuroPolicy o. z. Bratislava: Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky, 2013.

URBANCOVÁ, H., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. Methods of Recruitment in the Czech and Slovak Organizations. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2015, 63 (3), pp. 1051-1060.

VAN HOYE, G. Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance*, 2013, 26 (5), pp. 451-464.

VAN HOYE, G., WEIJTERS, B., LIEVENS, F., STOCKMAN, S. Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 2016, 24 (1), pp. 42-53.

VAN HOYE, G., LIEVENS, F. Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 2005, 13 (3), pp. 179-187.

WILDING, CH. *Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. 2010. Praha: Grada.cz, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

ZHU, C. J., COOPER, B. K., FAN, D., DE CIERI, H. HR practices from the perspective of managers and employees in multinational enterprises in China: Alignment issues and implications. *Journal of World Business*, 2013, 48 (2), pp. 241-250.

RECRUITMENT PROCESS WITH EMPHASIS ON EXTERNAL PERSONAL MARKETING: CASE STUDY

Ing. Martina Vlková, Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

ABSTRACT

At present human capital ranks among the most important sources of an organization. For the organization, it is important to maintain its market position and competitiveness in today's rapidly evolving market. The organization is fully dependent on the activities of people who work in it, since employees constitute a very significant element of the organization. However, it is necessary to effectively address them with current vacancies. Every organization uses a variety of recruitment methods in order to acquire the most suitable potential candidates. Therefore, the paper aims to identify recruitment methods and evaluate their use in the selected organization and to evaluate the level of their cooperation with the selected personal agency. The partial aim is to test of dependencies of the selected qualitative characteristics. The results have shown that the organization use modern recruitment and selection methods. However, the management of the selected organization must be recommended not only to cooperate with educational institutions to improve the organization's HR marketing, but also to attend job fairs and, last but not least, to change the organization's official website, which will help attract new potential employees.

KEYWORDS

Human resource management, recruitment methods, external personal marketing, potential employees

JEL CLASSIFICATION

J53, O15, M12

Uplatňování systémů kompenzace a odměňování pracovníků v českých organizacích z perspektivy hodnocení organizační výkonnosti*

Mgr. Hana Gruntová Kolingerová

Institut evaluací a sociálních analýz
hana.gruntova@inesan.eu

Úvod

Lidský faktor v současnosti významně a často rozhodujícím způsobem ovlivňuje celkovou výkonnost organizace. Značná část pozornosti managementu se proto soustředí na řízení výkonnosti pracovníků jakožto jednu z prioritních oblastí řízení lidských zdrojů, které je v současnosti považováno za jeden z hlavních pilířů celkového řízení výkonnosti organizace (Kocianová, 2012, s. 101). Mezi podstatné otázky, které proto musí zaměstnavatel brát v úvahu při řízení lidských a také finančních zdrojů organizace, patří také způsob kompenzace a odměňování pracovníků.

V perspektivě celkové výkonnosti organizace má systém kompenzace a odměňování působit na bázi pozitivní motivace ve směru zvyšování výkonnosti pracovníků a zajištění retence těch výkonnějších, a tím přispívat k výkonu celé organizace (Armstrong, 2006, s. 623, 710; Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 234). Řada autorů zabý-

vajících se danou problematikou (např. Artley a Stroh, 2001, s. 15, 52; Armstrong, 2006, s. 659; Aguinis, 2013, s. 3; Knorová, 2015) zastává názor, že základem struktury kompenzací a odměn, které mají motivovat, by měla být adekvátní forma hodnocení pracovní výkonnosti. V současnosti se přitom prosazují komplexní modely řízení uplatňující systematické hodnocení celkové organizační výkonnosti, které podporují provázání celkové výkonnosti organizace se systémem hodnocení pracovníků.

Odborné texty zaměřené na problematiku kompenzace a odměňování se většinou zabývají popisem jednotlivých nástrojů a jejich efektem na výkonnost jednotlivce či organizace nebo analýzou vybrané organizace. Některé pak přinášejí empirická data z kvantitativních šetření v organizacích (pro přehled viz např. Bryson et al., 2012, CRANET, 2011; WorldatWork a Vivent Consulting, 2016), nicméně jen zlomek těchto příspěvků se zaměřuje na vztah nástrojů kom-

* Článek prezentuje hlavní zjištění z výzkumného šetření realizovaného v rámci projektu č. CZ.3.01.2012.221.002 s názvem *Systémy měření výkonnosti v českých organizacích*, řešeného Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN).

penzace a odměňování a systémů pro hodnocení výkonnosti. V českém prostředí takový výzkum provedl Petera et al. (2013; 2014), který se zaměřil výlučně na problematiku systémů odměňování a uplatňování systémů pro hodnocení a řízení výkonnosti.

Dostupné analýzy se však nezabývají otázkou, zda existuje závislost mezi používáním systému pro hodnocení výkonnosti a používáním nástrojů odměňování. Tento příspěvek se zaměřuje na to, jak české organizace uplatňují vybrané nástroje kompenzace a odměňování, přičemž je porovnáno uplatňování vybraných nástrojů odměňování mezi různými typy podniků. K tomu byla využita data získaná INESANem v květnu 2012, která byla zpracována statistickými metodami analýzy dat.

1 Současný stav poznání

1.1 Vybrané nástroje kompenzace a odměňování

V rámci řízení výkonnosti organizace, resp. řízení pracovníků účastnících se na organizačním výkonu, jsou využívány různé nástroje kompenzace a odměňování. Vedle základní mzdy či platu jsou dále uplatňovány doplňující systémy, kde zvláštní úlohu sehrává tzv. zásluhová odměna. Přestože podle Armstronga (2006, s. 709) nelze předpokládat, že vnější motivátory v podobě peněz jsou tím, co vytváří dlouhodobou motivaci, je zásluhová odměna považována za jeden z významných motivačních nástrojů (Jensen et al., 2006, s. 119).

Pokud jde o systémy peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnostem, přínosu nebo dovednostem, hovoří se o individuální zásluhové odměně (Rose, 2014, s. 61; Armstrong, 2009, s. 286; Ogbonnaya et al.). Vedle ocenění a ovlivňování chování jednotlivců, a s tím souvisejícího zvýšení výkonu organizace, je mezi důvody uplatňování tohoto systému odměňování

řazeno zvláště získávání a udržování výkonných pracovníků, zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty organizace, akcentace významu výkonu a podpora změny organizační kultury (Armstrong, 2006, s. 710). Pokud je zásluhová odměna v peněžní formě, označuje se obecně jako pohyblivá složka platu (Pilařová, 2008, s. 61) nebo jako proměnlivá peněžní odměna či peněžní bonusy (Armstrong, 2006, s. 709, Borowski a Daya, 2014, s. 666; srov. Rose, 2014, s. 30, 152).

Bonusy pro pracovníky představují odměnu vyplacenou za dosažení stanoveného individuálního či celofiremního cíle. Může jít o jednorázové nebo opakující se odměny, jejichž výše je v praxi diferencována podle pozice pracovníka. Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje (měsíční hodnocení, měsíční výkonové prémie), směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky naopak snižuje (kvartální hodnocení, kvartální výkonové prémie a roční bonusy). Přiznávání bonusů se váže na určité ukazatele, které se liší u jednotlivých kategorií pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 335).

Systémy bonifikace založené na výkonu organizace (tj. dosažení hospodářského výsledku, plnění plánu, splnění strategických cílů) bývají určeny vrcholovému managementu, a to podle Armstronga (2009, s. 321) proto, že má největší vliv na výsledky firmy. Nejen proto je odměňování řídicích pracovníků v centru zájmu velkých společností, a jak dokládá studie společnosti Pedersen & Partners (2014), s velikostí organizace roste také význam jejich hodnocení. Podle dané studie asociace mezi velikostí organizace a výší odměny odráží míru odpovědnosti manažerů, která se s velikostí společnosti zvyšuje.

Pro střední management jsou podle Urbana (2005) zpravidla používány jednak ukazatele

ekonomických výsledků celé organizace a jednak ukazatele zisku svěřeného úseku, zisku jednotlivých zakázek či další ukazatele. Pro specialisty jsou pak podle Urbana (2005) zpravidla nejhodnější ukazatele splnění osobních úkolů, pro obchodníky individuální výsledky měřené tržbami, obratem, dosažením cílů, pro administrativní zaměstnance splnění individuálních cílů, hodnocení kompetencí a zvyšování kvalifikace, pro dělníky ukazatele produktivity, plnění norm, kvality individuálního výkonu, docházky, dodržování bezpečnosti práce apod. V některých výrobních podnicích se také lze setkat s prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost (Urban, 2005).

Podle výzkumu Petery et al. (2013), který se však zaměřil pouze na největší české společnosti (s průměrným počtem téměř 5 300 zaměstnanců), poskytovalo 80 % (n = 20) sledovaných podniků bonusy zaměstnancům, kteří nejsou v manažerské pozici. Co se týče bonusů pro management, Petera et al. (2013) zjistil, že je poskytován v zásadě všechny největší podnikatelské subjekty působící v České republice (dále jen ČR), které byly v centru jejich pozornosti. Armstrong (2006, s. 635) pak např. uvádí, že pro vyšší exekutivní pracovníky nabízejí roční pobídkové programy, resp. programy bonusů všichni velcí zaměstnavatelé ve Velké Británii (podle posledních šetření 90 %).

Vedle bonusů pro výkonné pracovníky a management lze uplatnit také méně časté nástroje, jako je podíl na zisku, který představuje nejčastější formu odměňování založenou výlučně na výsledcích hospodaření organizace. Podle Wagnera a Petery (2014) jej lze definovat jako jakýkoli systém odměňování, který přímo spojuje zisk podniku za určité období s odměnami pro zaměstnance za dané období. Funguje na celopodnikové bázi a obvykle se poskytuje všem pra-

covníkům organizace (Armstrong, 2006, s. 726), případně je odstupňován např. podle pracovního zařazení pracovníka. Účelem tohoto systému je zvláště posilování loajality a identifikace pracovníka s organizací a zvyšování ochoty pracovníků ke vzájemné spolupráci.

Co se týče míry využívání daného nástroje organizacemi, podle výzkumu Petera et al. (2013) uplatňuje daný způsob odměňování 15 % českých velkých organizací. Z výsledků WorldatWork a Vivient Consulting (2016, s. 12) lze dovodit, že podíl jimi sledovaných podniků (členové asociace, podniky různých velikostí a různého zaměření) je 20 % (n = 201). CRANET (2011, s. 69) uvádí, že sdílení zisku uplatňovalo 19 % (n = 218) britských společností, 71 % německých (n = 420) a 20 % slovenských organizací (n = 219); data pro ČR nejsou dostupná. To ukazuje na velkou diferenci napříč evropskými zeměmi.

Poměrně vzácnou, avšak podle poradenské firmy ECOVIS (2011) stále častěji využívanou formou odměňování a motivace nejen vedoucích pracovníků, jsou akciové pobídky a opční programy. V ČR však jimi podle šetření společnosti Pedersen & Partners (Grabmayerová, 2013) nejsou obvykle odměňováni - na rozdíl od řídicích pracovníků ve Spojených státech nebo Velké Británii - ani vrcholoví manažeři. Hlavním důvodem je podle Grabmayerové (2013) skutečnost, že firmy v kontinentální Evropě zajišťují financování pomocí bankovních úvěrů, nikoliv úpisem akcií na burze, a tak akciové opce nehrají při odměňování řídicích pracovníků takovou roli. Z výsledků WorldatWork a Vivient Consulting (2016, s. 12) lze dovodit, že tento typ odměňování využívalo 12 % jimi sledovaných organizací (n = 201), CRANET (2011, s. 69) pak uvádí, že akciové opce jsou využívány v 19 % (n = 218) britských firem, 25 % německých (n = 420) a u 10 % (n = 219) slovenských.

1.2 Systém kompenzací a odměn jako součást řízení výkonnosti organizace

Základním rysem strategického přístupu k řízení lidských zdrojů je vertikální provázání strategie, výkonnosti organizace a individuálního chování (Green, 2006; Epstein, 2008, s. 3). Mezi přední problémy při řízení organizační výkonnosti proto patří vytvoření takového systému kompenzací a odměňování, který bude podmiňovat chování podporující organizační cíle. Za základní předpoklad pro adekvátní rozhodování o kompenzacích a odměnách je považován (Artley a Stroh, 2001, s. iii; Heneman a Werner, 2005, s. 137; Jensen et al., 2006, s. 160) vhodný systém řízení výkonnosti. Aktuálním tématem výzkumu i odborné praxe (Schiehl a Morissette, 2000; Knorová, 2015) je tak vytvoření mechanismu, který umožní propojit chování účastníků organizace, resp. systém kompenzací a odměňování se systémem pro hodnocení celkové výkonnosti organizace. Provázání systému kompenzací a odměn se systémem hodnocení výkonnosti, resp. s firemními ukazateli výkonnosti je v současnosti v centru pozornosti také řady autorů zabývajících se řízením organizační výkonnosti, designem a implementací systémů pro hodnocení výkonnosti (např. Knorová, 2015; Epstein, 2008, s. 3).

Přestože není dostatek důkazů dokládajících pozitivní vliv provázání pobídek a hodnocení organizační výkonnosti, lze předpokládat, že systém hodnocení výkonnosti, který je adekvátně provázaný se systémem pobídek, bude ovlivňovat chování pracovníků požadovaným směrem (Manzoni, 2008, s. 19; srov. Green, 2006). Aby však systém výkonových odměn motivoval pracovníky k maximálním výkonům při zajištění maximální kvality práce, byl schopen zajistit diferenciaci mezi jednotlivými pracovníky a současně byl vnímán jako objektivní, je podle autorů (Pilařová, 2008, s. 62; Armstrong, 2006, s. 659) nutné, aby

organizace disponovala přesnými a spolehlivými metodami měření výkonu pracovníků a kvalitním systémem hodnocení, který by obsahoval adekvátní kritéria pro hodnocení výkonu.

Za předpoklad optimálního řízení výkonnosti organizace i hodnocení a oceňování pracovníků je považováno navázání těchto aktivit na strategii organizace (Manzoni, 2008). Heneman a Werner (2005, s. 250) pak zdůrazňují, že systém kompenzací a odměn a rámec měření by měl být navrhován jako integrální část uceleného procesu strategického řízení. V praxi však podle Epstein (2008, s. 14) dochází k tomu, že struktura kompenzací a odměn a měření výkonnosti, na kterém je tato struktura založena, se nepodaří sladit s celkovou misí a strategií organizace. Další autoři (Kerr, 2004) dokládají, že v řadě organizací provázání organizační strategie se systémem kompenzací a odměn absentuje a ani se o něm nediskutuje. Založení systému odměn na hodnocení výkonnosti, které plně neodpovídá organizační strategii a cílům, je podle Epstein (2008, s. 14) důvodem toho, že uplatňované pobídky vedou k chování pracovníků, které není v zájmu cíle organizace.

Management organizací mívá problémy jak s návrhem, tak implementací systému hodnocení výkonnosti a systému kompenzací a odměn, a to na různých organizačních úrovních. Úspěch těchto systémů je přitom často nejasný. Manzoni (2008) např. uvádí, že přestože ve většině sledovaných organizací byla snaha oceňovat chování, které bylo žádoucí, bylo k tomu používáno nekompletní měření relevantních dimenzí. Nové možnosti představují standardizované a komplexní přístupy pro hodnocení, resp. řízení organizační výkonnosti, které mohou poskytnout výstupy pro tvorbu a kalibraci systémů kompenzací a odměňování. Tyto přístupy, vyvíjené v interakci akademických kruhů a odborníků z praxe a usilující

o integrované řízení podnikových procesů (např. Balanced Scorecard, Activity Based Costing/Management, Total Performance Scorecard, Performance Prism), zohledňují různé dimenze podnikové výkonnosti a zdůrazňují význam nefinančních indikátorů výkonnosti (Král et al., 2006).

Systém kompenzace a odměňování může být však uchopen také jako podpůrný nástroj pro fungování systému hodnocení výkonnosti. Právě provázanost hodnocení výkonnosti se systémem kompenzací a odměňování, které je náplní zvláště implementační fáze, podle de Waala a Couneta (2009) určuje výslednou funkčnost implementovaného systému. Pokud se poskytování kompenzací a odměn neřídí výsledky poskytovanými systémem hodnocení výkonnosti, mohou být pracovníci neochotní používat systém měření výkonnosti, což se pak odráží v nedostatečném využití, resp. omezené funkčnosti systému.

Systém kompenzací a odměn by měl být vnímán jako součást řízení celkové výkonnosti organizace. Nástroje odměňování však mají různou vazbu na celkovou organizační výkonnost i na její hodnocení. Většího významu může tato vazba nabývat v případě hodnocení manažerů, jejichž činnost je z hlediska zajištění celkové výkonnosti organizace vnímána jako klíčová, nebo při používání takových nástrojů odměňování, které vycházejí z hodnocení celkové výkonnosti organizace. Pro nastavení některých nástrojů odměňování tak může být dobrým předpokladem standardizovaný systém pro hodnocení výkonnosti.

2 Výzkumné otázky

(1) Jak často sledované české podnikatelské organizace uplatňují vybrané systémy odměňování, a to bonusy pro výkonné pracovníky, bonusy pro management, sdílení zisku a akciové opce,

resp. podíl na základním jmění? Liší se zkoumané organizace v dané praxi podle velikosti (vyjádřené počtem zaměstnanců) a sektoru hospodářské činnosti?

Nulové hypotézy:

H01: Uplatňování bonusů pro výkonné pracovníky není závislé na velikosti organizace.

H02: Uplatňování bonusů pro management není závislé na velikosti organizace.

H03: Uplatňování sdílení zisku není závislé na velikosti organizace.

H04: Uplatňování akciových opcí, resp. podílu na základním jmění není závislé na velikosti organizace.

H05: Uplatňování bonusů pro výkonné pracovníky není závislé na sektoru hospodářské činnosti.

H06: Uplatňování bonusů pro management není závislé na sektoru hospodářské činnosti.

H07: Uplatňování sdílení zisku není závislé na sektoru hospodářské činnosti.

H08: Uplatňování akciových opcí, resp. podílu na základním jmění není závislé na sektoru hospodářské činnosti.

(2) Závisí uplatňování vybraných nástrojů odměňování na tom, zda organizace sledují svoji výkonnost pomocí standardizovaného systému? Lze zde zaznamenat rozdíly na základě velikosti (vyjádřené počtem zaměstnanců) a sektoru hospodářské činnosti?

Nulové hypotézy:

H09: Uplatňování bonusů pro výkonné pracovníky není závislé na sledování výkonnosti standardizovaným systémem.

H010: Uplatňování bonusů pro management není závislé na sledování výkonnosti standardizovaným systémem.

H011: Uplatňování sdílení zisku není závislé na sledování výkonnosti standardizovaným systémem.

H12: Uplatňování akciových opcí, resp. podílu na základním jmění není závislé na sledování výkonnosti standardizovaným systémem.

3 Metodologie

Výzkum byl realizován Institutem evaluací a sociálních analýz (INESAN) v rámci projektu CZ.3.01.2012.221.002 *Systémy měření výkonnosti v organizacích*, který se zaměřil na současné systémy, metody a přístupy k měření výkonnosti v českých podnikatelských organizacích. Cílem výzkumu bylo popsat praxi organizací ve výlučně českém vlastnictví, tj. bez deklarované přítomnosti zahraničního kapitálu, aby tak popisovaná praxe představovala vlastní iniciativu zkoumaných organizací a nikoli praxi importovanou z centrální nadnárodních korporací.

Podle povahy problému byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu. K vytvoření výběrového souboru byla použita technika stratifikovaného pravděpodobnostního výběru. Do výběru byly zahrnuty pouze organizace v českém vlastnictví, přičemž vlastnická struktura organizací byla ověřována podle dostupného registru vlastníků (RES, Obchodní rejstřík). Tabulky 1 až 3 ukazují identifikační údaje analyzovaných organizací.

Tabulka 1 ▶

Struktura podle ekonomického sektoru

Odvětví	
Zemědělství, lesnictví a těžba	11 %
Zpracovatelský průmysl	49 %
Elektrina, plyn a stavebnictví	12 %
Doprava, obchod a pohostinství	16 %
Administrativa, informatika, vzdělávání, kultura a věda	12 %
Celkem	100 %

Zdroj: INESAN (květen 2012). Vlastní zpracování (n = 331). Pozn.: Pro analýzu je z důvodů nižších četností použita také tříkategorická proměnná: (1) primární sektor 11 %, (2) sekundární sektor 61 % a (3) terciární sektor 28 %.

V květnu 2012 bylo na území ČR realizováno celkem 331 validních telefonických rozhovorů (technika CATI) s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO). Míra návratnosti činila 27 %.

Tabulka 2 ▶

Struktura podle počtu zaměstnanců

Velikost vyjádřená počtem zaměstnanců	
Malé organizace (do 99 zaměstnanců)	50 %
Střední organizace (100–249 zaměstnanců)	32 %
Velké organizace (250 a více zaměstnanců)	18 %
Celkem	100 %

Zdroj: INESAN (květen 2012), n = 326. Vlastní zpracování, Pozn.: Organizace, které daný údaj neuvěděly, nejsou zahrnuty (n = 5).

Data byla zpracována statistickými analytickými metodami, jejichž základem byla frekvenční a korelační analýza; pro testování statistických hypotéz byl užit chí-kvadrát test nezávislosti a pro zjištění síly vztahu koeficient asociace Phi (Φ). Testy závislosti byly standardně provedeny na 5% hladině statistické významnosti.

Míra uplatňování vybraných nástrojů hodnocení byla zjišťována pomocí výčtových otázek: „Jaký používáte ve vaší organizaci systém odměňování?“ Zástupci organizací mohli označit čtyři nástroje odměňování („bonusy pro výkonné pracovníky“, „bonusy pro management“, „sdílení zisku“, „akciové opce, resp. podíl na základním jmění“).

Používání standardizovaných systémů k hodnocení výkonnosti bylo zjišťováno pomocí výčtových otázek: „Jakým způsobem sledujete míru naplňování vytyčených cílů?“ Zástupci organizací mohli vybrat různé způsoby, přičemž jedním z nich bylo hodnocení „pomocí standardizovaných nástrojů, postupů či metodik pro měření výkonnosti“ (zahrnující např. Balanced Scorecard, Activity Based Costing/Management, Total Per-

formance Scorecard, Performance Prism aj.). K třídění druhého a třetího stupně byla využita rekódovaná proměnná „hospodářský sektor“ buď o třech, nebo o pěti kategoriích. Tříděno bylo dále podle proměnné „velikost“ se třemi kategoriemi vyjádřené počtem zaměstnanců v organizaci.

4 Výsledky

4.1 Uplatňování vybraných nástrojů odměňování

V první části byla analýza zaměřena na otázku, jak často sledované české podnikatelské organizace uplatňují vybrané systémy odměňování. Podle provedené analýzy jsou v českých podnikatelských organizacích zahrnutých do vzorku využívány nejčastěji bonusy pro výkonné pracovníky. Uplatňuje je téměř 7 z 10 daných subjektů. V polovině těchto podniků jsou také udělovány bonusy managementu, v menší míře pak mají zaměstnanci těchto podnikatelských subjektů možnost sdílet zisk a jen výjimečně jsou poskytovány akciové opce, resp. podíl na základním jmění (Graf 1).

Při sledování diferencí podle počtu zaměstnanců byla statisticky významná asociace zjištěna

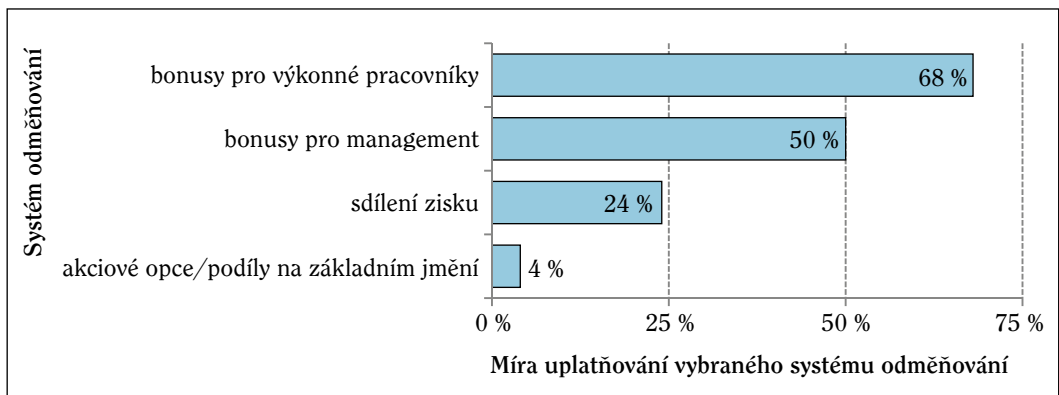
v případě bonusů pro management ($p = 0,002$; $\Phi = 0,2$) a slabší vztah u bonusů pro výkonné pracovníky (zde byl zjišťován rozdíl mezi malými a středními organizacemi na jedné a velkými subjekty na druhé straně, neboť mezi malými a středními nebyly významné rozdíly; $p = 0,032$; $\Phi = 0,12$). Bonusy pro management jsou pracovníkům poskytovány ve 43 % malých organizací, v 51 % středních a 70 % velkých ($n = 162, 104, 60$). Bonusy pro výkonné pracovníky jsou uplatňovány v 66 % malých a středních organizací a v 80 % velkých ($n = 266, 60$). U sdílení zisku a akciových opcí, resp. podílu na základním jmění se vztah s velikostí organizace neprokázal.

Na základě testu závislosti byly H01 a H02 zamítnuty, neboť byla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním bonusů pro výkonné pracovníky, resp. pro management, a počtem zaměstnanců organizace. H03 a H04 zamítnuty nebyly, neboť statistická závislost mezi uplatňováním sdílení zisku, resp. akciových opcí, a počtem zaměstnanců organizace nebyla prokázána.

Asociace se sektorem hospodářské činnosti byla nalezena v případě uplatňování bonusů

Graf 1 ►

Uplatňování vybraných systémů odměňování



Zdroj: INESAN (květen 2012), $n = 331/331/331/331$. Vlastní zpracování.

pro management ($p = 0,05$; $\Phi = 0,17$). S tímto způsobem odměňování se lze nejčastěji setkat v oblasti (1) zemědělství, lesnictví a těžby, dále pak v oblasti (2) zpracovatelského průmyslu a v oblasti (3) elektřiny, plynu a stavebnictví, kde takto management odměňuje přibližně každá druhá organizace. V menší míře jsou bonusy pro management využívány českými organizacemi zabývajícími se (4) dopravou, obchodem a pohostinstvím a nejméně často jej uplatňují podniky z oblasti (5) administrativy, informatiky, vzdělávání, kultury a vědy (Graf 2).

U bonusů pro výkonné pracovníky, sdílení zisku a akciových opcí, resp. podílů na základním jmění asociace prokázána nebyla.

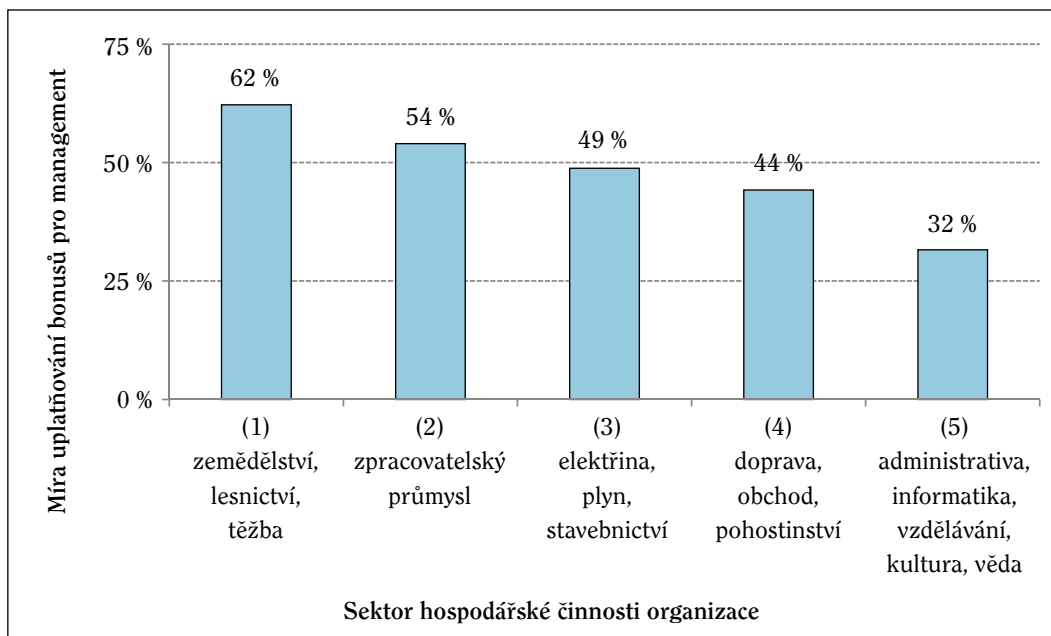
Na základě testu závislosti byla H06 zamítnuta, neboť byla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním bonusů pro management a sektorem hospodářské činnosti. H05, H07 a H08 zamítnuty nebyly, neboť nebyla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním bonusů pro výkonné pracovníky, resp. sdílení zisku, resp. akciových opcí a sektorem hospodářské činnosti.

4.2 Používání standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti

V druhé části se analýza zaměřila na zodpovězení otázky, zda existuje asociace mezi používáním standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti a uplatňováním vybraných nástrojů odměňování.

Graf 2 ▶

Uplatňování bonusů pro management podle sektoru hospodářské činnosti



Zdroj: INESAN (květen 2012), $n = 37/163/41/52/38$. Vlastní zpracování.

Bonusy pro výkonné pracovníky

Bez použití kontrolní proměnné se ukázal slabý, ale statisticky signifikantní vztah ($p = 0,042$; $\Phi = 0,11$), přičemž bonusy pro výkonné pracovníky byly uplatňovány v 75 % sledovaných organizací, v nichž byl standardizovaný nástroj implementován, a v 65 % v těch, v nichž takový nástroj není dosud využíván ($n = 114, 217$). Po použití kontrolní proměnné „počet zaměstnanců“ se vztah ukázal jako platný pouze v případě malých organizací, tj. u organizací do 99 zaměstnanců ($p = 0,006$; $\Phi = 0,22$). Zde byly bonusy pro výkonné pracovníky uplatňované u 81 % organizací používajících standardizovaný nástroj a u 59 % organizací, v nichž daný nástroj dosud implementovaný nebyl (Graf 3).

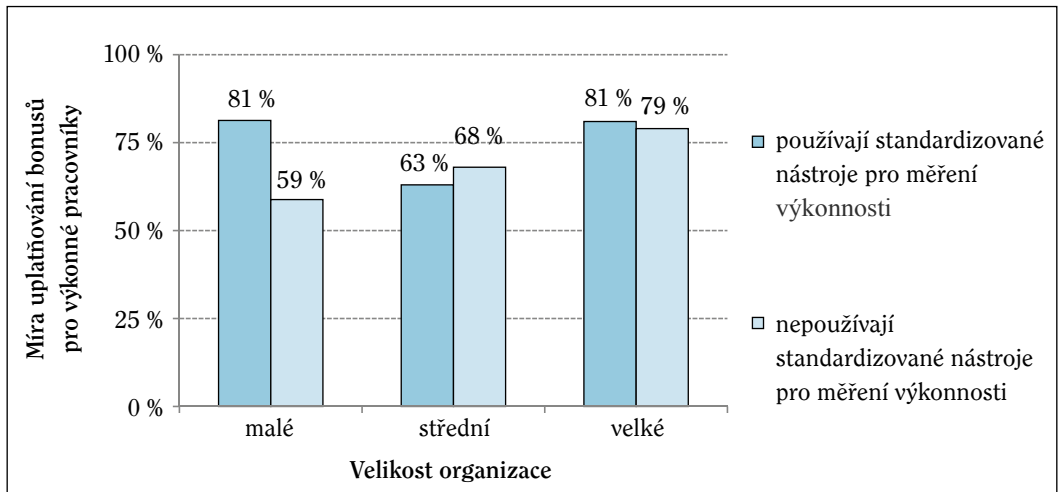
Po použití kontrolní proměnné „sektor hospodářské činnosti“ nebyla prokázána závislost mezi přítomností standardizovaného nástroje

v organizaci a uplatňováním vybraných systémů odměňování prokázána (primární: $p = 0,121$; sekundární: $p = 0,134$; terciární: $p = 0,539$). V případě primárního sektoru, kde byl problém s nízkými četnostmi, je možné na základě značného rozdílu v relativních četnostech (23 procentních bodů) a síly vztahu ($\Phi = 0,26$) přesto předpokládat existenci vztahu, kdy podniky, v nichž výkonnost hodnotí pomocí standardizovaného systému, odměňují výkonné pracovníky bonusy častěji, než v organizacích, kde k hodnocení výkonnosti standardizovaný systém nepoužívají (Graf 4).

Na základě testu závislosti při použití kontrolních proměnných H09 nebyla zamítnuta, neboť nebyla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním bonusů pro výkonné pracovníky a používáním standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti.

Graf 3 ▶

Vztah uplatňování bonusů pro výkonné pracovníky a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle počtu zaměstnanců

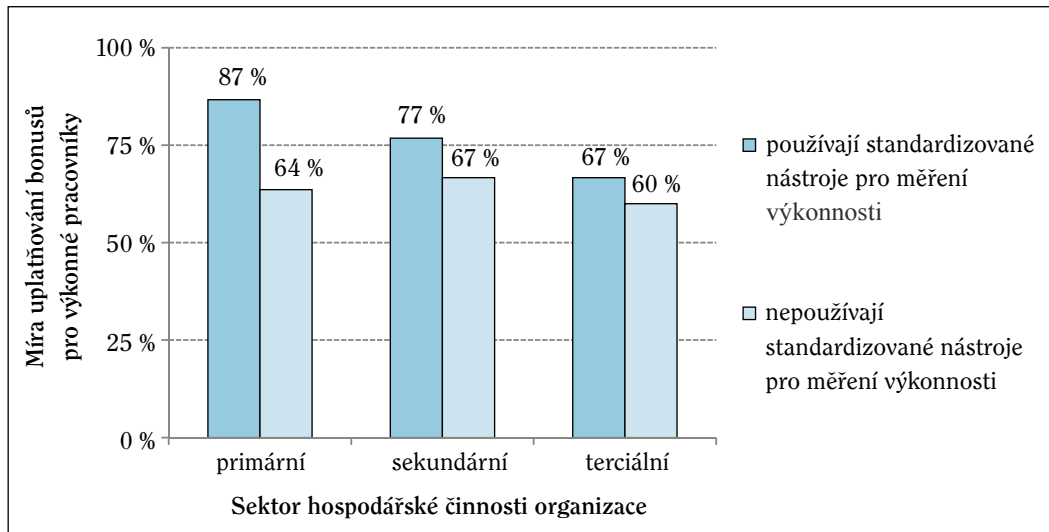


Zdroj: INESAN (květen 2012), $n = 48, 114/35, 69/31, 29$. Vlastní zpracování.

Pozn.: Organizace, které daný údaj neuvědly, nejsou zahrnuty ($n = 5$).

Graf 4 ▶

Vztah uplatňování bonusů pro výkonné pracovníky a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle sektoru



Zdroj: INESAN, (květen 2012), n = 22, 15/135, 69/60, 30. Vlastní zpracování.

Bonusy pro management

Výsledky testu závislosti uplatňování bonusů pro management a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti bez použití kontrolní proměnné ukázaly malý, ale statisticky signifikantní vztah ($p = 0,001$; $\Phi = 0,18$). Daný nástroj odměňování byl uplatňován v 62 % sledovaných organizací, v nichž standardizovaný nástroj k hodnocení výkonnosti používají, a jen ve 44 % subjektů, v nichž standardizovaný nástroj dosud implementován nebyl ($n = 114, 217$). Při použití kontrolní proměnné „počet zaměstnanců“ se vztah mezi používáním standardizovaného nástroje a odměňováním managementu bonusy ukázal platný pouze pro malé organizace (malé: $p = 0,012$; střední: $p = 0,369$; velké: $p = 0,464$), kde je koeficient $\Phi = 0,2$. V rámci této skupiny jsou bonusy odměňování manažerů v 58 % sledovaných organizací s implemen-

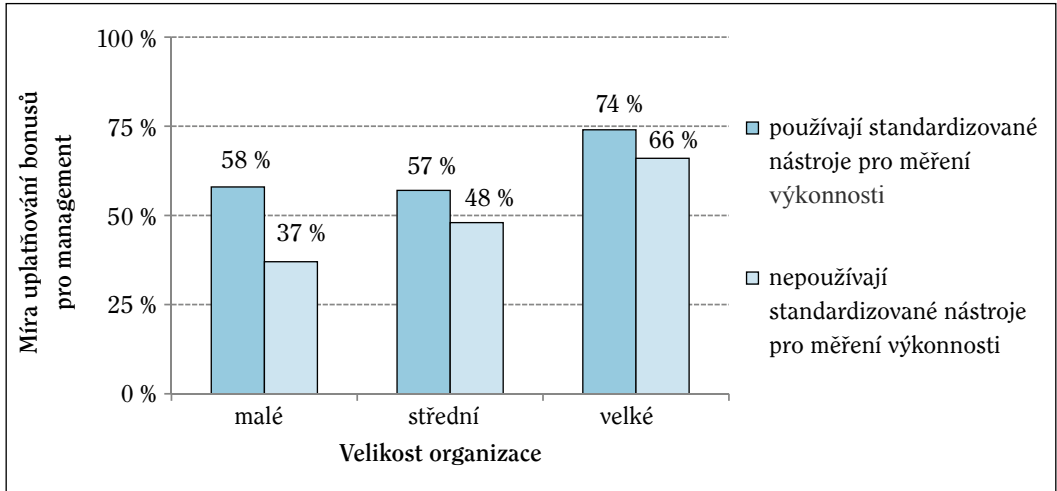
vaným standardizovaným nástrojem a pouze ve 37 % organizací, v nichž standardizovaný nástroj dosud nepoužívají (Graf 5).

Použití kontrolní proměnné „sektor hospodářské činnosti“ pak prokázalo závislost uplatňování bonusů pro management a používání standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti v případě sekundárního a terciárního sektoru, nikoli však v případě primárního (primární: $p = 0,641$; sekundární: $p = 0,012$; terciární: $p = 0,047$). U sekundárního sektoru byla hodnota $\Phi = 0,18$, u terciárního 0,21, což jsou slabé závislosti. Z hlediska relativních četností je mezi organizacemi v sekundárním sektoru rozdíl osmnáct procentních bodů, zatímco v terciárním sektoru je to dvacet jedna procentních bodů (Graf 6).

Na základě testu závislosti při použití kontrolních proměnných byla H010 zamítnuta

Graf 5 ▶

Vztah uplatňování bonusů pro management a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle počtu zaměstnanců

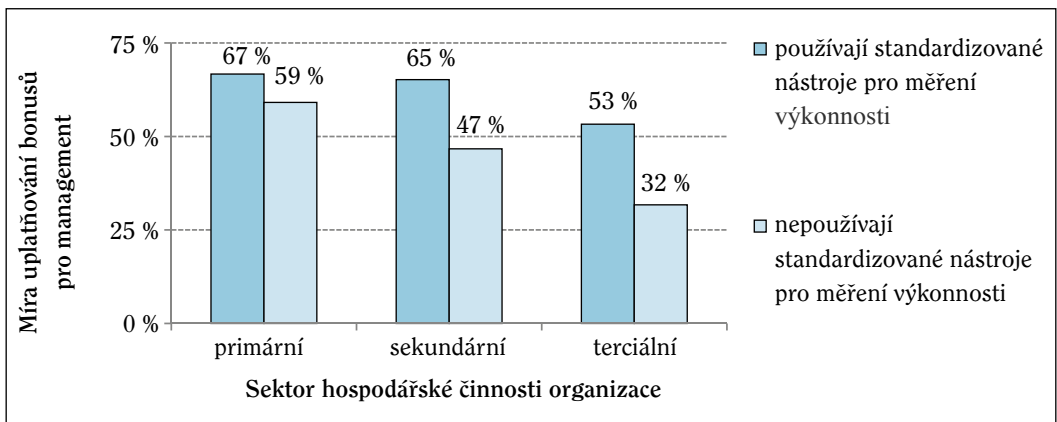


Zdroj: INESAN (květen 2012), n = 48, 114/35, 69/31, 29. Vlastní zpracování.

Pozn.: Organizace, které daný údaj neuvedly, nejsou zahrnuty (n = 5).

Graf 6 ▶

Vztah uplatňování bonusů pro management a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle sektoru



Zdroj: INESAN (květen 2012), n = 22, 15/135, 69/60, 30. Vlastní zpracování.

v případě malých organizací sekundárního a terciárního sektoru, neboť v jejich případě byla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním bonusů pro management a používáním standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti.

Sdílení zisku

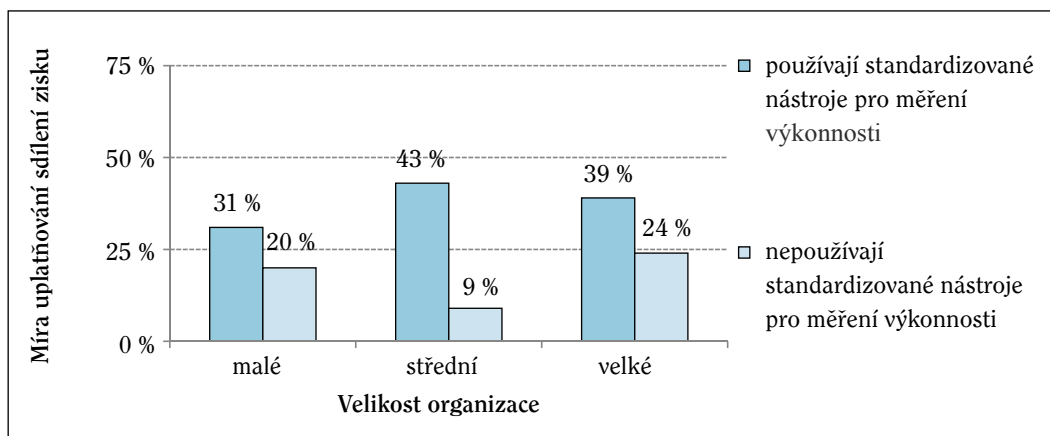
Výsledky testu závislosti uplatňování sdílení zisku k odměňování zaměstnanců a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti ukázaly bez použití kontrolní proměnné slabší, ale statisticky signifikantní vztah ($p = 0,000$; $\Phi = 0,22$). Daný systém odměňování byl uplatňován v 37 % organizací, kde používali standardizovaný nástroj, a v 17 % těch, v nichž tento nástroj dosud implementován nebyl ($n = 114, 217$). Použití kontrolní proměnné „počet zaměstnanců“ pak ukázalo, že vztah není platný v případě malých a velkých organizací (malé: $p = 0,129$; střední: $p = 0,000$; velké:

$p = 0,225$), nicméně v případě velkých organizací je ale rozdíl poměrných četností v řádu patnáct procentních bodů (Graf 7). Ve středně velkých organizacích používajících standardizovaný nástroj pro hodnocení výkonnosti pak uplatňují sdílení zisku častěji (43 %), než v organizacích, kde takové nástroje nepoužívají (9 %).

Asociaci mezi uplatňováním sdílení zisku a používáním standardizovaného systému pro hodnocení výkonnosti lze pak pozorovat bez ohledu na sektor hospodářské činnosti (primární: $p = 0,025$; sekundární: $p = 0,015$; terciární: $p = 0,013$). Nejsilnější vztah (střední závislost) je v případě primárního sektoru ($\Phi = 0,37$). Zde zaměstnancům umožňují sdílení zisku v 53 % organizací s implementovaným standardizovaným systémem a v 18 % subjektů bez daného nástroje hodnocení výkonnosti (Graf 8). To znamená rozdíl třiceti pěti procentních bodů. V případě ostatních dvou sektorů je vztah slabší (v obou $\Phi = 0,17$), přičemž v sekundárním sektoru je

Graf 7 ▶

Vztah uplatňování sdílení zisku a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle velikosti

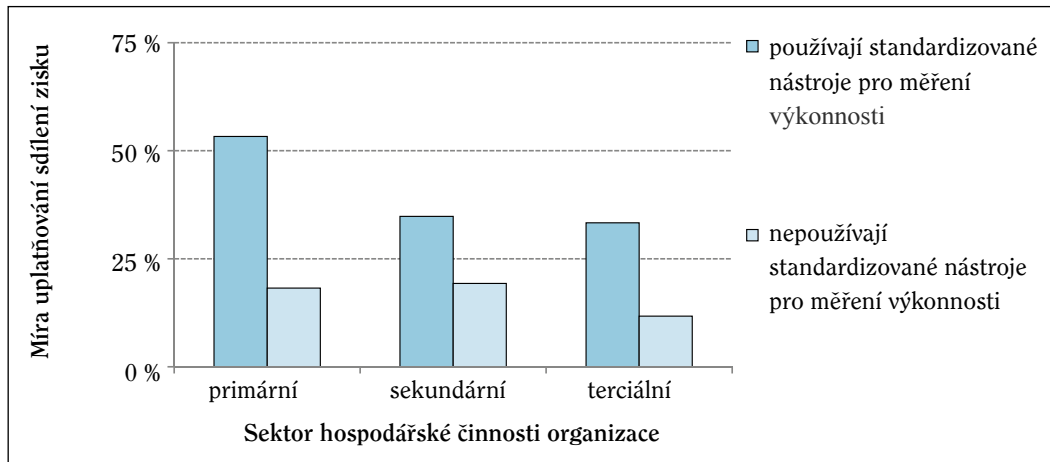


Zdroj: INESAN (květen 2012), $n = 48, 114/35, 69/31, 29$. Vlastní zpracování.

Pozn.: Organizace, které daný údaj nevedly, nejsou zahrnuty ($n = 5$).

Graf 8 ▶

Vztah uplatňování sdílení zisku a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti podle sektoru



Zdroj: INESAN (květen 2012), n = 22, 15/135, 69/60, 30. Vlastní zpracování.

rozdíl mezi sledovanými typy organizací šestnáct procentních bodů, v terciálním dvacet jedna.

Na základě testu závislosti při použití kontrolních proměnných byla H011 zamítnuta v případě středních organizací bez ohledu na ekonomický sektor, neboť v případě těchto organizací byla prokázána statistická závislost mezi uplatňováním sdílení zisku a používáním standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti.

Akciové opce, resp. podíl na základním jmění

Výsledky testu závislosti uplatňování akciových opcí, resp. podílu na základním jmění a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti bez použití kontrolní proměnné neukázaly statisticky signifikantní vztah ($p = 0,365$; $\Phi = 0,05$). Daný systém byl uplatňován v 5 % organizací, v nichž byl standardizovaný nástroj používán, a ve 3 % subjektů bez implementovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti ($n = 114, 217$). Vzhle-

dem k nízkým četnostem nebylo možné použít kontrolní proměnné. Na základě testu závislosti nebyla H012 zamítnuta, neboť nebyla prokázána statistická závislost uplatňování akciových opcí a používání standardizovaného nástroje pro hodnocení organizační výkonnosti.

5 Diskuse

V případě vybraných českých podnikatelských organizací hraje zásluhová odměna v podobě bonusů pro výkonné pracovníky a bonusů pro management významnou roli, jako tomu je také v jiných zahraničních organizacích (Armstrong, 2006, s. 635).

Vzhledem k tomu, že dostupné výzkumy často pracují s jinak vymezenými kategoriemi nebo s jinak konstruovaným vzorkem, srovnání s výsledky jiných výzkumů lze provést pouze omezeně. Co se týče bonusů pro výkonné pracovníky, lze provést orientační srovnání s výzkumem Pety et al. (2013), který mj. zahrnul všechny sub-

jekty působící na území ČR (nikoli tedy výlučně subjekty v českém vlastnictví, jak tomu bylo v případě provedeného výzkumu). Podle zjištění zde prezentovaného výzkumu uděluje tyto bonusy stejné procento organizací (tj. 80 %), které lze označit jako „velké“ (tj. subjekty s 250 a více zaměstnanci).

Podle provedeného výzkumu jsou bonusy pro management poskytovány sice pouze v každé druhé organizaci, velké organizace je však používají v průměru častěji. To odpovídá absenci rozvinutějšího managementu ve velmi malých organizacích a praxi velkých společností, pro které je odměňování řídicích pracovníků standardem, resp. skutečností, že s velikostí organizace roste také význam odměňování těchto pracovníků (Pedersen & Partners, 2014). Porovnání vlastních zjištění (70 % organizací s 250 a více zaměstnanci uplatňuje bonusy pro management) s výsledky výzkumu Petery et al. (2013), podle něhož tyto bonusy poskytují v zásadě všechny největší podnikatelské subjekty působící v ČR, asociaci uplatňování daného nástroje odměňování s velikostí dále potvrzuje.

V případě bonusů pro management výzkum ukazuje také diferenciaci na základě odvětví. Proměnná „sektor hospodářské činnosti“ se přitom projevila jako ordinální: směrem k terciárnímu sektoru se uplatňování bonusů pro management snižovalo. Nejčastěji tak tyto bonusy byly uplatňovány v oblasti zemědělství, lesnictví a těžby (62 %) a nejméně často v oblasti administrativy, informatiky, vzdělávání, kultury a vědy (32 %). Rozdíly by mohly být dány jinými požadavky zvláště na nižší management v jednotlivých sektorech, což se může odrážet v odlišné struktuře odměňování nebo v tom, že je pohyblivé části platu atp. přikládán jiný význam.

Omezené srovnání s předchozími výzkumy lze učinit také v případě sdílení zisku a akci-

ových opcí, resp. podílů na základním jmění. Nízká míra uplatňování akciových opcí, resp. podílů na základním jmění, kterou ukázalo šetření, je v souladu s tvrzením, že tento systém odměňování je v českém prostředí firmami využíván vzácně (Grabmayerová, 2013). Šetření provedené INESANem ukázalo významně nižší podíl organizací uplatňujících akciové opce, než uvedené výzkumy (WorldatWork a Vivient Consulting, 2016, s. 12; CRANET, 2011, s. 69).

V případě sdílení zisku jsou výsledky dosažené na základě výzkumu INESANu o 10 procentních bodů vyšší, než které prezentuje Petera et al. (2013) a CRANET (2011, s. 69) pro Británii a Slovensko, blíží se úrovni zjištěné společnostmi WorldatWork a Vivient Consulting (2016, s. 12) a významným způsobem se liší od německé praxe. Zde je rozdíl 47 procentních bodů. V této souvislosti by bylo např. zajímavé komparovat systémy odměňování v ČR a Německu, které je nejen největším ekonomickým partnerem ČR, ale i konkurencí z hlediska pracovní síly.

Přestože v malých organizacích poskytují ve srovnání s většími subjekty výkonným pracovníkům bonusy v menší míře, zajímavým zjištěním je, že v malých organizacích primárního sektoru s implementovaným standardizovaným systémem hodnocení výkonnosti tyto bonusy poskytují zaměstnancům častěji, než v malých organizacích primárního sektoru, kde daný standardizovaný nástroj dosud neimplementovaly. Systémy pro hodnocení výkonnosti jsou přitom obecně používány častěji ve velkých organizacích než v malých, jak ukazují další výzkumy subjektů vykonávajících svoji činnost na území ČR (Zborková, 2013, s. 77). Zjištění by tak mohlo ukazovat na specifickou spojitost odměňování a používání systému hodnocení výkonnosti v malých organizacích primárního sektoru, přičemž by šlo dále

sledovat, jaké dopady má rozdílná praxe na např. na to, jak zaměstnanci vnímají hodnocení jejich práce.

V souvislosti se situací v případě bonusů lze usuzovat na jiné uplatnění standardizovaných nástrojů hodnocení výkonnosti v jednotlivých sektorech hospodářské činnosti, které může být dáno odlišným významem výkonných a vedoucích pracovníků. Zatímco v malých organizacích primárního sektoru by tyto nástroje mohly být využívány k hodnocení výkonu pracovníků, ale nikoli k hodnocení managementu, v sekundárním a terciárním sektoru naopak k hodnocení managementu, avšak nikoli výkonných pracovníků. Podle provedené analýzy nabývá dále používání standardizovaných systémů hodnocení výkonnosti významu zvláště při uplatňování sdílení zisku, což odpovídá praxi, kdy je využíván model výnosů a nákladů (Wagner a Petera, 2014).

Zjištěná závislost uplatňování některých systémů odměňování (bonusy pro výkonné pracovníky, bonusy pro management, sdílení zisku) a používání standardizovaného systému hodnocení výkonnosti by mohla poukazovat na to, že používání systému hodnocení výkonnosti podporuje uplatňování systémů odměňování, kdy poskytuje takové indikátory, které umožňují definovat výši odměny (srov. Artley a Stroh, 2001, s. iii). Lze tak usuzovat zvláště v případě sdílení zisku.

Podle dat se však tato závislost nevyskytuje zvláště v případě zde zkoumaných velkých organizací a naopak se více uplatňuje v případě organizací malých. Bylo by přitom možné, že zde hraje roli hlavní účel přijetí nástroje pro hodnocení výkonnosti. Malé organizace by tyto nástroje mohly přijímat především s cílem postavit systém hodnocení zaměstnanců na datech, zatímco velké organizace především s cílem získat

integrovanou perspektivu na složitou soustavu podnikových aktivit.

Vedle toho, že dosažené výsledky rozšiřují poznatkovou bázi v dané odborné oblasti, umožňují jednotlivým organizacím porovnat své vlastní praktiky s praxí zkoumaného vzorku. Platnost závěrů zde učiněných je však do jisté míry omezena, a to již proto, že vycházejí z dat sebraných v roce 2012. Vzhledem k tomu, že se však jedná o problematiku, která nepodléhá tak rychle změnám, výpovědní hodnotu data zcela neztratila. Navíc se jedná o poslední dostupná data, která jsou k dispozici. Pro tvrzení o aktuálním stavu by bylo potřeba provést nový sběr dat a ověřit, k jakým změnám v mezidobí došlo.

Je potřeba dále poukázat na skutečnost, že data odrážejí situaci, kdy došlo k rozvinutí ekonomické krize, která se v ČR začala výrazněji projevovat od roku 2009. Ekonomická nestabilita spojená s obavami z budoucího vývoje přitom mohla mít významný vliv na uvažování managementu podniků, které se týká inovací v oblasti odměňování i hodnocení výkonnosti. Mohlo tak dojít např. ke změně strategie směřující ke snížení nebo stabilizaci nákladů.

Zjištění provedeného výzkumu doplňují dosud jen velmi kuse mapovanou oblast výzkumu podnikové praxe zaměřené na uplatňování nástrojů kompenzací a odměňování a systémů pro hodnocení a řízení výkonnosti. Z hlediska rozšíření poznatkové báze je zapotřebí dalších výzkumů, které by byly více zacíleny na vztah používání jednotlivých nástrojů kompenzací a odměňování a nástrojů pro hodnocení organizační výkonnosti. Za tímto účelem by bylo vhodné podrobněji diferencovat jednotlivé kategorie zaměstnanců i nástroje odměňování (individuální × skupinové), které by však měly být chápány jako propojený systém zahrnující finanční i nefinanční kompenzace.

Závěr

Odměňování a kompenzace zaměstnanců patří mezi praxi, která má významný vliv na celkovou organizační výkonnost a proto je zdůrazňována důležitost propojení odměňování se systémem hodnocení organizační výkonnosti. Nástroje odměňování se liší tím, na základě jakých kritérií jsou postaveny, a jejich uplatňování se může mezi organizacemi lišit. Tento článek se v první části zaměřil na otázku, v jaké míře zde sledované české organizace využívají vybrané nástroje odměňování a jak se tato praxe liší mezi různými typy organizací.

Z vybraných nástrojů odměňování jsou zkoumanými subjekty nejčastěji uplatňovány bonusy pro výkonné pracovníky (68 %) a bonusy pro management (50 %). Každá čtvrtá organizace pak uplatňuje sdílení zisku a jen zlomek subjektů akciové opce, resp. podíly na základním jmění (4 %). Bonusy pro výkonné pracovníky jsou častěji uplatňované velkými organizacemi (80 %), které také častěji odměňují management (70 %), což koresponduje se závěry z ostatních dříve provedených výzkumů. Bonusy pro management byly nejčastěji uplatňovány v podnicích z oblasti zemědělství, lesnictví a těžby (62 %), nejméně často z oblasti administrativy, informatiky, vzdělávání, kultury a vědy (32 %).

Potřeba optimálního uplatňování nástrojů odměňování může vyžadovat implementaci standardizovaných systémů hodnocení celkové výkonnosti. Tyto systémy však na druhé straně mohou podpořit uplatňování některých nástrojů odměňování. Tato praxe se přitom může mezi různými typy organizací lišit. Zde provedená analýza se ve druhé části zaměřila na otázku, zda

se uplatňování vybraných nástrojů odměňování mezi organizacemi liší podle toho, sledují-li svoji výkonnost pomocí standardizovaného systému.

Uplatňování vybraných nástrojů odměňování v některých případech zkoumaného vzorku souvisí s tím, zda organizace sledují svoji výkonnost pomocí standardizovaného systému či nikoliv. Bylo tomu tak zvláště v malých organizacích primárního sektoru. Ve zkoumaných malých organizacích sice poskytují svým výkonným pracovníkům bonusy v menší míře, než jak je tomu ve větších podnicích, pokud však tyto organizace působí v primárním sektoru a již v nich byl implementován nějaký standardizovaný systém pro hodnocení výkonnosti, pak bonusy svým výkonným zaměstnancům poskytují častěji, než malé organizace primárního sektoru bez systému pro hodnocení výkonnosti. V případě bonusů pro management je tomu také v případě malých subjektů, ale působících v sekundárním a terciárním sektoru.

Co se týče sdílení zisku, existuje tu asociace ve skupině středních organizací. Tam, kde používají standardizovaný systém pro hodnocení výkonnosti, tam je daný nástroj odměňování uplatňován častěji, než u subjektů, kde takový nástroj není v organizaci implementován. U akciových opcí, resp. podílu na základním jmění se vztah s používáním standardizovaného nástroje pro hodnocení výkonnosti neprokázal.

Odměňování pracovníků z hlediska zajištění celkové organizační výkonnosti by měla být věnována další pozornost. Zvláště pak s ohledem na více detailní popis praxe organizací týkající se vztahu uplatňování nástrojů odměňování a používání nástrojů pro hodnocení organizační výkonnosti.

LITERATURA

- AGUINIS, H. (2013). *Performance Management*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall. 36 p. ISBN-13: 9780132556385.
- ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*. 10th ed. London: Kogan Page Limited. 982 p. ISBN 0-7494-4631-5.
- ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARTLEY, W. - STROH, S. (2001). *The Performance-Based Management Handbook 2. Establishing an Integrated Performance Measurement System [online]*. U.S. Department of Energy and Oak Ridge Associated Universities. [cit. 2017-30-08]. Dostupné z: http://qiroadmap.org/?wpfb_dl=16.
- BOROWSKI, A. - DAYA, U. (2014). Employee motivation tools. In: DERMOL, V. - ŠIRCA, N. T. - DAKOVIC, G. (eds.) *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life. Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014*. ToKnowPress. 665-671 p. ISBN 978-961-6914-09-3.
- BRYSON, A. - FREEMAN, R. - LUCIFORA, C. - PELLIZZARI, M. - PÉROTIN, V. (2012). *Paying for Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation*. Centre for Economic Performance [online]. Centre for Economic Performance. Discussion Papers. [cit. 2017-30-08]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdp/dp1112.html>.
- CRANET (2011). *CRANET Survey on Comparative Human Resource Management. International Executive Report [online]*. The Cranfield Network on International Human Resource Management. [cit. 2017-30-08]. Dostupné z: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf.
- DE WAAL, A. A. - COUNET, H. (2009). Lessons Learned from Performance Management Systems Implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, 4, p. 367-390. ISSN: 1741-0401.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. 334-338. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JENSEN, D. - MCMULLEN, T. - STARK, M. (2006). *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for – and from – Your Employees*. New York: AMACOM. 256 p. ISBN 9780814408865.
- ECOVIS (2011). Akciové opční plány a zaměstnanecké akcie, *Newsletter Ecovis*, 2011, [5].
- EPSTEIN, M. J. (2008). Aligning, Measuring, and Rewarding Performance in Complex Organizations. In: Epstein - M. J., Manzoni, J.F. (eds.) *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance*. 372 p. Bingley: Emerald JAI. ISBN: 0762314796.

- GRABMAYEROVÁ, P. (2013). Porovnanie sa: ako sú platení top českí manažéri [on-line]. *CFO*, 1, 5. 2013. [cit. 2017-30-08]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/porovnanie-sa-ako-su-plateni-ceski-top-manazeri#.VimmtzGG-S0>.
- GREEN, K. W. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, p. 559-579. ISSN: 1466-4399.
- HENEMAN, R. L. - WERNER, J. M. (2005). *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*. 2nd. Greenwich: Information Age Publishing. 293 p. ISBN-13: 978-1931576468.
- KERR, S. (2004). Editor's Introduction: Establishing Organizational Goals and Rewards. *The Academy of Management Executive*, 18, 4, p. 122-142. ISSN: 10795545.
- KNOROVÁ, K. (2015). Měření výkonnosti a jeho propojení se systémem odměňování. *Český finanční a účetní časopis*, 10, 4. 116-132. ISSN: 1802-2200.
- KOČIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přep. vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN: 978-80-247-3269-5.
- KRÁL, B. - WAGNER, J. - STRÁSKÝ, J. (2006). Vývojové tendence v systémech řízení výkonnosti. *Český finanční a účetní časopis*, 1, 3, s. 33-42. ISSN: 1802-2200.
- MANZONI, J.-F. (2008). On the Folly of Hoping for A, Simply Because You Are trying to Pay for A. In: Epstein, M. J. - Manzoni, J.-F. (eds.). *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance*. Bingley, Emerald. 372 p. ISBN 978-0-7623-1479-9. 19-41.
- OGBONNAYA, CH. - DANIELS, K. - NIELSEN, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27, 1, p. 94-112. ISSN: 1748-8583.
- PILAŘOVÁ, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PEDERSEN & PARTNERS (2014). *Top Executive Compensation Averages 1,4 million Euros in World's Largest Companies* [on-line]. Pedersen & Partners. [cit. 2017-30-08]. Dostupné z: <https://www.pedersenandpartners.com/news/2014/25112014-1538/top-executive-compensation-averages-14-million-euros-world%E2%80%99s-largest>.
- PETERA, P. - WAGNER, J. - MENŠÍK, M. (2013). Research on the Quality of Rewards Systems in Czech Companies. *GSTF Business Review*, 2, 3, p. 198-204. ISSN: 2010-4804.
- PETERA, P. - WAGNER, J. - MENŠÍK, M. (2014). Empirical Research into the Implementation of Rewards Systems in Companies Located in the Czech Republic. *GSTF Business Review*, 3, 2, p. 25-31. ISSN: 2010-4804.
- ROSE, M. (2014). *Reward management*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Litimited. 280 p. ISBN 978 0 7494 6980 1.

SCHIEHL, E. – MORISSETTE, R. (2000). Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 3, p. 7-24. ISSN: 1982-7849.

URBAN, J. (2005). Nástroje výkonového odměňování. *Mzdy & personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi*, 11. ISSN: 1212-7140.

WAGNER, J. – PETERA, P. (2014). Pojetí a uznání „revenue“ v rámci modelu hospodářského výsledku – přístupy a aplikace. *Český finanční a účetní časopis*, 9, 3, s. 20-33. ISSN: 1802-2200.

WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

WORLDATEWORK – VIVIENT CONSULTING (2016). *Incentive Pay Practices Survey: Privately Held Companies. A Report by WorldatWork and Vivient Consulting. February 2016*. Scottsdale, Arizona USA. 31 p.

ZBORKOVÁ, J. (2013). *Model podnikového účetnictví udržitelného rozvoje*. Disertační práce. Školitel: prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra financí a účetnictví. 160 s.

EMPLOYEE REWARD SYSTEMS IN THE CZECH ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT

Mgr. Hana Gruntová Kolingerová, Institute for Evaluations and Social Analyses

ABSTRACT

This paper focuses on a use selected reward systems and further on its relationship with a use of performance measurement system in Czech organizations. First, selected reward systems are characterized and then the reward system as a part of performance management is described. In the empirical part, there are findings about current practices in Czech business organizations. The first empirical part answers the question about the extent to which organizations are using bonuses for executives, bonuses for management, profit sharing and share option (proportion of share capital). The second part shows relationship of the use of selected reward systems and the use of performance measurement systems. The data published in the article is based on a sample of Czech organizations that was selected by stratified random sampling; 331 telephone interviews (CATI) were conducted in 2012. The analyze shows that bonuses for executives are applied most frequently (68%), very rarely then the share option / proportion of share capital (4%). The application of selected reward systems, except for the implementation of share options / proportion of share capital, is partly depends on the use of performance measurement system.

KEYWORDS

Performance measurement system (PMS), reward systems, reward practices, quantitative research

JEL CLASSIFICATION

M21, L25

Finanční deriváty obchodované na pražské burse v meziválečném období*

Ing. Michal Bock, Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA

University of Finance and Administration, Estonská 500, 101 00 Praha 10
MichalBOck@seznam.cz, jaromir.tichy@vsfs.cz

Introduction

This paper deals with the development of the first financial derivatives traded on the Prague Stock Exchange during the interwar period. This period was chosen conceptually because the first independent stock exchange, which still contained many elements taken from Vienna's Stock Exchange, was created. In this period, the Czechoslovak Republic was founded and from the economic point of view it was necessary to ensure the existence of a capital market where companies could obtain their capital for development, which was very important in this period, because for example Škoda factories, as the flagship of the then industry during the first world war, were transformed into a war industrial complex and after the war there was not enough demand for this type of production. Furthermore, it was necessary to secure the financing of operating needs as companies faced a lack of liquid money due to bad debts, in particular for arms supplies during the war, which Vienna was unable to pay. In this period, it was traded through the main exchange channel the so-called „šraňk“ where the best titles of the bourse were traded,

also with a prospective development of options contracts. They traded „steláže“, „donty“ (that have the character of today's options), premiums on individual titles of the Prague Bourse, golden rents, where the underlying asset were bonds. During this period, a great progress in the development of the capital market in Czechoslovakia is visible, as well as signs of regulation of some bourse transactions. The aim of the paper is to provide a comprehensive description of the trading of financial derivatives at the Prague Stock Exchange in the interwar period.

1 Research methods

The paper deals with the development of the first financial derivatives traded on the Prague Stock Exchange during the interwar period. The method of work is the description of methods of trading on the Prague Stock Exchange and characteristics of then types of financial derivatives on the Prague Stock Exchange from the years 1919 to 1938. The research of historical literature and documents prevails in the paper. Historical stock sources and contemporary literature available related to the topic of the paper

^{*)} The paper is prepared as one of the outputs of the IGA VŠFS Prague research project „Aktuální trendy ve vývoji finančních trhů“ (Current trends in financial markets) funded by the institutional support of the research organization University of Finance and Administration, Prague.

are used. The then periodicals are quoted in the paper (Lidové noviny, Hospodářský rozhled, Věstník Pražské burzovní komory, Národní listy, etc.). The then types of securities and financial derivative transactions are described. The representation of commodity bourse in the interwar period is mentioned.

2 Prague Bourse in the interwar Czechoslovakia

After World War I and the emergence of independent Czechoslovakia, the Prague Stock Exchange for Commodities and Securities opened on 3.2.1919. Shortly after, its activity was interrupted due to the ongoing monetary reform of Finance Minister Alois Rašín. Stamping of securities and creation of official asset registers was done. The interruption of trading lasted from 26 February to 04 August 1919. After the resumption of trading, currencies were traded, the exchange rate of which was determined by the Czechoslovak Devised Central Office. At the end of April 1919, the foreign exchange trade was first realized on the Prague Stock Exchange. The volume of these trades averaged 7 to 8 billion crowns per year. These trades lasted until 1931, when measures were taken to protect the Czechoslovak Crown and the volume of these foreign exchange trades declined rapidly (Lidové noviny 04.02.1919, p. 3; Souček, 1924, p. 104; Fousek, 1927, p. 10; PBK, 1938, p. 12).

After the World War I, new bourses of commodity character were set up around the Prague Stock Exchange, specializing in particular types of commodities: timber bourse, fruit bourse, egg bourse, coffee bourse, flax bourse). There were crop bourses in individual cities in order to cover as much area as possible – the crop bourse was created in Olomouc, Brno and Bratislava. This boom took place in the 1920s. At that time there

was practically no trade with commodities on Prague Stock Exchange (Hospodářský rozhled 14.08.1930, p. 3; PBK, 1938, p. 21)

In this period, i.e. the 1920s, attempts were made to establish a stock exchange in Bratislava, where there was a private market and therefore demand, but these efforts did not lead to the desired result and for the entire period of independent Czechoslovakia, i.e. until March 1939 no stock exchange was set in Bratislava. (Lidové noviny 20.01.1921, p. 6; Lidové noviny 30.05.1940, p. 8).

Trade of all financial instruments was stopped at the Prague Stock Exchange in September 1938, i.e. 9 days in Munich treason. All trades remained only fragments in the form of trade in currencies. In the coming years, private trade was taking place to the extent possible in these difficult times. Courses were published in the press and instead of personal meetings, the trade took place remotely in the form of a phone call with brokers.

3 Organization of trading on the Prague Stock Exchange

The organization of Prague Bourse was largely in agreement with the Vienna Bursa organization, which took over the parameters of its operation from the Paris Bursa. Methods of settling transactions and trades were of three types:

- Šraňk.
- Official coulisse.
- Kulisa exotů.

3.1 Šraňk

Transactions on the bourse's main market – that is to say, on the „šraňk“, were negotiated by brokers, in the then-terminology called the sensals. Today we would call these participants brokers. These brokers traded on a foreign account, trading on their own account was prohibited. They

should not be in any relationship, nor guarantors of traders or securities issuers. The control of these sensals was carried out by the bourse commissioner. For each trade made, these brokers had a remuneration called “agreeable”.

Trading on the „šraňk“ was attended by members of the „šraňk“ company that were not typical members of the stock exchange. For an annual fee, they bought a place by the railing (Souček 1924, pp. 122-124; Paulat and Dvorak, 1937, p. 7; Fuksa, 1937, pp. 31, 76).

3.2 Official coulisse

The „official coulisse“ was the style of trading, when the Bursa’s Chamber approved „coulisse traders“, usually from the rank of bankers, traded on their own account. They were “market makers” in today’s terminology and had a big influence.

On the coulisse, it was traded directly or indirectly through a sensal or an agent (Economic Review, 26.10.1928, p. 10; Hájek, 1929, p. 40). The best stocks were traded on the coulisse and the acceptance of the stock title was very valuable.

In the 20 years of the 20th century, shares of companies such as Škoda, Živnobanka, Brněnská strojírna, etc. were traded on the coulisse.

The coulisse trade, in contrast to the „šraňk“, was much more aggressive, more speculative, and only a more stable group of investors participated in this type of trade – derivatives were also traded in this type of trade.

3.3 Kulisa exotů

This third type of trades on the Prague Stock Exchange reflected the private market, where securities, that were not quoted, were traded. The Minister of Finance made the decision about the quotation at that time. The reasons why compa-

nies were not quoted are diverse, for example, the four-year existence of the company was not met, the company did not pay dividends for three consecutive years, etc. (Gatscha, 1929, pp. 64-66).

4 Financial derivatives at the Prague Stock Exchange in the interwar period

4.1 Trades, terminology, breakdowns

V During the interwar period, a variety of trades with securities were traded in Europe. These trades were divided into:

- Fixed.
- Premium (conditional).
- Auxiliary.

Settlement of these trades was straightforward – through clearing on a particular day or settled for ready-made funds immediately after the conclusion of the contract. The last type of settlement was a term settlement when the fulfilment was carried out after a longer period (Růžička, 1934, pp. 146-148).

At that time, financial derivatives were characterized by their conditional function, i.e. they included optional elements. Financial derivatives were then divided into:

- „Donty“: A financial contract where the agreed premium was included in a higher purchase rate or at a lower sales rate.
- Simple bonuses: The financial contract, when the bonus premium was paid in advance.
- Multiple Trades: The type of trade in which the buyer of the financial instrument – the stock – has secured, at a higher exchange rate than the daily rate, the right to purchase once more or several times the amount of financial instruments that was agreed for that rate. The seller of the financial instrument at the lower rate had the right to resell.
- „Steláže“: The type of business in which the buyer has the right and the obligation to pur-

chase the agreed amount of financial instruments at a rate higher than the rate of the deal made or to deliver at a lower rate.

Apart from „steláže“, all of the above types of contracts included the arrangement about the right of takeover and/or delivery where the option holder had the right to buy respectively sell the underlying asset. There was an obligation in the „steláže“.

The above-mentioned types of contracts currently correspond to financial derivatives – options. In details, these types were very different and there were nuances in using these products on different bourses in Europe.

4.2 Description of basic types of transactions at the Prague Stock Exchange

In this part of the paper the derivative transactions, which were usually concluded during the existence of the Prague Stock Exchange, will be described in detail. In particular, the attention is paid to trades of option character. Further, term and report transactions will be described – these are classified as auxiliary.

4.3 Simple takeover and delivery premiums

Simple takeover or delivery premiums as traded on the Prague Stock Exchange are, by their very nature, what we know from the current terminology – the European call, put options. These trades were realized with a bid price (base) equal to the daily price of the underlying asset. At the Prague Stock Exchange, the premium was usually closed with a maximum of three months' settlement.

The usual closing price was twice the amount of the underlying asset if the treasury assets were shares, which was the dominant underlying asset at the Prague Stock Exchange, and the number of shares was 50. This number was due to the assurance operations. The declaration of

application of the premium has to be made by the holder on the exchange date preceding its maturity (i.e. mostly on Thursday) (Paula, 1928, pp. 77-82; Hájek, 1929, p. 56).

4.4 „Steláže“

The buyer of the „steláže“ was entitled, at his own discretion, to either sell the underlying asset for the agreed lower price to seller, or to buy it from him at the agreed higher rate. He had the right to sell part and buy part. The total number of underlying assets must be equal to the agreed number within the negotiated transaction. On the Prague Stock Exchange the „steláže“ contained multiples of the usual stock closing, i.e. it was usually 25 stocks. „Steláže“ were traded on the Prague Stock Exchange independently.

From the point of view of securing and valuing of transactions, „steláže“ had a very important role on bourses that did not have a developed futures market (financial derivatives market). The Prague Bourse could also be included in this undeveloped market (Rubrom, 1872, pp. 124-128; Brabec, 1925, pp. 11, 43, 52-54; Lion, 1930b, pp. 17-38).

4.5 Two-Way premiums

The two-way premium was created by a combination of take-over and delivery premiums at a bid price equal to the market price and was paid in advance. This double premium in current terminology corresponds to the “straddle” option strategy (Hull, 2011, p. 382). This contract was not traded separately at the Prague Stock Exchange.

4.6 „Donty“

„Donty“ are primarily distinguished from simple premiums by the fact that the option premium is not paid in advance, but is quantified by

the surcharge (deduction from the rate). This is the right – the possibility to withdraw from the trade, which was conditional upon the payment of the severance pay (lítkup) (Brabec, 1928, pp. 50-52). In the current terminology, this contract would correspond with the so-called Break Forward or Boston Option (Chance, Brooks, 2015, p. 503).

4.7 Multiple trades

For these transactions, one party purchased a certain number of financial instruments with the right to claim an equal number for the same exchange rate on the day of the application, or the securities could legally sell the same number for the same exchange rate. This right could be exercised multiple times, i.e. several times in succession. The option premium was reflected in the initial purchase or sale price, which was higher or lower than the daily rate. The advantage of these deals was that the buyer did not have to deal with the issue of financing longer-term positions (Brabec, 1925, pp. 54-55; Paulat, 1928, pp. 93-95).

4.8 Report trades

These trades originated at the Amsterdam Stock Exchange in the 17th century. The original purpose of these deals was to borrow financial instruments for a fee, later to buy financial instruments with later sale or sale with the current future purchase. Report trades were also called „stravní“ trades. In today's terminology, repo operations or reverse operations are involved. At the Prague Stock Exchange, these trades were closed to the arrangement (weekly, ultimo) and to the term that was agreed or to the notice of termination. In general, these were trades where fulfilment or realization was moved to a later or earlier date.

The percentage fee was derived from the Lombard rate, the fee was further derived from

the current supply and demand, but the percentage fee was also derived from the investor's creditworthiness (Brabec, 1925, pp. 19, 31; Kašpar, 1930, p. 22; Růžička, 1934, pp. 24, 21).

These trades were important in the field of speculation on falling prices, as they allowed the realization of so-called short sales. These transactions were used by large financial institutions, as well as banking houses for additional income from investment sources of securities.

Precise information on the details of these transactions on the Prague Stock Exchange are unfortunately very sketchy as it was not regulated and trades were realized individually.

In *Hospodářský rozhled* (1932), was about this type of trading at that time written: “Rental rates are rising, for example, the shares of Škoda factories are now paid 3 Czechoslovak crowns per week.” (*Hospodářský rozhled*, 07.04.1932, p. 7).

The offer of these trades declined due to limitations and counter-measures against short selling, in then terminology „kontremina“. These sales mainly aimed at lending of financial instruments. For example, in 1922, short positions accounted for up to 125,000 shares in absolute terms. In this situation, when not the marginal part of the freely traded shares was in this position, the stock exchange commissioner intervened by a decree in which he non-bindingly recommended to stop the lending of financial instruments for up to 3 months. Furthermore, this issue was addressed by the Ministry of Finance, especially in banking houses and banks (National Letters, 28.10.1922, p. 6; Economic Outlook, 10.04.1930, p. 7)

4.9 Time-delayed trades on the Prague Stock Exchange

Time-delayed trades, in today's terminology the term trades, are trades where the fulfilment

takes place in the future. At the Prague Stock Exchange, these trades were closed at the end of the month and the settlement of these trades took place on the same day. This principle helped to eliminate the problem of financing of long-term positions, or borrowing financial instruments to cover short positions. These trades were made at the Prague Stock Exchange for quite a limited period, from 03.01.1927 to 05.09.1931. These were mainly trades with the shares of Živnobanka, Poldina Hutě and Škoda factories.

5 The Development of the Option Market at the Prague Stock Exchange

At the Prague Stock Exchange, the option contracts were traded already in period of the Austria-Hungary. The earliest dated mention of options trading is found in the daily newspaper Bohemia (16.02.1853, p. 3), where it states that premiums on shares of Vienna's company „Kreditky“ are traded. The Prague Stock Exchange was closely interconnected with the Vienna Stock Exchange during the period of Austria-Hungary and many titles from the Czech countries were traded. The oldest „steláže“

trades appear in the press at the turn of the 1960s and 1970s (Die Presse, 13.12.1868, p. 7; Neue Freie Presse 02.11.1872, p. 9; Wiener Zeitung, 18.12.1874, p. 11).

After the First World War, the options returned on the post-war Prague Stock Exchange, even though it was not found from the sources when exactly it happened. Also, it is impossible to trace the real significance of the return of these contracts. However, Paulat (1928, p. 78) states that trading with option contracts began in 1924. The earliest data on premiums can be traced back in 1920, when Národní listy have many times published the prices of monthly premiums to take over for Pragobanka, Bohemian Industrial Bank, Živnobanka, Bohemian Discount Bank, Agrarian Bank, Union Bank and Daňkovka.

According to preserved sources, it is not possible to say with certainty whether some titles were really traded at these courses. Národní Listy could then publish these courses purely from the data they obtained directly from the banking houses.

In the issue of Národní Listy (27.10.1920), the January premium for the takeover of the

Table 1 ►

Development of premiums prices from selected institutions in 1920 (these are the oldest traceable data)

Institution	10. 04. 1920*	08. 05. 1920**	14. 05. 1920**
Agrarian Bank	30-40	35-45	35-45
Daněk	36-44	-	35-45
Union Bank	20-24	35-45	26-32
Živnobanka	22-26	26-32	26-32
Bohemian Discount Bank	22-26	26-32	26-32
Bohemian Industrial Bank	30-36	30-36	30-36
Pragobanka	40-50***	45-45	45-45

Note: * Settlement to last April, ** Settlement to last May, *** Settlement to last June.

Source: Národní Listy (11.04.1920, p. 7; 09.05.1920, p. 6; 16.05.1920, p. 6).

Bulgarian sugar factory is explicitly noted at the purchase price of 45 Czechoslovak crowns, and the selling price is 55 Czechoslovak crowns. The December premiums for the provision of this share of this title were in the range of 30-35 Czechoslovak crowns. For example, December's „steláže“ were for 130 Czechoslovak crowns and January for 200 Czechoslovak crowns. Further data mention the January premiums for takeover of 20-24 Czechoslovak crowns and December delivery premiums of 12-16 Czechoslovak crowns of Škoda factories shares.

At the turn of 1923/1924, the negotiated premiums and „steláže“ were published for Škoda factories, which, as a very important company, has enormous interest of the investors. At this time, the premium, term trades are trying to propagate Prokop and Bouda bank, which published and subsequently sent the reference rates of one, two and three months premium for the delivery and takeover and „steláže“ on shares of the Škoda factories as well as the shares of Živnostenská banka, Strojírny Daněk, Rakouské kreditky, Alpinské montánní společnosti, Brněnských strojírny a Poldina hut' (Národní listy 12.12.1923, p. 5).

In 1925, the Prague Stock Exchange began to trade premiums not only for shares but also for bonds. In November of the same year, the Národní listy published a premium at 6% for a flourish loan (the ultimo settlement for January, a 1% rate.) The rate is quoted in percent and not in absolute numbers, since in the pre-war bourse rules the premium was stated in percent, not currency. For example, the weekly bulletin Peněžní bursa of 01.02.1925 on page 5 shows an increased interest in Poldina shares.

In larger volumes, premium transactions were probably traded in 1926, and major banking houses played a leading role, such as men-

tioned Prokop and Bouda, further Hašek a spol. and J. Lion (Paulat, 1928, p. 78). Unfortunately, it is not possible to confirm this from the contemporary materials, since the relevant data on the volumes of such trades, were not available from newspapers or banking houses. Probably because of competition. To support the claim of increased volumes of premium trading, it is indicative of an increase in the overall market liquidity by the listing of fixed-term (short-term) trades on the Prague Stock Exchange in 1927. This year, the ultimate settlement of transactions for the best titles was made. Long-term deals have gained considerable scope, as bids were not limited to shares, but they also traded bond bonuses. At that time there was also an increase of investors who were weaker in their capital (Economic Policy 06.01.1928, pp. 2-3).

Overall, there was an increase in the liquidity of the market and a term market for securities was created at that time, which was not listed in coulisse. In general, it can also be said that term transactions have increased market credibility and reduced the demand for report transactions to some extent. Report („stravní“) trades were carried out in „šraňk“ and „kulisa exotů“, and also trades of small volumes.

In the period 1927-1928, the Prague Stock Exchange markedly increased the volume of premium transactions. At the time of the absolute boom in 1929, the position of the Škoda factories premium was around 30,000 pieces. The underlying financial instrument (asset) at that time was in particular the shares of coulisse of companies such as Škoda, Poldina Hut', Živnostenská banka and Křižík, i.e. companies that were the flagship of the then industry and banking. Trades with premiums in „šraňk“ were not so frequented and did not reach similar volumes. Less frequent titles such as Pražská železářská

společnost, Královodvorská cementárna, Spolek pro chemickou a hutní výrobu were traded in „šraňk“. Furthermore in „šraňk“ were traded premiums so called heavy securities i.e. shares, which were traded at more than 1,000 Czechoslovak crowns.

During this period, financial structured products were also traded where the underlying assets were bonds. The most famous derivatives of the then era were so-called golden rents, which were high-risk claims for the successor states of the former Austria-Hungary to be repaid. The program of these instalments was laid down until 1980. These products were not recorded on the official exchange rate list, but they were premiums which were very attractive for small depositors (Borsen und Wirtschaftsnachrichten, 30.11.1929, p. 1; Bursovní kurýr, 1929).

This boom of these structured financial products came to an end in the wake of the Great Depression of the late 1920s, which led to major changes in the economic and political apparatus.

In September 1931, the Prague Stock Exchange ended the ultimo settlement, and the official coulisse of this bourse contained only one title - Škoda factories. Only members of the Prague Clearing Bank's governing body, in which were no physical persons, were admitted to trading. Members are capital-strong entities. In the same period, there was a ban on the trading of term and premium transactions with bonds (Věstník Pražské bursovní komory 04.09.1931; Kašpar, 1931, p. 29).

The premium trades where the underlying assets were shares continued to be traded on the Prague Stock Exchange without regulatory or other barriers and restrictions. The volumes of these trades began to rise again in early 1934, when the positions in the premiums of the Škoda factories hit the bound of thousands pieces.

However, term and also premium bond transactions were carried out unofficially. An example of such trading is the beginning of 1934, when extensive closing of transactions in premiums was published, but also in „steláže“ for Austrian and Hungarian gold rents. By the end of March of the same year, their positions were valued at between 40 and 50 million Czechoslovak crowns. This was also associated with the rise in premium rates on these structured bonds (Economic Outlook 08.02.1934, p. 7; 01.03.1934, p. 7; 29.03.1934, p. 9).

Overall, from 1928 until the end of August and September 1938, the Prague Stock Exchange traded with premiums and „steláže“. Of course, differences in the structure of titles and differences in the volume of these transactions over the given time period were noted. During this period, the title of Škoda factories retained its privileged position. This company was the pillar of the economy. The second company that was frequently traded was Poldina Hut'.

Conclusion

The aim of the paper is to provide a comprehensive description of the trading of financial derivatives at the Prague Stock Exchange in the interwar period. The contemporary available literature and the then periodicals were used (Lidové noviny, Hospodářský rozhled, Věstník Pražské bursovní komory, Národní listy, etc.). Part of this analysis was the detailed characterization of individual transactions at the Prague Stock Exchange for the period under review. This analysis shows that Prague Stock Exchange was very limited in terms of tradable titles, the most popular and most traded title was Škoda factories, further titles of other giants of the then industry, and from this analysis it follows that investors had a lot of commercial

instruments to reach their investment objectives and, last but not least, there was a development of the option market. The main outcome is the knowledge of the fact that even a century ago, trading on the stock exchange was very developed and sophisticated, for example, it was possible to observe the outset of telephone trading with the broker. It is possible

to realize how developed trading opportunities were available already in the interwar period (from 1919 to 1938) on the Prague Stock Exchange. The market at that times was characterized by a lack of investment opportunities, further by more complex trading mechanism of trading on the stock exchange and by the complexity of individual financial instruments.

LITERATURE

- BRABEC, J. (1925). *Bursovni spekulace*. Praha: Vaněk a Votava, s. 11-43, 52-54.
- Borsen und Wirtschaftsnachrichten ze dne 30. 11. 1929, s. 1.
- CHANCE, D., M. a R., E. BROOKS. (2015). *Introduction to Derivatives and Risk Management (with Stock-Trak Coupon)*. 10th, Tenth, 10e Format: Hardcover 640 pages. Boston, USA: Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305104969.
- Die Presse ze dne 13. 12. 1868, s. 7.
- FUKSA, J. (1936). *Technika bankovních a pojišťovacích obchodů*. Praha: Československá grafická unie, s. 31, 76.
- FOUSEK, F. (1927). *Plus a minus Pražské peněžní bursy*. Sbírka přednášek pořádaných Českou národohospodářskou společností XIII, Praha: Česká národohospodářská společnost, s. 10.
- GATSCHÄ, O. (1929). *Tajemství bursovniho úspěchu*. Praha: Bursovni kurýr, s. 64-66.
- HÁJEK, O. (1929). *Vývoj, organizace a technika pražské bursy pro zboží a cenné papíry se zvláštním pojednáním o obchodech premiových a stelážích*. Praha: vl. nákladem, s. 56.
- Hospodářská politika ze dne 06. 02. 1925, s. 2-3.
- Hospodářský rozhled ze dne 08. 02. 1934, s. 7.
- Hospodářský rozhled ze dne 10. 04. 1930, s. 7.
- Hospodářský rozhled ze dne 08. 02. 1934, s. 7; 01. 03. 1934, s. 7; 29. 03. 1934, s. 4.
- HULL, C., J. (2011). *Options, Futures and Other Derivatives: Global Edition*. Pearson Education; 8 edition, Prentice Hall International. 847 pp. ISBN 13-978-1-133-19019-6. ISSN 0014-2751.
- KAŠPAR, J. (1930). *Expanse Škodovky pokračuje*. Hospodářský rozhled, roč. 3, č. 9, s. 5-6.
- LION, J. (1930). *Vyšší studie premiového obchodu*. Praha: Bankovní závod J. Lion, s. 17-38.
- Neue Freie Presse ze dne 02. 11. 1874, s. 11.
- Národní listy ze dne 12. 12. 1923, s. 5.
- Národní listy ze dne 28. 10. 1922, s. 6.
- Národní listy ze dne 11. 04. 1920, s. 7; 09. 05. 1920, s. 6; 16. 05. 1920, s. 6.
- Národní listy ze dne 27. 10. 1920, s. 8.
- PBK. (1938). *Z dějin pražské Bursy pro zboží a cenné papíry*. Praha: Pražská bursovni komora, s. 12.
- Peněžní bursa ze dne 01. 02. 1925, s. 5.
- PAULAT, V. J. (1928). *Bursa, bursovni obchody a spekulace*. Praha: Vsetečka a spol., 1928, s. 77-82.
- PAULAT, V. J., DVOŘÁK, J. (1937). *Bursovni rukověť*. Praha: vl. nákladem, s. 7.

RUBROM, M. (1872). *Neues Wiener Börsebuch: Handbuch der Börse-Speculation*. Wien: Moritz Perles, s. 124-125.

RŮŽIČKA, O. (1934). *Světové peněžní bursy*. Praha: vl. nákladem, s. 24, 21.

SOUČEK, J. (1924). Trh cenných papírů a technika obchodů na Pražské peněžní burse. In: *Cyklus odborných přednášek 1923/24*. Praha: Sdružení peněžního úřednictva v Praze, s. 122-124.

Věstník bursovní komory ze dne 04. 09. 1931.

FINANCIAL DERIVATIVES TRADED ON PRAGUE STOCK EXCHANGE IN THE INTERWAR PERIOD

Ing. Michal Bock, Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA

ABSTRACT

The aim of the paper is to provide a comprehensive description of the trading of financial derivatives at the Prague Stock Exchange during the interwar period. The method of work is the description of methods of trading on the Prague Stock Exchange and characteristics of then types of financial derivatives on the Prague Stock Exchange from the years 1919 to 1938. The research of the contemporary available literature and the then periodicals is made (Lidové noviny, Hospodářský rozhled, Věstník Pražské burzovní komory, Národní listy, etc.). Financial derivatives of that time vary greatly in their structure and character. They are simpler than current financial derivatives with respect to the underlying asset. At that time, the underlying asset was a stock or bond, but also the debt of newly established countries after the First World War was traded. The structure of trading on the Prague Stock Exchange during this period is mainly examined in this paper. During this period, premiums on various titles were traded which were listed on the stock exchange list („šraňk“). These were mainly Škoda factories and banking institutions that arose after the fall of Austria-Hungary. The paper deals purely with transactions in financial derivatives, not with the development of the Prague Stock Exchange itself. From this description results that investors disposed with many business tools to achieve their investment goals and that also the option market was developed. The then market was characterized by a lack of investment opportunities, by a more complex trading mechanism on the stock exchange and by the complexity of individual financial instruments.

KEYWORDS

Financial derivative, premiums, „steláže“, „donty“, term trades, golden rent.

JEL CLASSIFICATION

O16, N01, N24, E44, P34

Akademická prokrastinace studentů VŠEM*

Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Pavla Kubová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, Praha 5
pavla.kubova@vsem.cz, helena.smolova@vsem.cz, hana.urbancova@vsem.cz

Úvod

Prokrastinaci je možné v současné době považovat za fenomén, který má úzký vztah k vývoji celé společnosti, která je zaměřena na výkon. Lidská společnost je stále více orientována na výkon a výsledky. Vychází-li se podle literatury z předpokladu, že výkonní jedinci jsou obvykle úspěšnější (Illová, 2013; Gabrhelík, 2006), lze usuzovat, že prokrastinátoři jsou považováni za neúspěšné. Toto tvrzení však nemusí být vždy pravdivé. Vedle tzv. obecné prokrastinace související s odkládáním věci v běžném životě, se objevuje také tzv. prokrastinace akademická, která souvisí především se studenty a specifickým akademickým prostředím.

Studenti vysokých škol se většinou mohou sami rozhodnout, zda chodit na přednášky. Tato jejich možnost volby, jak svůj studijní čas vyplní, svádí k odkládání úkolů a povinností na později. Lze proto diskutovat o tom, zda vysokoškolský systém studia má na přístup studentů k plnění úkolů a povinností pozitivní či negativní vliv. Dosavadní výzkumy uvádí, že se tendence prokrastinačního jednání zvyšují tehdy, kdy studenti své studium prodlužují a že se tyto tendence více vyskytují u písemných a termínovaných úkolů než u povinné četby, studia na zkoušku nebo

docházky na závazné schůzky (Klingsieck, 2013; Kramulová, 2011; Gabrhelík, 2008).

Cílem článku je identifikovat konkrétní typy úkolů/aktivit, které studenti odkládají a charakterizovat důvody pro daný typ prokrastinace. Struktura článku je následující: v první části jsou vytvořena teoretická východiska práce a popsán metodický postup, na jehož základě byl realizován primární výzkum. Získané výsledky jsou zhodnoceny ve stejnojmenné kapitole Výsledky a následně diskutovány a komparovány s obdobnými výsledky výzkumů v kapitole Diskuse.

1 Teoretická část

Pro charakteristiku stěžejního pojmu tohoto příspěvku, prokrastinace, je možné použít řadu definic. Jednou, v ČR pravděpodobně nejcitovanější, je definice od Hartla a Hartlové (2010, s. 448), kteří označují prokrastinaci za „*liknavost, váhání; sklon odkládat úkoly a povinnosti, zejména z důvodu lehkomyšlnosti či lenosti*“. Ellis a Knaus (2002) popisují prokrastinaci jako touhu vyhnout se určitým aktivitám, která je spojena s příslibem sobě samému o pozdějším dokončení úkolu a s hledáním výmluv, kterými lze odložení ospravedlnit. Tento pojem je možné rovněž chápat jako dobrovolné odložení zamýšle-

* Článek je zpracován jako jeden z výstupů grantového projektu Mind Power Vysoké školy ekonomie a managementu, a. s.

ného úkolu nebo činnosti a to i přes uvědomění si negativních důsledků (Klingsieck, 2013). Prokrastinace je pokládána za určitý osobnostní rys (Schouwenburg et al., 2004; Milgram et al., 2000), přičemž některé výzkumy dokonce potvrzují významný vliv genetiky (Arvey et al., 2003; Janssen et al., 1999). Některými autory (například Baumeister, 1997) je prokrastinace chápána jako selhání samoregulace, Solomon et al. (1984) o ní poté hovoří jako o lidské slabosti.

Diaz-Morales et al. (2008) nebo Ferrari et al. (1995) v této souvislosti zdůrazňují, že prokrastinace bývá spojena s dlouhodobými, značně nepříjemnými pocity. Konkrétně se může jednat například o depresivní či úzkostné pocity (Chabaud et al., 2010), nedostatek sebeurčující motivace (Lee, 2005) nebo nižší míru sebeúcty (Lay a Silverman, 1996; Martin et al., 1996). Prokrastinování nelze charakterizovat jako chování typické pouze pro konkrétní skupiny lidí, nejčastěji se však projevuje v mladém věku, kolem věku 20 let (Kramulová, 2011). Ferrari et al. (1995) zdůrazňují, že prokrastinace je problémem zejména u vysokoškolských studentů, pro něž je specifická nutnost samostatného plánování a vykonávání úkolů a dalších činností.

Prokrastinaci je možné členit z řady hledisek, přičemž pro předložený článek je podstatné dělení na prokrastinaci obecnou spojenou s odkládáním činností v běžném životě a prokrastinaci akademickou, která je spojena především se studenty a specifickým akademickým prostředím (Gabrhelík, 2008). Druhý jmenovaný typ je spjat především s odkládáním práce na projektech, esejích, článcích, odborných pracích, dále pak s oddalováním studia na zkoušky či testy, domluvením si konzultací s vyučujícími nebo registrací předmětů a podobně (Ferrari, 2001). Jednoduše řečeno, akademickou prokrastinaci je možné definovat jako odložení akademických úkolů

z různých důvodů (Akabay a Gizir, 2010). Schubert a Stewart (2000) upozorňují na riziko, že se student ocitne v určitém bludném kruhu: studenti-prokrastinátoři odkládají své akademické povinnosti a raději se věnují jiným neproduktivním aktivitám, které samy o sobě vedou ke snížení výkonnosti a k negativním emocím. Toto jednání ve svém důsledku opět nepříznivě působí na studijní výsledky. Na druhé straně nelze opomenout fakt, že akademická prokrastinace může být prospěšná, neboť například podle Chu a Choi (2005) řada studentů lépe pracuje pod časovým tlakem a z této situace tedy svým způsobem těží.

Problematikou prevalence, respektive výskytu akademické prokrastinace u studentů se zabývala řada studií. Například podle autorů Burka a Yuen (2008) ovlivňuje akademická prokrastinace až 80 % studentů. Ellis a Knaus (2002) uvádí rozpětí 80–95 %, Ferrari et al. (1995) nebo (Khan et al., 2014) se rovněž přiklání k 95 %. Naopak Onwuegbuzie (2004) zmiňuje 40–60 % studentů bojujících s akademickou prokrastinací, stejně tak se lze setkat s výsledkem 50 % (Ozer et al., 2009).

Důvody prokrastinace přitom mohou být různé. Například Ellis a Knaus (2002) spatřují možnou příčinu v existenci určitého strachu ze selhání, při kterém má jedinec obavy, že je nad jeho síly splnit daný úkol v požadované kvalitě, termínu apod. Mimo výše uvedený důvod Andres a Dobrovská (2015) připojují perfekcionismus, vysokou obtížnost úkolu nebo jeho nepříjemnost, špatnou motivaci, respektive lenost, zmatek a v neposlední řadě také potíže se soustředěním. Lay (1986) naopak vidí dvě hlavní příčiny prokrastinace: nedostatečnou schopnost řízení času (time management) a neochotu plnit nepříjemné nebo příliš náročné úkoly.

O pochopení a kvantifikaci akademické (respektive i obecné) prokrastinace se vědečtí

pracovníci a další odborníci snaží již dlouhou dobu. Usilují o sestavení adekvátního měřícího instrumentu, který respektuje a zohledňuje specifičnost akademického prostředí. Například Gabrhelík (2008) uvádí následující přehled nejpoužívanějších sebesuzovacích škál týkajících se akademické prokrastinace:

- Posuzovací škála prokrastinace pro studenty (PASS, Procrastination Assessment Scale for Students).
- Škála prokrastinace pro studentskou populaci (PSS, Procrastination Scale For Student Populations).
- Aitkenové inventář prokrastinace (API, The Aitken Procrastination Inventory).
- Tuckmanova škála prokrastinace (TPS, Tuckman Procrastination Scale).
- Formulář akademické prokrastinace pro studenty (Academic Procrastination Student Form).

Dále lze doplnit ještě například škálu akademické prokrastinace (APS, Academic Procrastination Scale), viz McCloskey (2011) či její kratší variantu (Yockey, 2016). Stejně tak je možné zmínit škálu aktivní prokrastinace (The Active Procrastination Scale), která sice nebyla primárně vytvořena pro akademické prostředí, ale v řadě výzkumů již byla v těchto specifických podmínkách využita (Choi a Moran, 2009).

V rámci provedeného výzkumu byly využity první dvě jmenované škály, a proto jsou detailněji specifikovány níže.

Autory posuzovací škály prokrastinace pro studenty (PASS) z roku 1984 jsou L. J. Solomon a E. D. Rothblum. Tato škála ve své podstatě měří prevalenci akademické prokrastinace a důvody pro toto odkládání (Rakes a Dunn, 2010), přičemž se jedná o jednu z nejčastěji používaných škál (Harrington, 2005; Ferrari et al., 1995). V dotazníku je používána Likertova škála

v rozpětí 1–5 a celkově je studentům předloženo 44 položek ze tří oblastí.

Škálu prokrastinace pro studentskou populaci (PSS) vytvořil roku 1986 C. H. Lay. Dotazník zahrnuje 20 tvrzení, u kterých mají respondenti označit, do jaké míry je v daných tvrzeních uvedené chování pro ně typické (Lay, 1986).

2 Metodika výzkumu

Dotazník vyplnilo mezi daty 21. 5. 2017–13. 7. 2017 celkově 158 respondentů, přičemž se jednalo výhradně o studenty VŠEM, a. s. (cílovou skupinu tvořili studenti VŠEM, a. s.). Otázky lze rozdělit do dvou skupin, a to na otázky vedoucí k získání identifikačních údajů respondentů a meritorní otázky týkající se názorů a chování studentů VŠEM, a. s. v souvislosti s prokrastinací. V rámci dotazníku bylo využito několik validovaných škál, konkrétně se jednalo o Layovu škálu prokrastinace pro studentskou populaci a o posuzovací škálu prokrastinace pro studenty od autorek Solomon a Rothblum, z níž byla použita pouze první část s 18 otázkami, zjišťující prevalenci akademické prokrastinace. Autorem obou českých verzí těchto dotazníků je Roman Gabrhelík (Gabrhelík, 2008). Respondentům byly pokládány selektivní uzavřené otázky, ale také polouzavřené otázky, kdy si respondent mohl zvolit a uvést svou variantu odpovědi. Pořadí otázek bylo voleno tak, aby byl respektován logický sled, přičemž otázky týkající se identifikačních znaků byly zařazeny na konec dotazníku.

Jasnost, jednoznačnost a smysluplnost otázek byla prověřena v předvýzkumu, kterého se zúčastnilo šest studentů VŠEM. Podle získaných poznatků byly vybrané otázky ještě upřesněny, doplněny a případně přeformulovány.

V rámci tohoto výzkumu se podílelo na odpovědích 105 žen a 53 mužů. Více než 65 % re-

spondentů bylo ve věku 18–26 let, cca 17 % ve věku 27–35 let, přes 13 % ve věku mezi 36–44 lety a cca 3 % mezi 45–53 lety. Byli osloveni nejen prezenční studenti (celkem 82 respondentů), ale také kombinovaní (76 respondentů). Většinu respondentů tvořili studenti bakalářského studia (95 respondentů). Respondenti byli osloveni elektronickým dotazníkem (vytvořeným na serveru Click4Survey) především prostřednictvím e-mailu (celkem bylo odesláno 119 emailů). Jako další distribuční kanál posloužily skupiny na sociálních sítích zaměřené na studium na VŠEM, a. s. Byla zvolena nepravděpodobnostní technika výběru, konkrétně účelový výběr (Disman, 2002) založený pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat. Závěry formulované z účelového výběru nelze příliš zobecňovat.

Velikost výběrového vzorku byla stanovena dle následujícího vzorce (1) od Krejcie a Morgana (1970):

$$s = \frac{z^2 \times N \times r \times (1 - r)}{(d^2 \times (N - 1)) + (z^2 \times r \times (1 - r))}, \quad (1)$$

kde:

s = požadovaná velikost vzorku;

N = velikost základního souboru (= 1 400, průměrný počet studentů VŠEM v období, kdy probíhal výzkum);

z = požadovaný stupeň jistoty, spolehlivost (= koeficient 1,96 pro stupeň jistoty 95 %);

d = přípustná míra odchylky, chybovosti (= 3 %, tedy 0,03);

r = očekávaná míra odchylky, respektive předpokládaná úroveň vzorku (= 4 %, tedy 0,04).

Skrze tento statistický přístup k výpočtu velikosti vzorku byl za využití výše uvedených koeficientů stanoven minimální počet respondentů na 147, což bylo v rámci provedeného výzkumu ($n = 158$) splněno.

Vybrané kategoriální proměnné byly zapracovány do tabulky absolutních (n_i) a relativních četností (p_i). Relativní četnost p_i určuje, u jaké části základního souboru obsahuje zkoumaná proměnná obměnu. Po vynásobení 100 je vyjádřen tento údaj v procentech.

Mutabilita značí rozdílnost sledované kategoriální proměnné. Míra mutability číselně určuje, jak rozdílné hodnoty kategoriální nominální proměnné mají prvky statistického souboru. Míra mutability nabývá hodnot od 0 do 1 a platí, čím vyšší je míra mutability, tím více je u proměnné obměn. Míru mutability M lze vypočítat pomocí vzorce (2):

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)}. \quad 2$$

Nejvyšší míra mutability (2) nastane v případě, že rozsah náhodného výběru je roven počtu obměn. Poloha je u nominální proměnné charakterizována modální kategorií. Jestliže je relativní četnost modální kategorie vyšší než 50 %, lze tuto kategorii chápat jako majoritní.

3 Výsledky

Z výsledků vyplývá, že 156 respondentů (ze 158 zúčastněných) má pocit, že alespoň někdy ve vztahu ke studiu odkládali důležité věci. Pouhých 58,9 % z celkového počtu 156 prokrastinujících respondentů plánuje naplňování studijních úkolů. V souvislosti se zvoleným tématem byly rovněž zkoumány hlavní příčiny prokrastinace, které jsou zobrazeny níže v tabulce 1. Respondenti mohli určit pouze 1 odpověď na otázku: „Co sami u sebe pokládáte za hlavní příčinu prokrastinace v souvislosti se studiem?“

Proměnná se popisuje pomocí tzv. tabulky četností obsahující absolutní četnosti n_i a relativní četnosti p_i , vyjadřující podíl počtu vyskytů dané kategorie na celkovém rozsahu souboru.

Jednotlivé řádky pozorování jsou určeny pro odpovědi jednotlivých respondentů, sloupce obsahují absolutní a relativní četnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní (kategoriální) nominální proměnné, nelze v tomto případě provádět aritmetické operace.

Tabulka 1 ▶

Příčiny prokrastinace – tabulka četností

	Absolutní četnost n_i	Relativní četnost p_i
Vnější okolnosti (práce, rodina)	66	42,3 %
Nedostatek času	29	18,59 %
Lenost	27	17,3 %
Tzv. zloději času (sociální sítě, TV atd.)	12	7,7 %
Nesprávné plánování času a činností	16	10,26 %
Jiné	6	3,85 %
Suma	156	100 %

Pramen: Vlastní výzkum

Z tabulky 1 vyplývá, že 42,3 % všech respondentů pokládá za příčinu své prokrastinace vnější okolnosti (např. práci, rodinu) a 18,59 % nedostatek času.

U této kategoriální proměnné lze prozkoumat míru mutability. Míra mutability v tomto případě činí 0,7432, což značí výraznou mutabilitu. Lze tedy konstatovat, že 74,33 % dvojic prvků má různou hodnotu kategoriální proměnné.

Je zajímavé, že respondenti mužského pohlaví spatřují častěji hlavní příčinu své prokrastinace v souvislosti se studiem ve své lenosti či nesprávném plánování času, zatímco dotazované ženy se cítí nejvíce ovlivněny prací a rodinou jakožto vnějšími okolnostmi a dále pak oproti mužům více vyzdvihují rovněž vliv nedostatku času nebo zlodějí času. U kombinované formy studia poté zcela logicky byly za hlavní důvod prokrastinace ve vztahu ke studijním povinnostem vnější okolnosti, tedy práce, rodina apod. V rámci

možnosti odpovědi „jiné“ respondenti zmiňovali například nenadálé události, potřebu odpočinku nebo nízkou úroveň dohledu ze strany školy (nejsou stanoveny přesné termíny zkoušek, odezdání prací apod.).

Další odpovědi směřovaly k sebeorganizacím škálám a jsou uvedeny níže v tabulce 2. Jsou uvažovány absolutní četnosti z celkového počtu 156 prokrastinujících studentů.

V tabulce 2 jsou vyznačena barevná pole, která značí silně prokrastinační chování. Např. pro 9,6 % respondentů je velmi typické (a pro 32,7 % respondentů spíše typické), že se často přistihnou při zpracování úkolů, které zamýšleli vyhotovit dříve. Naopak pro 37,2 % respondentů je velmi typické (a přes 31 % spíše typické), že okamžitě odpovídají na zmeškané telefonáty.

Další otázky směřovaly k identifikaci úkolů, které studenti odkládají, a jsou zobrazeny na následujícím grafu 1. Jedná se o tyto úkoly: psaní písemných prací; studium na zkoušku a zkoušení; dodržování úkolů, které souvisí s četbou zadaných textů v průběhu týdne; povinnosti související s univerzitní administrativou (např. vyplňování přihlášek, registrace předmětů, vyzvednutí identifikační karty, vyzvednutí podkladů atd.); schůzky a docházka (sjednání schůzky s vyučujícím, konzultace s vyučujícím); školní aktivity obecně.

V grafu 1 jsou uvedeny relativní četnosti ve 100% skládaném sloupcovém grafu.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že 77 respondentů nikdy neodkládá sjednané schůzky a docházku. Stejně tak 37 respondentů nikdy a 60 respondentů téměř nikdy neodkládá povinnosti, které souvisejí se školní administrativou. Naopak 53 respondentů téměř vždy odkládá a 20 respondentů vždy odkládá psaní písemných prací. Stejně tak přípravu na zkoušku téměř vždy odkládá 55 respondentů a 6 vždy odkládá.

Tabulka 2 ►

Sebeorganizovací škály (relativní četnosti)

	Velmi netypické	Spiše netypické	Neutrální	Spiše typické	Velmi typické
Často se přistihnu při tom, že dělám úkoly, které jsem zamýšlel dělat před několika dny.	3,85 %	23,08 %	30,77 %	32,69 %	9,62 %
Nedělám úkoly, dokud není těsně před odevzdáním.	10,90 %	26,92 %	13,46 %	31,41 %	17,31 %
Když dočtu knihu, která je vypůjčena z knihovny, ihned ji vrátím, bez ohledu na datum, do kdy má být vrácena.	14,74 %	23,08 %	21,79 %	25,64 %	14,74 %
Když je čas vstávat, většinou ihned vstávám z postele.	14,10 %	23,72 %	10,90 %	21,15 %	30,13 %
Stává se, že poté, co dopíšeš dopis, trvá mi několik dní, než jej odešlu.	35,90 %	32,05 %	17,95 %	9,62 %	4,49 %
Obecně odpovídám na (zmeškané) telefonáty okamžitě.	8,33 %	10,90 %	12,18 %	31,41 %	37,18 %
I úkoly, které vyžadují krátké sezení u stolu a práci na nich, dělám dny.	23,08 %	39,10 %	15,38 %	18,59 %	3,85 %
Obvykle se rozhoduji, co nejrychleji je to možné.	3,21 %	11,54 %	23,08 %	39,10 %	23,08 %
Obecně naberu zpoždění před tím, než začnu dělat práci, kterou dělat musím.	8,33 %	18,59 %	23,72 %	36,54 %	12,82 %
Obvykle musím spěchat, abych dokončil úkol v termínu.	5,13 %	21,79 %	22,44 %	32,69 %	17,95 %
Když se chystám ven, zřídka kdy zjistím, že musím něco na poslední chvíli dělat.	17,31 %	29,49 %	20,51 %	25,64 %	7,05 %
Při práci na úkolu, který je před odevzdáním, často ztrácím čas děláním jiných věcí.	10,90 %	27,56 %	9,62 %	37,82 %	14,10 %
Raději odcházím na schůzku s předstihem.	1,92 %	11,54 %	11,54 %	30,13 %	44,87 %
Často začínám na úkolu pracovat krátce po jeho zadání.	14,74 %	32,69 %	24,36 %	21,79 %	6,41 %
Často mám úkol splněn dříve, než je potřeba.	14,74 %	33,97 %	24,36 %	21,79 %	5,13 %
Vždy mi to vychází tak, že dárky na Vánoce nakupuji na poslední chvíli.	21,15 %	35,26 %	16,03 %	16,67 %	10,90 %
Obvykle kupuji i tu nejpodstatnější věc na poslední chvíli.	25,00 %	44,23 %	13,46 %	14,74 %	2,56 %
Obvykle dokončím všechny úkoly, které jsem si na ten den naplánoval.	4,49 %	26,92 %	30,13 %	33,33 %	5,13 %
Opakovaně říkám „udělám to zítra“.	5,77 %	28,21 %	29,49 %	30,13 %	7,69 %
Obvykle se postarám o to, abych měl/a všechny úkoly hotové před tím, než se večer uklidním a relaxuji.	8,97 %	28,85 %	22,44 %	31,41 %	8,33 %

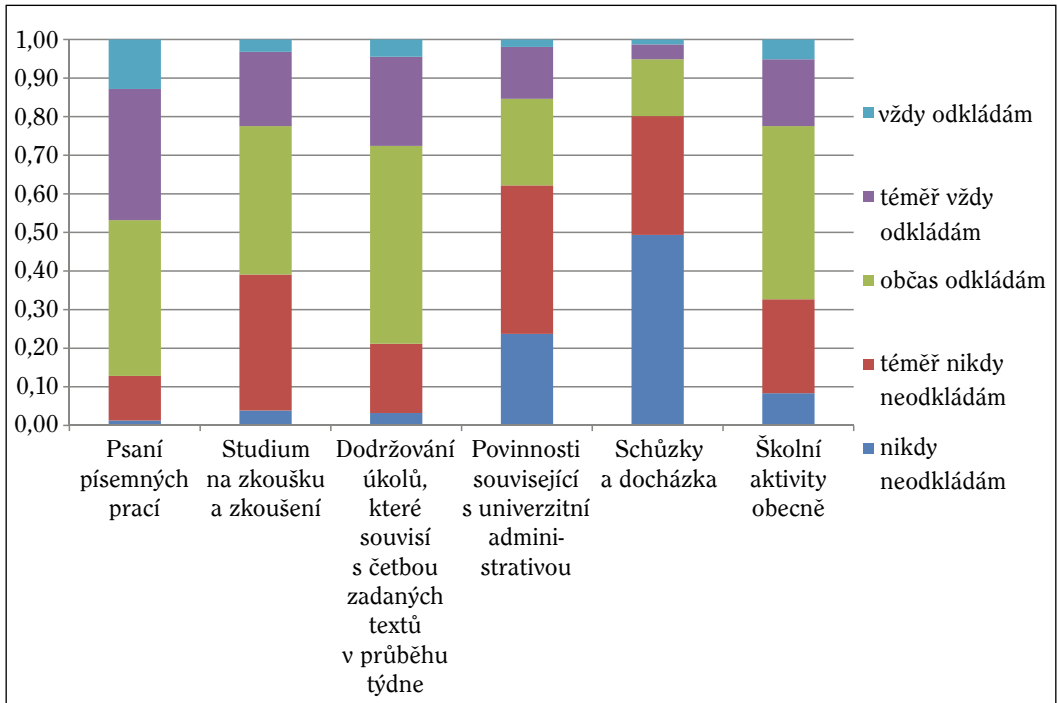
Pramen: Vlastní výzkum

Mezi mužskými a ženskými respondenty nebyly nalezeny v odpovědích významné rozdíly. Na základě získaných výsledků je možné pouze například říci, že muži dvakrát častěji vždy či téměř vždy odkládají povinnosti související s četbou textů a častěji rovněž odkládají schůzky s vyučujícím apod. Stejně tak se dotazovaní muži

v poměru 4:3 vůči ženám domnívají, že často odkládají školní aktivity obecně.

Následně byly otázky směřovány ke zjištění, do jaké míry studenti vnímají jako problematické odkládání vybraných úkolů, jak je uvedeno níže na grafu 2. Graf 2 také zobrazuje relativní četnosti ve sloupcovém ve 100% skládaném grafu.

Graf 1 ▶

Míra odkládání konkrétních typů úkolů

Pramen: Vlastní výzkum

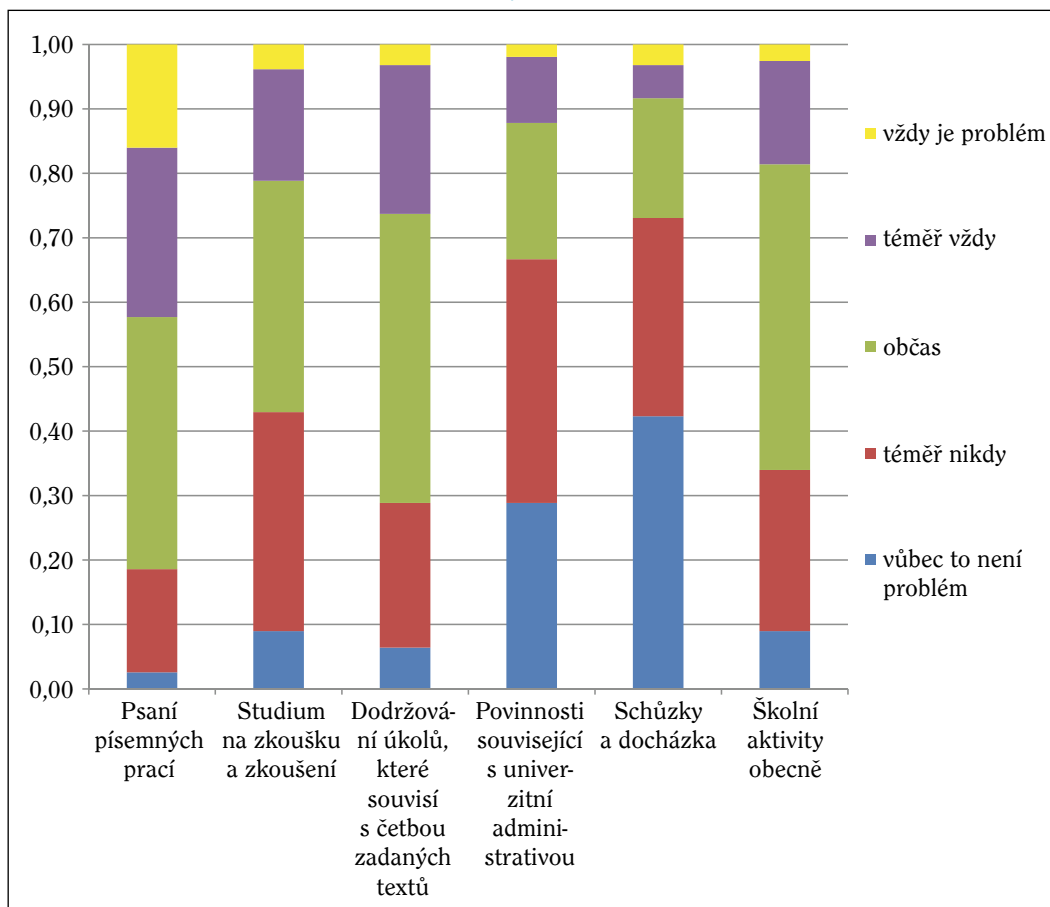
Je zajímavé, že celkově odkládá psaní písemných prací vždy či téměř vždy 73 dotazovaných, ale jako problém to vnímá pouze 66 z nich. Méně typické je na základě předchozích výsledků pro respondenty prokrastinovat při studiu na zkoušku, ovšem i přesto je to pro 27 respondentů problém téměř vždy a pro 6 studentů vždy. Na základě této studie je poté odkládání studia na zkoušku o něco typičtější pro muže, než pro ženy a to zhruba v poměru 5:4. Zcela nejednoznačné jsou výsledky sledované u dodržování úkolů (35 respondentů konstatuje, že s tím nejsou spojeny téměř nikdy problémy, kdežto 36 respondentů tvrdí, že mají téměř vždy problémy s prokrastinováním v rám-

ci dodržování úkolů). Prokrastinaci u schůzek a docházek většina respondentů téměř vůbec nezmiňuje.

Ambicí poslední meritorní otázky je zjištění, do jaké míry by student chtěl snížit sklon k prokrastinování na uvedených úkolech. Odpovědi jsou vyznačeny v grafu 3 s relativními četnostmi. Byl zvolen 100% skládací sloupcový graf.

Z výzkumu lze usoudit, že největší část dotazovaných má potřebu snižovat sklon k prokrastinaci u psaní písemných prací. Konkrétně, míru prokrastinace u této činnosti chce snižovat celkově 142 respondentů. Taktéž 43 respondentů chce určitě snižovat a 31 respondentů asi má potřebu snižovat sklon k prokrastina-

Graf 2 ▶

Vnímání prokrastinace na konkrétních úkolech jakožto problému


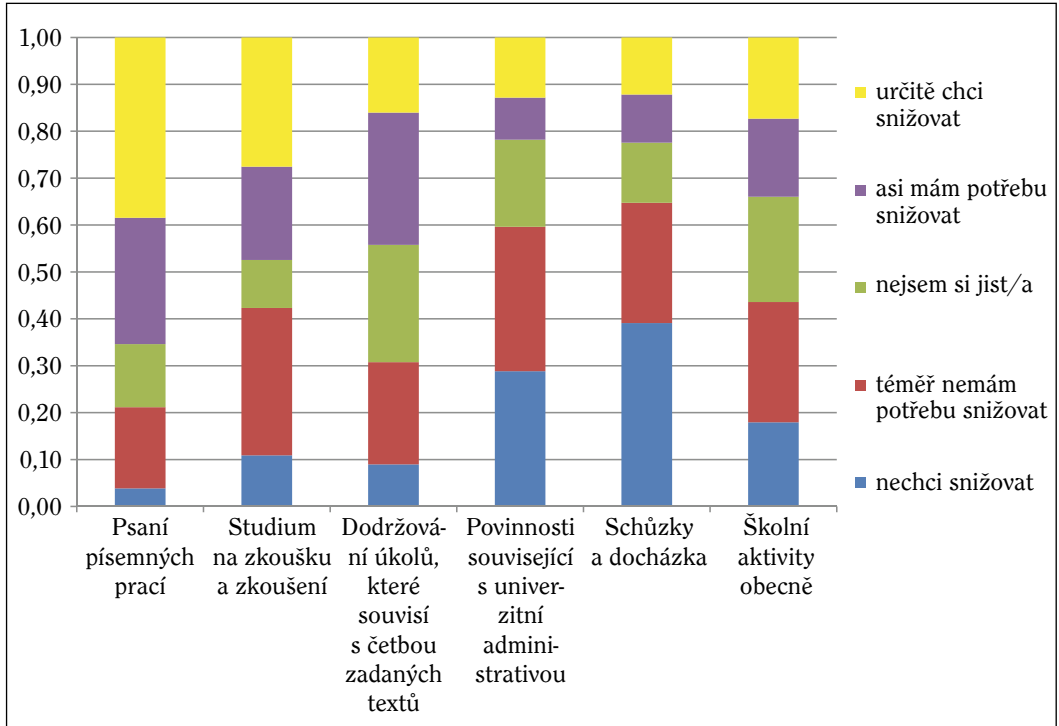
Pramen: Vlastní výzkum

ci v případě studia na zkoušku. Tyto výsledky souvisí s informacemi v grafu 2, poněvadž tyto 2 typy úkolů hodnotí studenti jako velmi problematické a proto chtějí snižovat sklon k prokrastinování. Naopak 61 respondentů nechce a 40 respondentů téměř nemá potřebu snižovat sklon prokrastinovat u sjednaných schůzek a docházky, což do jisté míry souvisí s výsledkem v grafu 1.

4 Diskuse

Vzhledem k množství oslovených studentů, kteří sami u sebe vnímají existenci prokrastinačního chování v souvislosti se studiem, se lze přiklonit k výsledkům studií Ellis a Knaus (2002), Ferrari et al. (1995) či (Khan et al., 2014), neboť i v rámci sledovaného výběrového vzorku byla prevalence akademické prokrastinace velmi vysoká – prakticky téměř sto procentní. Výsledky

Graf 3 ▶

Požadovaná míra snížení prokrastinace na konkrétních úkolech

Pramen: Vlastní výzkum

výzkumu mezi studenty Vysoké školy ekonomie a managementu konkrétně ukázaly, že studenti mají tendenci se vyhýbat určitým aktivitám, primárně psaní písemných studijních výstupů. To může souviset s tím, že studenti obecně považují za jeden z nejtěžších úkolů během studia zpracování seminární práce či alternativních písemných výstupů (Vnoučková, 2017) a tento fakt může mít významný vliv na odkládání daného úkolu. Druhé místo obsadila prokrastinace týkající se dodržování úkolů, které souvisí s četbou zadáných textů v průběhu týdne. V této souvislosti není možné opomenout fakt, že současná generace mileniálů preferuje elektronická média a že díky

tomu (a samozřejmě dalším souvisejícím faktorům) čte a vnímá psaný text odlišným způsobem než generace dřívější (Moyer, 2010; Cox, 2015).

Na straně jedné si tedy dotazovaní studenti uvědomují svou prokrastinaci na určitých typech úkolů a aktivit, na straně druhé bylo ovšem zjištěno úsilí prokrastinaci eliminovat, například prostřednictvím snahy o plánování studijních úkolů (58,9 % z celkového počtu prokrastinujících respondentů plánuje naplňování studijních úkolů). Podobné výsledky ohledně vyhýbání se určitým aktivitám dokládají i výzkumy Ellis, Knaus (2002). S ohledem na skutečnost, že výzkum odhalil výskyt akademické prokrastinace

mezi oslovenými studenty, je nutné se zaměřit na důvody, jež k prokrastinaci tyto studenty vedou. V rámci této studie nebyly zkoumány aspekty prokrastinace jakožto osobnostního rysu (Schouwenburg et al., 2004) nebo vliv genetiky (Arvey et al., 2003), ale pozornost byla zaměřena na vliv okolí či vnitřních, specificky vnímaných faktorů, které samotného studenta „odlákají“ od případných povinností (blíže viz například Schubert, Stewart, 2000). Ve výzkumu tedy nebyly primárně respondentům předkládány možnosti jako strach z neúspěchu či averze vůči danému úkolu, protože tyto faktory byly již jako vnitřní důvody prokrastinace prokázány v řadě výzkumů (Solomon et al., 1984; Steel, 2007). Nabízené možnosti odpovědí byly vygenerovány na základě zpracovaných teoretických východisek s přihlédnutím k výše uvedeným faktům. Respondenti nejčastěji uváděli jako důvod prokrastinace v souvislosti se studiem okolní prostředí představované například rodinou či pracovními povinnostmi, což je v souladu s výsledky výzkumu Abu a Saral (2016) nebo Rakes et al. (2013). Druhou nejčastěji zmiňovanou příčinou byl nedostatek času (bez bližší specifikace) a to u necelých 19 % respondentů, u kterého nelze opomenout jeho souvislosti s čtvrtým nejčastějším důvodem – špatným time managementem a to ve shodě s Lay (1986). Vliv schopnosti správného řízení a plánování času byl přitom dokázán například podle Burns et al. (2000), Ocak a Boyraz (2016). Lenost byla z nabízených variant odpovědí třetí nejčastější, což ukazuje na význam tohoto aspektu ve shodě se Senécal et al. (1997). Na rozdíl od výsledků získaných ve studii Ozer et al. (2009) lenost jako hlavní důvod prokrastinace označovalo o něco více mužů než žen, v uvedeném výzkumu tomu bylo naopak. Oproti výzkumu Solomon et al. (1984) lze na základě získaných výsledků říci, že mezi muži a ženami existují v oblasti aka-

demické prokrastinace určité rozdíly, ale na druhou stranu zase nejsou zcela zásadní.

V případě, že studenti budou chtít eliminovat své prokrastinační jednání, je nutné, aby dbali na správné návyky, podporovali pozitivní myšlení, detailně si plánovali činnosti v pracovním i studijním životě a stanovovali si termíny s dostatečnou rezervou (viz například Nábělková a Ratkovská, 2015). Prvním krokem k eliminaci prokrastinačního jednání je rozložení úkolů na menší části a stanovování pouze reálných a dosažitelných cílů. Potom se lze vyhnout příčinám prokrastinace jako je dle Ellis, Knaus (2002) strach ze selhání či snaha dosahovat nereálných cílů mnohdy v nedosažitelné kvalitě, což potvrzuje Andres, Dobrovská (2015). Doporučení lze ovšem dát i ke zkoumaným spíše vnějším faktorům ovlivňujícím akademickou prokrastinaci. Jedním z konceptů, který může prokrastinujícím studentům pomoci v mnoha ohledech, je schopnost správné a efektivního řízení a plánování času, tedy time management (Ocak a Boyraz, 2016).

Závěr

Nejen oslovení studenti Vysoké školy ekonomie a managementu, ale vysokoškolská studenta obecně, jsou během svého studentského života a studia stavěni do situace, kdy je nutné splnit úkol či povinnost v určité kvalitě a zároveň dodržet zadaný termín. Tyto dvě oblasti není vždy jednoduché skloubit, tedy všechny úkoly zvládat v nejvyšší kvalitě a vše plnit v termínech. Určitá míra prokrastinace je proto pozitivní a logická, jak bylo prokázáno v teoretických východiscích.

Předložený článek prezentuje výsledky výzkumu mezi studenty v oblasti akademické prokrastinace. Z dosažených výsledků vyplývá, že většina oslovených studentů ve vztahu ke studiu důležité věci odkládá, přičemž nejčastější příčinou prokrastinace je, jak uvedla většina (42,3 %)

respondentů, práce a rodina a jejich povinnosti v rámci těchto oblastí. Dále pak byly identifikovány další důvody akademické prokrastinace související s time managementem (29 % respondentů), s vnitřní motivací k úkolu, konkrétně s leností (cca 1/5 respondentů). Další osobnostní důvody (obava z neúspěchu atd.) zkoumány nebyly, neboť jejich významný vliv byl již opakovaně prokázán v jiných výzkumech,

Mezi nejvíce odkládané činnosti mezi dotazovanými studenty patřilo psaní písemných prací (73 respondentů), nebo úkoly související s četbou zadaných textů v průběhu týdne (44 respondentů). Naopak nejméně odkládanými činnostmi byly schůzky, konzultace apod. (pouze 8 respondentů) nebo administrativa související se studiem (22 respondentů).

Na základě výsledků výzkumu lze sumarizovat, že největší motivace ke snížení sklonu k pro-

krastinaci je spojena s psaním písemných prací. Přestože si studenti uvědomují, že prokrastinace má své stinné stránky, např. právě u problematického odkládání psaní písemných prací (stres, zhoršený zdravotní stav, dodatečné finanční náklady atd.), lze konstatovat, že s ohledem na průměrnou délku psaní odborného výstupu, která vychází ze statistik informačně poradenského centra VŠEM, a. s., se tato situace mezi studenty nelepší.

Teoretickým přínosem článku je komparace názorů autorů na problematiku fenoménu prokrastinace a praktickým přínosem článku je pak prezentace výsledků aktuálního tématu na adekvátním výběrovém souboru studentů ($n = 158$) v rámci vybrané vysoké školy. S ohledem na aktuálnost tématu je vhodné se v rámci výzkumu dále zaměřit na vývoj prokrastinačního chování u studentů VŠEM.

LITERATURA

- ABU, N. K., SARAL, D. G. (2016). The Reasons of Academic Procrastination Tendencies of Education Faculty Students. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 6(1), 165-169. ISSN 2146-7374.
- AKBAY, S., GIZIR, C. A. (2010). The College Student' Academic Procrastination Behavior According To Gender. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 6(1): 60-78. ISSN 1306-7850.
- ANDRES, P., DOBROVSKÁ, D. (2015). Procrastination: One of the student's worst enemies? *WEEF 2015, World Engineering Education Forum*, Firenze.
- ARVEY, R. D. et al. (2003). *The determinants of leadership: The role of genetics and personality*. Paper presented at the 18th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- BAUMEISTER, R. F. (1997). Esteem threat, self-regulatory breakdown, and emotional distress as factors in self-defeating behavior. *Review of General Psychology*, 1: 145-174. ISSN 1089-2680.
- BURKA, J. B., YUEN, L. M. (2008). *Procrastination: Why you do it, what to do about it now*. Cambridge : De Capo Press. ISBN 9780738211701.
- BURNS, L. R., DITTMAN, K., NGUYEN, N. L., MITCHELSON, J. K. (2000). Academic procrastination, perfectionism, and control: Associations with vigilant and avoidant coping. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 35-46. ISSN 0886-1641.
- COX, E. L. (2015). *Designing Books for Tomorrow's Readers: How Millennials Consume Content*. White Paper from Publishing Perspectives and Publishing Technology.
- DIAZ-MORALES, J. F. et al. (2008) Indecision and avoidant procrastination: The role of morningness-eveningness and time perspective in chronic delay lifestyles, *The Journal of General Psychology*, 135(3): 228-240. ISSN 0022-1309.
- DISMAN, M. (2002) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
- ELLIS, A., KNAUS, W.J. (2002). *Overcoming Procrastination*. Revised edition. New York: Institute for Rational Living. ISBN 978-0451087584.
- FERRARI, J. R. et al. (1995). *Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*. New York: Plenum Press. 268 s. ISBN 978-1-4899-0229-0.
- FERRARI, J. R. (2001). Getting things done on time: Conquering procrastination. In SNYDER, C. R. *Coping with stress: Effective people and processes*. New York: Oxford University Press, s. 30-46. ISBN 9780198029953.
- GABRHELÍK, R. (2006). Od zítřka se začnu učit. *Psychologie dnes*, 2: 22-23. ISSN 1212-9607.
- GABRHELÍK, R. (2008). *Akademická prokrastinace: Ověření sebestopuzovací škály, prevalence a příčiny prokrastinace*. PhD Thesis. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

- HARRINGTON, N. (2005). It's too difficult! Frustration intolerance beliefs and procrastination. *Personality and Individual Differences*, 39: 873-883. ISSN 0191-8869.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- CHABAUD, P. et al. (2010). Individual differences in undergraduate student athletes: The roles of perfectionism and trait anxiety perception of procrastination behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(8): 1041-1056. ISSN 0301-2212.
- CHOI, J., MORAN, S. (2009). Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale. *Journal of Social Psychology*, 149(2): 195-211. ISSN 0022-4545.
- CHU, A. H., CHOI, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of „Active“ procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*, 145(3): 245-264. ISSN 0022-4545.
- ILLOVÁ, M. (2013). *Rizikové jevy. Přehled vybraných jevů rizikového chování*. ZŠ Velké Opatovice.
- JANSSEN, T. et. al. (1999). The effects of locus of control and task difficulty on procrastination. *Journal of Genetic Psychology*, 160: 436-443. ISSN 0022-1325.
- KHAN, M. J. et al. (2014). Academic procrastination among Male and Female University and College Students. *Journal of Social Sciences*, 8(2): 65-70. ISSN 1549-3652.
- KLINGSIECK, K. B. (2013). Procrastination: When Good Things Don't Come to Those Who Wait. *European Psychologist*, 18: 24-34. ISSN 1016-9040.
- KRAMULOVÁ, D. (2011). Prokrastinace: Zítřka už určitě začnu. *Psychologie dnes*, 17: 30-33. ISSN 1212-9607.
- KREJCIE, R. V., MORGAN, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610. ISSN 1552-3888.
- LAY, C. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of research in personality*, 20(4): 474-495. ISSN 0092-6566.
- LAY, C., SILVERMAN, S. (1996). Trait procrastination, anxiety, and dilatory behavior. *Personality and Individual Differences*, 21(1): 61-67. ISSN 0191-8869.
- LEE, E. (2005). The relationship of motivation and flow experience to academic procrastination in university students. *Journal of Genetic Psychology*, 166(1): 5-14. ISSN 0022-1325.
- MARTIN, T. R. et al. (1996). Personality correlates of depression and health symptoms: A test of a self-regulation model. *Journal of Research in Personality*, 1996, 30(2): 264-277. ISSN 0092-6566.
- MCCLOSKEY, J. D. (2011). *Finally, my thesis on academic procrastination* (Master's thesis). Retrieved from ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- MILGRAM, N. et al. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, 14: 141-156. ISSN 0890-2070.

- MOYER, J. E. (2010). "Teens Today Don't Read Books Anymore": A Study of Differences in Interest and Comprehension Based on Reading Modalities: Part 1, Introduction and Methodology. *The Journal of Research on Libraries and Young Adults*, 1(1). ISSN 2157-3980.
- NÁBĚLKOVÁ, E., RATKOVSKÁ, J. (2015). Academic procrastination and factors contributing to its overcoming. *The New Educational Review*, 39(1): 107-118. ISSN 1732-6729.
- OČAK, G., BOYRAZ, S. (2016). Examination of the relation between academic procrastination and time management skills of undergraduate students in terms of some variables. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 76-84. ISSN 2324-805X.
- ONWUEGBUZIE, A. J. (2004). Academic procrastination and statistics anxiety. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(1): 3-19. ISSN 0260-2938.
- OZER, B. U. et al. (2009). Exploring academic procrastination among Turkish students: Possible gender differences in prevalence and reasons. *Journal of Social Psychology*, 149: 241-257. ISSN 0022-4545.
- RAKES, G. C., DUNN, K. E. (2010). The Impact of Online Graduate Students' Motivation and Self-Regulation on Academic Procrastination. *Journal of Interactive online Learning*, 9: 78-93. ISSN 1541-4914.
- RAKES, G. C., DUNN, K. E., RAKES, T. A. (2013). Attribution as a predictor of procrastination in online graduate students. *Journal of Interactive Online Learning*, 12(3): 103-121. ISSN 1541-4914.
- SCHOUWENBURG, H. C., et al. (2004). *Counseling the procrastinator in academic settings*. American Psychological Association. 250 s. ISBN 978-1-59147-107-3.
- SCHUBERT W. L. J., STEWART, D. W. (2000). Overcoming the powerlessness of procrastination. *Guidance and Counseling*, 16(1): 39. ISSN 0831-5493.
- SENÉCAL, C., LAVOLIE, K., KOESTNER, R. (1997). Trait and situational factors in procrastination: an interactional model. *Journal of Social Behavior and Personality*. 12 (4), 889-903. ISSN 0886-1641.
- SOLOMON, L. et al. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4): 503-509. ISSN 0022-0167.
- STEEL, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of the quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1): 65-94. ISSN 0033-2909.
- VNOUČKOVÁ, L. (2017). *Výsledky studentské ankety*. Interní materiály VŠEM, powerpointová prezentace.
- YOCKEY, R. D. (2016). Validation of the Short Form of the Academic Procrastination Scale. *Psychological Reports*, 118: 171-179. ISSN 0033-2941.

ACADEMIC PROCRASTINATION OF STUDENTS AT THE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT PRAGUE

Ing. Helena Smolová, Ph.D., Ing. Pavla Kubová, Ph.D., Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

ABSTRACT

Procrastination can currently be seen as a phenomenon that is closely related to the development of society as a whole. Human society is increasingly focused on performance and results. If, according to the literature, it is assumed that executives are usually successful, it can be concluded that procrastinators are considered unsuccessful. However, this claim may not always be true. The phenomenon of procrastination also appears in the academic sphere, the so-called academic procrastination. Students of universities can usually decide whether to attend lectures. This space for their decision to complete the study time calls for postponement of tasks and duties for later. Therefore, it is possible to discuss whether the university education system has a positive or negative influence on the students' access to the tasks and duties. Therefore the main aim of the article is to identify specific types of tasks that students postpone and characterize the reasons for the type of procrastination. The data was collected by the questionnaire survey (n = 158). Several validated scales were used within the questionnaire, namely Lay's Procrastination Scale for the student population, and the judging scale of procrastination for students by Solomon and Rorthblum. The results show that students very often procrastinate thanks written thesis (73 respondents). Totally 42.3% respondents say that it is connected with their hard work and family.

KEYWORDS

Academic procrastination; postponing tasks; students.

JEL CLASSIFICATION

A20

Hodnocení přínosu studia na vysoké škole z pohledu absolventů Vysoké školy ekonomie a managementu *

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc., Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, Praha 5

marketa.snydrova@vsem.cz

Úvod

Vysokoškolské studium v dnešní době již není považováno za elitní záležitost, řada odborníků i organizací jej již považuje za standard a zároveň jeden ze základních předpokladů pro dosažení lepšího pracovního uplatnění, vyšší pozice i vyššího mzdového ohodnocení (Hartog, Sun, Ding, 2010; Kraftová, Matěja, 2014). Statistiky ukazují, že vysokoškolsky vzdělaní lidé jsou mnohem méně ohroženi ztrátou zaměstnání i nezaměstnaností obecně a doba hledání zaměstnání je v jejich případě kratší než u osob s nižším vzděláním (Kraftová, Matěja, 2014; Blideanu, Diaconescu, 2015), záleží však na kvalitě konkrétní vysoké školy, kterou absolvovali (Hartog, Sun, Ding, 2010). Snadnost či nesnadnost přechodu studentů ze studia do praxe záleží nejen na délce a kvalitě studia, ale také na podmínkách trhu práce a přístupu zaměstnavatelů (Blideanu, Diaconescu, 2015). Hinchliffe a Jolly (2010) k uvedenému dodávají, že uplatnitelnost absolventů je rovněž ovlivněna velikostí zaměstnavatele a sektorem v němž působí. Výzkumy také ukazují, že v porovnání pozice absolventů magisterského

a bakalářského studia na trhu práce, je pozice absolventů magisterského studia z hlediska uplatnitelnosti lepší (Zelenka, 2008; Šnýdrová, Šnýdrová, Vnoučková, 2017).

Studium na vysoké škole lze považovat za výzvu pro studenty zvládnout náročné úkoly a projekty, mělo by jim přinést možnost věnovat se zvolenému oboru, získat odpovídající teoretické poznatky, naučit se time managementu a odpovědnosti za svá vlastní rozhodnutí (Price, Maier, 2010). Artur, Hisrich a Cabrera (2012) zdůrazňují význam vysokoškolského vzdělání pro podnikání, neboť získané znalosti umožňují absolventům lepší pochopení fungování trhu. Kraftová a Matěja (2014) pak zmiňují, že vysokoškolské vzdělání má také celospolečenské dopady, mezi něž zahrnují vyšší kvalitu společenského života projevující se ve fungování demokratických principů ve společnosti a v nižším výskytu kriminality či ve výkonnější ekonomice.

Tento článek se primárně zabývá hodnocením přínosu vysokoškolského studia z pohledu absolventů pro jejich další osobní a pracovní život. Cílem článku je zjistit, jak absolventi Vy-

* Článek vznikl s podporou grantu Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu v rámci projektu GCES1117.

soké školy ekonomie a managementu hodnotí přínos studia na vysoké škole obecně i přímo na Vysoké škole ekonomie a managementu a jak se shoduje či rozchází jejich pohled na vysokoškolské studium s výzkumy, které byly v této oblasti provedeny.

Data byla sbírána pomocí elektronického dotazníku (CAWI) zaměřeného na absolventy, jejich uplatnitelnost a jejich hodnocení přínosu vysokoškolského vzdělání na Vysoké škole ekonomie a managementu, dále pak byly získané informace zpřesněny pomocí focus groups a individuálních rozhovorů. Článek se nejprve věnuje úvodu do problematiky, následují teoretická východiska, popisující zkoumanou problematiku přínosu studia na vysoké škole na základě současné odborné literatury. Teoretická východiska slouží jako základ pro zpracování dalších částí článku. Metodika, označená jako část třetí, ukazuje způsob zpracování získaných primárních dat. Kapitola Výsledky se zaměřuje na vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření, výsledků provedených focus groups, individuálních rozhovorů a jejich interpretaci. Diskuse sumarizuje zjištění z provedených výzkumů, komparuje je se získanými teoretickými poznatky a výzkumy jiných autorů. Závěr článku pak shrnuje výstupy.

1 Teoretická východiska

Přínos terciárního vzdělávání je v současné, rychle se vyvíjející společnosti, nepochybnitelný a jeho absolventi mají značnou výhodu na trhu práce (Šnýdrová, Šnýdrová, Vnoučková, 2017), neboť se zvyšují požadavky zaměstnavatelů nejen na znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale i na dosažený stupeň vzdělání (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014). Avšak, jak již bylo zmíněno v úvodu tohoto článku, počet studentů a absolventů vysokých škol roste a stává se tak spíše standardem než záležitostí elit (Hartog, Sun,

Ding, 2010; Kraftová, Matěja, 2014; Marginson, 2016).

Výzkumy ukazují lepší uplatnitelnost studentů magisterského studia v porovnání s pozicí absolventů studia bakalářského (Zelenka, 2008; Šnýdrová, Šnýdrová, Vnoučková, 2017). Avšak v rámci výsledků výzkumu Reflex 2013, zaměřujícího se obecně na studenty vysokých škol, se při hodnocení odpovědí samotných absolventů ukazuje, jak klesající podíl těch, jejichž pozice vyžaduje magisterskou úroveň vzdělání, tak na druhé straně autoři zmiňují i skutečnost, že bakaláři často pracují na pozicích, které by vyžadovaly magisterské vzdělání (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014). Autoři dále zmiňují, že dochází také k přesunu části absolventů na pozice, kde stačí bakalářské vzdělání či na pozice vyžadující nižší úroveň vzdělání. Autoři pak doplňují, že tyto přesuny absolventů mezi pozicemi, bez ohledu na úroveň vzdělání, jsou zapříčiněny rostoucí překvalifikovaností absolventů i snižováním požadavků pracovních pozic (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014).

Jedním z očekávaných přínosů vysoké školy je získání jak ekonomických, tak i sociálních a osobních výhod, a to jak v soukromém, tak v pracovním životě (Hartog, Sun, Ding, 2010; Kraftová, Matěja, 2014; Blideanu, Diaconescu, 2015; Buchner-Jeziorska, 2011). Autoři dodávají, že tyto výhody souvisejí s již zmiňovanou lepší uplatnitelností na trhu práce, vyšším mzdovým ohodnocením, možností získání kvalifikovanější práce spojené s vyšším sociálním statutem. V osobním životě pak vše zmíněné přináší vyšší životní standard (Buchner-Jeziorska, 2011).

Je zajímavé, že vysokoškolské vzdělání je hodnoceno jako přínosné pro osobní rozvoj i profesní uplatnění bez ohledu na to, zda jej hodnotí muži nebo ženy (Sianou - Kyrgiou, 2012; Wetterer, 2017; Wilton, 2007). Lze však konstatovat, že následné postavení na trhu prá-

ce je jiné pro ženy a jiné pro muže a korelace mezi dosaženým vzděláním a zastávanou pozicí je u obou pohlaví odlišná. Bez ohledu na získané znalosti zastávají ženy častěji podřadnější, méně kvalifikované a hůře ohodnocené pozice než muži (Sianou - Kyrgiou, 2012; Wetterer, 2017; Wilton, 2007).

Absolventi tedy celkově vidí při hodnocení vysoké školy jako přínos především přenos znalostí a získání dovedností a schopností, které jim umožní vykonávat kvalifikovanou práci ve zvoleném oboru a zároveň tyto znalosti zaměstnavatelé vyžadují od svých zaměstnanců (Koucký, Zelenka, 2011). Výzkumy však zároveň ukazují, že nejproblematičtější záležitostí v uplatnění absolventů po ukončení studia a jejich přechodu do praxe je, že jsou často ze vzdělávací instituce vybaveni pouze teoretickými znalostmi a jejich praktické dovednosti v aplikaci vystudované problematiky jsou nulové, což zaměstnavatelé hodnotí negativně (Tymon, 2013; Trčka, 2014; Úlovec, 2014). Také výsledky výzkumu Reflex uvádějí přílišné zaměření vysokých škol na teoretické poznatky a podcenění praktického zaměření výuky (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014). Kraftová a Matěja (2014) však uvádějí, že je nutné, aby zaměstnavatelé vnímali roli vysokých škol nadčasově a zaměřovali se na hledání potenciálu vysokoškolských odborníků, který vyplývá z jejich širších a obsáhlejších vědomostí a nikoliv, aby se zaměřovali na pouze krátkodobě požadované praktické dovednosti, vyplývající pouze z aktuální situace v organizaci. Autoři dále zdůrazňují nutnost interakce mezi kvalifikační strukturou absolventů vysoké školy přecházejících do praxe a potřebami pracovního trhu, avšak varují

před usměrňováním této interakce jejím navázáním na cíle, které by byly krátkodobě a specificky zaměřeny (Kraftová, Matěja, 2014).

Na základě zpracovaných teoretických východisek bylo formulováno sedm hypotéz. Tyto hypotézy byly formulovány jako nulové (o neexistenci vztahu mezi proměnnými), z hlediska možnosti statistického testování a případného vyvrácení hypotéz, byť některé již provedené výzkumy ukázaly na dílčí vztahy mezi proměnnými. Ovšem tyto vztahy nebyly statisticky významné. Proto nyní k testování dochází.

H₀₁: Neexistuje korelace mezi hodnocením využitelnosti znalostí/dovedností absolventů a stupněm absolvovaného studia.

H₀₂: Neexistuje korelace mezi stupněm studia a získáním znalostí/dovedností.

H₀₃: Neexistuje korelace mezi využitelností znalostí/dovedností a pohlavím absolventů.

H₀₄: Neexistuje korelace mezi využitelností znalostí/dovedností a získáním lepší pracovní pozice po absolutoriu.

H₀₅: Neexistuje korelace mezi stupněm studia a získáním lepší pracovní pozice po absolutoriu.

H₀₆: Neexistuje korelace mezi postupem do magisterského stupně studia a pohlavím absolventů.

H₀₇: Neexistuje korelace mezi získáním lepší pracovní pozice po absolutoriu a pohlavím absolventů.¹

2 Metodika

Pro sběr dat v rámci primárního výzkumu byly využity tři metody: dotazníkové šetření, focus groups, dva individuální hloubkové rozhovory.

¹⁾ (otázky: Kam Vás studium posunulo? Co Vám studium dalo? Odpovídá Vaše pracovní pozice Vašemu vzdělání? Pokud ne, uveďte proč: Znalosti a dovednosti, které jsem během studia získal/a jsou v praxi využitelné/nevyužitelné. Jaká je vaše forma studia? Jaký stupeň studia studujete? Jaké je vaše pohlaví?)

V rámci primárního dotazníkového šetření byli pomocí mailové korespondence (obsahující odkaz na dotazník) osloveni všichni absolventi VŠEM, kteří školu absolvovali v posledních 5 letech (tj. od roku 2012 do června 2017). Celkový počet oslovených absolventů dosáhl 805 osob. Návratnost dotazníku pak činila 205 dotazníků, tj. 25,5 % z celkového počtu rozeslaných dotazníků (n = 205).

Účast absolventů v šetření byla dobrovolná, tj. dotazník nevyplnili všichni absolventi VŠEM, ale pouze ti absolventi, kteří měli zájem odpovědět, což může být považováno za limit výzkumu.

Dotazník se zaměřoval na uplatnitelnost a zkušenosti absolventů VŠEM a jejich vnímání přínosu studia na vysoké škole, obsahoval celkem 31 otázek, z toho, 6 otázek otevřených, 24 otázek s možností výběru odpovědi a 1 otázku, kde respondenti pomocí pětibodové škály (kde 1 znamená zcela souhlasím a 5 zcela nesouhlasím) vyjádřili míru souhlasu či nesouhlasu s uvedenými tvrzeními. Všechny otázky byly doplněny možností přidat komentář, doplnit informace, nebo informace dovysvětlit. Stanovené hypotézy vycházely z teoretických východisek a otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby zjištěné informace mohly vést k jejich potvrzení nebo zamítnutí. Data byla shromažďována pomocí metody CAWI (online dotazník) a následně zaznamenávána do statistického software (Excel a SPSS). Anonymita respondentů byla zajištěna rozesláním odkazu na dotazník, umístěný na Google docs, který respondentům umožnil vyplnění online dotazníku, bez uvedení jejich jména či jiných identifikačních údajů. Software, kde byl dotazník umístěn, neumožňuje zpětné dohledání respondenta. Dotazník však obsahoval otevřenou nepovinnou otázku, kde mohli respondenti, v případě zájmu další spolupráce se školou, vyplnit svou mailovou adresu.

Sběr dat se uskutečnil od poloviny května 2017 do konce července 2017. Výsledky byly dále vyhodnoceny textem a doplněny tabulkou.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 205 respondentů, z nichž bylo 65 mužů (31,7 %) a 140 žen (68,3 %), což odpovídá i poměru mužů a žen v celkovém počtu absolventů. Věkové rozvrstvení respondentů ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 ▶

Věkové rozvrstvení respondentů

Věková skupina	Celkem	Muži	Ženy
20–25 let	44 (21,5 %)	9 (4,4 %)	35 (17,1 %)
26–30 let	65 (31,7 %)	26 (12,7 %)	39 (19,0 %)
31–35	31 (15,2 %)	11 (5,4 %)	20 (9,8 %)
36–40 let	22 (10,7 %)	4 (1,9 %)	18 (8,8 %)
41–45 let	26 (12,7 %)	8 (3,9 %)	18 (8,8 %)
46–50 let	6 (3 %)	2 (1,0 %)	4 (2,0 %)
51 a více let	9 (4,4 %)	5 (2,4 %)	4 (2,0 %)
Nevyplnili	2 (1,0 %)		

Pramen: Vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje, že největší zastoupení mají respondenti ve skupině 26–30 let.

Šetření se zúčastnilo 107 absolventů bakalářského studia v oboru Podniková ekonomika, Marketing a Komunikace a Lidské zdroje, tj. 52,2 % (1 absolvent bakalářského studia právě studuje magisterské studium), 59 absolventů magisterského studia v oboru Management firem (28,8 %), 30 respondentů absolvovalo jak bakalářský, tak magisterský stupeň studia (14,6 %), 7 absolventů MBA (3,4 %), 1 absolvent 3 měsíčního studijního programu – modulu (0,5 %) a 1 absolvent typ studia nevyplnil (0,5 %).

Oblasti dotazníkového šetření byly dále zkoumány pomocí kvalitativního výzkumu, konkrétně metody focus group a metody individuálního hloubkového rozhovoru. V průběhu měsíce září 2017 proběhly čtyři focus groups a dva indivi-

duální hloubkové rozhovory zaměřené na uplatnitelnost absolventů a jejich vnímání přínosu studia na vysoké škole. K účasti na kvalitativním výzkumu byli vyzváni pouze absolventi, kteří deklarovali svůj zájem se školou nadále spolupracovat a byli ochotni se kvalitativního výzkumu zúčastnit. V rámci všech focus groups byly absolventům položeny totožné otázky. Byli zastoupeni jak absolventi bakalářského, tak magisterského stupně studia. Všechny dílčí focus groups trvaly 60 minut a měly od 3 do 7 účastníků. Celkem se focus groups účastnilo 18 účastníků. Vždy byl přítomen jeden moderátor diskuse, který zajišťoval srovnatelný postup u všech dílčích skupin. U každé skupiny byli přítomni dva pozorovatelé, kteří zapisovali průběh skupinového rozhovoru. Všechny focus groups se účastnil také psycholog, který byl jedním ze zapisovatelů a dohlížel na správný průběh a objektivitu focus groups. Individuálního rozhovoru se účastnil vždy jeden absolvent a tazatel. Oba individuální rozhovory trvaly 1 hodinu a jednalo se o rozhovory polostrukturované. Rovněž byli při obou rozhovorech přítomni dva zapisovatelé, z nichž jeden byl psycholog, aby byl zachován stejný postup jako při focus group a nedošlo k nesprávné interpretaci. Druhý zapisovatel byl zároveň v roli tazatele. Všechny skupinové rozhovory i oba individuální rozhovory byly následně přepsány do písemné formy a dále analyzovány pomocí obsahové analýzy na základě klíčových slov již využitých v kvantitativním výzkumu. Zvukový záznam rozhovorů pořizován nebyl.

Výsledky získané pomocí uvedených metod byly následně vyhodnoceny a zpracovány.

Primární data byla nejprve vyhodnocena pomocí nástrojů deskriptivní statistiky. Následně byla zpracována do tabulky. Pro další analýzu dat byla použita korelační analýza, statistická závislost byla hodnocena pomocí Spearmanova

korelačního koeficientu. Tento test byl využit z důvodu typu proměnných. Jedná se o neparametrický korelační koeficient, který není ovlivněn odlehkými hodnotami a odchylkami od normality, neboť pracuje pouze s pořadími pozorovaných hodnot. Test byl proveden na hladině statistické významnosti 0,05.

Limitem článku je, že získané informace pocházejí pouze od absolventů VŠEM, kteří se dobrovolně zúčastnili dotazníkového šetření i provedených focus groups či individuálních rozhovorů a nezahrnuje tak pohled všech absolventů školy.

Jako limit článku by také mohla být vnímána skutečnost, že je zaměřen pouze na absolventy Vysoké školy ekonomie a managementu a nikoliv na absolventy vysokých škol obecně, díky čemuž nelze závěry článku zobecňovat na absolventy všech vysokých škol. Záměrem autorek však bylo zjistit nejen přínos vysokoškolského studia jako takového, ale zejména přínos VŠEM pro absolventy této vysoké školy, aby mohlo následně dojít k úpravě profilů absolventů, skladby studijních plánů, cílů předmětů a studia a dalším vhodným úpravám, které povedou k neustálému zvyšování kvality výuky VŠEM a k ještě lepšímu uplatnění jejich absolventů.

3 Výsledky

V souvislosti se specifiky přínosů studia pro absolventy byly testovány hypotézy o vztazích mezi jednotlivými sledovanými proměnnými. Bylo předpokládáno, že jednotlivé proměnné, charakterizující hodnocení absolvovaného studia nebudou výrazně provázány a nebude docházet ke korelacím. Nicméně testování mělo ověřit nediskriminaci dílčích skupin a dosažení přínosů u všech sledovaných skupin. U všech proměnných bylo tohoto předpokladu dosaženo, jak lze vidět v tabulce 2 u hypotéz H_{01} až H_{07} , kte-

Tabulka 2 ▶

Test hypotéz týkajících se přínosu studia pro absolventy (N=205, p=0,05)

hypotéza	Spearmanova korelace	zamítnutí H_0	
H ₀₁	využitelnost znalostí/dovedností – stupeň studia	0,063	ne
H ₀₂	stupeň studia – získání znalostí/dovedností, přehledu	0,124	ne
H ₀₃	využitelnost znalostí/dovedností – pohlaví	-0,015	ne
H ₀₄	využitelnost znalostí/dovedností – získání lepší prac. pozice	0,159	ne
H ₀₅	stupeň studia – lepší prac. pozice	0,134	ne
H ₀₆	stupeň studia – pohlaví	-0,208	ne
H ₀₇	lepší prac. pozice – pohlaví	-0,004	ne

Pramen: Vlastní zpracování.

ré charakterizují neprokázání vztahů. Do tabulky 2 byly použity i nalezené korelace negativní a statisticky nevýznamné, tj. nelze zamítnout H_0 o neexistenci korelace.

Jak lze vidět v tabulce 2, neexistuje korelace mezi stupněm vystudovaného studia a využitelností znalostí/dovedností, tj. všechny znalosti a dovednosti jsou využitelné jak u absolventů bakalářského, tak magisterského stupně studia, jen s jinou úrovní. Stejně tak neexistuje korelace mezi stupněm vystudovaného studia a získáním znalostí/dovedností. V rámci focus groups absolventi jak bakalářského tak magisterského studia rovněž shodně hodnotili, že přínos vysokoškolského studia spočívá v získání a rozšíření znalostí ve studovaném oboru, v osobním rozvoji (rozvoj kritického myšlení, komunikačních a prezentačních dovedností, zlepšení organizace práce, naučení se zvládat obtížné úkoly, pracovat pod stresem, etc.), lepším uplatněním na trhu práce a celkově v otevření nových možností jak v osobním, tak v pracovním životě. Absolventi také zmínili, že v současné době se vysoká škola stává již standardem a mnoho organizací ji bere jako základní předpoklad pro výkon kvalifikovanější pozice, avšak záleží na kvalitě vysoké školy. Studenti se naučí diskutovat, klást otázky sobě i druhým. Pozitivně bylo také hodnoceno,

že během studia se studenti naučí samostatnosti, získávají schopnost vyhledávat zdroje, respektive podklady pro řešení zadaných úkolů a následně s nimi pracovat. V rámci dvou focus group zaznělo, že vysokoškolské studium je ze začátku vnímáno někdy jako nutné zlo, jednalo se o nutnost ho absolvovat pro udržení místa, ale, jak uvedl jeden z účastníků: „*vydrželi-li člověk, je to velký přínos nejen pro něj, ale i pro organizaci*“.

Testování hypotéz ukázalo, že pohlaví nekoreluje s využitelností znalostí/dovedností, tj. všechny znalosti a dovednosti jsou využitelné stejně u absolventů i absolventek. Rovněž i v rámci focus groups absolventi zmiňovali využitelnost znalostí shodně jak muži, tak ženy. To je opačný výsledek, než je uvedeno v teorii. Roli mohou hrát samozřejmě specifika soukromé školy a to, že studenti jsou ve většině případů zaměstnáni již během studia. Na druhou stranu může jít o postupné vyrovnávání rozdílů mezi pohlavími.

Využitelnost znalostí/dovedností nekoreluje se získáním lepší pracovní pozice. Získání znalostí/dovedností tedy nemusí souviset se získáním lepší pracovní pozice. Celkem získalo lepší pracovní pozici 125 absolventů (tj. 60,9%), ovšem někteří uváděli jiné přínosy, jako je lepší životní styl, lepší postavení, lepší finanční i nefinanční ohodnocení, větší přehled, vyšší gramot-

nost v mnoha oblastech. Celkem 36 (17,5 %) absolventů uvedlo, že nedosáhli po absolutoriu žádného z uvedených přínosů. Při hodnocení korelace mezi pracovní pozicí a dosaženým vzděláním absolventi – respondenti z focus groups ve většině zmiňovali posun v rámci organizace, lepší pracovní uplatnění nebo větší možnosti na trhu práce. Avšak třetina účastníků focus groups zmiňovala, že se po absolutoriu neposunula či musela z původního místa odejít, protože kolegům vadilo vysokoškolské vzdělání. Naopak oba respondenti z individuálních rozhovorů uvedli, že se posunuli jak profesně, tak v osobním životě. Stupeň vystudovaného studia stejně nemá vliv na získání lepší pracovní pozice, jak vyplynulo z focus groups. Posun zaznamenávají jak absolventi bakalářského, tak magisterského stupně. Mezi pohlavím absolventů a stupněm dosaženého vysokoškolského vzdělání není vztah. Obě pohlaví studují shodně v bakalářském i magisterském stupni. Pohlaví, v případě oslovených respondentů, taktéž nemá vliv na získání lepší pracovní pozice po absolvování vysokoškolského vzdělání. Lepší pracovní pozice dosahují shodně absolventi i absolventky, jak uváděli v dotaznících i během focus groups.

V rámci diskuze zaměřené na hlavní přínos studia na Vysoké škole ekonomie a managementu zaznělo v rámci všech focus groups i v rámci obou individuálních rozhovorů, že škola je zaměřena na praxi a je náročná, což absolventi hodnotili pozitivně. Praktické zaměření školy vyplývá nejen z toho, že řada přednášejících jsou odborníci z praxe, ale také jsou zařazeny praktické aplikace do výuky, přednášky úspěšných lidí z různých oblastí v rámci hostů VŠEM, je vyžadována praxe ve firmách, atd. Zejména je praktickým přínosem absolutoria možnost naučit se prezentovat v rámci obhajob seminárních a závěrečných prací, dále zmiňovali lepší

práci s časem (time management); propojení teoretických a praktických poznatků, schopnost pracovat s informacemi a postupovat podle stanovených pravidel, získání sebedisciplíny a připravenosti na změnu. Je zajímavé, že absolventi velmi oceňovali přínos zpracování seminárních prací a výše zmíněné prezentace seminárních prací až po ukončení studia, když přišli do praxe, avšak uváděli, že v průběhu studia seminární práce nehodnotili pozitivně, neboť jim připadaly náročné a stresující. V praxi pak ocenili, že se při zpracování tohoto konkrétního úkolu naučili vyhledávat informace v literárních zdrojích i na internetu, pracovat s nimi, provádět rozbor a výsledky prezentovat před širokým auditoriem, přijmout následnou kritiku a obhájit svůj názor. Zvláště pozitivně byla hodnocena také flexibilita školy v možnosti nástupu do studia třikrát ročně (studium na VŠEM probíhá formou trimestrů a studenti mohou nastupovat do studia k 1.10., 1.1. a 1.4. kalendářního roku). Dále pak ve využívání blended learningu (kombinace přímé výuky, video learningů, video konferencí) při výuce (což vede k možnosti skloubit studium a práci) či flexibilitě zkoušek, tento pohled uváděli jak účastníci focus group, tak rozhovorů. Jeden z respondentů individuálních rozhovorů uvedl, že právě flexibilita a možnost naplánovat si, kdy bude dělat zkoušky ho, z jeho pohledu, posunula nejvíce a je to, dle jeho názoru, to, co od vysoké školy očekával. Studenti však rovněž navrhovali oddělit vědecky zaměřené studenty od studentů, kteří chtějí získat pouze teoretické a praktické znalosti nutné pro výkon praxe. Všichni absolventi až na jednoho by zvolili stejné studium, kdyby se mohli rozhodovat znovu.

4 Diskuze

Primární výzkum ukázal, že stupeň vystudovaného studia ani pohlaví absolventů nemá vliv na

využitelnost znalostí/dovedností ani na získání znalostí/dovedností. Testování hypotéz neprokázalo přímý vztah využitelnosti znalostí/dovedností na získání lepší pracovní pozice. Avšak přesto přínos vysokoškolského studia spočívá dle účastníků primárního výzkumu právě v získání a rozšíření znalostí ve studovaném oboru, v osobním rozvoji a lepším uplatnění na trhu práce, což zmiňují i někteří odborníci v rámci svého výzkumu (Koucký a Zelenka, 2011; Sianou - Kyrgiou, 2012; Wetterer, 2017; Wilton, 2007). Posun v kariéře zaznamenávají jak absolventi bakalářského, tak magisterského stupně, což je v souladu s výzkumem Reflex 2013, který zmiňuje kariérní posuny obou skupin absolventů. (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014). Primárním výzkumem nebyl prokázán vztah mezi pohlavím absolventů a stupněm dosaženého vysokoškolského vzdělání, avšak někteří autoři zmiňují, diskriminovanost žen na vyšších stupních vzdělávacího systému (Šmídová, 2008; Sianou - Kyrgiou, 2012). Pohlaví taktéž nemá vliv na získání lepší pracovní pozice po absolvování vysokoškolského vzdělání. Lepší pracovní pozice dosahují shodně absolventi i absolventky. Výzkumy však ukazují, že následně je pozice žen na trhu práce jiná a přes snahu o odstranění genderové nerovnováhy jsou absolventky vysokoškolského studia častěji v pozicích, kde není vysokoškolské vzdělání požadováno a obecně na nižších pozicích než absolventi a stejně tak se genderová nerovnováha odráží ve výši mezd (Burchell, Hardy, Rubery, Smith, 2014; O'Reilly et al., 2015).

Primární výzkum rovněž potvrdil, že absolventi ve shodě s některými odborníky (Hartog, Sun, Ding, 2010; Kraftová, Matěja, 2014; Marginson, 2016), vnímají vysokou školu jako základ pro výkon kvalifikované pozice. V rámci primárního výzkumu absolventi uváděli jako přínos studia získání teoretických a praktických znalostí

a dovedností; naučení se time managementu; prezentacím; práci se zdroji; propojení teoretických a praktických poznatků; schopnost pracovat s informacemi a postupovat podle stanovených pravidel; získání sebedisciplíny; připravenosti na změnu atd. což koreluje s výzkumy, které provedli Price a Maier (2010). Studium také dle primárního výzkumu přináší pocit sebeuvědomění a znalost své hodnoty na trhu práce, což je ve shodě s výzkumem Wye a Lima (2009) kteří uvádějí, že pouze v případě, že absolvent zná svoji hodnotu na trhu práce, nemá problém se získáním odpovídající pracovní pozice.

Pozitivní hodnocení vysoké náročnosti Vysoké školy ekonomie a managementu jejími absolventy je ve shodě s tím, co v rámci výzkumu Reflex 2013 uvádějí Koucký, Ryška, Zelenka (2014), tedy se skutečností, že náročnost vysoké školy je obecně absolventy vnímána jako přínosná. Škola byla absolventy v rámci primárního výzkumu pozitivně hodnocena také ve vztahu k zaměření na praxi a skutečnosti, že vyučující jsou odborníky z praxe. Výsledky primárního výzkumu jsou tak v rozporu s výsledky projektu Reflex 2013, které ukazují, že studenti hodnotí výuku spíše jako teoreticky zaměřenou a získávání praktických znalostí a dovedností je hodnoceno spíše podprůměrně (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014). Je zajímavé, že v rámci mezinárodního srovnání se uvádí, že celkově v České republice se školy výrazně přiklání k výuce teoretického základu, zatímco nabývání praktických dovedností během studia je podceňováno (Koucký, Ryška, Zelenka, 2014).

Zvláště pozitivně byla v rámci primárního výzkumu hodnocena flexibilita školy ve využívání blended learningu při výuce, což je v souladu s výzkumy Owstona a Murtha (2013), i v možnosti nástupu do studia třikrát ročně a flexibilitě zkoušek.

Závěr

Výsledky primárního výzkumu vykazují ve většině případů shodu s výzkumy uvedenými v teoretické části v hodnocení přínosu studia vysoké školy i v hodnocení konkrétních oblastí, které se vysokoškolského studia týkají. Rozpor byl zaznamenán u pohlaví, kde nebyly zjištěny rozdíly, ačkoliv v teorii jsou rozdíly zmiňovány. Avšak výsledky v oblasti využitelnosti znalostí neukázaly, že by na tom byli absolventi bakalářského studia hůře než absolventi studia magisterského. Obě skupiny hodnotí využitelnost znalostí stejně. Primární výzkum potvrdil, že absolventi celkově hodnotí vysokou školu jako základ pro budoucí pracovní uplatnění i pro osobní rozvoj. Přínos vysoké školy vidí primárně v získání takových znalostí a dovedností, které jim umožní získání odpovídající pracovní pozice i odpovídajícího sociálního statusu. Celkově se také ukazuje nutnost zavedení moderních trendů do vysokoškolské výuky (video konference, videofora, atd.), které odpovídají požadavkům studentů, absolventů i moderní doby jako takové.

Výsledky výzkumu také ukázaly, že absolventi Vysoké školy ekonomie a managementu hodnotí školu a vysokoškolské studium jako takové pozitivně. Zvláště pozitivně je v rámci primárního výzkumu hodnoceno, že škola je zaměřena na praxi a zprostředkování nejen teoretických, ale i praktických znalostí a dovedností. Z hlediska kariérového posunu výsledky ukazují pozitivní posun po absolutoriu u 2/3 absolventů bakalářského, magisterského i MBA programu. Na rozdíl od výzkumů uvedených v teoretické části

primární výzkum neprokázal lepší posun u absolventů magisterského studia než u studentů bakalářského studia. Avšak 1/3 absolventů kariérový posun po absolvování školy nezaznamenala a někteří z nich dokonce zmínili, že museli původní místo opustit (př. závist kolegů). V rámci focus groups se přesto ukázalo, že je většina absolventů spokojena s oborem, který vystudovali a i v případě možnosti opětovné volby by volili stejnou vysokou školu a stejný obor.

V rámci kvalitativního výzkumu někteří absolventi navrhovali rozdělení výuky na vědecky zaměřenou a prakticky orientovanou, dle zájmu studentů o obor. Od 1. 10. 2017 nezávisle na výsledcích prezentovaného výzkumu k tomuto rozdělení v rámci vysoké školy však již skutečně došlo.

Na základě zjištěných výsledků je navrhováno zvýšení počtu prezentací i v rámci jednotlivých předmětů. Dále pak, vzhledem k pozitivnímu hodnocení praktického zaměření školy, začlenění řešení dalších praktických aplikací do studia jednotlivých předmětů.

Další výzkum bude zaměřen na identifikaci konkrétních znalostí a dovedností absolventů nutných pro jejich další profesní život.

Výsledky primárního výzkumu budou dále použity jako východiska pro úpravu profilů absolventů, skladby studijních plánů, cílů předmětů a studia s cílem zajistit neustálé zvyšování kvality výuky na VŠEM a zvyšování znalostí a dovedností absolventů, což by jim mělo zajistit ještě lepší uplatnění na trhu práce a celkově v dalším profesním životě.

LITERATURA

- ARTHUR, S. J., HISRICH, R. D., CABRERA, Á. (2012). The importance of education in the entrepreneurial process: a world view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, no. 3, p. 500-514, <https://doi.org/10.1108/14626001211250180>.
- BLIDEANU, D., DIACONESCU, M. (2015). Some Critical Issues about the Insertion of the Tertiary Graduates on the Labour Market. The Case of Romania. *Economic Insights – Trends and Challenges*, vol. 4, no. 4, p. 83-93. ISSN 2284-8576.
- BUCHNER-JEZIORSKA, A. (2011). Studia wyższe – bez szans na sukces. *Acta Universitatis, Folia Sociologica*, vol. 39, p. 17-31. ISSN 0208-600X.
- BURCHELL, B., J., HARDY, V., RUBERY J., SMITH, M. (2014). A New Method to Understand Occupational Gender Segregation in European Labour Markets. [online] Luxembourg: Publication Office of the European Union [5.9.2017]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/150119_segregation_report_web_en.pdf.
- HARTOG, J., SUN, Y., DING, X. (2010). University rank and bachelor's labour market positions in China. *Economics of Education Review*, vol. 29, no. 6, p. 971-979. ISSN: 0272-7757.
- HINCHLIFFE, G., W., JOLLY, A. (2011). Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, vol. 37, no. 4, p. 263-584. ISSN 0141-1926.
- KOUCKÝ, J., ZELENKA, M. (2011). *Postavení vysokoškoláků a uplatnění absolventů vysokých škol na pracovním trhu 2011* [online]. Praha: Středisko vzdělávací politiky Pedagogické fakulty UK [cit. 18.10.2017]. Dostupné na: http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/Absolventi_V%C5%A0_2011.pdf.
- KOUCKÝ, J., RYŠKA, R., ZELENKA, M. (2014). *Reflexe vzdělání a uplatnění absolventů vysokých škol. REFLEX 2013*. Středisko vzdělávací politiky, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova: Praha.
- KRAFTOVÁ, I., MATĚJA, Z. (2014). Interakce struktury vysokoškolsky kvalifikovaných odborníků a potřeb regionálního trhu práce (případ pardubického kraje). *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D*, vol. 21, no 32, p. 62-72. ISSN 1211-555X.
- MARGINSON, S. (2016). High participation systems of higher education. *The Journal of Higher Education*, vol. 87, no. 2, p. 243-270. DOI: 10.1080/00221546.2016.11777401.
- O'REILLY, J., SMITH, M., DEAKIN, S., BURCHELL, B. (2015). Equal pay as a moving target: International perspectives on forty-years of addressing the gender pay gap. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39, p. 299-317. DOI10.1093/cje/bev010.
- OWSTON, R., MURTHA, S. (2013). Student perceptions and achievement in a university blended learning strategic initiative. *The Internet and Higher Education*.vol. 18, p. 38-46. DOI 10.1016/j.iheduc.2012.12.003.

PRICE, G., MAIER, P. (2010). *Efektivní studijní dovednosti. Odemkněte svůj potenciál*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-25-27-7.

SIANO-KYRGIU, E. (2012). Gender, social inequalities and the transition of graduates to the labour market under crisis conditions. *Journal of Critical Studies in Business & Society*, vol. 3 (1), p. 112-128.

ŠMÍDOVÁ, I. (2008). Muži na okraji: systémové znevýhodnění mladých mužů bez maturity. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, vol. 9, no. 2, p. 23-27.

ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., VNOUČKOVÁ, L. (2017) Vnímání příčin uplatnitelnosti absolventů a jejich závislosti a specifika u dílčích skupin. *Ekonomické listy*, vol. 8, no. 2. ISSN 1804-4166.

TRČKA, L. (2014). Vzdělávací procesy – výzkum potřeb a zkušeností zaměstnavatelů a absolventů. *Trendy ekonomiky a managementu*, vol. 8, no. 19, p. 63-69. ISSN 1802-8527.

TYMON, A. (2013). The student perspective on employability. *Studies in higher education*, vol. 38, no. 6, p. 841-856. ISSN 0307-5079.

ÚLOVEC, M. (2014). *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – komparační analýza*. Praha: NUOV. 35 s.

WETERER, A. (2017). *Arbeitsteilung undbGeschlechterkonstruktion „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive Theorie und ethode*, Koln: Hale.

WILTON, N. (2007). Does a Management Degree Do the Business for Women in the Graduate Labour Market? *Higher Education Quarterly*, vol. 61, no. 4, p. 520-538. DOI 10.1111/j.1468-2273.2007.00370.

WYE, CH. K., LIM, Y. M. (2009). Perception Differential between Employers and Undergraduates on the Importance of Employability Skills. *International Education Studies*, vol. 2, no. 1. ISSN 1913-9020.

ZELENKA, M. (2008). *Přechod absolventů škol ze vzdělání na pracovní trh*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty, Univerzita Karlova. ISBN 978 – 80-7290-372-6.

EVALUATION OF BENEFITS OF STUDY AT UNIVERSITY BY GRADUATES OF UNIVERSITY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc., Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

ABSTRACT

The paper focus on evaluation of study benefits viewed by university graduates. The aim is to test and identify perceived benefits of university studies by graduates of University of Economics and Management. The data were collected using survey (electronic questionnaire) and focus groups. Total 205 graduates participated at the survey and four focus groups with three to 7 participants were evaluated. Quantitative data were tested by Persons correlation. Results show that graduates perceive higher education as standard and see positive impact of study in better position on labour market and society. The tested hypotheses shown that there are neither relations between perceived benefits and students gender, type of study nor gaining better job after graduation. All benefits are perceived as the same by all graduates. Education at case university was mainly positively evaluated regarding connection with practice.

KEYWORDS

Graduate, benefit, education, employability, evaluation, higher education, study, university

JEL CLASSIFICATION

I21, I23, I24, J24

Přehled současné makroekonomické situace v zemích Visegrádské skupiny s důrazem na podnikatelské prostředí

Ing. Klaudia Karelová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35, Slovenská republika
klaudiakarelova@gmail.com

1 Introduction

Macroeconomic policy can be defined as a set of tools used to create stable growth, as well as new job positions in the national economy. It is influenced by short-term and long-term economic cycles, therefore it is necessary to distinguish different apparatus when dealing with instabilities in a public finance sector, competitiveness struggles, exchange rate, GDP stagnation, rising level of unemployment, decreasing inflow of FDI, inflation or deflation pressures, economic and financial crises.

Over the past years, world economy has been shaped by implementing new financial measures in Eurozone and geopolitical instability, which has had a direct or indirect impact on various fields of Visegrad Group economies. Even though the global economic growth has risen, the average growth in the European Union (EU) and rest of Europe has been affected by external shocks in a form of slowing Chinese and the US economy, migration crisis or geopolitical tensions in the Russian context.

In regard of macroeconomic situation, the stability of the V4 region is currently threatened by British exit from the EU, decreasing international demand for local export and rising

social spending due to rapid ageing population. Given the general problems in doing business in Eastern Europe, the V4 countries need improvements in an over-bureaucratic apparatus, anti-corruption measures, as well as more effective interconnections between private and public sphere regarding education.

Economic experts and international institutions have defined several problematic areas in macroeconomic situation of V4 countries, such as decreasing volume of foreign direct investment inflow (FDI) or high unemployment of the youth. Based on our results, we confirm the trend and we offer more findings.

The paper analyses macroeconomic evolution of V4 countries in business-related indices. Moreover, we focus on describing situations when a country reaches economic values that exceed the standard. The reasoning is based on facts and data published by international organizations, mainly Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), World Bank, International Monetary Fund (IMF) and Eurostat. The study turns attention to the comparison of individual Visegrad Four countries and V4 average in the same year. We provide a graphic illustration of evolution and comparison of all indica-

tors. Where possible, we illustrate forecasts for the year 2017 and 2018, which comprise mainly economic projections by Eurostat. Future prognosis are explained by personal reasoning based on existing literature, economic data, trends and research.

2 Literature Review (National Reform Programme)

According to the newest edition of the European Commission (EC) recommendations, it is vital to mention National Reform Programme (NRP) that belongs to the agenda of Europe 2020. NRP is a national strategy of EU member states focusing on sustaining stable macroeconomic situation and reaching inclusive growth for the period of 2–4 years after its publication. It is prepared by the Ministry of Finance of individual countries. Given these recommendations for V4 countries, it is more practicable to decide which macroeconomic indicators to include in our research. All data used in this section are based on the documents published by the European Union (2017b).

In general, since the last financial crisis of 2008, the region of Visegrad Four is described as a centre of recent economic expansion in the EU and its recovery has been mostly stable. Taking the V4 Group individually, the EC recommends as follows.

The Czech Republic nowadays experiences slight economic boom with increasing number of prosperous enterprises and getting high-confident financial ratings at the same time. Together with declining world oil prices and increasing FDI inflows, the country is expected to increase the level of public investment. What is more, the unemployment rate is lowest among EU countries (after Germany) and the volume of illegal labour contracts is diminishing. As a

contrast, the Czech Republic still keeps disposable space to improve in the field of tax evasion, long-term instability of public finance, a proportion of investment devoted to R&D, high energy intensity and low transparency of government procurement. The Czech Republic is currently preparing a new action plan to support small and medium companies, especially in four areas: qualitative business environment, business internationalization, energy saving in business and easier access to credit.

Hungary managed to implement various reforms in the post-crisis period, thus the recovery of its economy was partially achieved. The government succeeded in lowering debt, reaching balanced current account and combating tax evasions. Furthermore, economic growth is stable and state's main target of decreased unemployment rate was obtained as well. In fact, Hungary is currently trying to be among most competitive economies in the world with an objective of the inclusive, stable and smart economic growth. Conversely, there are many problematic areas, which put Hungary below the EU average, such as high funding costs or poor access to credit (The Institute for Economic and Enterprise Research, 2016).

Poland with its new government since October 2015 belongs to the countries that have set the most challenging targets in regard of their national macroeconomic situation and the strategy Europe 2020. The challenges contain a robust reduction in poverty rate, stable volume of private consumption and private investment, high rate of 20-64 year-old-people employment or investing 1.7 % GDP to R&D. The main aim for the year 2017 is to enhance cooperation of public authorities with enterprises, science sphere and general public. Admittedly, we can assume that Poland's achievements are on a good way,

but important tasks are still waiting. This list includes relatively low GDP pc (only 68 % of EU average), no plans for implementation of independent fiscal council, limiting extensive VAT rates, eliminating obstacles to investment in railways and lack of labour mobility due to housing policies, poor transport infrastructure or access to childcare (Eurostat, 2017a).

For the period close to the end of financial crisis, the recovery of the Slovak economy has been one of the most dynamic in the EU. Economic growth projected for the year 2017 is 3.0 % and 3.6% for 2018 as a consequence of boosted domestic consumption and investment, stable market, favourable interest rates and cheap oil (European Commission, 2017d). Within NRP, the Slovak Republic plans to implement reforms regarding lower tax rate for legal persons, higher salaries for teachers, creating 100 000 new working positions, to adopt mandatory fiscal audits for hospitals and to finish building highways. Among negative factors of the Slovak Republic we can mostly find a high level of corruption, missing regulation of tax system, still rising level of youth and long-term unemployment, inefficient public procurement and strong dependency on automobile and electrical industry in the foreign ownership.

3 Methodology

The article provides a descriptive overview of the current macroeconomic situation of the Visegrad countries. The primary objective of the paper is to analyse the current macroeconomic situation of the Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic and to examine reasons of the extreme values. The partial aim consists in recognizing macroeconomic and external factors, which have potential impact on the evolution of the V4 economies.

The article is structured as follows. The first part reviews countries' national intentions in the form of National Reform Programmes. The next two sections of the paper present evolution of main economic indicators, which represent the key results of the paper. The second chapter offers analysis of general economic indicators (GDP, GDP growth, GDP per capita). They are followed by future economic prognosis for the year 2017 and 2018 (signed *2017 and *2018 in a grey colour). The third chapter describes quality and factors of business environment in the V4 Group (especially employment, health, traffic and costs of living comparison). In the research, we use general analysis to briefly define the status of individual V4 countries in the regional economic relations. In each section, we calculate a V4 average value in order to easily compare countries' macroeconomic positions. The study also includes steps for determining the common and different factors of the Visegrad Four countries.

4 Main Findings: National Economy Performance of Visegrad Countries

The chapter examines an overview of the recent evolution of basic indicators regarding national economy of the Czech and Slovak Republic, Hungary and Poland. Where available, we offer economic forecasts for the years 2017 and 2018 in a grey colour (*2017, *2018) that are based on EU estimates. Every figure includes V4 average ($\bar{\sigma}$ V4), which allows to compare individual countries between each other and with an average value of the integration. The section consists of three subsections. Firstly, we offer three most complex economic performance indicators of the countries. Secondly, we compare rates of unemployment and indices regarding household consumption and savings. Thirdly, we examine

government efficiency including public debt, budget and current account balance. This analysis of economic indicators follows Eurostat, OECD and IMF data and prognosis.

4.1 Main Economic Performance Indicators

When discovering the health of V4 economies, we use three fundamental indicators that are widely used by economists, investors and policy makers. We aim at analysing the development of national values of GDP, GDP per capita and annual economic growth. While a GDP growth indicator reveals short-term economic cycles, next two indices are used to contrast health of the economies. Generally, Visegrad countries are similar economies and their performance influence the whole region.

The V4 perspective is shaped by the fact that they currently represent economic engine of the EU growth. Their GDP volume rises annually by

Figure 1 ▶

Annual GDP growth (%)

	2014	2015	2016	*2017	*2018
CZ	2.7	4.5	2.4	2.6	2.7
H	4.0	3.1	2.0	3.6	3.5
PL	3.3	3.8	2.7	3.5	3.2
SK	2.6	3.8	3.3	3.0	3.6
av V4 average	3.2	3.8	2.6	3.2	3.3

Note: *2017 and *2018 means forecasts.

Source: Eurostat (2017a), author's own processing.

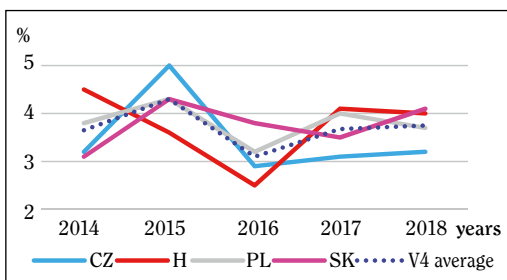


Figure 2 ▶

Nominal GDP (bln. \$)

	2014	2015	2016	*2017
CZ	208	185	194	201
H	138	121	117	118
PL	545	475	467	488
SK	100	87	90	95
av V4 average	247	217	217	225

Note: *2017 means forecasts.

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.

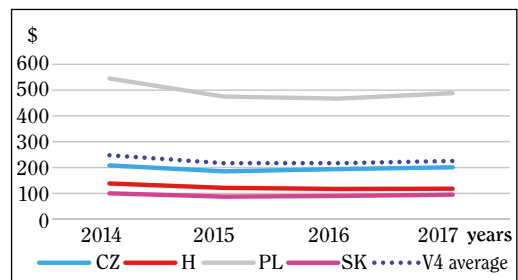


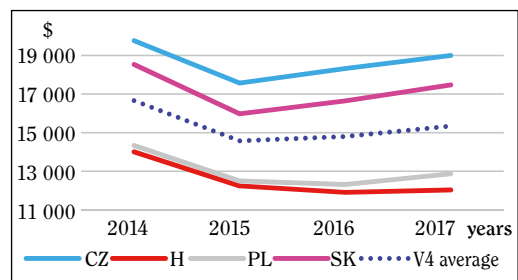
Figure 3 ▶

Nominal GDP pc (\$)

	2014	2015	2016	*2017
CZ	19,769	17,570	18,326	19,002
H	14,007	12,240	11,903	12,023
PL	14,332	12,492	12,309	12,867
SK	18,539	15,979	16,648	17,476
av V4	16,662	14,570	14,797	15,342

Note: *2017 means forecasts.

Source: European Commission (2017a), author's own processing.



3-4 % in average, thus they belong to the most prosperous EU economies. Figure 2 suggests that Poland is obviously the biggest V4 country. It reaches a much higher value of nominal GDP than the rest of the V4 together. However, if one compares GDP per capita, Poland radically falls under the V4 average with a difference of almost € 5,000 from Slovakia and € 6,000 from the Czech Republic (see Figure 3). According to the per capita welfare, the Czech citizens enjoy the highest standards of living.

4.2 Social Monitor Indices

Employment indices belong to the most important factors when deciding where to place future business project. Figure 4 indicates that the rate of youth unemployment peaked to the extreme level in the post-crisis period. In 2012, all EU countries had to combat a 20-30 % unemployment rate. At present, a relatively high rate still

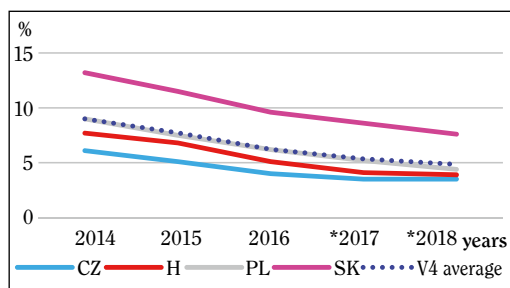
Figure 4 ▶

Rate of Unemployment (%)

	2014	2015	2016	*2017	*2018
CZ	6.1	5.1	4.0	3.5	3.5
H	7.7	6.8	5.1	4.1	3.9
PL	9.0	7.5	6.2	5.2	4.4
SK	13.2	11.5	9.6	8.6	7.6
∅ V4	9.0	7.7	6.2	5.4	4.9

Note: *2017 and *2018 means forecasts.

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.



persists in Slovakia. Due to the appropriate policies implemented after the crisis of 2008, youth unemployment radically decreased in Hungary, Poland and the Czech Republic (see Figure 5). On the one hand, the Czechs keep lowest youth unemployment rate and the second lowest rate of total unemployment in the European Union (MZVaEZ SR, 2016, p. 32). On the other hand, employment performance in Slovakia is fairly below the V4 average, even though there are big investment and new job positions created in the country every month (OECD, 2017).

In the same way, households belong to the most important subjects in the economy. They do not act only as a final consumer, but they also supply factor services. In the first place, they contribute to the state budget in a form of paid taxes. Equally important, they provide financial institutions with the savings in the form of deposits, stocks, bonds and financial assets investment. Figure 6 displays that Hungarians

Figure 5 ▶

Youth Unemployment rate (%)

	2013	2014	2015	2016	2/2017
CZ	19.0	15.9	12.6	10.5	10.3
H	26.6	20.4	17.3	12.9	11.2
PL	27.3	23.9	20.8	17.7	14.5
SK	33.7	29.7	26.5	22.2	19.1
∅ V4	26.7	22.5	19.3	15.8	11.5

Source: OECD (2017), author's own processing.

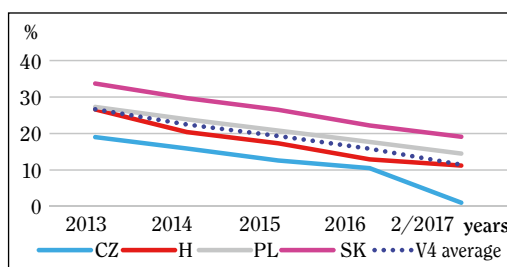


Figure 6 ▶

Household Saving Rate (%)

	2012	2013	2014	2015
CZ	11.14	10.86	11.77	11.81
H	8.24	9.75	10.89	9.62
PL	7.68	7.80	5.19	4.44
SK	6.19	5.91	7.20	8.81
▫ V4	8.31	8.58	8.76	8.67

Note: Data for the year 2016 are still not available (as of July 2017).

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.

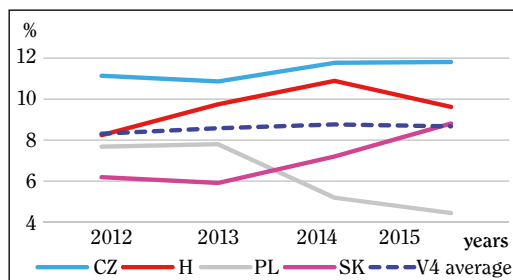


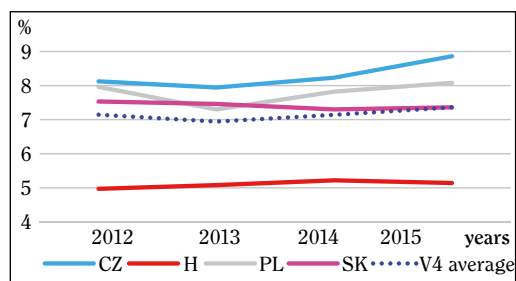
Figure 7 ▶

Household Investment Rate (%)

	2012	2013	2014	2015
CZ	8.12	7.94	8.23	8.86
H	4.97	5.08	5.22	5.14
PL	7.96	7.30	7.82	8.08
SK	7.53	7.46	7.30	7.36
▫ V4	7.14	6.90	7.14	7.36

Note: Data for the year 2016 are still not available (as of July 2017).

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.



tend to save more than average V4 citizens and they invest radically less. Slovak, Czech and Polish people all invest about 8 % of their disposable income in average (see Figure 7), but the volume of savings remain uneven and unstable. While Czech pensioners think they need more savings for future, Polish elder people have been decreasing their savings since the pension system reform in 2014 (Dębski, & Świdorski, 2016, p. 126).

4.3 Government Performance Monitoring

Economic statistics on government performance are vital to assess public service delivery to citizens and business. In our research, we compare budget and current account balance, as well as public debt of individual countries with the V4 average. Figures below show how governments of the V4 states perform and if they meet EU membership criteria.

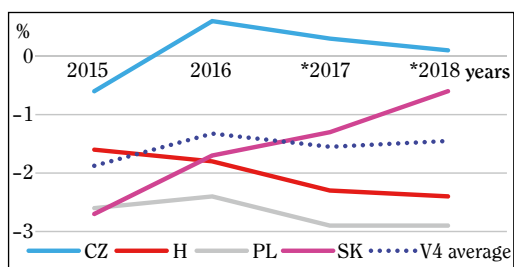
Figure 8 ▶

Public Budget Balance (% of GDP)

	2015	2016	*2017	*2018
CZ	-0.6	0.6	0.3	0.1
H	-1.6	-1.8	-2.3	-2.4
PL	-2.6	-2.4	-2.9	-2.9
SK	-2.7	-1.7	-1.3	-0.6
▫ V4	-1.9	-1.3	-1.6	-1.5

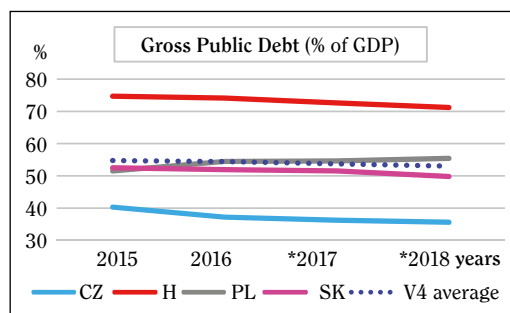
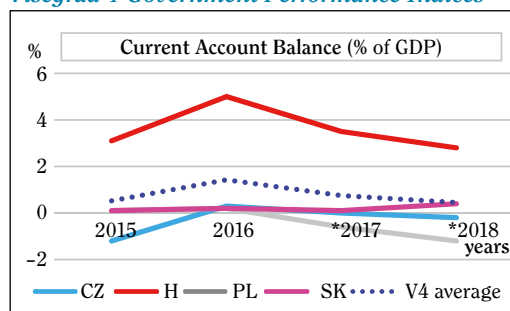
Note: *2017 and *2018 means forecasts.

Source: European Commission (2017d), author's own processing.



The Commission predicts Visegrad economies to reach maximum budget deficit of 2.9 % in 2017 and 2018, thus all four budgets will meet the Maastricht criterion (Eurostat, 2017). Inconsistent with previous years, the Czech Republic with new Minister of Finance Babiš has experienced budget surplus in 2016 and is positively projected to do so in the near future. Similarly, the public debt of Poland, the Czech and Slovak Republic is maintained within the Maastricht criteria range. Only current Hungarian government's debt represent 75 % of GDP, but is expected to drop by 2018 (see Figure 9). Additionally, Hungary is the only V4 country with a highly positive current account balance (Eurostat, 2017).

Figure 9 ►
Visegrad 4 Government Performance Indices



Note: *2017 and *2018 means forecasts.

Source: European Commission (2017d), author's own processing.

5 Main Findings: Doing Business in Visegrad Countries

The third chapter analyses business environment of Visegrad Group countries that belongs to the most attractive in Europe. The chapter is created by three parts. The first one reveals how much Visegrad countries allocate to the research and development. The next part deals with employment monitoring in V4 economies, mortgage opportunities and types of companies that dominate the economy. The last but not least subsection determines other factors that have major impact on decision making of a business location. As shown below, the most important factors are health care, traffic and costs of living.

5.1 Business-Related Indicators

Business-education partnership includes various activities that improve efficiency of the business sphere and increase accessibility of private sector to graduates. It is very important to support education, trainings, workshops, as well as R&D, innovation capital and new technologies. Once the population becomes educated and the high-tech industry is spreading, the country is far more attractive for foreign investors.

Table 1 offers comparison of the V4 expenditure shares on education and R&D with V4 average values. We can see that Czech business units invest three times more on R&D than Polish and Slovak firms. Even though the Slovak economy suffers from over-dependency on FDI, companies allocate very few finance to the research. Similar statistics apply to the governments and their support of R&D and education. As most graduates are in Poland and new ones return from the UK, it is vital that country invests relatively a great deal of public finance into education (Eurostat, 2017).

Table 1 ►

Expenditure on Business-Related Fields (Education and R&D)

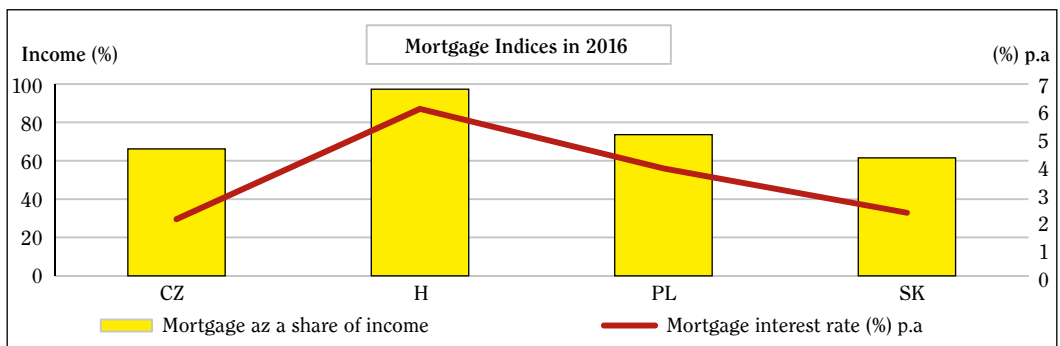
Business enterprise R&D expenditure [€/inhabitant]				
	2012	2013	2014	2015
CZ	147	154	165	168
H	83	99	104	113
PL	34	39	47	53
SK	45	52	46	48
AV4	77	86	91	96

Gross Domestic Expenditure on R&D (% of GDP)				
	2012	2013	2014	2015
CZ	1.78	1.90	1.97	1.95
H	1.27	1.39	1.36	1.38
PL	0.88	0.87	0.94	1.00
SK	0.80	0.82	0.88	1.18
AV4	1.18	1.25	1.29	1.38

Public Spending on Education (% of GDP)				
	2008	2010	2012	2013
CZ	3.3	3.5	3.6	3.4
H	4.1	3.9	3.3	3.3
PL	4.3	4.6	4.3	4.4
SK	3.0	3.6	3.4	3.6
AV4	3.7	3.9	3.7	3.7

Note: Data for the year 2016 are still not available. There are no data for a Public Spending on Education index in 2014 nor 2015. Source: Eurostat (2017b), author's own processing.

Figure 10 ►

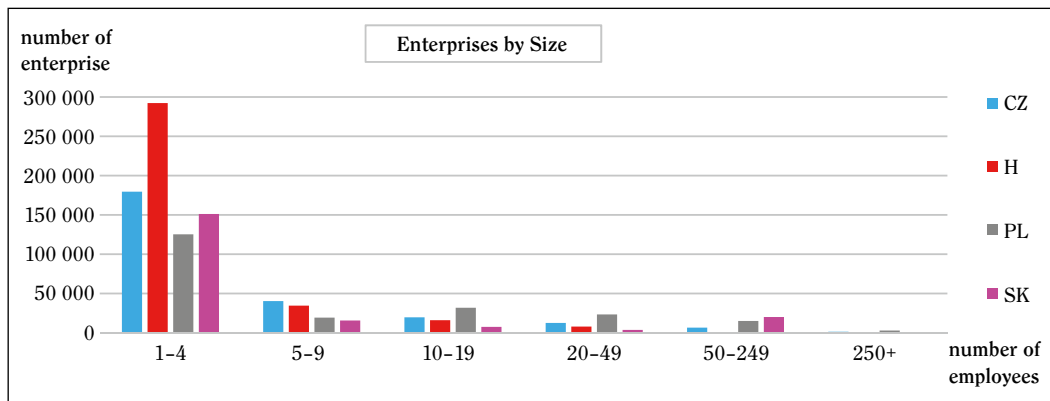
Business Environment Indicators

Source: Eurostat (2017b).

In general, easy access to finance has a beneficial effect on business growth. However, as economic recession comes up, the mortgage market burns and households often lose their property. Figure 10 shows that the lowest cost of mortgage (as a percentage of household's income) is in Slovakia (61.47%), but the lowest mortgage interest rate was offered in January 2017 in the Czech Republic (2.07%). Contrary, monthly cost of mortgage in Hungary was almost equal to the monthly income (97.29%) and Hungarian households pay the highest interest rate on mortgage (6.09%). Local economists critique that vulnerable "Orbanomics" will lead to economic disaster (Byrne, 2015).

Figure 11 demonstrates that business environment of Visegrad countries is primarily created by small companies of 1-4 employees. The highest number of large firms with 50-249 workers may be found in Slovakia, majority of which supply products for Volkswagen, Kia Motors, Samsung and Jaguar Land-Rover (Ministry of Finance of the Slovak Republic, 2016). Additionally, Poland dominates medium-sized companies with 10-19 employees and larger companies with 20-49 workers (see Figure 11).

Figure 11 ▶

Business Environment Indicators

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.

5.2 Employment Statistics

Firstly, labour productivity is an index showing a qualitative parameter of business environment. It is measured as a ratio between GDP and a number of hours worked (labour input in the economy). In the region of V4, labour productivity is relatively equal and rising in each country, as high as €102-112 of output per 1 hour worked (see Table 2). Secondly, the table below displays decreasing labour costs in Poland and the Czech Republic, while notably rising labour costs in Slovakia and Hungary mainly due to excessive creation of new jobs in the automobile and electronic industry. According to the Eurostat statistics, the highest total labour costs are in Slovakia (€10/hour), while in other V4 countries remain below that point. Thirdly, the highest average salary is annually given to Polish workers, the lowest salaries are paid to Hungarian employees. However, the significant rise in average salary since 2012 has been noticed in the Slovak and Polish economy (more than 5 %) as workers' qualification increases and labour unions get stronger. Fourthly, an index of

Weekly Hours Worked does not cover the quality of products and is comparable in the region getting the value of around 40 hours per week. Less than 40 hours/week is worked only in Hungary, but declining tendency has been recently monitored in Slovakia. By contrast, there is a significantly rising number of Slovak employees who work Sunday shifts (almost 20 % of all Slovak employees).

5.3 Other Factors Influencing Business Location Decision Making

When allocating a new project, an investor tries to analyse all dimensions of the state's business environment, starting with national strategies and legal policies, through social background and ending up with costs of doing business in that country. All factors have a positive or negative impact on the company and its final output (in terms of volume, price, quality, market, consumers, suppliers, etc.). Thus it is convenient to study other practical factors of the Visegrad Four group and its relation to the business environment. In this study section, we primarily aim

Table 2 ▶

Employment Indicators

Labour Productivity per Hour Worked (GDP / total number of hours worked) in €					
	2012	2013	2014	2015	
CZ	102.4	102.3	103.7	108.2	
H	101.4	102.8	101.6	102.2	
PL	106.5	108.3	109.6	112.1	
SK	103.6	107.0	108.9	111.3	
ø V4	103.5	105.1	106.0	108.5	
Average Annual Wages (PPP, \$)					
	2012	2013	2014	2015	% change
CZ	21,357	21,121	21,260	21,689	2.7
H	19,636	19,616	19,419	19,999	2.0
PL	22,457	22,723	23,156	23,998	5.6
SK	20,776	20,934	21,340	22,031	5.2
ø V4	21,057	21,099	21,294	21,929	3.9
Annual Change in Unit Labour Cost (%)					
	2012	2013	2014	2015	
CZ	3.0	0.5	0.4	-0.5	
H	3.9	0.6	2.1	1.1	
PL	2.0	0.2	0.6	-1.2	
SK	1.0	0.3	0.7	1.3	
ø V4	2.5	0.4	1.0	0.2	
Weekly Hours of Work Done					
	2012	2013	2014	2015	
CZ	40.9	40.5	40.4	40.5	
H	39.4	39.5	39.8	39.8	
PL	40.7	40.7	40.7	40.7	
SK	40.8	40.7	40.5	40.2	
ø V4	40.5	40.4	40.4	40.3	
% of Employed People Working (also) on Sundays					
	2012	2013	2014	2015	
CZ	13.9	12.7	12.2	12.8	
H	8.0	7.9	7.0	6.0	
PL	8.4	8.2	7.6	7.1	
SK	19.2	19.3	19.3	19.7	
ø V4	12.4	12.0	11.5	11.4	

ø V4

Source: Eurostat (2017b), author's own processing.

at comparing the field of health care, pollution, costs of living and mortgage affordability in the V4 countries.

5.3.1 Health Care Index

Regarding the quality of health care providing to citizens in Visegrad countries, it is necessary to mention its under-development in comparison to Western and Scandinavian countries. According to the Health Care Index¹ (Numbeo, 2017), Poland and Slovakia dispose of a relatively moderate level of health care. On the one hand, the index for Hungary remains low (53.54%) due to dissatisfaction of patients with long waiting time in medical institutions, limited government expenditures into the health care and thus a high contrast between the quality of public hospitals and private clinics. Moreover, Hungarian patients complain about not finding a soap, towels or a glass in hospitals and about the poor quality of daily meals.² Nurses spend 2-3 hours of the working day with administration duties (e.g. counting the servings of a daily meal). Because of low doctors' salaries, hundreds experts emigrate each year from Hungary. According to the president of the Hungarian Chamber of Health Technicians, Zoltán Balog, health care workers earn one-tenth as much in Hungary as they do in Germany, England or Sweden (Lestyánszky, 2015). By contrast, Hungary is famous for the medical tourism, which is biggest among the European Union. Many German, Austrian and Slovak customers prefer cheaper treatment in Hungary to domestic medical institutions, mainly in the field

¹⁾ *Health Care Index is a part of the database created by the company Numbeo doo. Index considers quality of e.g. medical staff skills, equipment for modern treatment, courtesy of the staff, convenience of location.*

²⁾ *average costs of a daily meal in public hospitals in Hungary is less than 1 USD.*

of dentistry, plastic, orthopaedic surgery, dermatology, anti-aging treatment or eye surgery. On the other hand, the Health Care Index is relatively high for the Czech Republic 74.53 % (Numbeo, 2017). While the Slovak healthcare system is interlocked to the Hungarian system, Czech health care keeps on the traditions of the Austrian system (from the time of Austria-Hungary Empire). Czech patients are extremely satisfied with the access to the medical reports and availability of difficult surgery procedures within 90 days.

5.3.2 Traffic

In terms of traffic indicators, we examine the overall average time and distance of commuting to work or to school. A time range of

Table 3 ►

Traffic Indicators

	Working from home [%]	Commuting by car*	Commuting by metro/train*	CO ₂ production by passenger
CZ	7.0	25.4	20.2	512
H	3.6	25.3	18.1	628
PL	9.0	31.0	8.5	694
SK	8.3	36.1	8.3	878
▫ V4	7.0	29.5	13.8	678

* commuting to work/school (as a % of all transport means)

Overall average travel time and distance to work/school			
	Distance [km]	Time [min.]	Commuting Efficiency (seconds per 1 km)
CZ	11.03	32:38	177.90
H	11.22	33:18	178.07
PL	10.36	34:45	201.30
SK	14.23	35:09	148.00
▫ V4	11.71	33:58	176.32

Note: Commuting Efficiency is based on own calculations.
Source: Numbeo (2017), author's own processing.

³⁾ There is no metro in Slovakia. In this case, statistics for Slovakia are limited to transportation by train.

all 4 countries is between 32-35 minutes and distance between 32-35 km. However, if we calculate efficiency of commuting (number of minutes per 1 km traveled) we find out that 1 km of commuting in Slovakia takes 148 seconds in average, which is the best performance in the V4 (see Table 3). What is more, car is the most common mean of transportation in Slovakia (36 % of all means of transportation), but only 2.8 % of passengers take metro/train. This means ten times less than in the Czech Republic and Hungary (Numbeo, 2017).³ Our results suggest that the highest volume of CO₂ emissions per passenger is produced in Slovakia (878 kg), which exceeds the V4 average by 200 kg (Numbeo, 2017).

The statistics confirm that the strongest air and water pollution has been measured in Poland. According to the Greenpeace monitoring (Greenpeace, 2015), a Polish city Skala is more polluted than Beijing. In Poland, coal industry employs about 100 000 workers as the government tries to promote a self-sufficiency energy strategy. In fact, Poland regularly overpasses EU limits on pollution, which is a current subject to the EU Court of Justice (Embassy of the Republic of Poland in Bratislava, 2016).

5.3.3 Costs of living

Numbeo surveyed thousands of entries about the price of selected items (see Table 4) in the world cities. When we compare V4 countries, the highest costs of living are definitely in Slovakia (prices in Bratislava are 13 % higher than in Budapest, 11 % higher than in Warsaw and 6.5% higher than in Prague) (Numbeo, 2017). When buying an apartment, the average price of 1 km² outside the city is highest in the Czech Republic (1,444 EUR), while it is 40 % less (876 EUR) in Hungary. The monthly rental price of a 1-room

Table 4 ▶

Costs of living in V4 countries (price of selected items)

	Costs of living (EUR)					a V4
	CZ	H	PL	SK		
McMeal	4.44	4.81	3.92	5.00	4.54	
Pepsi	1.03	0.82	0.85	1.23	0.98	
Milk	0.63	0.67	0.55	0.72	0.64	
Bread	0.74	0.59	0.61	0.85	0.70	
Egg	1.29	1.48	1.49	1.62	1.47	
Chicken breast	5.20	4.53	3.56	4.94	4.56	
Marlboro cigarettes	3.44	3.53	3.46	3.50	3.48	
VW Golf 1,4 90 kW	14.03	16.86	15.14	15.25	15.73	
gasoline (1l)	1.09	1.08	1.01	1.23	1.10	
utilities	141.85	147.58	148.12	169.08	151.66	
1-room apartment outside the city – rent	323.31	239.32	297.60	346.40	301.66	
apartment outside the city – buy (1 km ²)	1,444.00	876.72	1,192.00	1,292.00	1,170.91	

Source: Numbeo (2017), author's own processing.

apartment is highest in Slovakia (346 EUR), in Hungary is 31 % less (€ 239).

When comparing costs of products listed in the Table 4, our results turn in favour of Poland, which is the cheapest country in the V4 region. Shops and restaurants offer definitely cheapest food, while rental prices remain at the V4 average level. In contrast, the Slovak Republic belongs to the most expensive countries in Eastern Europe having every product more expensive than the rest of the V4 states (except automobiles). Prices in the Czech Republic and Hungary are comparable with the V4 average (Numbeo, 2017).

6 Conclusion

Even though the population of the Visegrad Group is comparable to the population of Germany, gross domestic product of all four countries together reaches one quarter of the Germany's GDP. Their joint export volume (inside and outside EU) creates just 50 % of German exports

and only 10 % of EU exports (European Commission, 2017b). In particular, average GDP per capita of the Visegrad countries makes 75 % of the EU average. But it is important to realize that V4 economies grow the most dynamically in the EU. Actually, the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia share common history and economic background as they were a part of the Hungary-Austrian Empire and then members of Council for Mutual Economic Assistance (Comecon). On the plus side, this is the reason why trade ties within the Visegrad Group have become very strong. On the minus side, they suffer from similar economic threats, as well as external factors like Brexit or slowing Chinese demand for European goods.

It should be noted that economic negotiations of the Visegrad Groups are usually discussed in the format V4+4 (Bulgaria, Croatia, Romania and Slovenia). We believe that the common cooperation of the V4 with regional and strategic partners (Austria, Japan and Egypt)

will accompany dynamic economic growth of the whole region.

The results of our research are consistent with formal documents published by international organizations and the EU. In general, we confirm that the post-crisis recovery of the Visegrad countries was faster and stronger than expected. The crises showed that some economic costs were underestimated, but the V4 have already implemented effective measures to fix it. Together with positive values of current economic indicators, we expect favourable macroeconomic evolution of the Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic in the near future.

In comparison to the EU countries, the study has confirmed a very positive prediction for the GDP growth of all four economies in 2017 and 2018. What is more, Visegrad countries (except the Czech Republic) will achieve high and stable growth of more than 3 % p.a. thus will belong to the most prosperous economies in the EU. When taken separately, our findings suggest different problematic fields to be considered in each V4 state, but feeble support of education, weak share of expenditure on R&D and public indebtedness are characteristic for all. Generally speaking, all regional and EU problems regarding macroeconomic instability remain in the Visegrad Group countries as well. In summary, the paper provides evidence that there are several key economic factors that the governments of the V4 states should bear in mind when planning national strategies and action plans. According to the macroeconomic indices that we have selected for the research, we assume that the macroeconomic situation is most favourable in the Czech Republic (the country acts as a winner in 11 indicators) and then in Hungary (it ranks 9 times at the 2nd place in 23 indicators). The third place belongs to Poland with 10 third-placements in in-

dices. Finally, our findings confirm that the worst performing economy is Slovakia, which reaches the worst values in 9 selected indices.

Based on our indicators' demonstration, we have examined that the Czech macroeconomic stability is positively influenced by low unemployment, a relatively high-class healthcare system, relatively low costs of living within the V4 Group, as well as reaching a budget surplus as the only V4 country. However, the Czech Republic is primarily dependent on German economy, trade and companies located near the borders.

The results show negative deviation of Hungary from the V4 average in the field of national GDP per capita, the highest costs of mortgage and weak tax-avoidance legislation. Widely-spread corruption has started to signal a red alert for the country's reputation. Despite the fact that Hungary has become a famous medical touristic centre, many doctors and medical experts leave country and try to find a better-paid job abroad.

It remains an open question whether Polish economy will become the most prosperous economy within the V4 region as many economists and geopolitical experts predict. Our personal approach supports this idea, but findings of the paper have proved that majority of selected macroeconomic indicators occur below the V4 and EU average. This list mainly includes standards of living, GDP per capita, low support of R&D, as well as a relatively high budget deficit and air pollution).

Even though the business environment of the Slovak Republic is fairly attractive for transnational corporations, which create job opportunities for a skilled and high-educated part of population, the results argues contrary. The macroeconomic stability may be challenged by fragile dependency on automotive and export

industry. As costs of living are dramatically rising, youth and long-term unemployment still persists at high levels and education system misses reforms, we estimate a gradually decreasing FDI inflow.

Like many empirical papers that use nonexperimental data, our results should be seemed as

a new report of current macroeconomic situation of Visegrad countries with estimates for the near future. Because our research covers analysis of macroeconomic indicators related to the business sphere, it would be essential to further investigate other aspects of the Visegrad economies (agriculture, migration, transportation or energy).

REFERENCES

- BYRNE, A. 2015. 'Orbanomics' confounds critics as Hungary's economy recovers. In: *Financial Times*. [online]. [cit. 2017-07-10]. Dostupný z WWW: www.ft.com/content/027eaf9a-05e9-11e5-b676-00144feabdc0?mhq5j=e3.
- DĘBSKI, W. & ŚWIDERSKI, B. (2016). An Allocation Analysis of Polish Household Savings Invested in Financial. In: *Contemporary Economics*. Vol. 10. Issue 2. ISSN: 2300-8814. pp. 123 – 136.
- EMBASSY OF THE REPUBLIC OF POLAND IN BRATISLAVA. (2016). *Economic situation in Poland*. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupný z WWW: www.bratyslawa.msz.gov.pl/sk/bilateralne_spoluprace/ekonomika/ekonomicka_situacia_v_polsku/.
- EUROPEAN COMMISSION. (2017a). *2017 European Semester: Council Specific Recommendations. Commission Recommendations*. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_sk.htm.
- EUROPEAN COMMISSION. (2017b). *Economic situation in the EU*. [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/index_sk.htm.
- EUROPEAN COMMISSION. (2017c). *National Reform Programmes*. Europe 2020. [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/ireland/national-reform-programme/index_en.htm.
- EUROPEAN COMMISSION. (2017d). *Winter 2017 Economic Forecast: Tailwinds support the recovery. Economic and Financial Affairs*. Database of EU States. [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2015_spring_forecast_en.htm.
- EUROPEAN PARLIAMENT. (2016). *Involvement of independent fiscal bodies in the 2014-16*. Briefing. Directorate-General for Internal Policies, Economic Governance Support Unit. [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupný z WWW: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/587359/IPOL_BRI\(2016\)587359_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/587359/IPOL_BRI(2016)587359_EN.pdf).
- EUROSTAT. (2017a). *GDP per capita Indices*. Database. [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices.
- EUROSTAT. (2017b). *Your Key to European Statistics*. Database of Macroeconomic Indicators (DataTree). [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=tsdec310.
- GREENPEACE. (2015). *Poland: Europe's most polluted country in trouble with the EU but still won't clean up coal*. [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupný z WWW: <http://energydesk.greenpeace.org/2015/06/25/polands-smog-crisis-europes-most-polluted-country-in-trouble-with-the-eu-but-wont-cut-coal-emissions/>.

- IMF. (2016). *EconStats. World Economic Outlook Data*. Database. [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupný z WWW: www.econstats.com/weo/V014.htm.
- KARELOVA, K. (2016). Comparison of the Quality of Business Environment of the V4 according to Selected Indices. In: *Forum Statisticum Slovacum*. Vol. 12. p. 24-40. ISSN 1336-7420.
- LESTYÁNSZKY, Á. (2015). Hungarian health care workers earn 1/10th that of their western counterparts. In: *The Budapest Beacon*. [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupný z WWW: <http://budapestbeacon.com/public-policy/hungarian-health-care-workers-earn-110th-that-of-their-western-counterparts/20371>.
- MINISTRY OF FINANCE OF THE CZECH REPUBLIC. (2016). *Macroeconomic prediction*. [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupný z WWW: www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predik-ce-listopad-2016-26616.
- MINISTRY OF FINANCE OF THE SLOVAK REPUBLIC. (2016). *40. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy*. [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupný z WWW: www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=11215.
- MINISTRY OF NATIONAL ECONOMY OF HUNGARY. (2015). *Convergence Programme of Hungary 2015-2018*. [online]. [cit. 2017-05-19]. Dostupný z WWW: www.kormany.hu/download/b/6b/50000/CP2015%200430_en.pdf#!DocumentBrows.
- MZVaEZ SR. (2016). *Ekonomická informácia o teritóriu. Česká republika*. [cit. 26/01/2017]. Dostupný z WWW: www.mzv.sk/documents/749074/620840/Česká+republika+-+ekonomické+informácie+o+teritóriu+Apr2016.pdf.
- NUMBEO. (2017). *Database for Cost of living, Health Care, Pollution, Traffic Data*. Database of user contributed data. [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupný z WWW: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>.
- OECD. (2017). *OECD Stats. Average Annual Wages*. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupný z WWW: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE.
- THE INSTITUTE FOR ECONOMIC AND ENTREPRISE RESEARCH. (2015). *The Funding of Growth Scheme and the Obstacles of Company Investment*. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupný z WWW: http://gvi.hu/research_details/351/the_funding_of_growth_scheme_and_the_obstacles_of_company_investments.
- UNCTAD. (2017). *FDI Statistics*. Database of Foreign Direct Investment. [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupný z WWW: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/FDI%20Statistics/FDI-Statistics.aspx>.
- WORLD BANK. (2016). *Doing Business 2016. Measuring the Regulatory Quality and Efficiency*. Washington: Publishing and Knowledge Division of The World Bank, 2016. 348 pp. ISBN: 978-1-4648-0668-1.

OVERVIEW OF THE CURRENT MACROECONOMIC SITUATION IN VISEGRAD GROUP COUNTRIES WITH EMPHASIS ON THE BUSINESS ENVIRONMENT

Ing. Klaudia Karellová

ABSTRACT

The paper offers an overview of current macroeconomic situation of the Visegrad countries and general prognosis for the near future. Data used in the research are primarily based on the documents from the European Commission, its statistical system Eurostat and several financial organizations. For each macroeconomic indicator, we calculate a V4 average value to easily compare the countries. The article covers analysis of reform programmes of the V4 states, which were used as a base for the indices selection. Findings of the research include short-term projections of macroeconomic situation for the years 2017 and 2018 with deductive reasoning. All in all, Visegrad Group countries belong to the most dynamic regions of the EU and are forecasted to progress smoothly, with improving all macroeconomic indicators except the area of public budget balance (only the Czech Republic reached budget surplus in 2016) and household savings in Hungary and Poland. The study also puts emphasis on problematic areas that should be considered with high attention (especially high youth unemployment and limited expenditure on R&D).

KEYWORDS

Macroeconomic situation, Economic indicators, Visegrad Four, Future Prognosis

JEL CLASSIFICATION

E00, E37, E66

Závěrečná zpráva projektu Matematika VŠEM – Lineární algebra *

Doc. RNDr. Jan Coufal, CSc., Mgr. Ing. Julie Šmejkalová, Mgr. Ing. Jiří Tobíšek

Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5 – Stodůlky
jan.n.coufal@seznam.cz, julie.smejkalová@vsem.cz, jiri.tobisek@vsem.cz

Úvod

Od 1. září 2016 do 31. srpna 2017 probíhalo řešení výzkumného projektu *Matematika VŠEM – Lineární algebra* registrovaného v rámci Systému grantů CES VŠEM pod registračním číslem GCES0916. Projekt navazoval na grant Operačního programu Praha adaptabilita (dále OPPA) s finanční podporou Evropského sociálního fondu pro projekt *Popularizace matematiky a podpora přechodu středoškolských studentů na vysoké školy technického směru* (zkrácený název: *Matematika VŠEM*, registrační číslo: CZ.2.17/3.1.00/36239 – Coufal, Tobíšek, 2015) a z rozvojového projektu *Finanční matematika VŠEM* registrovaného u Interní grantové agentury VŠEM identifikačním číslem R03 podporovaný Interní grantovou agenturou Vysoké školy ekonomie a managementu, o.p.s. (Coufal, Tobíšek, 2015a a 2016).

Článek navazuje na příspěvky Coufal, Šmejkalová, Tobíšek (2016 a 2017). Lineární algebra patří mezi velice užitečné předměty, což lze dokázat také hojností užití základních pojmů lineární algebry v různých oblastech obecné a aplikované matematiky. Kořeny lineární algebry nalezneme v oblastech teorie čísel (elementární a algebraické), geometrii, abstraktní algebře,

některých částech matematické analýze (diferenciální rovnice, integrální rovnice a funkcionální analýza) a fyzice (Coufal, Šmejkalová, Tobíšek – 2016).

Text uvádí jednotlivé výstupy projektu včetně on-line aplikace nabízející soubor minilekcí poskytovaných prostřednictvím videosekvencí jednoduše pochopitelných matematických návodů. Aplikace je využitelná rovněž samostatně pro zájemce o rozvoj či opakování znalostí matematiky zaměřené na ekonomické, technické a přírodovědné obory vysokých škol. Jsou použity zkušenosti s e-learningem na VŠEM, ale také odstraněny možné nevýhody některých prvků e-learningu (Mošna, 2013).

Základními výstupy jsou videoprezentace (nebo minilekce), testy, Příručka uživatele projektu Matematika VŠEM, články v odborných časopisech a příspěvky na mezinárodních konferencích.

1 Videoprezentace

Bylo vytvořeno 56 videoprezentací o celkovém časovém rozsahu 21 h 31 m 42 s, které jsou umístěny www stránkách Matematika VŠEM (2017). Jejich názvy, časový rozměr a stručný obsah:

* Článek je zpracován jako závěrečný výstup výzkumného projektu *Matematika VŠEM – Lineární algebra* registrovaného v rámci Systému grantů CES VŠEM pod registračním číslem GCES0916.

8. **Lineární algebra** (15 m 17 s): je uvedena algebra jako odvětví matematiky zabývající se abstrakcí pojmů a vlastností elementárních matematických objektů, jako jsou čísla, polynomy, matice apod. Historicky se dělí na elementární algebru, která byla úzce spjata s vlastnostmi konkrétních objektů a zabývala se symbolickou manipulací s výrazy a řešením rovnic. Dále se zmiňují významné části historie algebry a členění celého kursu Matematika VŠEM – Lineární algebra.

8.1 **Aritmetické vektory** (21 m 42 s): definice aritmetických vektorů, aritmetického vektorového prostoru, operací s aritmetickými vektory, nulového a opačného vektoru, dále vlastnosti nulového a opačného vektoru.

8.1.1 **Lineární kombinace aritmetických vektorů** (20 m 4 s): definice lineární kombinace vektorům příklady, definice lineární závislosti a nezávislosti vektorů, nutná a postačující podmínka lineární závislosti a nezávislosti vektorů.

8.1.2 **Podprostory** (21 m 42 s): definice podprostoru aritmetického vektorového prostoru, triviální podprostor, průnik podprostorů.

8.1.3 **Lineární obal konečné množiny vektorů** (20 m 46 s): definice lineárního obalu konečné množiny vektorů, vlastnosti lineárního obalu.

8.1.4 **Vlastnosti lineárně nezávislých vektorů** (20 m 25 s): příklady, úpravy skupiny lineárně nezávislých vektorů, vlastnost skupiny lineárně nezávislých vektorů.

8.1.5 **Určující skupina podprostoru** (21 m 33 s): definice určující skupiny podprostoru, příklady, věta o elementárních úpravách určující skupiny, věta o vlastnostech určující skupiny.

8.1.6 **Báze podprostoru** (19 m 16 s): Steinitzova věta o záměně, definice báze podprostoru, příklady, věta o počtu vektorů v bázi podprostoru, definice dimenze podprostoru,

8.1.6.1 **Důkaz a důsledky Steinitzovy věty** (11 m 1 s): důkaz, důsledky Steinitzovy věty o záměně.

8.1.7 **Další vlastnosti báze podprostoru** (33 m 9 s): kanonická báze aritmetického vektorového prostoru, souřadnice vektoru vzhledem k bázi podprostoru, věta o souřadnicích vektoru k bázi podprostoru, souřadnice vektoru vzhledem ke kanonické bázi, příklady.

8.1.8 **Skalární součin vektorů** (24 m 11 s): definice skalárního součinu vektorů, příklady, elementární použití skalárního součinu v ekonomii, Kroneckerovo delta, vlastnosti skalárního součinu vektorů, definice normy vektoru, vlastnosti normy vektoru (Cauchyova-Buňakovského-Schwartzova nerovnost, trojúhelníková nebo Minkowského nerovnost).

8.1.8.1 **Ortogonální a ortonormální vektory** (22 m 7 s): definice odchylky vektorů, kolineární a ortogonální vektory, ortogonální a ortonormální vektory, příklady, věta o lineární nezávislosti ortogonálních vektorů.

8.1.8.2 **Ortogonální a ortonormální báze** (20 m 11 s): definice ortogonální a ortonormální báze podprostoru, výhody ortonormální báze podprostoru, příklady, věta o existenci ortonormální báze podprostoru,

8.1.8.3 **Gramův-Schmidtův ortogonalizační proces** (35 m 44 s): popis Gramova-Schmidtova ortogonalizačního procesu (nebo Gramovy-Schmidtovy ortogonalizace), Gramova-Schmidtova ortogonalizace v dimenzi 2, Gramova-Schmidtova ortogonalizace v dimenzi 3, příklady.

8.1.8.3 **Gramův-Schmidtův ortogonalizační proces – pokračování** (28 m 28 s): Gramova-Schmidtova ortogonalizace v dimenzi 4, příklady.

8.1.8.4 **Ortogonální doplněk podprostoru** (23 m 43 s): definice ortogonálního doplňku podprostoru, lemma o ortogonálním doplňku,

vlastnosti ortogonálního doplňku podprostoru, monotonie ortogonálního doplňku podprostoru, příklady.

8.1.8.5 *Použití skalárního součinu vektorů* (18 m 57 s): použití skalárního součinu vektorů v ekonomii, příklady, výpočet skalárního součinu v Excelu, použití skalárního součinu vektorů ve fyzice, posuvný pohyb.

8.1.9 *Vektorový součin vektorů* (28 m 15 s): definice vektorového součinu, příklady, vektorový součin obsahující nulový vektor, vektorový součin lineárně závislých vektorů, vektory a , b a vektorový součin $a \times b$, pravidlo pravé ruky, příklad, vlastnosti vektorového součinu vektorů, příklad.

8.1.9.1 *Vlastnosti a použití vektorového součinu* (29 m 31 s): další vlastnosti vektorového součinu, příklady, vektorový součin ve fyzice, smíšený součin vektorů, příklad, vlastnosti smíšeného součinu vektorů, objem rovnoběžnostěny.

8.2 *Matice* (17 m 41 s): definice matice typu $r \times s$, rovnost matic, nulová matice typu $r \times s$, hlavní a vedlejší diagonála matice, řádkový a sloupcový prostor matice, hodnota matice, příklady.

8.2.1 *Hodnota matice* (19 m 48 s): matice v Gaussově tvaru, vlastnosti matice v Gaussově tvaru, definice ekvivalence matic, věta o elementárních úpravách matice, příklady.

8.2.1.1 *Hodnota matice – příklady* (19 m 48 s): příklady.

8.2.1.2 *Hodnota matice – další příklady* (16 m 29 s): příklady.

8.2.2 *Transponovaná matice* (16 m 41 s): definice transponované matice, příklady, věta o vlastnostech transponované matice.

8.2.2.1 *Jednoduché maticové operace* (24 m 53 s): součet matic, reálný násobek matice, opač-

ná matice, vlastnosti nulové a opačné matice, vektorový prostor matic, příklady.

8.2.3 *Další typy matic* (17 m 11 s): matice v Gaussově-Jordanově tvaru, vlastnosti matice v Gaussově-Jordanově tvaru, čtvercová matice, horní a dolní trojúhelníková matice, vlastnosti horní a dolní trojúhelníkové matice, diagonální matice, symetrická matice, věta o symetrické matici, jednotková matice, antisymetrická matice, věta o antisymetrické matici, příklady.

8.2.3 *Další typy matic – pokračování* (19 m 29 s): vlastnosti diagonálních matic, symetrická redukce symetrické matice, příklady.

8.3 *Soustavy lineárních rovnic* (22 m 3 s): lineární rovnice, soustava lineárních rovnic, řešení soustavy lineárních rovnic, ekvivalentní soustavy lineárních rovnic, rozšířená matice soustavy lineárních rovnic, matice soustavy lineárních rovnic, příklady věta o ekvivalentních soustavách lineárních rovnic.

8.3.1 *Řešení soustav lineárních rovnic* (14 m 19 s): Gaussova eliminační metoda, Jordanova eliminační metoda, příklady.

8.3.1 *Řešení soustav lineárních rovnic – pokračování* (14 m 47 s): příklady, Frobeniova věta, Frobeniova podmínka, věta o počtu řešení soustavy lineárních rovnic.

8.3.2 *Příklady řešení soustav lineárních rovnic* (17 m 38 s): příklady.

8.3.2 *Příklady řešení soustav lineárních rovnic – 1. pokračování* (22 m 22 s): příklady, partikulární řešení soustavy lineárních rovnic, základní řešení soustavy lineárních rovnic.

8.3.2 *Příklady řešení soustav lineárních rovnic – 2. pokračování* (33 m 33 s): příklady.

8.3.2.1 *Další příklady* (23 m 35 s): srovnání Gaussovy a Jordanovy eliminační metody, příklady.

8.3.2.2 *Ještě příklady* (20 m 3 s): příklady, přechod od jednoho základního řešení k dalšímu základnímu řešení.

8.3.3 *Některé ekonomické aplikace* (21 m 2 s): přechod od jednoho základního řešení k dalšímu základnímu řešení, optimální řešení soustavy.

8.3.3.1 *Nejen ekonomické aplikace* (17 m 54 s): Leontiefův model ekonomiky, soustava lineárních rovnic při řešení úlohy týkající se elektrického obvodu.

8.3.4 *Homogenní soustavy lineárních rovnic* (21 m 15 s): homogenní soustava lineárních rovnic, triviální řešení homogenní soustavy lineárních rovnic, příklady, ortogonální doplněk, homogenní soustava přiřazená této soustavě lineárních rovnic, obecné řešení soustavy lineárních rovnic.

8.3.5 *Počítače nepočítají přesně* (24 m 11 s): reprezentace čísel na počítači, vědecký zápis reálných čísel, zápis reálných čísel užitím plovoucí řádové čárky, standard IEEE, jednoduchá přesnost, dvojitá přesnost, rozšířená přesnost, čtyřnásobná přesnost.

8.3.5 *Počítače nepočítají přesně – pokračování* (11 m 20 s): stabilní a nestabilní řešení, příklady, odstranění problémů.

8.4 *Maticová algebra* (20 m 21 s): maticové operace, součin matic, příklady, některé elementární vlastnosti součinu matic.

8.4.1 *Součin matic* (46 m 51 s): vlastnosti součinu matic, příklady, věta o součinu navzájem transponovaných matic, vytýkání matice, maticový zápis soustavy lineárních rovnic.

8.4.2 *Regulární a singulární matice* (32 m 21 s): regulární matice, singulární matice, inverzní matice, věta o existenci inverzní matice, Jordanův algoritmus pro výpočet inverzní matice, příklady, reálný násobek regulární matice.

8.4.3 *Vlastnosti regulární matice* (31 m 44 s): věta o navzájem inverzních maticích, příklady,

věta o záměně transponování a inverze regulární matice, věta o inverzi a symetrii regulární matice, věta o inverzi součinu matic, věta o maticových rovnicích.

8.4.3.1 *Šifrování součinem matic* (27 m 23 s): kryptologie, kryptografie, kryptoanalýza, šifra, klíč, symetrická šifra, asymetrická šifra, šifrování součinem matic (šifrovací klíč, dešifrování a příklady).

8.4.4 *Maticové rovnice* (23 m 13 s): metody řešení maticových rovnic, příklady.

8.4.4 *Maticové rovnice – pokračování* (26 m 52 s): příklady, řešení soustavy lineárních rovnic inverzní maticí (věta, výhody, nevýhody).

8.5 *Determinanty* (29 m 44 s): definice determinantu matice, rozvoj determinantu matice podle řádku, rozvoj determinantu matice podle sloupce, subdeterminant (minor), kofaktor, Sarrusovo pravidlo, příklady.

8.5.1 *Vlastnosti determinantů* (25 m 2 s): věta o determinantu trojúhelníkových matic, věta o determinantu transponované matice, věta o záměně řádků (resp. sloupců) matice, elementární úpravy matice a její determinant, příklady.

8.5.2 *Užití determinantů* (24 m 43 s): věta o determinantu regulární a singulární matice, příklady, determinanty navzájem inverzních matic, výpočet inverzní matice užitím determinantů, vektorový součin vektorů a determinant matice.

8.5.2.1 *Příklady* (23 m 5 s): příklady, Vandermondův determinant r -tého řádu,

8.5.3 *Další užití determinantů* (25 m 49 s): Cramerovo pravidlo, příklady, stopa matice, charakteristický polynom matice, charakteristická rovnice matice, charakteristická (vlastní) čísla matice, charakteristická čísla symetrické matice, vztah mezi charakteristickými čísly a stopou matice.

8.5.3 *Další užití determinantů – pokračování* (25 m 31 s): příklady, vlastní čísla regulární

a singulární matice, spektrum matice, charakteristická čísla a determinant matice.

8.6 *Bilineární a kvadratické formy* (31 m 37 s): lineární forma, věta o předpisu pro lineární formu, bilineární forma, věta o předpisu pro bilineární formu, kvadratická forma, věta o předpisu pro kvadratickou formu, příklady.

8.6.1 *Klasifikace kvadratických forem* (25 m 30 s): vyjádření kvadratické formy součinem matic, kanonický tvar kvadratické formy, klasifikace kvadratických forem, klasifikace symetrických matic, příklady, věta o klasifikaci kvadratických forem v kanonickém tvaru (resp. diagonálních matic), převod kvadratické formy do kanonického tvaru, zákon o setrvačnosti kvadratických forem.

8.6.1 *Klasifikace kvadratických forem – pokračování* (19 m 52 s): kvadratické formy a charakteristická čísla, příklady, Sylvestrova věta.

Z toho vyplývá, že byla dodržena základní osnova celého kursu Matematika VŠEM – Lineární algebra uvedená v Coufal, Šmejkalová, Tobíšek (2016 a 2017).

2 Testy a příručka

Testy jsou umístěny v části *Testy znalostí* na www stránkách Matematika VŠEM (2017). Celkem je vloženo 115 příkladů. Uvedeme jednotlivé části, u kterých uvedeme některé typy příkladů. Používají se zkušenosti s e-learningem a testováním (Mošna, 2013).

8.1 *Aritmetické vektory a matice* (25 příkladů):

a) Určete hodnotu matice.

$$A = \begin{bmatrix} 2, & -3, & 1, & -5 \\ 3, & 0, & -5, & 8 \\ -1, & 1, & -3, & 4 \\ 1, & 2, & 4, & 1 \end{bmatrix}$$

b) V závislosti na reálném parametru k určete hodnotu matice.

$$A = \begin{bmatrix} 3, & 2, & 4 \\ -1, & 0, & -3 \\ 5, & 1, & k \end{bmatrix}$$

c) V závislosti na reálném parametru rozhodněte, zda vektory $(1, -1, 1, -1)$, $(2, 1, -2, 2)$, $(1, 1, 2, -3)$, a $(-1, 2, 1, k)$ jsou lineárně závislé nebo nezávislé.

8.3 *Soustavy lineárních rovnic* (39 příkladů):

a) Určete všechna řešení soustavy lineárních rovnic:

$$\begin{cases} 2x_1 - x_2 + x_3 + x_4 = 1, \\ x_2 - x_3 = 0, \\ x_1 + x_2 + 2x_3 + x_4 = 3, \\ x_1 - 2x_2 - x_3 = 1. \end{cases}$$

b) Určete všechna řešení soustavy lineárních rovnic:

$$\begin{cases} -2x_1 + x_2 + x_3 - x_4 = -3, \\ x_1 + x_4 = 0, \\ x_1 - x_2 - 2x_3 - 3x_4 = 5, \\ -x_3 + 3x_4 = -2. \end{cases}$$

8.4 *Maticová algebra* (17 příkladů):

a) Určete všechna řešení maticové rovnice $3X - 2A = B \cdot X - A$ s neznámou maticí

$$X, \text{ kde matice } A = \begin{bmatrix} 5, & 4 \\ 7, & 9 \end{bmatrix} \text{ a matice } B = \begin{bmatrix} 4, & -2 \\ 1, & 0 \end{bmatrix}$$

b) Určete všechna řešení maticové rovnice $4X - B = X \cdot A + B$ s neznámou maticí X ,

$$\text{kde matice } A = \begin{bmatrix} 6, & -7 \\ -1, & 8 \end{bmatrix}$$

$$\text{a matice } B = \begin{bmatrix} -1, & 1 \\ 1, & 0 \end{bmatrix}.$$

8.5 *Determinanty* (34 příkladů):

a) Spočítejte determinant:

$$\begin{vmatrix} 3, & 5, & 8, & 4 \\ 1, & -3, & 2, & 5 \\ 2, & -6, & 4, & 10 \\ -8, & -2, & 3, & 9 \end{vmatrix}.$$

b) Určete neznámou x_3 v soustavě lineárních rovnic:

$$\begin{cases} x_1 - x_2 + x_3 = 3, \\ 2x_1 + x_2 - x_3 = 0, \\ 3x_1 - 2x_2 = -1 \end{cases}$$

užitím Cramerova pravidla.

Student si vybere oddíl, ve kterém se zobrazí zadání pěti náhodně vybraných příkladů ze zásoby příkladů k danému okruhu. Ke každému příkladu je nabídnuto minimálně 5 výsledků, opět generovaných v náhodném pořadí, tedy pokud si uživatel generuje sady příkladů z téhož okruhu vícekrát, nemusí mít správná odpověď totéž označení. V úvodu uvede uživatel emailovou adresu pro jedinečnou identifikaci řešitele testu, poté postupně označí u všech příkladů odpovědi, které považuje po svých provedených výpočtech za správné. Po označení odpovědi na poslední příklad uživatel zvolí možnost „Odeslat test a zobrazit výsledek“. Systém vyhodnotí správnost odpovědi a zobrazí výsledky.

Příručka uživatele projektu Matematika VŠEM je významně rozšíření stávající příručky nejen o lineární algebru v obdobném duchu jako tento článek (navíc je doplněn rejstřík o nové pojmy s jejich definicemi), ale i nově upravené stránky MATEMATIKA VŠEM (2017).

3 Články a účast na konferencích

Celý projekt byl na začátku řešení je popsán v článku Coufal, Šmejkalová, Tobíšek (2016) a průběžná zpráva byla podána na mezinárodní konferenci *Distance Learning, Simulation and*

Communication 2017 v Brně příspěvkem Coufal, Šmejkalová, Tobíšek (2017).

Navazující články Coufal, Šmejkalová (2016 a 2017) se věnují prvopočátkům reprezentace čísel, která hraje podstatnou roli při řešení úloh lineární algebry počítači.

Související článek Coufal, Tobíšek (2016b) a příspěvek na mezinárodní konferenci *The 11th International Days of Statistics and Economics (MSED 2017)* v Praze Coufal, Tobíšek (2017a) se zabývají vývojem pojmu nekonečno v průběhu dějin od potenciálního k aktuálnímu, protože starší Řekové se nekonečna báli jak čert kříže.

Na článek Coufal, Tobíšek (2016a) navazuje Coufal, Tobíšek (2017), ve kterých je uvedeno šifrování a specifikováno na jednoduché příklady šifrovacích a dešifrovacích metod. Výsledky článků jsou použity ve videoprezentaci 8.4.3.1 *Šifrování součinem matic* i v Příručce uživatele projektu Matematika VŠEM.

Závěr

Matematika VŠEM – Lineární algebra navázal na projekt *Popularizace matematiky a podpora přechodu středoškolských studentů na vysoké školy technického směru* (Coufal, Tobíšek, 2015) podporovaný grantem OPPA s finanční podporou Evropského sociálního fondu a na rozvojový projekt *Finanční matematika VŠEM* (Coufal, Tobíšek, 2015a) registrovaného u Interní grantové agentury VŠEM. Oba projekty byly úspěšně dokončeny a jsou navštěvovány ve vysoké míře na stránkách MATEMATIKA VŠEM (2017). Výstupy projektu Matematika VŠEM – Lineární algebra rovněž mají vysokou návštěvnost, což ukazuje, že využití zkušeností předcházejících projektů bylo vhodné. Rovněž se potvrzuje, že informace na Facebooku nejen o nových výstupech, ale i o zajímavostech kolem matematiky jsou upozorněním k návštěvě www stránek MATEMATIKA VŠEM (2017).

Lze s úspěchem říci, že situace těch, kteří prostudují kurs Matematika VŠEM – Lineární algebra, bude určitě lepší než situace poutníka Labyrintu světa a ráji srdce J. A. Komenského¹ (1631), kde v kapitole jedenácté nazvané *Poutník přišel mezi filosofy*² je asi vhodné uvést jedno zastavení: *MEZI ARITHMETIKY. Vtom jdouce, trefíme mezi jakési, kteříž plnou síň cifer majíce, přebírali se v nich. Někteří berouc z hromady, rozsazovali je; jiní zase přehršlím shrňujíc, na hromádky kladli; jiní opět z těch hromádek díl ubírali a obzvlášť sypali; jiní opět ty díly v jedno snášeli; a jiní zase to dělili a roz-nášeli, až sem se tomu jejich dílu podivil. Oni mezi tím vypravovali, jak v celé filozofii jistšího umění nad toto jejich není, tu že nic chybiti, nic ujítí, nic nadbýti nemůž. „Nač pak to umění jest?“ řekl sem. Oni mé hlouposti se podivíc, hned jeden přes druhého divy mi vypravovati začnou. Jeden, že mi poví, kolik husí v stádě letí, nepočítaje jich; druhý, že mi poví, v kolika hodinách čisterna pěti rourkami vyteče. Třetí, že mi poví, kolik v měsíci grošů mám, nenahlé-*

daje tam etc., až se jeden našel, kterýž se písek mořský v počet uvéstí podvoloval a o tom hned knihu sepsal (Archimedes). Jiný příkladem jeho (ale větší subtýlnosti dokázati chtěje) dal se v počítání v slunci létajícího prášku (Euclides). I užásl sem se: a oni mi k srozumění posloužití chtějí, ukazovali své regule, Trium, Societatis, Alligationis, Falsi³; kterýmž sem jakž takž vyrozuměl. Než když mne do nejzadnější, jenž Algebra aneb Cossa⁴ slove, uvéstí chtěli, takových sem tam divokých jakýchsi klik a háků hromady uhlédal, že mne o málo závrat nepopadl. a zavra já oči, prosil sem, aby mne odtud vedli.

Poznamenejme, že od 1. září 2017 do 31. srpna 2019 probíhá řešení výzkumného projektu *Matematika VŠEM – Diferenciální počet* registrovaného v rámci Systému grantů CES VŠEM pod registračním číslem GCES1017.

Poděkování

Článek vznikl s podporou grantu Centra ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu.

¹⁾ Původním názvem *Labyrint světa a luthauz srdce, to jest světlé vymalování, kterak v tom světě a věcech jeho všech-ných nic není než matení a motání, kolotání a lopotování, mámení a šalba, bída a tesknost, a naposledy omrzení všeho a zoufání: ale kdož doma v srdci svém sedě, s jediným Pánem Bohem se uzavírá, ten sám k pravému a plnému mysli upokojení a radosti že přichází.*

²⁾ *Matematika byla v Komenského době považována za součást filosofie.*

³⁾ *Trium* – trojčlenka, *societatis* – spolkový počet, *alligationis* – aligační počet, tj. úměrné dělení veličiny podle daných podmínek, *falsi* – početní řešení zkusmo podle pravidla domněnky.

⁴⁾ V té době senpřinřešení rovnic zpravidla neznámá značila *x* (italsky *cossa*).

LITERATURA

COUFAL, J. - ŠMEJKALOVÁ, J. (2016). Prvopočátky vyjádření čísel. *Mundus symbolicus*. roč. 24, pp. 33 - 40. ISSN 1210-809X.

COUFAL, J. - ŠMEJKALOVÁ, J. (2017). Vrubovky, *Systémová integrace* [online]. č.1-2, pp. 20 - 28, ISSN 1804-2716. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.cssi.cz/cssi/systemova-integrace-1-2-2017>

COUFAL, J. - ŠMEJKALOVÁ, J. - TOBÍŠEK, J. (2016). Projekt Matematika VŠEM - Lineární algebra. *Ekonomické listy* [online]. č. 3, pp. 13 - 21, ISSN 1804-4166. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>.

COUFAL, J. - ŠMEJKALOVÁ, J. - TOBÍŠEK, J. (2017). Linear Algebra for Everybody. In: *Distance Learning, Simulation and Communication 2017 [CD]*. Brno, 31.05.2017 - 02.06.2017. Brno : University of Defense, pp. 50 - 54, ISBN 978-80-7231-416-4.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2015). Matematika VŠEM a e-learning. In: *Ekonomické listy*, vol. 6, no. 1, pp. 46 - 55. ISSN 1804-4166 [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2015a). Finanční matematika VŠEM. In: *Ekonomické listy*, vol. 6, no. 2, pp. 39 - 49. ISSN 1804-4166 [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2016). E-learning and Financial Mathematics. In: *The 10th International Days of Statistics and Economics (MSED 2016)* [online]. Praha, 08.09.2016 - 10.09.2016. Slaný : Libuše Macáková, Melandrium, pp.276 - 285. ISBN 978-80-87990-10-0. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: http://msed.vse.cz/msed_2016/article/192-Coufal-Jan-paper.pdf.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2016a). Jednoduché šifrování. *Mundus symbolicus*. roč. 24, pp. 43 - 50. ISSN 1210-809X.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2016b). The Way to Infinity. *Mundus symbolicus*. roč. 24, pp. 5 - 16. ISSN 1210-809X.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2017). Šifrování s maticemi. In: *Ekonomické listy* [online]. č. 1, pp. 39 - 48, ISSN 1804-4166. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>.

COUFAL, J. - TOBÍŠEK, J. (2017a). En Route for Infinity. In: *The 11th International Days of Statistics and Economics (MSED 2017)* [online]. Praha, 14.09.2017 - 16.09.2017. Slaný : Libuše Macáková, Melandrium, pp.235 - 244. ISBN 978-80-87990-12-4 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: https://msed.vse.cz/msed_2017/article/37-Coufal-Jan-paper.pdf

KOMENSKÝ, J. A. (1631). *Labyrint Swěta a Lusthauz Srdce*. Pirna.

MATEMATIKA VŠEM (2017) [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.matematikavsem.cz/>.

MOŠNA, F. (2013). E-learning and interactive dynamical figures for teaching of mathematics. In: *Proceedings of the 10th international conference Efficiency and Responsibility in Education 2013*. 06.06.2013, Praha. Praha: Czech Univ. of Life Sciences in Prague. pp. 449 – 454. ISBN 978-80-213-2378-0.

FINAL REPORT OF THE “MATHEMATICS FOR EVERYBODY WITH UEM – LINEAR ALGEBRA” PROJECT

Doc. RNDr. Jan Coufal, CSc., Mgr. Ing. Julie Šmejkalová, Mgr. Ing. Jiří Tobíšek

ABSTRACT

Project entitled “Mathematics for Everybody with VŠEM – Linear Algebra“ was carried out within a grant of Centre for Economic Studies of University of Economics and Management (CES VŠEM). The article provides a complete overview of the research project outputs. Particularly brings full outline of all video presentations, including its brief content and duration. Moreover are listed the types of test examples for each individual part of linear algebra tests. In addition, the User’s Guide for the project “Mathematics for everybody“ is mentioned and articles in professional journals and international conferences proceedings are listed as well.

KEYWORDS

Mathematics, linear algebra, e-learning, Mathematics for Everybody with UEM, video presentations, tests, manual, articles.

JEL CLASSIFICATION

C02, A12, B23

Flexibilní síťové struktury pro výzkum a posílení efektivity vysokoškolského vzdělávání Mind Power

Záměrem projektu „Mind power“ je vytvoření určité multidisciplinární sítě expertů a následná publikace výstupů týkající se oblasti vysokoškolského, potažmo i dalšího vzdělávání. Do projektu jsou zapojeny dvě skupiny účastníků, a to jak interní řešitelé v podobě pedagogů či studentů VŠEM, tak externí účastníci. Jádrem je rozvinutí debaty týkající se vybraných témat s návazností na vzdělávání, čímž by měl být vytvořen nezávislý a neotřelý zdroj informací, koncepcí, nápadů

a idejí v akademické oblasti. Je využíván princip tzv. think tanku pro získání různorodých pohledů na zkoumané oblasti.

Mezi základní dílčí cíle projektu lze zařadit posílení povědomí o VŠEM jakožto o moderní vzdělávací instituci a zvýšit její atraktivitu, zlepšení a aktualizace výuky na VŠEM a také zapojení studentů do struktury VŠEM jakožto do prostředí generujícího nové myšlenky a poznatky (podpora mezigeneračního dialogu).

Tabulka 1 ►

Přehled informací o výstupech projektu

Název výstupu	Typ výstupu	Médium	Fáze zpracování
Generace Y – vzděláv[á]ní dětí milénia	Esej, úvaha	Nerecenzovaná část časopisu Ekonomické listy	Zveřejněno
Věčný zápas s prokrastinací	Popularizační článek	Portál Absolvent.cz	Zveřejněno
Start-upy na VŠEM	PR článek	Web www.vsem.cz	Zveřejněno
Co můžeš, odlož na zítřek – fenomén akademické prokrastinace studentů vysokých škol	Popularizační článek s výsledky primárního výzkumu	Časopis Zemědělská škola	Zveřejněno
Život správa vysokoškoláků aneb kde vzít energii na studium	Popularizační článek s výsledky primárního výzkumu	Časopis Zemědělská škola	Odesláno ke zveřejnění – schváleno
Studenti VŠEM a jejich akademická prokrastinace	Vědecký článek	Časopis Ekonomické listy	V recenzním řízení
Sportovní aktivity studentů VŠEM	Vědecký článek	Časopis Ekonomické listy	Finální úpravy
Život správa studentů VŠEM	Vědecký článek	WoS/Scopus	Vyhodnocování výsledků výzkumu
Finanční gramotnost	Popularizační článek	Prozatím blíže neurčeno	Finální úpravy
Faktory úspěchů souvisejících se zemědělstvím, potravinářstvím a výživou a jejich návazností na vzdělání	Vědecký článek	WoS/Scopus	Sběr dat

Zdroj: vlastní zpracování

V prvních měsících chodu projektu byl vytvořen základní tým a dále byli osloveni i další studenti VŠEM i lidé mimo akademickou půdu z různých odborných oblastí. Taktéž byla stanovena základní pravidla pro fungování týmu Mind Power.

Přehled dosavadních i plánovaných výstupů projektu s upřesňujícími informacemi je obsažen v následující tabulce 1.

V rámci projektu bylo realizováno několik primárních výzkumů. Stěžejní je zejména kvantitativní výzkum uskutečněný mezi studenty VŠEM, který se týkal dvou oblastí – akademické prokrastinace a životosprávy a životního stylu studentů. Výsledky těchto výzkumů byly (či budou) dále

využity v odborných či popularizačních člancích a dle rozpracování jednotlivých výstupů budou doplněny o další metody, například o rozhovory s odborníky nebo metodu delfskou.

Dále je v rámci spolupráce s Českou akademií zemědělských věd prováděn sběr dat (kvalitativní výzkum) týkající se start-upů, které působí v oblasti zemědělství, potravinářství a výživy.

Vzhledem k tomu, že záměrem projektu je sdružit větší množství odborníků i studentů, v případě zájmu o účast na jednotlivých výstupech kontaktujte prosím hlavní řešitelku Ing. Helenu Smolovou, Ph.D. (helena.smolova@vsem.cz). Podílení se na výstupech je honorováno, a to dle přínosu jednotlivých účastníků.

Podpora finanční gramotnosti obyvatel České republiky¹

Mind Power

Každodenní realita prokazuje, jak je nezbytné finanční vzdělávání. Nejen ekonomické fakulty vysokých škol trvale přikládají značný význam aktivitám vedoucím ke zvýšení finanční gramotnosti studentů, a především široké veřejnosti. Obecně lze konstatovat, že finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů nezbytných k finančnímu zabezpečení rodiny a nikoli pouze k aktivnímu, ale zejména finančně neohrožujícímu vystupování na trhu finančních produktů a služeb.

Ministerstvo financí provedlo v roce 2015 měření úrovně finanční gramotnosti dospělé populace České republiky. Z šetření bohužel vyplynulo, že 2/3 dospělých se nechová ekonomicky zodpovědně, 57 % domácností nesestavuje rodinný rozpočet, dále pak si 37 % respondentů nedokáže představit, jak by řešilo ztrátu hlavního příjmu jejich domácnosti, 19 % dospělých aktivně nespoří atd. Z výzkumu dále vyplynulo, že nižší úroveň finanční znalosti mají zejména lidé se základním vzděláním, ekonomicky neaktivní lidé či lidé s nízkými příjmy či ve věkové kategorii do 29let.

Autoři tohoto příspěvku se shodují na tom, že je nutno posilovat schopnost čelit neočekávaným událostem s negativními finančními následky. Dopady mohou být ekonomického a sociálního charakteru, či (což je častější) je-

jich kombinace. Je nutné podnikat aktivní kroky vedoucí ke zlepšení postavení (potenciálních) klientů bank a pojišťoven v ČR a ke zvýšení transparentnosti finančního trhu v ČR v souladu se standardy a trendy obvyklými v členských zemích Evropské unie. Např. nový zákon o spotřebitelském úvěru posiluje postavení spotřebitele na finančním trhu, avšak nedokáže eliminovat všechna rozhodnutí spotřebitelů, která se neslučují s racionálním finančním uvažováním.

Mezi klíčové subjekty, které se podílejí na finančním vzdělávání občanů ČR, patří: Ministerstvo financí ČR (dále MFČR), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstvo průmyslu a obchodu, Česká národní banka (ČNB), Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo vnitra. MFČR uvádí také další důležité subjekty, které se podílejí na finančním vzdělávání občanů ČR, a to různá profesní sdružení, sociální partnerny, nestátní neziskové organizace, vzdělávací instituce, média a další subjekty či nestátní instituce. Národní strategie finančního vzdělávání je projektem MFČR ve spolupráci s MŠMT a ČNB. Klade si za cíl „*vytvoření systému finančního vzdělávání pro zvyšování úrovně finanční gramotnosti v ČR*“ a vychází z doporučení mezinárodních organizací (zejména OECD a Evropské komise).

¹⁾ Příspěvek vznikl v rámci projektu „Mind power VSEM“ a byl financován díky veřejné grantové soutěži CES VSEM. Kromě kmenových členů uskupení patří poděkování Sáře Pomazalové a Janu Vrabčovi za jejich odborné připomínky a komentáře.

Význam finančního vzdělávání se zvyšuje přímo úměrně zvyšujícímu se počtu produktů finančního trhu a celkové finanční globalizaci hospodářství. Je evidentní, že finanční gramotnost je výstupem finančního vzdělávání. Dobré finanční vzdělání jedince přispívá ke správnému ekonomickému uvažování a rozhodování.

Mezi způsoby prevence zadlužování a zvyšování finanční gramotnosti lze zařadit vzdělávání na ZŠ, SŠ, VŠ, vzdělávací kurzy pro dospělé, poradenské služby bank a finančních institucí, další přednášky a publikace různých subjektů. Výuku na ZŠ je však nutné chápat jako klíčovou. Základní vzdělání je jediná povinná forma výuky v ČR. Vzhled do problematiky gramotnosti také poskytuje výuka povinných odborných předmětů na ekonomických fakultách. Vyučující na vysokých školách aktualizují vzdělávací obsah v souvislosti se změnami legislativy, výší daní či úrokových sazeb, výhodností finančních produktů atd. Obecně se při výuce uplatňuje široké spektrum metod, a to metody monologické, metody dialogické, metody situační a inscenační, metody heuristické, metody práce s textem a v neposlední řadě i didaktické hry. Autoři příspěvku se shodují na tom, že je vhodné používat velkou škálu těchto výukových metod pro správné uchopení tohoto důležitého tématu.

Finanční gramotnost má interdisciplinární povahu. V průběhu výuky se rozvíjejí zejména kompetence matematické, kompetence k řešení problémů, komunikační kompetence a kompetence využívat prostředky informačních a komunikačních technologií s důrazem na rozvoj schopnosti efektivního vyhledávání a zpracování informací, práci s e-learningovými aplikacemi, textovými a tabulkovými procesory a zhodnocení získaných informací z hlediska pravdivosti. Student je následně schopen bez problému navrhnout způsob zhodnocení volných finančních

prostředků, řešit nedostatek prostředků v rozpočtu, orientuje se ve finančních produktech a dokáže použít znalosti z oblastí práv spotřebitele. V této souvislosti lze upozornit taktéž na zvyšování finanční gramotnosti veřejnosti formou publikační a publicistické činnosti.

Prioritními oblastmi Národní strategie finančního vzdělávání jsou:

- aktivní a odpovědná účast na finančním trhu,
- prevence proti předlužení a
- zajištění na stáří.

Aktivní a odpovědná účast na finančním trhu je zde definována jako aktivní chápání role spotřebitele, přičemž cílem je efektivní rozhodování občanů, na podkladě úplných, správných a transparentních informací a adekvátní úrovně finanční gramotnosti. Druhá a třetí priorita do určité míry rozvíjejí prioritu první.

Vzhledem k výraznému nárůstu zadlužení českých domácností v posledních letech je nutná jeho prevence. Zadlužování došlo do té fáze, že jsou některé rodiny vystaveny existenčním problémům (např. nedostatku peněz pro samotné živobytí). Významným faktorem, který stojí za problémem předlužení, je komplikovaný popis nákladů souvisejících se splácením jednotlivých úvěrů. Právní řád ČR prakticky nepostihuje působení subjektů poskytujících půjčky s cílem zmocnit se osobního majetku dlužníka. Většinou se jedná o úvěry, které jsou na první pohled poskytovány za velmi benevolentních podmínek. Nebezpečím mohou být rovněž nepřiměřeně vysoké smluvní pokuty. Úvěry poskytované za vysoký úrok nebo za nevýhodných podmínek souvisí s reklamou na tyto produkty. Platná úprava regulace zakazuje klamavou reklamu a reklamu, která je v rozporu s dobrými mravy. Pro řešení případů zadluženosti jsou vhodná následující opatření: monitoring zadlužování v sociálně vyloučených lokalitách a podpora sociální

terénní práce, vytvoření uceleného systému vzdělávání finanční gramotnosti, podpora a rozvoj alternativních modelů pro zmírnění následků zadlužení, výrazná regulace či odstranění reklamy na spotřebitelské úvěry, odstranění nedostatků v právní úpravě soudních sporů, exekucí a institutu osobního bankrotu atd.

V blízké budoucnosti se příslib klidného dožití po odpracování určitého počtu let pozvolna rozplývá. Dochází totiž k relativnímu stárnutí populace a k problémům z hlediska zvyšování ekonomické zátěže populace, které jsou s tím spojeny. Je jisté, že sociální systém nebude schopen zajistit požadavky rostoucího podílu občanů závislých na pomoci státu. Občané se musí naučit zacházet s osobními financemi a finančně se zajistit do budoucna. Pro vytvoření dostatečné finanční rezervy je nutno počítat

s pravděpodobnou délkou dožití. Při předpokládaném x -letém investičním horizontu je namístě se ptát, kam by bylo nejvýhodnější investovat. Je možné uvažovat následující tři zdroje financování postaktivního věku života: starobní důchod vyplácený státem, dávka vyplacená penzijní společností a soukromé úspory a jiný příjem z majetku občana. Individuální spoření by mělo být součástí strategie zajištění na stáří u každého jedince. Obecná rada neexistuje, poněvadž každý má jiný časový (investiční) horizont, jiné finanční potřeby či možnosti a jiný přístup k riziku.

Na závěr je možné konstatovat, že se finančně gramotný občan orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat svůj rozpočet včetně správy finančních aktiv a finančních závazků. Čím jsou spotřebitelé v této oblasti vzdělanější, tím lépe fungují finanční trhy.

Skill-port VŠEM – Váš maják ve světě znalostí, dovedností a osobního rozvoje

Projekt Skill-port VŠEM na Vysoké škole ekonomie a managementu funguje již od roku 2017 a vznikl díky finanční podpoře poskytnuté z interních grantů. Záměrem projektu je prohlubování již získaných teoretických poznatků studentů VŠEM, stejně jako prezentace témat nových a rozšiřování znalostí a vědomostí studentů. Jako hlavní nástroje projektu jsou využívány specializované workshopy, interaktivní přednášky s diskuzí, semináře apod. Podstatný aspekt při výběru přednášejících tvoří rovněž jejich pedagogické schopnosti, přitažlivost prezentovaného tématu nebo jeho využitelnost v praxi. Mezi hlavní přínosy projektu lze zařadit zvýšení kvality a šířky vzdělání studentů, rozšíření jejich praktických znalostí a obzorů, prohloubení jejich odbornosti či získání profesních kontaktů. Je tak umožněno i pokrytí specifických potřeb a zájmů jednotlivých studentů nad rámec klasického vzdělávání.

Řešitelský tým je složen ze tří členů. Hlavním řešitelem je Ing. Helena Smolová, Ph.D., spoluřešitelkami jsou Ing. Hana Urbančová, Ph.D. a Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

V roce 2016/2017 byly uskutečněny pod záštitou projektu Skill-port VŠEM následující akce, o nichž již byly bližší informace předloženy v předchozích průběžných zprávách:

- Motivace k učení aneb Jak se správně učit (2. února 2016).
 - Jak sestavit nejlepší marketingovou kampaň (1. března 2016).
 - Diplomka může být Váš kamarád (15. března 2016).
 - Asertivita v praxi (26. dubna 2016).
 - Koučování kultivuje Váš potenciál (24. května 2016).
 - Marketing právně správně (8. listopadu 2016).
 - Začínáme vést lidi aneb poučme se z nejčastějších chyb (15. listopadu 2016).
 - Objevte svou cestu k Business Intelligence (29. listopadu 2016).
 - Firemní koučování v praxi (13. prosince 2016).
 - Jak se učit cizí jazyky (31. ledna 2017).
 - Data a bezpečnost aneb Cybersecurity v praxi (21. února 2017)
- Dále pak se dne 18. dubna 2017 uskutečnila akce s názvem „Neprohrávejte! Naučte se vyjednávat“. Průvodcem tímto praktickým workshopem byl Jen Mexo Řehák, profesionální vyjednávač a konzultant. 31. května 2017 následovala odborná diskuze na téma „Zvířecí psychologie“ s MVDR. Alexandrem Skácelem, který se kromě standardní veterinární léčby zaměřuje například na poruchy chování psů a koček, konstituční homeopatii apod. Daný trimestr uzavřela akce na téma „Eventy v praxi“ se specialístkou marketingu Vojenské zdravotní pojišťovny ČR Hanou Salajkovou.
- Dne 31. října byl rovněž realizován workshop na téma Gramatika pro každodenní písemnou praxi s Mgr. Evou Suchomelovou. Jednalo se

„ochutnávku“ připravované praktické aplikace, která bude studentům VŠEM nabídnuta v následujícím trimestru.

Do konce roku 2017 je plánováno uskutečnění akcí na téma zaměstnávání osob s mentálním postižením či e-commerce.

Do projektu mají možnost zasahovat i samotní studenti VŠEM. V současné době jsou

zapojeni především do správy oficiálního facebookového profilu projektu s názvem Skill-port VŠEM projekt pro studenty, dále pak vyhledávají a navrhnou vhodná témata, respektive přednášející nebo zajišťují organizaci akce.

Projekt Skill-port VŠEM byl ve dnech 23. května 2017 a 17. října 2017 taktéž představen zájemcům na Dnech vědy.

Pokyny pro autory

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

Autoři sami uvádějí, do které části nabízejí své příspěvky.

Redakce přijímá pouze dosud nepublikované příspěvky.

Na zařazení příspěvku nevzniká právní nárok.

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

Ekonomické listy

číslo 3, ročník 8.

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

Vycházejí 3 čísla ročně

Vydavatel

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

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

IČ: 25473361

Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s.

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

IČ: 01801376

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

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

Redakční rada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ing. Josef Vlášek, Český statistický úřad

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

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

Jazyková redakce: Za formální správnost příspěvků odpovídají autoři.

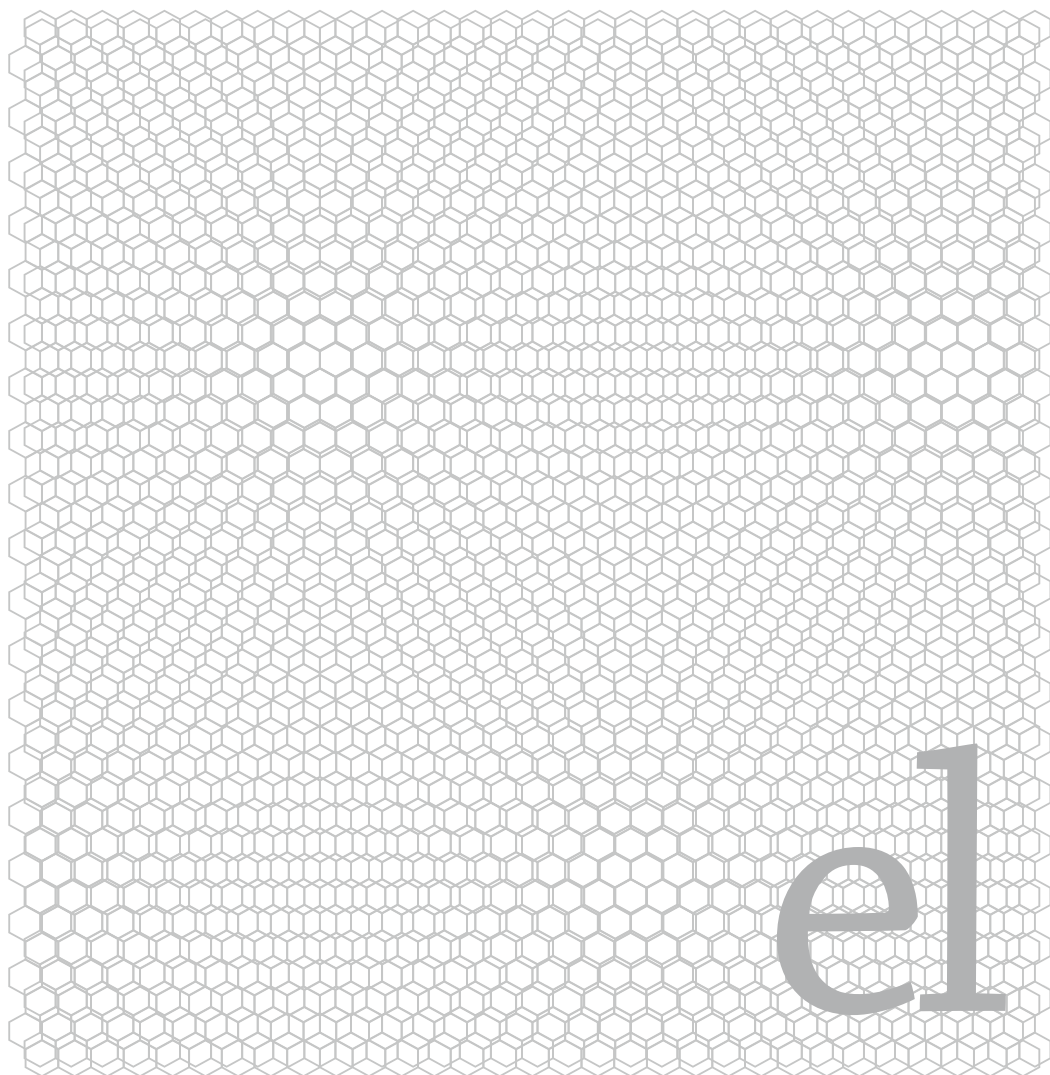
Grafická úprava: Luboš Vyskočil

Vyšlo dne: 31. 12. 2017

ISSN: 1804-4166

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

© Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s.



e1