

# AUSPICIA

Recenzovaný vědecký časopis pro oblast společenských a humanitních věd

Reviewed Scholarly Journal Dealing with Social Sciences

Рецензируемый научный журнал для общественных наук



VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ  
ČESKÉ BUDĚJOVICE

FILOSOFICKÝ ÚSTAV AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY  
PRAHA

2013

## AUSPICIA

**Recenzovaný vědecký časopis pro otázky společenských a humanitních věd.**

Založen v r. 2004. Vydáván:

- Vysokou školou evropských a regionálních studií České Budějovice, Česká republika
- Filosofickým ústavem Akademie věd ČR, v.v.i. Praha, Česká republika

## AUSPICIA

**A peer-reviewed scholarly journal for questions of the social sciences.**

Founded in 2004. Published by:

- College of European and Regional Studies České Budějovice, Czech Republic
- Institute of Philosophy of the Academy of Sciences of the Czech Republic, v.v.i. Prague, Czech Republic

Rada pro výzkum, vývoj a inovace jako odborný a poradní orgán vlády ČR zařadila v roce 2008 časopis *Auspicia* mezi recenzované neimpaktované časopisy, které uvedla v oborech Národního referenčního rámce excelence (NRRE).

*Toto číslo časopisu je věnováno  
doc. JUDr. PhDr. Jiřímu Bílému, CSc.,  
přednášejícímu Vysoké školy evropských a regionálních  
studií a garantovi jednoho ze studijních programů,  
k jeho 60. narozeninám.*

*S přáním všeho nejlepšího*

*kolegyně a kolegové VŠERS*

**Adresa redakce:** Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 837, fax: 00420 386 116 824, [auspicia@vsers.eu](mailto:auspicia@vsers.eu), předmět: *Auspicia*, [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729). Vychází dvakrát ročně. Objednávky telefonicky přijímá redakce. Předplatné na rok: 200 Kč. Způsob placení: fakturou (na základě objednávky). Sazba: L - PZv s.r.o., Na Barborce 2, Dobrá Voda u Č. Budějovic. Tisk: Tiskárna JIE s.r.o. Povoleno MK ČR pod ev. č. MK ČR E 14912. Prosinec 2013. Časopis je financován VŠERS. ISSN 1214-4967

**Editorial Office Address:** Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 837, fax: 00420 386 116 824, [auspicia@vsers.eu](mailto:auspicia@vsers.eu), subject: *Auspicia*, [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729). Issued twice a year. Orders will be taken over the phone at the editor's office. The annual subscription fee is 200 CZK. Payment: by invoice (based on an order). Type: L - PZv s.r.o., Na Barborce 2, Dobrá Voda u Č. Budějovic. Print: Tiskárna JIE s.r.o. Approved by MK ČR under reg. Nr. MK ČR E 14912. December 2013. This journal is financed by VŠERS. ISSN 1214-4967

## EDIČNÍ RADA VŠERS · EDITORIAL BOARD OF VŠERS

### Předseda ediční rady · Chairman of the Editorial Board

doc. Dr. Lubomír PÁNA, Ph.D.

### Členové · Members

Dr. Milena BEROVÁ; doc. JUDr. PhDr. Jiří BÍLÝ, CSc.; Ing. Jiří DUŠEK, Ph.D.; RNDr. Růžena FEREBAUEROVÁ; PhDr. Jan GREGOR, Ph.D.; PhDr. Lenka HAVELKOVÁ, Ph.D.; doc. Ing. Marie HESKOVÁ, CSc.; doc. Ing. Oldřich PEKÁREK, CSc.; doc. Ing. Ladislav SKOŘEPA, Ph.D.

## REDAKCE ČASOPISU AUSPICIA · EDITORIAL OFFICE OF JOURNAL AUSPICIA

### Předsedkyně redakční rady · Chairman of the Editorial Board

doc. Ing. Marie HESKOVÁ, CSc.

### Šéfredaktor · Editor-in-Chief

PhDr. Jan GREGOR, Ph.D.

### Výkonná redaktorka · Managing Editor

Jekatěrina ANISIMKOVA

### Technická redaktorka · Technical Editor

Dr. Milena BEROVÁ

### Redaktoři anglických textů · English Language Editors

Mgr. Richard ŘÍHA

PhDr. Christopher Erwin KOY, M.A., Ph.D. (USA)

### Redaktorka ruských textů · Russian Language Editor

Jekatěrina ANISIMKOVA (Russia)

### Redaktoři německých textů · German Language Editors

PhDr. Jan GREGOR, Ph.D.

Lucie DREHER, M.A. (Germany)

## Členové mezinárodní redakční rady (22) · Members of the International Editorial Board (22)

Ing. et Mgr. BRABEC Martin, Ph.D. (Filosofický ústav AV, Praha, ČR)

prof. Ing. DUFINEC Imrich, Ph.D. (Vysoká škola bezpečnostného manažérstva, Košice, Slovensko)

Ing. DUŠEK Jiří, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

doc. JUDr. HEJDA Jan, Ph.D. (Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec, ČR)

doc. Ing. HES Aleš, CSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

MUDr. HODAČOVÁ Lenka, Ph.D. (Univerzita Karlova, Hradec Králové, ČR)

doc. Ing. HOLÁTOVÁ Darja, Ph.D. (Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)

mjr. Mgr. KAVAN Štěpán, Ph.D. (Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, České Budějovice, ČR)

prof. PhDr. KOPER Ján, Ph.D. (Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko)

doc. Mgr. KOROSTENSKI Jiří, CSc. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

Dr. MOSKVIN Dmitrij Jevgenjevič, Ph.D. (Jekatěrinburgskaja akademija sovremennogo iskusstva, Jekatěrinburg, Rossija)

Ing. NOVOTNÝ Jakub, Ph.D. (Vysoká škola polytechnická, Jihlava, ČR)

doc. Dr. PÁNA Lubomír, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

JUDr. PETR Bohuslav, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

prof. POČTOVJUK Andrij Borisovič, Ph.D. (Kremenčugskij nacionalnyj universitet imeni Michaila Ostrogradskogo, Kremenčug, Ukrajina)

Dr. ROUČEK Libor (Parlement européen, Bruxelles, Belgique)

JUDr. SVATOŠ Roman, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

Ing. et Mgr. SVOBODA Jan, M.A. (Filosofický ústav AV, Praha, ČR)

prof. PhDr. SZARKOVÁ Miroslava, CSc. (Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko)

doc. Ing. ŠVIHLOVÁ Dana, Ph.D. (Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko)

doc. PhDr. VALEŠ Lukáš, Ph.D. (Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)

PhDr. VOBOŘIL Ladislav, Ph.D. (Univerzita Palackého, Olomouc, ČR)

# OBSAH

<b>EDITORIAL</b>	<b>10</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA, ŘÍZENÍ</b>	
<b>METODIKA PŘÍPRAVY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ NA ÚROVNI OBCÍ</b>	<b>11</b>
<i>Andrea JINDROVÁ – Ludmila DŮMEOVÁ</i>	
<b>ZHDNOCENÍ REGIONÁLNÍHO ROZLOŽENÍ ENVIRONMENTÁLNÍCH PROJEKTŮ V RÁMCI VYBRANÉHO OPERAČNÍHO PROGRAMU</b>	<b>17</b>
<i>Renata BEDNÁŘOVÁ – Petra BEDNÁŘOVÁ</i>	
<b>ROZVOJOVÝ POTENCIÁL MIKROREGIONU A JEHO VNÍMÁNÍ OBČANY</b>	<b>23</b>
<i>Pavla VARVAŽOVSKÁ</i>	
<b>PRINCIPY MECHANICKÉ ORGANIZACE</b>	<b>28</b>
<i>Karel SLINTÁK</i>	
<b>SROVNÁNÍ SPOLEHLIVOSTI PREDIKČNÍCH MODELŮ PŘI PŘEDVÍDÁNÍ ÚPADKŮ ČESKÝCH PODNIKŮ</b>	<b>35</b>
<i>Kateřina MIČUDOVA</i>	
<b>STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ KONTINUÁLNÍHO ZLEPŠOVÁNÍ POMOCÍ METODIKY BALANCED SCORECARD</b>	<b>42</b>
<i>Michal PIVNIČKA</i>	
<b>ANALÝZA HODNOTOVĚ ORIENTOVANÉ POZICE FIRMY</b>	<b>47</b>
<i>Jakub KINTLER</i>	
<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY A ZÁKAZNÍK V ČR</b>	<b>52</b>
<i>Marta REGNEROVÁ – Aleš HES</i>	
<b>NOVÝ PŘÍSTUP KE STRATEGII MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE S VYUŽITÍM METODIKY STAKEHOLDER CIRCLE</b>	<b>58</b>
<i>Marie SLABÁ – Marie HESKOVA</i>	
<b>VLIV VELIKOSTI PODNIKU NA KARIÉRNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE</b>	<b>66</b>
<i>Hana KLUPÁKOVÁ</i>	
<b>OSOBNÍ INICIATIVA V KONTEXTU TRANSFORMAČNÍHO STYLU VEDENÍ</b>	<b>69</b>
<i>Ladislav PILAŘ – Tomáš HLAVSA</i>	
<b>HODNOCENÍ TRHU PRÁCE V ČR POMOCÍ ANALÝZY PŘEŽITÍ A COXOVA REGRESNÍHO MODELU</b>	<b>76</b>
<i>Hana VOSTRÁ VYDROVÁ – Andrea JINDROVÁ</i>	
<b>PSYCHOSOMATICKÉ SYNDROMY V PROFESI MANAŽERA</b>	<b>80</b>
<i>Miroslava SZARKOVÁ – Martin ANDREJČÁK</i>	
<b>INFORMACE A IRACIONALITA INVESTORA</b>	<b>86</b>
<i>Jaroslav ŠURA – Gabriela KUKALOVÁ</i>	
<b>K PROBLEMATICE VÝNOSOVÉ KŘIVKY STÁTNÍCH DLUHOPISŮ BĚHEM FINANČNÍ KRIZE</b>	<b>91</b>
<i>Lubomíra GERTLER</i>	
<b>2 POLITOLOGIE</b>	
<b>MOŽNOSTI APLIKACE OBSAHOVÉ ANALÝZY PŘI STUDIU ENDOGENNÍCH FAKTORŮ REGIONÁLNÍHO ROZVOJE</b>	<b>98</b>
<i>Radek KOPŘIVA</i>	
<b>3 VYBRANÉ PŘÍSPĚVKY Z DALŠÍCH HUMANITNÍCH OBORŮ</b>	
<b>VÝZKUM PREVENTIVNÍCH ÚČINKŮ EXISTENCE TZV. ZKOUŠEK SPOLEHLIVOSTI</b>	<b>107</b>
<i>Josef HRUDKA – Benedikt VANGELI – Josef KRÍHA</i>	
<b>MLÁDEŽ A EXTREMISMUS V ČESKÉ REPUBLICE</b>	<b>113</b>
<i>Roman SVATOS</i>	
<b>ZABEZPEČENÍ NEMOCNIC NOUZOVÝMI DODÁVKAMI ELEKTRICKÉ ENERGIE</b>	<b>123</b>
<i>Lenka BREHOVSKÁ – Libor LÍBAL</i>	
<b>HODNOCENÍ PRAVDY A LŽI V PAREMIÍCH (RUSKO-ČESKÉ KULTURNÍ KÓDY NA POZADÍ ANGLIČTINY)</b>	<b>129</b>
<i>Jiří KOROSTENSKI – Olga ABAKUMOVA</i>	
<b>PŘÍSLOVEČNÁ KONCEPTUALIZACE ZDRAVÍ V RUSKÉ LINGVOKULTUŘE</b>	<b>134</b>
<i>Alexandra Jurjevna PETKAU</i>	

<b>ROLOVÉ HRY A SIMULACE VE VZTAHU KE STYLŮM UČENÍ</b>	139
<i>Zdeněk CAHA – Karim SIDIBE</i>	
<b>KOMPETENCE PEDAGOGA V MATEŘSKÉ ŠKOLE VE VZTAHU K PRIMÁRNÍ PREVENCÍ RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ</b>	144
<i>Vladimíra KOCOURKOVÁ – Anna ŠAFRÁNKOVÁ</i>	
<b>NÁSTROJE HODNOCENÍ VĚDY A VÝZKUMU V ČR</b>	151
<i>Julie TUŽOVÁ</i>	
<b>CIVILIZAČNÍ ONEMOCNĚNÍ JAKO HROZBA BUDOUCNOSTI</b>	156
<i>Radka DUŠKOVÁ – Pavel BŮHM – Robin ŠÍN</i>	
<b>4 RECENZE</b>	
<b>JAN SVOBODA – ONDŘEJ ŠTĚCH (EDS.): INTERKULTURNÍ VOJNA A MÍR</b>	161
<i>Jindřich BERÁNEK</i>	
<b>NORA GRISÁKOVÁ: POPTÁVKOVÉ FUNKCE A TRŽNÍ ROVNOVÁHA</b>	164
<i>Jakub KINTLER</i>	
<b>KAREL DVOŘÁK: PROBLÉMY ŘEČOVÉ KULTURY DNEŠNÍ DOBY A AKTUÁLNÍ JEVI KOMUNIKACE</b>	165
<i>Karel LIPPMANN</i>	
<b>PŘELOM. SBORNÍK VĚDECKÝCH PŘÍSPĚVKŮ O SPRÁVEDLNOSTI TRADICE. SESTAVIL A. V. ŠČIPKOV</b>	167
<i>Milan LUPTÁK</i>	
<b>ALEXANDER J. BĚLOHLÁVEK: ROZHODČÍ ŘÍZENÍ V ZEMÍCH EVROPY</b>	171
<i>Alena PAULIČKOVÁ</i>	
<b>JIRÍ BÍLÝ – ŠTĚPÁN KAVAN – ROMAN SVATOŠ ET AL.: VEŘEJNÁ SPRÁVA A BEZPEČNOST STÁTU JAKO SOUČÁST TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE</b>	173
<i>Emanuel PECKA – Jaroslav ERNEKER</i>	
<b>LUBOMÍR PÁNA – JIRÍ BÍLÝ (EDS.): UDRŽITELNÝ ROZVOJ A ENVIRONMENTÁLNÍ VÝCHOVA VE VZDĚLÁVÁNÍ</b>	175
<i>Miroslav SAPÍK</i>	
<b>DANA PROCHÁZKOVÁ: PRINCIPY UDRŽITELNOSTI VÝVOJE</b>	176
<i>Jan SVOBODA</i>	
<b>5 VARIA</b>	
<b>(informační texty, diskuse, zprávy z konferencí, vědeckých a odborných akcí, jubilea)</b>	
<b>LETÁKY PROTI OPOZICI 1989 – EDICE PRAMENŮ</b>	177
<i>Jiří PETRÁŠ</i>	
<b>REALIZACE PROJEKTU „INOVACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU V SOULADU S POTŘEBAMI TRHU PRÁCE NA VOŠ BŘEZNICE“</b>	184
<i>Marie FIRTIKOVÁ</i>	
<b>SEZNAM RECENZENTŮ VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ DO ČASOPISU AUSPICIA Č. 2/2013, PRŮBĚH A VÝSLEDKY RECENZNÍHO ŘÍZENÍ</b>	185
<b>SEZNAM AUTORŮ PŘÍSPĚVKŮ DO 10. ROČNÍKU ČASOPISU AUSPICIA (2013)</b>	187
<b>CHARAKTERISTIKA ČASOPISU A POKYNY AUTORŮM</b>	191
<b>FORMULÁŘ NA PŘEDPLATNÉ ČASOPISU</b>	207

# CONTENTS

<b>EDITORIAL</b>	<b>10</b>
<b>1 (PUBLIC) ADMINISTRATION</b>	
<b>METHODOLOGY OF STRATEGIC DOCUMENTS PREPARATION FOR MUNICIPALITIES</b> <i>Andrea JINDROVÁ – Ludmila DŮMEOVÁ</i>	<b>11</b>
<b>EVALUATION OF REGIONAL DISTRIBUTION OF ENVIRONMENTAL PROJECTS WITHIN SELECTED OPERATIONAL PROGRAMME</b> <i>Renata BEDNÁŘOVÁ – Petra BEDNÁŘOVÁ</i>	<b>17</b>
<b>DEVELOPMENT POTENTIAL OF MICROREGION AND ITS PERCEPTION BY CITIZENS</b> <i>Pavla VARVAŽOVSKÁ</i>	<b>23</b>
<b>PRINCIPLES OF MECHANICAL ORGANIZATION</b> <i>Karel SLINTÁK</i>	<b>28</b>
<b>COMPARISON OF PREDICTION MODELS ACCURACY IN PREDICTING BANKRUPTCIES OF CZECH COMPANIES</b> <i>Kateřina MIČUDOVA</i>	<b>35</b>
<b>STRATEGIC FOCUS ON CONTINUOUS IMPROVEMENT VIA BALANCED SCORECARD METHODOLOGY</b> <i>Michal PIVNIČKA</i>	<b>42</b>
<b>COMPANY'S VALUE-BASED POSITION ANALYSIS</b> <i>Jakub KINTLER</i>	<b>47</b>
<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CUSTOMER IN THE CZECH REPUBLIC</b> <i>Marta REGNEROVÁ – Aleš HES</i>	<b>52</b>
<b>NEW APPROACH TO MARKETING COMMUNICATION STRATEGY WITH UTILIZATION OF STAKEHOLDER CIRCLE METHODOLOGY</b> <i>Marie SLABÁ – Marie HESKOVÁ</i>	<b>58</b>
<b>COMPANY SIZE IMPACT ON EMPLOYEE'S CAREER SATISFACTION</b> <i>Hana KLUPÁKOVÁ</i>	<b>66</b>
<b>PERSONAL INITIATIVE IN CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</b> <i>Ladislav PILAŘ – Tomáš HLAVSA</i>	<b>69</b>
<b>EVALUATION OF LABOR MARKET IN THE CZECH REPUBLIC USING SURVIVAL ANALYSIS AND COX REGRESSION MODEL</b> <i>Hana VOSTRÁ VYDROVÁ – Andrea JINDROVÁ</i>	<b>76</b>
<b>PSYCHOSOMATIC SYNDROMES WITHIN MANAGERIAL PROFESSION</b> <i>Miroslava SZARKOVÁ – Martin ANDREJČÁK</i>	<b>80</b>
<b>INFORMATION AND IRRATIONALITY OF INVESTOR</b> <i>Jaroslav ŠURA – Gabriela KUKALOVÁ</i>	<b>86</b>
<b>TO QUESTION OF YIELD CURVE OF GOVERNMENT BONDS WITHIN FINANCIAL CRISIS</b> <i>Lubomíra GERTLER</i>	<b>91</b>
<b>2 POLITICAL SCIENCE</b>	
<b>POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING CONTENT ANALYSIS DURING STUDY OF ENDOGENOUS FACTORS OF REGIONAL DEVELOPMENT</b> <i>Radek KOPŘIVA</i>	<b>98</b>
<b>3 SELECTED ENTRIES FROM OTHER FIELDS IN THE HUMANITIES</b>	
<b>RESEARCH OF PREVENTIVE EFFECTS OF EXISTENCE OF INTEGRITY TESTS</b> <i>Josef HRUDKA – Benedikt VANGELI – Josef KRŮHA</i>	<b>107</b>
<b>YOUNG PEOPLE AND EXTREMISM IN THE CZECH REPUBLIC</b> <i>Roman SVATOŠ</i>	<b>113</b>
<b>HOSPITAL SECURITY WITH EMERGENCY ELECTRICITY SUPPLIES</b> <i>Lenka BREHOVSKÁ – Libor LÍBAL</i>	<b>123</b>
<b>TRUTH AND LIES EVALUATION IN PROVERBS (RUSSIAN AND CZECH CULTURAL CODES IN ENGLISH BACKGROUND)</b> <i>Jiří KOROSTENSKI – Olga ABAKUMOVA</i>	<b>129</b>
<b>PROVERBS CONCEPTUALIZATION OF HEALTH IN RUSSIAN LINGUISTIC CULTURE</b> <i>Alexandra Jurjevna PETKAU</i>	<b>134</b>

<b>ROLE PLAY AND SIMULATION IN RELATION TO LEARNING STYLES</b>	<b>139</b>
<i>Zdeněk CAHA – Karim SIDIBE</i>	
<b>PRE-SCHOOL TEACHERS' COMPETENCE IN RELATION TO PRIMARY PREVENTION OF RISK BEHAVIOUR</b>	<b>144</b>
<i>Vladimíra KOCOURKOVÁ – Anna ŠAFRÁNKOVÁ</i>	
<b>SCIENCE AND RESEARCH EVALUATION TOOLS IN THE CZECH REPUBLIC</b>	<b>151</b>
<i>Julie TUŽOVÁ</i>	
<b>LIFESTYLE DISEASES AS FUTURE THREAT</b>	<b>156</b>
<i>Radka DUŠKOVÁ – Pavel BÖHM – Robin ŠÍN</i>	
<b>4 REVIEWS</b>	
<b>JAN SVOBODA – ONDŘEJ ŠTĚCH (EDS.): INTERCULTURAL WAR AND PEACE</b>	<b>161</b>
<i>Jindřich BERÁNEK</i>	
<b>NORA GRISÁKOVÁ: DEMAND FUNCTIONS AND MARKET BALANCE</b>	<b>164</b>
<i>Jakub KINTLER</i>	
<b>KAREL DVOŘÁK: PROBLEMS OF SPEAKING CULTURE AND CURRENT PHENOMENA OF COMMUNICATION NOWADAYS</b>	<b>165</b>
<i>Karel LIPPMANN</i>	
<b>TURNING POINT. COLLECTION OF SCHOLARLY PAPERS ON JUSTICE OF TRADITION. EDITED BY A. V. ŠČIPKOV</b>	<b>167</b>
<i>Milan LUPTÁK</i>	
<b>ALEXANDER J. BĚLOHLÁVEK: ARBITRATION PROCEEDINGS IN EUROPEAN COUNTRIES</b>	<b>171</b>
<i>Alena PAULIČKOVÁ</i>	
<b>JIŘÍ BÍLÝ – ŠTĚPÁN KAVAN – ROMAN SVATOŠ ET AL.: PUBLIC ADMINISTRATION AND SECURITY OF COUNTRY AS PART OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>	<b>173</b>
<i>Emanuel PECKA – Jaroslav ERNEKER</i>	
<b>LUBOMÍR PÁNA – JIŘÍ BÍLÝ (EDS.): SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENVIRONMENTAL UPBRINGING IN EDUCATION</b>	<b>175</b>
<i>Miroslav SAPÍK</i>	
<b>DANA PROCHÁZKOVÁ: PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>	<b>176</b>
<i>Jan SVOBODA</i>	
<b>5 VARIOUS</b>	
<b>(information texts, discussion, information about conferences, scholarly and specialized activities, jubilees)</b>	
<b>LEAFLETS AGAINST OPPOSITION IN 1989 – SOURCE EDITION</b>	<b>177</b>
<i>Jiří PETRÁŠ</i>	
<b>IMPLEMENTATION OF INNOVATION OF EDUCATION PROGRAMME AT SECONDARY SCHOOL IN BŘEZNICE IN ACCORDANCE WITH NEEDS IN LABOUR MARKET</b>	<b>184</b>
<i>Marie FIRŤÍKOVÁ</i>	
<b>LIST OF REVIEWERS OF AUSPICIA No 2/2013 SCIENTIFIC ARTICLES, REVIEWING PROCESS AND RESULTS</b>	<b>185</b>
<b>LIST OF AUTHORS OF CONTRIBUTIONS OF THE 10TH VOLUME OF AUSPICIA (2013)</b>	<b>187</b>
<b>CHARACTERISTICS OF THE JOURNAL AND INSTRUCTIONS TO AUTHORS</b>	<b>196</b>
<b>JOURNAL SUBSCRIPTION FORM</b>	<b>208</b>



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>РЕДАКЦИОННАЯ СТАТЬЯ</b>	<b>10</b>
<b>1 (ОБЩЕСТВЕННОЕ) УПРАВЛЕНИЕ, АДМИНИСТРИРОВАНИЕ</b>	
<b>МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ</b>	<b>11</b>
<i>Andrea JINDROVÁ – Ludmila DŮMEOVÁ</i>	
<b>ОЦЕНКА РЕГИОНАЛЬНОГО РАСПОЛОЖЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ИЗБРАННОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ</b>	<b>17</b>
<i>Renata BEDNÁŘOVÁ – Petra BEDNÁŘOVÁ</i>	
<b>ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ МИКРОРЕГИОНА И ЕГО ВОСПРИЯТИЕ ГРАЖДАНАМИ</b>	<b>23</b>
<i>Pavla VARVAŽOVSKÁ</i>	
<b>ПРИНЦИПЫ МЕХАНИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>28</b>
<i>Karel SLINTÁK</i>	
<b>СРАВНЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ ПРОГНОСТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРИ ПРЕДПОЛАГАЕМОМ БАНКРОТСТВЕ ЧЕШСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	<b>35</b>
<i>Kateřina MIČUDOVA</i>	
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДИКИ BALANCED SCORECARD</b>	<b>42</b>
<i>Michal PIVNIČKA</i>	
<b>АНАЛИЗ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ С НАПРАВЛЕННОСТЬЮ НА СТОИМОСТЬ ПРОДУКТА</b>	<b>47</b>
<i>Jakub KINTLER</i>	
<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY И КЛИЕНТ В ЧР</b>	<b>52</b>
<i>Marta REGNEROVÁ – Aleš HES</i>	
<b>НОВЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДИКИ STAKEHOLDER CIRCLE</b>	<b>58</b>
<i>Marie SLABÁ – Marie HESKOVÁ</i>	
<b>ВЛИЯНИЕ РАЗМЕРА ПРЕДПРИЯТИЯ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ КАРЬЕРНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ</b>	<b>66</b>
<i>Hana KLUPÁKOVÁ</i>	
<b>ЛИЧНАЯ ИНИЦИАТИВА В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА</b>	<b>69</b>
<i>Ladislav PILAŘ – Tomáš HLAVSA</i>	
<b>6</b>	
<i>Hana VOSTRÁ VYDROVÁ – Andrea JINDROVÁ</i>	
<b>ПСИХОСОМАТИЧЕСКИЕ СИНДРОМЫ В ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА</b>	<b>80</b>
<i>Miroslava SZARKOVÁ – Martin ANDREJČÁK</i>	
<b>ИНФОРМАЦИЯ И ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ ИНВЕСТОРА</b>	<b>86</b>
<i>Jaroslav ŠURA – Gabriela KUKALOVÁ</i>	
<b>К ПРОБЛЕМЕ КРИВОЙ ДОХОДОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ВО ВРЕМЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА</b>	<b>91</b>
<i>Lubomíra GERTLER</i>	
<b>2 ПОЛИТОЛОГИЯ</b>	
<b>ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ЭНДОГЕННЫХ ФАКТОРОВ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ</b>	<b>98</b>
<i>Radek KOPŘIVA</i>	
<b>3 ИЗБРАННЫЕ РАБОТЫ ИЗ ДРУГИХ ГУМАНИТАРНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ</b>	
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ СУЩЕСТВОВАНИЯ ТАК НАЗ. ЭКЗАМЕНОВ НА НАДЕЖНОСТЬ</b>	<b>107</b>
<i>Josef HRUDKA – Benedikt VANGELI – Josef KRÍHA</i>	
<b>МОЛОДЕЖЬ И ЭКСТРЕМИЗМ В ЧЕШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ</b>	<b>113</b>
<i>Roman SVATOŠ</i>	
<b>ОБЕСПЕЧЕНИЕ БОЛЬНИЦ АВАРИЙНЫМИ ПОСТАВКАМИ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ</b>	<b>123</b>
<i>Lenka BREHOVSKÁ – Libor LÍBAL</i>	



<b>ОЦЕНКА ПРАВДЫ И ЛЖИ В ПАРЕМИЯХ (РУССКО-ЧЕШСКИЕ КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ НА ФОНЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА)</b>	<b>129</b>
<i>Jiří KOROSTENSKI – Olga ABAKUMOVA</i>	
<b>ПОСЛОВИЧНАЯ КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ЗДОРОВЬЯ В РУССКОЙ ЛИНГВОКУЛЬТУРЕ</b>	<b>134</b>
<i>Alexandra Jurjevna PETKAU</i>	
<b>РОЛЕВЫЕ ИГРЫ И СИМУЛИРОВАНИЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К СТИЛЯМ ОБУЧЕНИЯ</b>	<b>139</b>
<i>Zdeněk ČAHA – Karim SIDIBE</i>	
<b>КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕДАГОГА В ДЕТСКОМ САДУ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПЕРВИЧНОЙ ПРОФИЛАКТИКЕ РИСКОВАННОГО ПОВЕДЕНИЯ</b>	<b>144</b>
<i>Vladimíra KOCOURKOVÁ – Anna ŠAFRÁNKOVÁ</i>	
<b>ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ НАУКИ И ИССЛЕДОВАНИЙ В ЧР</b>	<b>151</b>
<i>Julie TUŽOVÁ</i>	
<b>«БОЛЕЗНИ ЦИВИЛИЗАЦИИ» КАК УГРОЗА БУДУЩЕГО</b>	<b>156</b>
<i>Radka DUŠKOVÁ – Pavel BÖHM – Robin ŠÍN</i>	
<b>4 РЕЦЕНЗИИ</b>	
<b>JAN SVOBODA – ONDŘEJ ŠTĚCH (EDS.): ИНТЕРКУЛЬТУРНЫЕ ВОЙНА И МИР</b>	<b>161</b>
<i>Jindřich BERÁNEK</i>	
<b>NORA GRISÁKOVÁ: ФУНКЦИИ СПРОСА И РЫНОЧНОЕ РАВНОВЕСИЕ</b>	<b>164</b>
<i>Jakub KINTLER</i>	
<b>KAREL DVOŘÁK: ПРОБЛЕМЫ РЕЧЕВОЙ КУЛЬТУРЫ СЕГОДНЯШНЕГО ВРЕМЕНИ И АКТУАЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИИ</b>	<b>165</b>
<i>Karel LIPPMANN</i>	
<b>ПЕРЕЛОМ. СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ О СПРАВЕДЛИВОСТИ ТРАДИЦИИ. СОСТАВИТЕЛЬ А. В. ЩИПКОВ</b>	<b>167</b>
<i>Milan LUPTÁK</i>	
<b>ALEXANDER J. VĚLOHLÁVEK: АРБИТРАЖНАЯ ПРОЦЕДУРА В СТРАНАХ ЕВРОПЫ</b>	<b>171</b>
<i>Alena PAULIČKOVÁ</i>	
<b>JIŘÍ BÍLÝ – ŠTĚPÁN KAVAN – ROMAN SVATOŠ ET AL.: ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА КАК ЧАСТЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ</b>	<b>173</b>
<i>Emanuel PECKA – Jaroslav ERNEKER</i>	
<b>LUBOMÍR PÁNA – JIŘÍ BÍLÝ (EDS.): УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ</b>	<b>175</b>
<i>Miroslav ŠAPÍK</i>	
<b>DANA PROCHÁZKOVÁ: ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ</b>	<b>176</b>
<i>Jan SVOBODA</i>	
<b>5 РАЗНОЕ</b>	
<b>(информационные тексты, дискуссии, новости с конференций, научных и специальных мероприятий, юбилеи)</b>	
<b>ЛИСТОВКИ ПРОТИВ ОППОЗИЦИИ 1989 ГОДА – ИЗДАНИЕ ИСТОЧНИКОВ</b>	<b>177</b>
<i>Jiří PETRÁŠ</i>	
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА «ИННОВАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ РЫНКА ТРУДА В VOŠ VŘEZNICE»</b>	<b>184</b>
<i>Marie FIRTIKOVÁ</i>	
<b>СПИСОК РЕЦЕНЗЕНТОВ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «AUSPICIA» № 2/2013, ПРОЦЕСС И ИТОГИ РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ</b>	<b>185</b>
<b>СПИСОК АВТОРОВ СТАТЕЙ В ДЕСЯТОМ ГОДОВОМ КОМПЛЕКТЕ ЖУРНАЛА «AUSPICIA» (2013)</b>	<b>187</b>
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ЖУРНАЛА И УКАЗАНИЯ АВТОРАМ</b>	<b>201</b>
<b>БЛАНК ПОДПИСКИ НА ЖУРНАЛ</b>	<b>208</b>

## **EDITORIAL**

Vážení čtenáři našeho časopisu!

Rok 2014 je rokem 25. výročí Sametové revoluce. Již 25 let uplynulo od událostí na Národní třídě, které byly rozbuškou pádu komunistického režimu, volby Václava Havla prezidentem tehdy ještě Československé socialistické republiky a prvních svobodných voleb po více než 40 letech. V našem časopisu bychom si rádi toto historické výročí připomenuli a s ním i obnovu demokratického politického systému.

Jedno z čísel v roce 2014 proto bude monotematické a bude primárně zaměřeno na příspěvky věnované této historické události – jak na úrovni celostátní, tak především na průběh listopadových a následných událostí v českých městech a regionech, Jihočeský kraj (ale i další) nevyjímaje. Naše škola je totiž hrdým nositelem pětiletého grantového projektu, podpořeného Grantovou agenturou České republiky: Průběh Sametové revoluce ve vybraných městech Jihočeského kraje v komparativní perspektivě (vedoucí řešitelského týmu doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D.), který je řešen ve spolupráci s Jihočeským muzeem v Českých Budějovicích (spoluřešitel PhDr. Jiří Petráš). Právě na stránkách časopisu *Auspicia* se tak mimo jiné objeví i první publikační výstupy řešitelského kolektivu, věnované událostem Sametové revoluce ve městech a okresech našeho Jihočeského kraje.

Nepůjde přitom o první počín, kterým si v roce 2014 naše škola připomene obnovu demokracie v naší zemi. Ve dnech 20.–21. 3. 2014 se uskuteční mezinárodní vědecká konference, věnovaná jak 17. listopadu 1989 a následujícím historickým událostem, tak také zhodnocení 25 let budování demokracie, právního řádu a moderního tržního hospodářství v České republice, na Slovensku a také v širším středoevropském kontextu. Z konference vzejde recenzovaná kolektivní monografie a část jejích příspěvků se rovněž objeví v časopisu *Auspicia*. Pevně věříme, že tyto organizačně publikační počiny vzbudí zájem i u Vás, našich stálých čtenářů, a že se budeme moci těšit na řadu hodnotných příspěvků, které nám pomohou připomenout události Sametové revoluce v co nejširším tematickém, ale i geografickém rozsahu.

*Za redakční radu Jan Gregor, Lukáš Valeš*

---

# 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA, ŘÍZENÍ, ADMINISTRATIVA · (PUBLIC) ADMINISTRATION

## METODIKA PŘÍPRAVY STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ NA ÚROVNI OBCÍ

Methodology of Strategic Documents Preparation for Municipalities

*Andrea JINDROVÁ – Ludmila DÖMEOVÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Příspěvek je zaměřen na analýzu metodiky přípravy strategických dokumentů pro plánování a řízení regionů a na posouzení jejího přínosu z hlediska rozvoje malých obcí, mikroregionů a místních akčních skupin (MAS). V ČR dosud neexistuje jednotný metodický postup pro vytváření strategických dokumentů na vertikální ani horizontální úrovni, v krajích a obcích. Pro zajištění kontinuální transparentnosti a objektivitu informací souvisejících s tvorbou strategií připravilo MF ČR dokument „Metodika přípravy veřejných strategií“, který hodlá uvést do praxe. Příspěvek se zabývá názory představitelů malých obcí, mikroregionů a MAS na možnosti praktického využití vytvořené metodiky. Zdrojem informací bylo vlastní dotazníkové šetření doplněné řízenými rozhovory. Prokázalo se, že navrhovaná Metodika nevyhovuje potřebám malých obcí. Podle názorů jejich zastupitelů je takový dokument potřebný, ale měl by být přepracován.

*Klíčová slova:* metodika – obec – MAS – strategie

**ABSTRACT:** The methodology of creation of strategic documents for planning and management of regions was evaluated from the point of view of small municipalities, micro-regions and local action groups (LAG). In the Czech Republic, there is no integrated methodological direction for creation of strategic documents in both the horizontal and vertical level, in the regions and the municipalities. The Ministry of Finance has prepared (and plans to put into practice) a document called “Methods for Public Strategies Creation”. The goal of this document is to secure the transparency and objectivity of the information which is necessary for the development of public strategies. The contribution brings the attitudes of the representatives of the small municipalities, micro-regions and LAG on the possibility of practical use of the document. The source of the information is an original inquiry survey together with controlled dialogues. It was proved that the proposed Methods do not suit the small municipalities. The representatives expressed that such a document is necessary but should be remade.

*Key words:* methodology – municipality – local action group (LAG) – strategy

---

### ÚVOD

Mnoho zemí věnuje velkou část státního rozpočtu na regionální politiku. Tato politika má za úkol podporovat rozvoj ekonomicky podprůměrných regionů (Wiberg 2011).

Třebaže lze pozorovat konvergenci jednotlivých členských států EU, neplatí to na regionální úrovni. Nerovnoměrný rozvoj regionů má výrazný vliv na stabilitu země, sociální vztahy a efektivní využívání ekonomických zdrojů (Goletsis and Chletsos 2011). Existují důkazy, že nedochází ke zvyšování efektivity ekonomiky ani k redukcí regionálních nerovností (Ulltveit-Moe 2007). Cílem Evropské

komise je redukce disparit mezi regiony. Tento přístup má politické odůvodnění, protože „nelze tolerovat významné nerovnosti ve společnosti“ a ekonomické opodstatnění vzhledem k tomu, že „disparity snižují využití lidského potenciálu a neumožňují využít příležitosti, které by byly výhodné pro celou EU“ (Evropská komise 1996).

Základem pro koncipování jak regionální politiky, tak i rozvojových strategií na úrovni regionů, mikroregionů i měst a obcí, jsou teorie regionálního rozvoje (Blažek and Uhlíř 2002).

Pro rozvoj regionů i veškerých nižších správních celků je nezbytné vytváření strategických dokumentů (strategie, program, plán).

Strategie je dlouhodobý koncepční dokument, který určuje základní směr rozvoje daného území ve všech základních tematických oblastech. Na strategii navazuje program, který je definován jako střednědobý koncepční dokument vytyčující opatření, která je nutno realizovat k dosažení strategických cílů. Nezbytným návazným dokumentem na strategii je plán. Plán je krátkodobý dokument prováděcího charakteru, který konkretizuje vybrané opatření ve formě projektů či aktivit a stanovuje přesný způsob financování jednotlivých aktivit a projektů (Václavková 2010).

Specifikem českého plánovacího systému je, že se historicky zformovaly dva plánovací subsystemy. Socioekonomické plánování (dříve nazývané oblastní) a územní plánování, které má nepochybně delší a bohatší tradici (Ježek 2013).

Vzhledem k tomu, že v legislativě ČR doposud není definován způsob zpracování koncepčních dokumentů na úrovni obcí a ani jejich závaznost, nelze tyto dokumenty příliš využívat v praxi krajských úřadů v oblasti plánování rozvoje území (zejména kvůli nevyváženosti informací v těchto dokumentech obsažených) (MMR 2012).

Vytváření strategických dokumentů je jednou z důležitých priorit rozvoje regionu, na kterých se společně podílejí zástupci různých územně správních celků, které se sdružují do mikroregionů a místních akčních skupin (MAS) za účelem získání společné podpory pro čerpání prostředků ze státních fondů a z fondů EU (Varvažovská 2011).

Podoba, úloha a aplikace strategií a programů rozvoje není přesně definována, respektive neexistuje jasný konsensus (což vychází i z faktu neukotvení v legislativě), jak by měly tyto dokumenty vypadat, jak by měly vznikat, jaká je jejich struktura, jaké jsou jejich cíle, jak by měly být implementovány apod. Zvláštní případ pak představují strategické dokumenty mikroregionů nebo dobrovolných svazků obcí, jež byly založeny za účelem dosažení společných cílů. Přestože je v zájmu těchto obcí spolupracovat, kooperace a koordinace společných cílů je značně obtížná a neřídka vážne (Biolek et al. 2013).

Nízká kvalita strategických dokumentů je často příčinou menší úspěšnosti obcí při získávání dotací. Následně úspěšné a účinné čerpání dotací je také podmíněno přípravou strategických dokumentů a zároveň kvalifikací a zkušeností žadatele. Svoji úspěšnost ve více ohledech se obce snaží zlepšit sdružováním do MAS.

Mnohé obce a města si sice strategické plány pořizují (převažuje účelový motiv možnosti čerpání dotací z EU nad vnitřní potřebou koordinovat rozvojové aktivity), mnohé se jimi neřídí, neaktualizují je, ani je nevyhodnocují (Ježek 2011).

Pro malé obce i jejich sdružení je však velmi obtížné kvalitní strategické plány vytvářet.

MMR ČR navrhuje na základě analýzy současného plánování rozvoje na obecní úrovni:

- implantovat do novely zákona o podpoře regionálního rozvoje povinnost vše relevantních územních samosprávných celků plánovat svůj rozvoj a zformulovat své cíle a cesty k nim vedoucí do podoby závazného strategického rozvojového dokumentu;
- specifikovat minimální povinný obsah strategického rozvojového dokumentu;
- určit sankci za nesplnění této povinnosti (MMR 2012).

V rámci projektu MF ČR vznikl Portál veřejných strategií (Portál veřejných strategií 2012), který má sloužit jako platforma pro strategickou práci v české veřejné správě zahrnující informace související se strategickým řízením a podpůrné nástroje k tvorbě veřejných strategií. Součástí tohoto portálu je i posuzovaná dokumentu „Metodika přípravy veřejných strategií“ (dále jen Metodika). Projekt měl následující fáze:

1. Komparativní analýzu. V této fázi byla zpracována komparativní analýza přípravy veřejných strategií v zahraničí a České republice.
2. Vytvoření návrhu Metodiky přípravy veřejných strategií.
3. Pilotní ověření připravované Metodiky. (Portál veřejných strategií 2012)

Příspěvek je součástí 3 fáze projektu MF ČR a zabývá se zhodnocením názorů a postojů zástupců malých obcí a místních akčních skupin, na možnosti praktického využití dokumentu Metodika, kterou do praxe uvádí MF ČR s cílem zajistit kontinuální transparentnost a objektivitu informací, souvisejících s tvorbou strategií na horizontální i vertikální úrovni v krajích, regionech a obcích ČR (Portál veřejných strategií 2012). Názory představitelů obcí (starostů, členů zastupitelstev) a MAS (vedoucí pracovníci) vyjadřovali v řízených rozhovorech a v dotazníkovém šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány statistickými metodami.

## METODIKA A CÍL

Odborné cíle příspěvku jsou zaměřeny na analýzu postojů představitelů malých obcí, mikroregionů a MAS, které se vztahují k možnostem praktického využití Metodiky, kterou chce v praxi využívat MF ČR s cílem zajistit kontinuální transparentnost a objektivitu informací, souvisejících s tvorbou strategií na horizontální i vertikální úrovni, v krajích, regionech a obcích ČR.

Po zvážení cíle, kladných i záporných stránek možných technik, byla jako technika terénního průzkumu zvolena metoda dotazníkového šetření provedeného na speciálních seminářích. Seminářů se zúčastnilo celkem 125 respondentů. Cílovou skupinu tvořili především zástupci malých obcí a MAS. Výběr respondentů byl proveden tak, aby byly získány názory cílové skupiny napříč celým územím České republiky a vycházel ze socioekonomické analýzy krajů ČR, obecně řečeno z identifikace a popisu regionů.

Na základě počtů a charakteristik obcí v jednotlivých krajích (mimo Prahu), byli vybráni respondenti dotazníkového šetření. Z každého kraje byl osloven potřebný počet a struktura osob, které byly pozvány na pracovní semináře. Na těchto seminářích se zjišťovaly potřebné informace pomocí řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Všichni oslovení respondenti, kteří pozvání na semináře přijali (cca 90 % oslovených), dotazníky vyplnili (návratnost 100 %). Tento způsob výzkumu byl zvolen, protože očekávaná návratnost dotazníků distribuovaných bezkontaktními kanály byla velmi malá (a těžko by se dodržela reprezentativnost vzorku). Výzkum navíc probíhal na přímou objednávku MF ČR a požadovaná doba od vývoje metodiky šetření po dodání výsledků byla poměrně krátká (6 měsíců).

Při tvorbě dotazníku bylo využito zkušeností odborníků z praxe. Na základě připomínek a věcných poznámek byl dotazník a vyslovené hypotézy několikrát upravovány než došlo k sestavení konečné verze dotazníku.

Dotazník se skládal z 23 otázek a byl rozdělen do několika dílčích částí, zaměřených na obecnou charakteristiku obce (předpoklady obce z hlediska uplatnění metodických postupů) na oblast návrhovou a doporučující (otázky týkající se názorů, zda metodika bude mít vliv na rozvoj obce, zda si představitelé myslí, že povede k posílení hospodářského rozvoje

obce) a na část doplňkovou (subjektivní názory představitelů na veřejné strategie, atd.).

Vlastní zpracování výsledků, bylo založeno na průzkumové analýze dat, která byla zaměřena na zkoumání důležitých vlastností a typických rysů statistického souboru. Průzkumová analýza dat se opírala o soubor grafických i semigrafických metod a výpočetních postupů. Statistické vyhodnocování dat bylo provedeno na základě: jednorozměrné analýzy, která vycházela z rozdělení četností a výpočtu popisných charakteristik a vícerozměrné analýzy, která byla založena na ověřování hypotéz o nezávislosti dvou znaků (chíkvadrát test, Fisherův exaktní test) a na zkoumání síly závislosti dvou proměnných (Pearsonův kontingenční koeficient). Více k analýze kvalitativních znaků v publikaci H. Řezankové (2007).

Pro testování statistických hypotéz byla zvolena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Statistické výpočty byly provedeny v prostředí statistického software SPSS, verze 19.

## VÝSLEDKY

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 125 starostů a představitelů MAS. Jak vyplývá z tab. č. 1 nejvyšší podíl oslovených respondentů byl z obcí do 500 obyvatel, obdobné podíly byly i v obcích do 1000 obyvatel a do 2000 obyvatel. Nejmenší zastoupení respondentů bylo z obcí od 2000 do 4000 obyvatel.

Tab. č. 1: Velikost bydlíště respondentů.

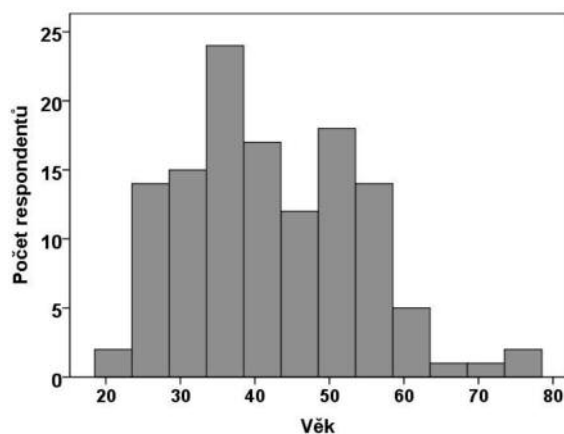
Velikost obce	Absolutní četnost	Četnost v %	Kumulativní četnost v %
do 499 obyvatel	35	28,0	28,0
500 – 999 obyvatel	31	24,8	52,8
1000 – 1499 obyvatel	27	21,6	74,4
3000 – 4999 obyvatel	8	6,4	80,8
5000 a více obyvatel	24	19,2	100,0
Celkem	125	100,0	

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.

Ve sledované skupině respondentů bylo 47,2 % mužů a 52,8 % žen. Průměrný věk respondentů byl 42 let. V rozdělení věkové struktury populace byly zjištěny 2 vrcholy a to u mužů i žen ve věku kolem 30 let a 50 let (graf č. 1). To znamená, že výrazněji byla zastoupena skupina začínajících funkcionářů a skupina zkušených funkcionářů.

V souboru respondentů bylo 35,2 % středoškolsky vzdělaných a zbývajících 64,8 % bylo vysokoškolsky vzdělaných. Jiný typ vzdělání se nevyskytoval. Lze konstatovat, že řízení obcí a jejich sdružení v České republice je zajištěno funkcionáři s odpovídajícím a spíše vyšším vzděláním. Ačkoliv 71,2 % respondentů uvedlo absolutorium technických škol, jejich zaměstnání tomu neodpovídá. Pouze 48 % z nich zůstává v technických profesích, zbývajících 52 % uvádí zaměření své profese

Graf č. 1: Věková struktura respondentů.



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.



jako humanitní. Z toho lze usoudit, že téměř třetina starostů a představitelů MAS je schopná přizpůsobovat se dobře široké škále technických, ekonomických a sociál-

ních problémů, se kterými se ve své funkci setkávají.

Mezi nejzajímavější zjištění o profilu hodnotitelů patří jejich osobnostní charakteristiky.

**Tab. č. 2:** Typ organizace práce a osobnostní charakteristiky.

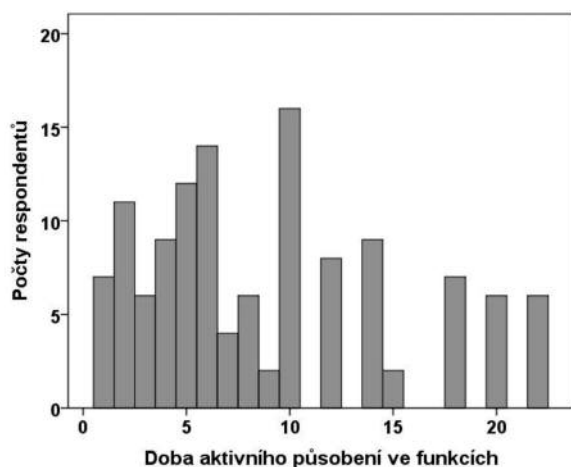
	Odpovědělo	%
Rád pracuji sám, samostatně	54	43,2
Pracuji v týmu	102	81,6
Jsem autoritativní	17	13,6
Podřídím se	16	12,8
Umím naslouchat	84	67,2
Nebojím se rozhodnout	89	71,2
Preferuji externí profesionální služby	15	12,0

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.

Z tabulky č. 2 vyplývá, že hodnotitelé jsou podle vlastního hodnocení komunikativní, preferují práci v týmu a zároveň jsou i dostatečně autoritativní pro strategická rozhodnutí (71,2 %). Uvedené osobnostní charakteristiky jsou ovšem výsledkem subjektivního hodnocení. Charakteristiky v tabulce popisují ideální vlastnosti manažera. To svědčí o jasné představě hodnotitelů, jak má fungovat ideální manažer.

Průměrná doba působení hodnotitelů ve správě obcí, resp. sdružení obcí, je 9 let. Frekvence doby působení jsou znázorněny v grafu č. 2. Nejčastěji uváděné frekvence počtu let ve funkci: 27 % hodnotitelů působilo po dobu jednoho funkčního období, 28 % působilo po dvě funkční období, téměř polovina (45 %) více než dvě funkční období. To znamená, že mezi hodnotiteli se vyskytovalo vysoké procento jedinců s vysokou profesionální zkušeností z řízení obcí a jejich sdružení.

**Graf č. 2:** Doba aktivního působení ve státní správě.



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.

Důležitou charakteristikou respondenta byla jeho případná předchozí zkušenost s tvorbou veřejné strategie. Na otázku, zda již nějakou strategii v minulosti vypracovávali, odpovědělo 81 % hodnotitelů kladně. Možnost pracovat s nějakým typem metodického materiálu při dřívějším vytváření strategií uvádí 47,2 % hodnotitelů. Mezi nejčastějšími metodickými zdroji byly uvedeny metodiky MMR ČR, Akční plán pro roky 2003–2004 či Místní Agenda 21.

Z uvedené charakteristiky vyplývá, že hodnotitelé jsou pro hodnocení kvalifikovaní, s dostatečnou zkušeností a jejich hodnocení je tedy relevantní a dostatečně průkazné.

V části dotazníku, která byla zaměřena na hodnocení Metodiky, hodnotitelé vyjadřovali svůj postoj k potřebnosti strategie pro obec. Hodnotitelé chápou Metodiku jako kvalitní komplexní materiál, ze kterého lze vycházet při tvorbě případných dalších metodik, určených pro specifické cílové skupiny: malá obec, střední obec, velká obec, mikroregion, MAS. Přípomínky jsou reálné, akceptovatelné a lze z nich vycházet v případě tvorby dalších metodických materiálů.

Metodiku však nelze přímo použít pro tvorbu strategií malých obcí. Ve většině případů respondenti požadovali velké změny, tzn. celkové přepracování Metodiky (viz tab. č. 3). Z tohoto důvodu neformulovali příliš konkrétně jednotlivé připomínky, protože nechtěli akceptovat dokument jako celek. Jako důvody pro nevhodnost navrhované Metodiky uváděli: příliš velké personální nároky, velké nároky na administrativu, velké nároky na odbornost jednotlivých pracovníků, přílišná složitost celého postupu, příliš mnoho fází tvorby, atd.

**Tab. č. 3:** Metodika je vhodný obecný metodický základ.

Velikost obce	Absolutní četnost	Četnost v %	Kumulativní četnost v %
Vyhovující	29	23,2	23,2
Je potřeba provést malé změny	31	24,8	48,0
Je potřeba provést velké změny	48	38,4	86,4
Nevyhovující	17	13,6	100,0
Celkem	125	100,0	

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.

V další části průzkumu bylo přistoupeno k analýze závislosti dvou proměnných, která byla založena na zkoumání toho, zda existují vztahy mezi názory na metodiku a různými sociodemografickými charakteristikami respondentů. Tato hypotéza předpokládá, že ná-

zory jsou shodné z hlediska různého zaměření a typu vzdělání či profese, pohlaví, věku, velikosti bydliště respondentů či doby působení ve funkci. Závislosti v názorech mezi různými skupinami hodnotitelů jsou podrobně uvedeny v tabulce č. 4.

**Tab. č. 4:** Metodika je vhodný metodický základ pro tvorbu dalších metodik.

Znak	Závislost existuje	Pearsonův kontingenční koeficient
Zaměření vzdělání	ne	
Zaměření profese	ano	0,324
Pohlaví	ne	
Vzdělání	ne	
Věk	ano	0,381
Doba působení ve funkci	ano	0,425
Velikost obce	ne	

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní výpočty.

Pracovníci v technických profesích považují Metodiku za vhodný základ, ale vyžadují spíš větší změny, popř. celé přepracování. Stejný názor nejčastěji sdílí lidé středné věkové kategorie (36–55 let), s dostatečnými zkušenostmi s vykonávanou funkcí (5–10, resp. 10–14 let). Výsledky ukazují, že lidé s dostatečnými zkušenostmi (pracovními i životními) i vzděláním cítí potřebu podobného metodického materiálu a jsou připraveni ho v praxi používat, ale zároveň nepovažují předloženou Metodiku za dostatečně vhodnou pro uspokojení této potřeby. Uznávají výhodnost používání jednotné metodiky, ale také potřebu její výrazné úpravy pro použití na nejnižší úrovni řízení.

## ZÁVĚRY

Hodnocení Metodiky jako nástroje pro tvorbu strategií na úrovni malých obcí a MAS bylo provedeno na vybranou skupinou hodnotitelů – starostů obcí a vedoucích pracovníků MAS. Hodnocení Metodiky probíhalo ve formě anonymního dotazníku a rovněž i ve formě řízené diskuse. Z analýzy identifikačních otázek vyplynulo, že respondenti byli pro hodnocení kvalifikovaní, s dostatečnou zkušeností a jejich hodnocení bylo možné považovat za relevantní a dostatečně průkazné.

Mezi důležité výsledky hodnocení Metodiky patřilo zjištění, že starostové i představitelé MAS považují lokální strategii rozvoje za důležitý, či nezbytný prvek řízení. I když v připomínkách k Metodice a v diskusích na seminářích vyslovovali obavy, že tvorba strategie „bude náročná na čas a náklady; zbytečná, protože jiné zastupitelstvo vytvoří jinou strategii; odčerpá peníze z malého rozpočtu; stejně nebudou na strategické priority finanční prostředky“, plných 96 % hodnotitelů, tj. „téměř všichni“ se shodli na tom, že strategie rozvoje je pro obec i MAS klíčový, důležitý a nezbytný dokument. Vlastní dokument však považovali za nevhodný pro malé obce a žádali jeho podstatné změny resp. přepracování.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BIOLEK, J. – ANDRÁŠKO, I. – ŠERÝ, O. – KLEMEŠOVÁ, K. – ZRŮSTOVÁ, P. – TOUŠEK V. (2013): Koncept kvality života v rozvojových strategiích mikroregionů Jihomoravského kraje. In: V. Klímová – V. Žitek (eds.), *XVI. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, strany 517–523.



2. BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Univerzita Karlova.
3. Evropská komise (1996). [online]. [cit. 2013-2-27]. Dostupný z <[http://ec.europa.eu/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/index_cs.htm)>
4. GOLETSSIS, Y. – CHLETSSOS, M. (2011): Measurement of development and regional disparities in Greek periphery: A multivariate approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, 4, 45, pp. 174–183.
5. JEŽEK, J. (2011): Problémy strategického plánování rozvoje měst v České republice. Kritická analýza. In: *XIV. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, s. 161–168.
6. JEŽEK, J. (2013): Strategické plánování obcí a měst: nové přístupy a cesty k jeho zefektivnění. In Klímová, V., Žitek, V. (eds.) *XVI. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, s. 372–377.
7. MMR (2012): *Účelová právní analýza samosprávných kompetencí obcí v oblasti plánování a realizace rozvojových aktivit obcí*. [online]. [cit. 2013-6-25]. Dostupný z [http://www.mmr.cz/getmedia/def4e459-425d-44d8-bde1-062e3ba1c737/1-a2-UCELOVA-PRAVNI-ANALYZA\\_ariel](http://www.mmr.cz/getmedia/def4e459-425d-44d8-bde1-062e3ba1c737/1-a2-UCELOVA-PRAVNI-ANALYZA_ariel)
8. PORTÁL VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ (2012) [online]. [cit. 2013-6-27]. Dostupný z <[http://www.verejne-strategie.cz/ nevim, jak to citovat](http://www.verejne-strategie.cz/nevim_jak_to_citovat)>
9. ŘEZANKOVÁ, H. (2007): *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha: Profesional Publishing.
10. Ulltveit-Moe K. H. (2007): Regional policy design: An analysis of relocation, efficiency and equity. *European Economic Review*, 51, 6, pp. 1443–1467.
11. VÁCLAVKOVÁ, R. (2010): *Podstata a smysl strategického řízení regionálního rozvoje v České republice* [online]. [cit. 2013-3-24]. Dostupný z <[http://disparity.vsb.cz/regdis\\_2010/pdf/16\\_regdis\\_%202010.pdf](http://disparity.vsb.cz/regdis_2010/pdf/16_regdis_%202010.pdf)>
12. VARVAŽOVSKÁ, P. (2011): Spolupráce obcí v mikroregionu a občanská participace. *Auspicia*, VIII, 2, s. 10–23.
13. WIBERG M. (2011): Political participation, regional policy and the location of industry. *Regional Science and Urban Economics*, 41, 5, pp. 465–475.

#### ADDRESS & ©

Ing. Andrea JINDROVÁ, Ph.D.  
Katedra statistiky  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita  
Kamýcká 129, 165 21 Praha  
Czech Republic  
[jindrova@pef.czu.cz](mailto:jindrova@pef.czu.cz)

doc. Ing. Ludmila DÖMEOVÁ, CSc.  
Katedra systémového inženýrství  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita  
Kamýcká 129, 165 21 Praha  
Czech Republic  
[domeova@pef.czu.cz](mailto:domeova@pef.czu.cz)

## ZHODNOCENÍ REGIONÁLNÍHO ROZLOŽENÍ ENVIRONMENTÁLNÍCH PROJEKTŮ V RÁMCI VYBRANÉHO OPERAČNÍHO PROGRAMU

Evaluation of Regional Distribution of Environmental Projects within Selected  
Operational Programme

*Renata BEDNÁŘOVÁ – Petra BEDNÁŘOVÁ*

České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Problematika evropských fondů je v dnešní době vysoce aktuální a diskutovaná. Efektivní alokace prostředků z EU je jednou z klíčových oblastí hospodářské prosperity České republiky a jejího začleňování do evropských struktur. Článek se zaměřuje na environmentální politiku a hodnotí realizaci projektů prioritní osy 7 „Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu“ Operačního programu Životní prostředí, s akcentem na regionální segmentaci. Cílem příspěvku je posouzení výsledků dnes již uzavřených třech výzev Ministerstva životního prostředí (MŽP) vyhlášených pro tuto prioritní osu. Nedílnou součástí příspěvku je rozbor rozložení příslušných projektů v jednotlivých krajích s využitím výzvy Ministerstva životního prostředí č. XIV.

*Klíčová slova:* Operační program Životní prostředí – environmentální vzdělávání – environmentální poradenství

**ABSTRACT:** The issue of the European Funds is highly topical and discussed nowadays. The efficient allocation of the EU Funds is one of the key domains of economic prosperity in the Czech Republic and its integration into the European structures. This article focuses on environmental policy. It assesses the implementation of projects of the Priority Axis 7 „Development of the Infrastructure for Environmental Education, Consulting and Enlightenment of the Operational Programme Environment, with the emphasis on regional segmentation. The aim of this article is to assess the results of the already-closed three Open Calls of the Ministry of Environment announced for this priority axis. An integral part of this article is the analysis of the distribution of relevant projects in each region using the Open Call No. XIV of the Ministry of Environment.

*Key words:* Operational Programme Environment – environmental education – environmental consulting

### ÚVOD

Operační program Životní prostředí (OPŽP) spadá mezi tematické operační programy v cíli Konvergence. V tomto cíli jsou podporovány regiony s nižším HDP na osobu, než odpovídá 75 % průměru EU; zde se jedná především o tvorbu nových pracovních míst v předemných oblastech, dále pak o podporu moderních technologií či investic do rozvoje lidských zdrojů. Na daný cíl je alokováno cca 82 % z celkových prostředků regionální politiky, v ČR to je dokonce 97,1 % (Kantor – Marek 2009).

OPŽP představuje druhý největší český operační program. V jeho rámci bude v letech 2007–2013 z Fondu soudržnosti (FS) a Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) uvolněno 4,92 mld. €, což činí přibližně 18,4 % veškerých finančních prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,87 mld. €.

Cílem prioritní osy 7 „Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu“ je vybudování plošné a dostupné sítě center environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty, informačních center a environmentálních poraden.

Využití dotací z OPŽP nabízí jedinečnou příležitost zejména k vybudování potřebné infrastruktury. Pro tuto prioritní osu bylo vyčleněno 42,453 mil €, tj. 1 082 551 500 Kč, což činí 0,9 % z celkového objemu finančních prostředků určených na realizaci OPŽP. Výše podpory činí až 85 % z ERDF u projektů předkládaných veřejnými subjekty [5]. Tato podpora však prohlubuje dlouhodobý problém v oblasti environmentálního vzdělávání – dočasnost a nárazovost zdrojů.

### METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je posouzení výsledků dnes již uzavřených třech výzev Ministerstva životního prostředí (MŽP) vyhlášených pro prioritní osu 7 „Rozvoj

infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu“. Podkladová data – výsledky hodnocení těchto výzev – jsou přístupná na internetových stránkách [www.opzp.cz](http://www.opzp.cz). Byly použity metody analýzy, syntézy, komparace v čase a komparace v prostoru.

## VÝSLEDKY A DISKUZE

Dle Zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, by environmentální vzdělávání, výchova a osvěta (EVVO) měla vést k myšlení a jednání, které je v souladu s principem trvale udržitelného rozvoje, k vědomí odpovědnosti za udržení kvality životního prostředí a k účtům k životu ve všech jeho formách. Dle definice zákona tedy environmentální vzdělávání je takové vzdělávání, které podporuje udržitelný rozvoj společnosti (Maršík 2013).

Trvale udržitelný rozvoj má mnoho definic. Nejčastěji používaná zní: „Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích.“ Takto ho definuje Naše společná budoucnost, zpráva Světové komise pro životní prostředí a rozvoj, oficiální dokument Organizace spojených národů z roku 1987 (Hála 2007).

Pod pojmem environmentální politika se tradičně chápe státní politika životního prostředí. Mnohdy se ovšem ukazuje jako vhodnější ji chápat v širším záběru, kdy do konceptu environmentální politiky explicitně zahrneme další aktéry, procesy a vazby, jež se na jejím utváření a realizaci přímo či zprostředkovaně podílejí (Lisa 2013). Definice oprávněného žadatele této prioritní osy tento přístup splňuje, neboť se neomezuje pouze na zajištění ze strany státu, ale počítá se zapojením širokého spektra subjektů veřejného sektoru: obcemi, městy, svazky obcí, kraji, příspěvkovými organizacemi, organizačními složkami měst, krajů a státu, vysokými školami, neziskovými organizacemi, občanskými sdruženími, obecně prospěšnými společnostmi a jinými nepodnikatelskými subjekty [7].

Dlouhodobě lze pozorovat zlepšování finančních podmínek a tím i personálního, materiálního a prostorového zajištění EVVO. Již v roce 1990 byly vytvořeny systémy grantového financování ekologické výchovy. Vedle nich byly nejvýznamnějším zdrojem po většinu 90. let zahraniční nadace. V roce 1999 vytvořilo MŽP program „Národní síť EVVO“, který již nemá charakter grantového financování, ale dlouhodobě veřejné zakázky na poskytování EVVO v celé ČR. Na konci 90. let se objevuje i investiční podpora prostřednictvím Státního fondu životního prostředí (SFŽP). Po vzniku krajů v roce 2000 přibyla podpora ze strany většiny krajů, obvykle poskytovaná formou grantových programů na EVVO, někdy i systémem

zakázek, přímého financování zřizovaných organizací či poskytnutí investičního příspěvku. Od roku 2002 funguje menší grantový program pro EVVO ve školách i na MŠMT (Kulich, nedatováno).

V rámci této prioritní osy jsou podporovány následující typy projektů<sup>1</sup>:

- rekonstrukce, dostavba nebo přístavba stávajících objektů center a poraden,
- nákup, rekonstrukce, dostavba a výstavba objektů za účelem vzniku nových center a poraden,
- technické vybavení center a poraden investičního charakteru,
- tvorba materiálů a pomůcek investičního charakteru, a to zejména vybudování výukové naučné stezky, pořízení interiérových didaktických modelů a prvků a interaktivních modelů, vytváření portálových řešení zpřístupňujících data a poznatky o přírodě a životním prostředí a na tvorbu, grafické zpracování a tisk výukových, metodických a odborných publikací [1], [2], [3].

MŽP otevřelo tři výzvy k podávání žádostí o poskytnutí podpory v rámci této prioritní osy.

**Výzva č. I** byla vyhlášena v červnu 2007 s termínem pro přijímání žádostí o podporu od 3. září 2007 do 26. října 2007. Zájem žadatelů v této výzvě nebyl velký, což bylo dáno relativně krátkým časem na přípravu kvalitních projektových žádostí. V rámci této výzvy bylo podáno 17 žádostí, z nich pouze 6 projektů bylo akceptováno a 3 projekty schváleny, a to s celkovými náklady 82 511 495 Kč, z čehož ustatelné náklady činí 74 405 160 Kč [17]. Nejčastějším důvodem k zamítnutí projektů byly nedostatečně prokázané nízkoenergetické vlastnosti rekonstruovaných staveb [14].

**Výzva č. VIII** byla vyhlášena v únoru 2009 s termínem pro přijímání žádostí o podporu od 9. února 2009 do 3. dubna 2009. Zájem žadatelů v této výzvě byl již vyšší, převis podaných žádostí byl přibližně dvojnásobný oproti schváleným projektům. Zhruba třetina projektů nebyla akceptována z důvodu nenačtení podmínek OPŽP a pro formální nedostatky [15]. Schváleno bylo 14 projektů s celkovými náklady 500 024 607 Kč, z čehož ustatelné náklady činí 450 466 269 Kč [18].

**Výzva č. XIV** byla vyhlášena v září 2009 s termínem pro přijímání žádostí o podporu od 2. listopadu 2009 do 5. ledna 2010. Převis podaných žádostí vůči schváleným projektům byl v této výzvě značný. Bylo podáno 49 žádostí, z nich 6 nebylo akceptováno a 2 nebyly hodnoceny z důvodu nevyhovující finanční analýzy [15]. Schváleno bylo 15 projektů s celkovými náklady 682 196 423 Kč, z čehož ustatelné náklady činí 646 714 360 Kč [20].

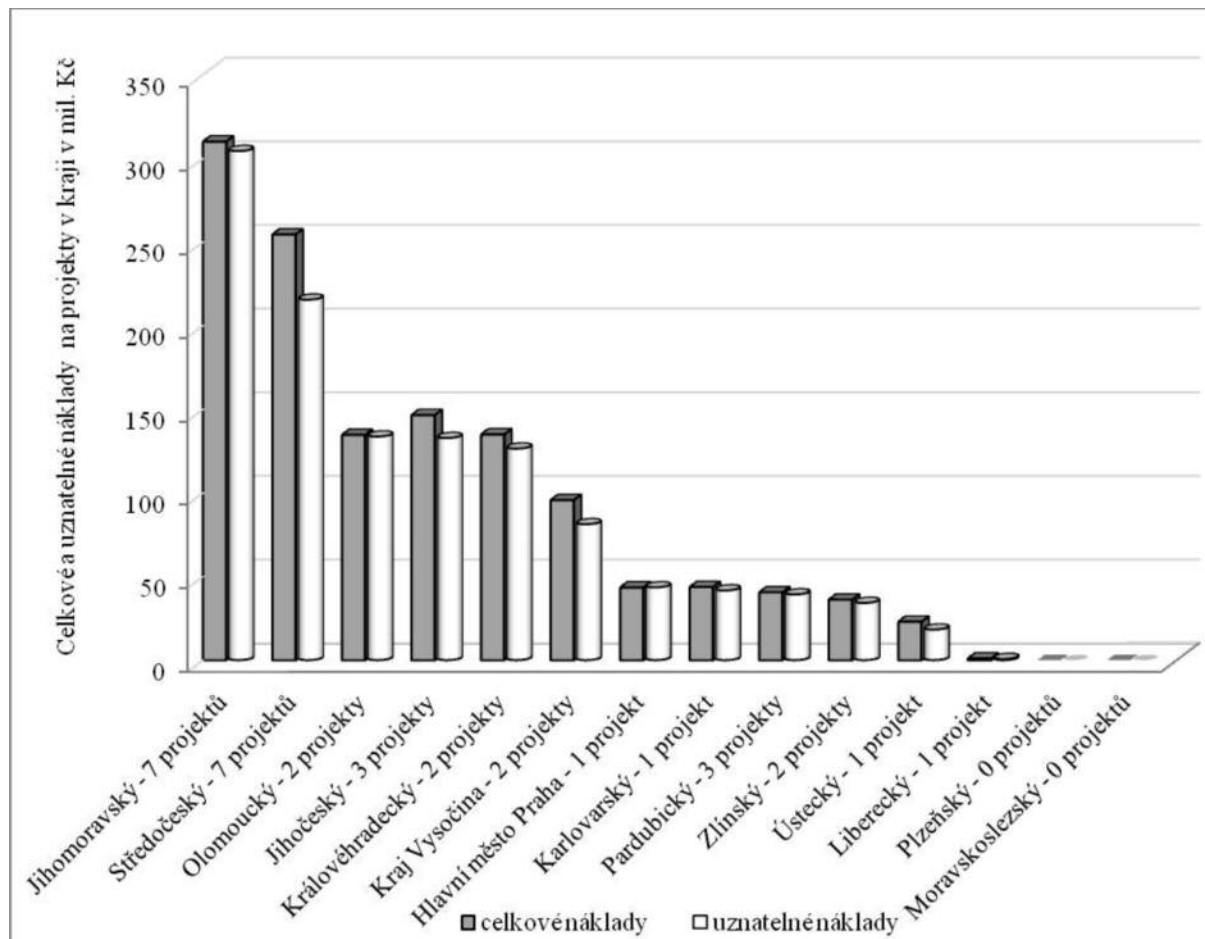
<sup>1</sup> První výzva v této prioritní ose byla zaměřena pouze na stavební aktivity, druhá byla rozšířena o technické vybavení center a poraden a třetí zahrnovala i tvorbu materiálů a pomůcek.

## Geografické rozložení schválených projektů

Při bližším zkoumání je zřetelné, že geografické rozložení schválených projektů je značně nerovno-

měrné. Počet úspěšných žadatelů v jednotlivých krajích, celkové náklady a uznatelné náklady na projekty v jednotlivých krajích jsou uvedeny v následujícím grafu:

**Graf č. 1:** Počet schválených projektů, celkové náklady a uznatelné náklady na projekty v jednotlivých krajích.



Zdroj: Přehledy schválených projektů. <http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/Vlastni-zpracovani>.

Je překvapující, že nejvíce úspěšných žadatelů pochází ze Středočeského a Jihomoravského kraje (z každého kraje 7 žadatelů), tedy z krajů patřících mezi statisticky bohatší. Podíl na celkových investicích do environmentálních projektů přitom ve Středočeském kraji činí 24,5 %, v Jihomoravském 20,1 %. V těchto krajích se tedy realizuje hned několik finančně nákladných projektů.

Hodnocení podaných žádostí se skládá z několika částí. V rámci technického hodnocení (váha 40 %) hodnotí projektový manažer Odboru ochrany přírody, odpadů a environmentálního vzdělávání SFŽP především technickou kvalitu a finanční náročnost projektu. Žádost je hodnocena rovněž z pohledu ekologické relevance (váha rovněž 40 %) pracovníky Odboru environmentálního vzdělávání MŽP. Ekonomické hodnocení (váha 20 %) zajišťuje Ekonomický odbor SFŽP [14].

Při hodnocení projektů se bere v úvahu územní

význam projektu a pokrytí lokality, tzv. „bílé místo“. V rámci tohoto hodnotícího kritéria se zohledňuje, zda-li se činnost definovaná projektem překrývá s již existujícím a fungujícím centrem EVVO či zda se jedná o tzv. „bílé místo“, nicméně přidělované bodové ohodnocení není příliš vysoké (2 body ze 40).

Příčinu nerovnoměrného rozdělení dotací mezi jednotlivé kraje je nutno hledat nejen ve způsobu hodnocení projektů, ale primárně v žadatelích, kteří projekty předkládají. Žadatelé z různých krajů jsou různě aktivní a kvalita předložených žádostí je rozdílná. Počet schválených projektů v podstatě odpovídá aktivitě žadatelů, což potvrzuje následující analýza.

### Analýza krajské příslušnosti žadatele a příjemců na příkladu vybrané výzvy

Následující tabulka zobrazuje zájem a úspěšnost žadatelů v poslední a největší výzvě č. XIV.

Tab. č. 3: Metodika je vhodný obecný metodický základ.

Kraj	Počet podaných projektů	Počet schválených projektů	Úspěšnost žadatelů
Jihomoravský	11	5	45 %
Jihočeský	7	3	43 %
Královéhradecký	5	1	20 %
Ústecký	4	0	0 %
Středočeský	3	2	67 %
Olomoucký	3	1	33 %
Vysočina	3	0	0 %
Liberecký	2	1	50 %
Plzeňský	2	0	0 %
Zlínský	1	1	100 %
Karlovarský	1	0	0 %
Hlavní město Praha	1	1	100 %
Pardubický	0	0	–
Moravskoslezský	0	0	–

Zdroj: Přehledy schválených projektů. [http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/Vlastni\\_zpracovani](http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/Vlastni_zpracovani).

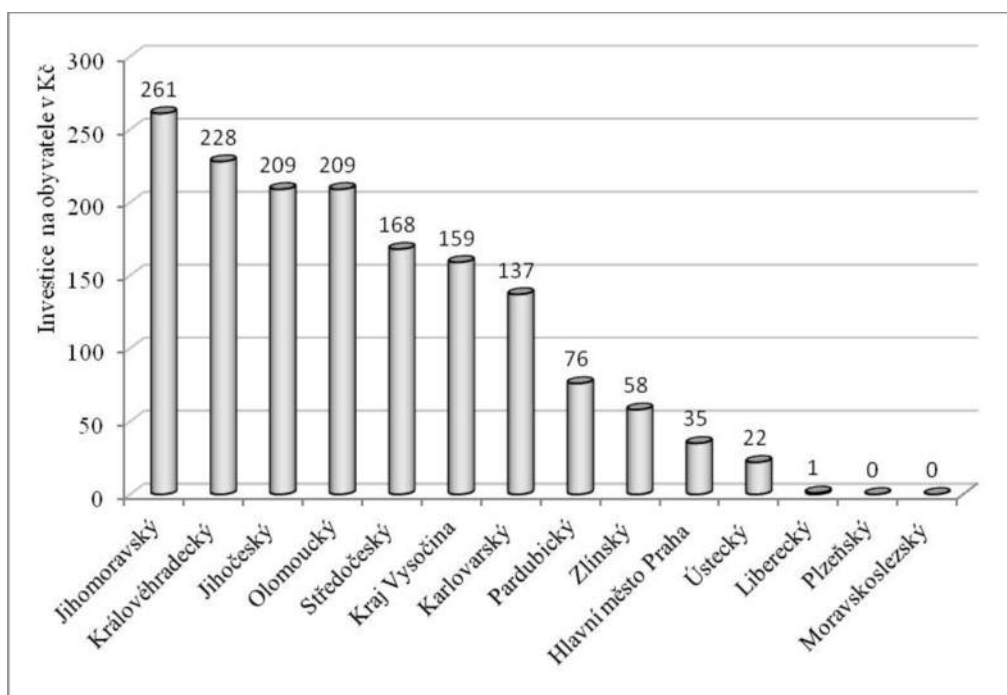
Nejvíce projektů (11) předložili žadatelé z Jihomoravského kraje, z nich bylo 5 schváleno. V Jihomoravském kraji byl mj. schválen projekt „Otevřená zahrada a poradenské centrum NNO Údolní“<sup>2</sup>, který je finančně nejnákladnější z celé této prioritní osy, jeho celkové náklady dosahují 92 971 910 Kč. Následovali žadatelé z Jihočeského kraje, pro které však získané 3 projekty byly prvními úspěchy. Další v pořadí je Královéhradecký kraj, ve kterém byl schválen

pouze jeden projekt, jedná se však o druhý finančně nejnákladnější projekt – „Krkonošské centrum environmentálního vzdělávání“<sup>3</sup> s celkovými náklady 88 715 081 Kč. Navzdory závažným problémům se životním prostředím žádná organizace z Moravskoslezského kraje neměla zájem o schválení projektu.

#### Výše investice na obyvatele podle jednotlivých krajů

Následující graf porovnává výši investice na oby-

Graf č. 2: Výše investice na jednoho obyvatele podle jednotlivých krajů.



Zdroj: Přehledy schválených projektů. [http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/Vlastni\\_zpracovani](http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/Vlastni_zpracovani).

<sup>2</sup> Ve středu Brna vznikne hravá interaktivní zahrada se vzdělávacím programem pro školy a poradenské centrum neziskových organizací, navržené jako zelená stavba v pasivním energetickém standardu.

<sup>3</sup> Výstavba moderního střediska environmentálního vzdělávání v nízkoenergetickém standardu.



vatele v jednotlivých krajích. V tomto ukazateli opět vyčnívá Jihomoravský kraj. Následují kraje Královéhradecký a Jihočeský. Všechny tyto kraje však patří k statisticky bohatším (dle HDP/obyv.). Z krajů s nižším HDP/obyv. se pouze Olomoucký kraj umístil na předních místech, chudší kraje (Pardubický, Ústecký, Liberecký) jsou na chvostu grafu.

Negativním výstupem realizace této prioritní osy je skutečnost, že projekty se v krajích s vyšším množstvím příjemců překrývají ve svém obsahu. Toto rozdělení dotací mezi kraje je z hlediska naplňování cíle Konvergence, tj. přibližování hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů, poněkud rozporuplné.

## ZÁVĚR

Realizaci projektů spadajících pod tuto prioritní osu lze považovat za poměrně úspěšnou. Na dosud schválené projekty připadá dotace z ERDF ve výši 953 573 957 Kč a dosahuje téměř 90 % celkové stanovené alokace [4]. Přestože je prioritní osa 7 nejmenší z hlediska alokace finančních prostředků v rámci celého OPŽP a její význam spíše doplňkový, bylo finančně podpořeno mnoho zajímavých projektů, jejichž přínosy zejména vzhledem k preferenci investičních aktivit budou dlouhodobé. Tyto projekty zajistí a zkvalitní fungování zejm. ekocenter v celé ČR, která poskytují environmentální vzdělávací aktivity zaměřené na děti a mládež, a to jak nabídkou zájmových aktivit (přírodovědné kroužky apod.), tak i organizováním krátkodobých i dlouhodobých výukových programů a škol v přírodě, poskytováním poradenské činnosti zdarma pro širokou veřejnost a také působením na změnu chování potenciálních znečišťovatelů.

U projektů této prioritní osy lze pozorovat nerovnoměrné rozmístění v rámci jednotlivých krajů. Důvody jsou dvojího charakteru. Při hodnocení není krajská příslušnost dostatečně zohledňována (pouze nízkým bodovým zvýhodněním lokality, ve které neexistuje fungující centrum EVVO). Dalším a rozhodujícím důvodem je aktivita žadatelů a kvalita podaných projektových žádostí. Jsou zvýhodněny kraje se zavedenou a rozvinutou environmentální výchovou a environmentálními centry, které mají potřebné zkušenosti, mohou navázat na svou dosavadní činnost a předkládají kvalitní projekty (typickým příkladem je Jihomoravský kraj). Toto nastavení výběrového procesu pak vede k ne zrovna optimální situaci, kdy Moravskoslezský kraj, tedy kraj s výrazně poškozeným životním prostředím, nezískal v rámci této prioritní osy žádnou dotaci.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. *1. výzva Ministerstva životního prostředí.* (2007) [online]. [cit. 2013-3-10] Dostupné z: <<http://www.opzp.cz/ke-stazeni/634/2020/detail/text-1-vyzvy-opzp/>>
2. *8. výzva Ministerstva životního prostředí.* (2009) [online]. [cit. 2013-3-10] Dostupné z <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/13/3971-viii\\_vyzva\\_final.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/13/3971-viii_vyzva_final.pdf)>

3. *14. výzva Ministerstva životního prostředí.* (2009) [online]. [cit. 2013-3-10] Dostupné z <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/19/5874-text\\_xiv\\_vyzvy.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/19/5874-text_xiv_vyzvy.pdf)>
4. *Analýza dosavadní realizace OP Životní prostředí* (2010) [online]. [cit. 2013-3-2] Dostupné z: <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/36/10976-04\\_analyza\\_dosavadni\\_realizace\\_op\\_zivotni\\_prostredi\\_viz\\_priloha\\_2.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/36/10976-04_analyza_dosavadni_realizace_op_zivotni_prostredi_viz_priloha_2.pdf)>
5. *Dotace z OPŽP pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu* (2010) [online]. [cit. 2013-3-5] Dostupné z <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/22/6652-OPZP\\_letak\\_PO\\_7.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/22/6652-OPZP_letak_PO_7.pdf)>
6. HÁLA, V.: *Trvale udržitelný rozvoj – definice a praxe.* Příspěvek přednesený 18. 4. 2007 na konferenci Udržitelný rozvoj – nové trendy a výzvy, pořádané ve Středisku ekologické výchovy Sluňákov, Horka nad Moravou, v rámci Ekologických dnů Olomouc 2007 [online]. [cit. 2013-7-25] Dostupné z: [http://www.sustainable.cz/definice\\_apraxe.htm](http://www.sustainable.cz/definice_apraxe.htm).
7. *Implementační dokument OP Životní prostředí 2007–2013* (2013) [online]. [cit. 2013-3-12] Dostupné z: [http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/46/13892-04\\_id\\_25\\_6\\_12\\_prijate\\_zmeny.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/46/13892-04_id_25_6_12_prijate_zmeny.pdf)
8. KANTOR, T. – MAREK, D. (2009): *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal. s. 23–26. ISBN 9788087029565.
9. KULICH, J.: *Celoživotní vzdělávání ve vztahu k životnímu prostředí (Environmentální / ekologické vzdělávání a výchova).* [online]. [cit. 2013-7-25] Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSJ1VT/\\$FILE/V%C3%BDvoj%20EVVO%20pro%20roce%201989.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSJ1VT/$FILE/V%C3%BDvoj%20EVVO%20pro%20roce%201989.pdf)
10. LISA, A. (2013): Environmentální politika, výchova a vzdělávání. *Sborník z konference Udržitelný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání v rámci realizace projektu „Udržitelný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání pedagogických pracovníků“*, registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.00/14.0075., České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, s. 53, ISBN 978-80-87472-58-3. [online]. [cit. 2013-7-23] Dostupné z: <[http://granty.vsers.cz/evvo/wp-content/uploads/2013/06/Sborn%C3%ADk-z-konference-\\_Udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvoj-a-environment%C3%A1ln%C3%AD-v%C3%BDchova-ve-vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD\\_-2013.pdf](http://granty.vsers.cz/evvo/wp-content/uploads/2013/06/Sborn%C3%ADk-z-konference-_Udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvoj-a-environment%C3%A1ln%C3%AD-v%C3%BDchova-ve-vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_-2013.pdf)>, str. 52
11. MARŠÍK, M. (2013): Udržitelný rozvoj a environmentální výchova z pohledu vysokoškolských studentů. *Sborník z konference Udržitelný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání v rámci realizace projektu „Udržitelný rozvoj a environ-*

- mentální výchova ve vzdělávání pedagogických pracovníků*“, registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.00/14.0075., 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, s. 53, ISBN 978-80-87472-58-3. [online]. [cit. 2013-7-23] Dostupné z: <[http://granty.vrsers.cz/evvo/wp-content/uploads/2013/06/Sborn%C3%ADk-z-konference-\\_Udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvoj-a-environment%C3%A1ln%C3%AD-v%C3%BDchova-ve-vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1ln%C3%AD\\_-2013.pdf](http://granty.vrsers.cz/evvo/wp-content/uploads/2013/06/Sborn%C3%ADk-z-konference-_Udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvoj-a-environment%C3%A1ln%C3%AD-v%C3%BDchova-ve-vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1ln%C3%AD_-2013.pdf)>, str. 59
12. *O environmentálním vzdělávání, výchově a osvětě*. [online]. [cit. 2013-7-25] Dostupné z: <<http://www1.cenia.cz/www/evvo/o-evvo>>
  13. Priorita. Informační zpravodaj Operačního programu Životní prostředí. SFŽP, číslo 1, Praha, (2007) [online]. [cit. 2013-3-10] Dostupné z: <<http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/9/2793-200801%20priorita.pdf>>
  14. Priorita. Informační zpravodaj Operačního programu Životní prostředí. SFŽP, číslo 2, Praha, (2009) [online]. [cit. 2013-3-15] Dostupné z: <[https://www.sfzp.cz/soubor-ke-stazeni/13/4100-priorita\\_02\\_2009.pdf](https://www.sfzp.cz/soubor-ke-stazeni/13/4100-priorita_02_2009.pdf)>
  15. Priorita. Informační zpravodaj Operačního programu Životní prostředí. SFŽP, číslo 9, Praha, (2009) [online]. [cit. 2013-3-12] Dostupné z <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/38/11405-priorita\\_09\\_2010\\_web.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/38/11405-priorita_09_2010_web.pdf)>
  16. Přehledy schválených projektů. (2007-2013) Dostupné z: <<http://www.opzp.cz/sekce/504/prehledy-schvalenych-projektu/>>
  17. Seznam akceptovaných žádostí o podporu v rámci Operačního programu Životní prostředí schválených Řídícím orgánem k poskytnutí podpory (2007) [online]. [cit. 2013-3-5] Dostupné z: <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/8/2527-seznam\\_schvalenych\\_zadosti.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/8/2527-seznam_schvalenych_zadosti.pdf)>
  18. Seznam akceptovaných žádostí o podporu v rámci Operačního programu Životní prostředí schválených Řídícím orgánem k poskytnutí podpory (2009) [online]. [cit. 2013-3-15] Dostupné z: <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/19/5903-vii\\_a\\_viii\\_vyzva\\_schvalene\\_projekty\\_zari\\_09.xls](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/19/5903-vii_a_viii_vyzva_schvalene_projekty_zari_09.xls)>
  19. Seznam akceptovaných žádostí o podporu v rámci Operačního programu Životní prostředí schválených Řídícím orgánem k poskytnutí podpory (2009) [online]. [cit. 2013-3-15] Dostupné z: <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/20/6092-vii\\_viii\\_x\\_vyzva\\_schvalene\\_projekty\\_listopad09.xls](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/20/6092-vii_viii_x_vyzva_schvalene_projekty_listopad09.xls)>
  20. Seznam akceptovaných žádostí o podporu v rámci Operačního programu Životní prostředí schválených Řídícím orgánem k poskytnutí podpory (2010) [online]. [cit. 2013-3-18] Dostupné z: <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/30/9291-tabulky\\_16\\_11\\_10\\_vyzva\\_po3\\_14\\_vyzva\\_po1\\_po7.xls](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/30/9291-tabulky_16_11_10_vyzva_po3_14_vyzva_po1_po7.xls)>

#### **ADDRESS & ©**

Mgr. Ing. Renata BEDNÁŘOVÁ  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova  
Ekonomická fakulta  
Jihočeská univerzita  
Studentská 13, 370 05 České Budějovice  
Czech Republic  
[bednarova.renata@volny.cz](mailto:bednarova.renata@volny.cz)

Ing. Petra BEDNÁŘOVÁ, Ph.D.  
Katedra stavebnictví  
Vysoká škola technická a ekonomická  
Okružní 10, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[bednarova@mail.vstecb.cz](mailto:bednarova@mail.vstecb.cz)



---

## ROZVOJOVÝ POTENCIÁL MIKROREGIONU A JEHO VNÍMÁNÍ OBČANY

### Development Potential of Microregion and Its Perception by Citizens

*Pavla VARVAŽOVSKÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Cílem stati je charakterizovat spolupráci obcí v mikroregionu, zajišťující rozvoj venkova. Výsledky jsou podloženy šetřením ve vybraném regionu a jsou zacíleny hlavně na vzájemnou spolupráci členských obcí, hospodaření a financování mikroregionu. Šetření v terénu podává informace o názoru obyvatel venkova na mikroregion a jaký má vliv na rozvoj obce. Součástí šetření jsou i výstupy z rozhovorů s některými starosty obcí mikroregionu. Závěr příspěvku shrnuje poznatky a diskutuje o nich z hlediska rozvojového potenciálu mikroregionu v udržitelném regionálním rozvoji

*Klíčová slova:* členské obce – mikroregion – financování mikroregionu – spolupráce obcí – občan

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to characterize the cooperation of municipalities in the microregion, ensuring rural development. The results are supported by a survey in the selected region, and are aimed primarily at the mutual cooperation of member municipalities, economy and financing. The fieldwork provides information on the opinion of the rural population in the microregion and what influences the development of the municipalities. The part of the survey are the outputs from interviews with some mayors of the microregion. The contribution summarizes the findings and discusses them in terms of development potential of the microregion in sustainable regional development.

*Key words:* member municipalities – microregion – microregion financing – municipal cooperation – citizen

---

### ÚVOD

Mikroregion je sdružení či svazek několika obcí. Takový svazek vzniká za účelem dosažení společného cíle a pozitivní změny stávajícího stavu. Nejsou ke sdružování nuceny žádným zákonem, nebo nařízením nadřízeného orgánu. Mezi mikroregiony se započítávají jak dobrovolné svazky obcí podle zákona o obcích číslo 128/2000 Sb., v platném znění, ale také sdružení, která byla založena podle občanského zákoníku. Některé z mikroregionů jsou stále ještě založeny podle staršího zákona č. 367/1990 Sb., zákona České národní rady o obcích (obecní zřízení) (Bábík – Blažek – Tůma 2007). Obce spojuje do mikroregionů jejich společný zájem obecného rozvoje území nebo naopak jsou zakládány monotematicky. Příkladem je budování čistíren odpadních vod (ČOV), kanalizace nebo plynofikace. Po dokončení takového úkolu někdy dochází k ukončení činnosti mikroregionu a spolupráce mezi obcemi. Spíše však hledají další společné problémy, které mohou vzájemně řešit a stávají se sdruženími účelovými, se snahou získat externí finanční prostředky z nabízených dotačních titulů.

Dobrovolný svazek obcí (DSO) je základní a nejtípcičtější formou spolupráce obcí. Obvykle vznikají pro

územně ucelenou oblast, vymezenou přirozenými přírodními, technickými, nebo historickými hranicemi. Členy svazku mohou být pouze obce. Svazek obcí může společně vykonávat jen záležitosti spadající do samostatné působnosti obcí a také činnosti pro ochranu a prosazování společných zájmů obcí. Předmětem činnosti svazků mohou být zejména úkoly v oblastech školství, sociální péče, zdravotnictví, ochrany životního prostředí, čistoty obce, technické infrastruktury, dopravní obslužnosti, správy majetku obcí a další (Šafářová – Škrabal 2010).

Spolupráce umožňuje snadněji a účinněji dosáhnout potřebných výsledků a v řadě případů není možné cíle bez spolupráce dosáhnout vůbec. Spolupráce je hlavně účelová a jejím smyslem je zabezpečit potřeby svěřené obce plynoucí především ze zákona a to nejenom v rámci samostatné působnosti, které jsou v souladu s místními zvyklostmi, uspokojováním potřeb svých občanů nebo i přesahují kompetence jedné obce, je možné navázat účelovou spoluprací (Galvasová 2007).

Většina mikroregionů v České republice má svoji vizi a strategii rozvoje. Strategicky plánuje svůj další rozvoj a některé větší venkovské obce mají dokonce přímo své programy rozvoje. Při rozhodování jednotlivých činností je však vždy nutné zohlednit desítky

individuálních nebo skupinových zájmů, které mohou často působit i protichůdně a proto se od počátku strategického plánování rozvíjí jako nástroj dohody mezi jednotlivými aktéry sociálního a ekonomického rozvoje v území a hledá možnost dohody mezi jednotlivými aktéry. Již v 90. letech vzniká v odborné literatuře velké množství odborných studií, které se zaměřují právě na jednotlivé subjekty a na možné formy spolupráce mezi nimi. Mezi takové práce se řadí například Blakely (1994), Hall (1992), Chisholm (1990), Wong (1998) a další, kteří pojmenovávají subjekty i nástroje lokálního rozvoje. Tito autoři pojmenovávají subjekty i nástroje lokálního rozvoje a tvoří metodiku a teoretický základ pro strategické plánování. Díla výše uvedených autorů vyjmenovávají celou řadu pozitivních příkladů strategického plánování ve městech a kladou důraz na nutnost plánování při skutečné realizaci jednotlivých naplánovaných aktivit. Všichni zmínění autoři preferují především propojení přípravy a uskutečnění jednotlivých dokumentů. Vlastní strategické plánování chápou jako proces realizace jednotlivých záměrů a ne pouze jako proces přípravy dokumentů a upozorňují na množství proměnných, které se musí brát při plánování v úvahu a také jako neoddelitelná součást procesu. Model strategického plánování platí obecně a je možné ho využít pro jakýkoliv subjekt.

Pro zlepšení finanční situace mikroregionů bývá vhodným řešením podnikatelská činnost, pro kterou bývají některé mikroregiony zakládány. Jsou známy případy, kdy dobrovolný svazek obcí zřídí svoji organizaci za účelem vyřešení dlouhodobého problému, kterým může být např. biologický odpad z domácností, zemědělské výroby, nebo potravinářské výroby. V takových případech jsou známy podnikající mikroregiony, které zřídily za pomoci finančních prostředků z dotačních programů Ministerstva zemědělství ČR vybudování kompostáren. Dalším případem mohou být DSO provozující sběrné dvory pro členské obce. Je také znám případ DSO, který je provozovatelem technických služeb a zajišťuje svoz komunálního odpadu z mnohem většího území, než jsou hranice samotného mikroregionu. V počátcích programovacího období 2007–2013 se nabízela i možnost vybudovat ve spolupráci se zemědělskými družstvy bioplynové stanice.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů stanovuje v § 38 pravidla hospodaření svazků obcí. Svazek obcí hospodáří s majetkem, který ze svého vlastního majetku vložily do svazku obcí jeho členské obce podle stanov svazku obcí, a dále s majetkem, který získal svou vlastní činností. Z ustanovení zákona ve vztahu k DSO vyplývá, že zastupitelstvo členské obce neschvaluje rozpočet DSO ani závěrečný účet DSO. Závěrečný účet DSO, který se předkládá zastupitelstvům členských obcí, je vhodné vzít zastupitelstvem členské obce jen na vědomí. Členská obec je však povinna zveřejnit na své úřední desce rozpočet i závěrečný účet DSO (Schneiderová 2010: 194)

K financování činnosti využívají mikroregiony vlastní i cizí zdroje. Vlastní zdroje jsou především příspěvky poskytnuté členskými obcemi. Nejčastějším způsobem, kterým se určuje výše členských příspěvků je počet obyvatel v členských obcích. Členské příspěvky však nepokrývají veškeré potřeby pro rozvoj. Pro získání dalších peněz je nezbytné žádat o nenárokové dotace a granty. V případě, že je nutné o dotaci žádat, musí se splnit určitá kritéria a není na ni automaticky nárok jedná se o dotaci nenárokovou. Vzhledem k tomu, že je rozsah dotačních programů omezen, nelze předpokládat, že každá žádost bude uspokojena.

## METODIKA A CÍL

Cílem stati je charakterizovat spolupráci obcí v šetřeném mikroregionu a zjistit informovanost občanů venkovského sektoru o existenci mikroregionů, o členských obcích a o jejich vzájemné spolupráci. Na základě teoretických východisek byl stanoven cíl, k jehož dosažení bylo provedeno terénní šetření u náhodně vybraných respondentů trvale žijících na území mikroregionu a následně vyhodnoceno pomocí vhodných statistických metod. Součástí šetření jsou i výstupy z polostandardizovaných rozhovorů s některými starosty obcí mikroregionu. Závěr příspěvku shrnuje poznatky a diskutuje o nich z hlediska rozvojového potenciálu mikroregionu v udržitelném regionálním rozvoji.

## VÝSLEDKY

Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Chrudimsko byl založen dne 19. 12. 2001. Zakládajícími členy se staly Chrudim, Rabštejská Lhota, Slatiňany a Svídnice. V polovině roku 2002 byla vzhledem k zájmu okolních obcí o přičlenění se do tohoto svazku zahájena jednání o případném rozšíření. Na přelomu roku schválilo ve svých zastupitelstvech vstup do Mikroregionu Chrudimsko 29 obcí. Počet členských obcí se tak rozrostl na 33. K 30. 6. 2005 z Mikroregionu Chrudimsko vystoupila obec Hrochův Týnec a tím došlo ke snížení počtu členských obcí na současných třicet dva. Jedná se o území o celkové rozloze cca 220 km<sup>2</sup>, s počtem 42178 obyvatel (k 1. 1. 2011) a centrem mikroregionu je město Chrudim. Základním cílem mikroregionu je další rozvoj měst a obcí a k stěžejním problémům, které má svazek jako prioritu řešit je zejména snižování nezaměstnanosti, zlepšování životního prostředí, rozvoj ekonomiky, infrastruktury, cestovního ruchu a dalších oblastí vymezených § 50 zákona č. 128/2000 Sb., zákona o obcích (webové stránky mikroregionu). Mikroregion Chrudimsko je ve svém financování závislý na ročních příspěvcích od členských obcí, pokud se mu nepodaří získat dotační finanční prostředky. Od 1. 1. 2013 došlo po projednání Valnou hromadou mikroregionu ke změně spočívající v kategorizaci členských příspěvků podle velikosti jednotlivých obcí a měst a pro rok 2013 tak činí celková částka členských příspěvků 235 tisíc (webové stránky

mikroregionu). Původní částka 10,- Kč na jednoho trvale žijícího občana v členské obci byla kritizována ze strany členských měst, jako je Chrudim, Slatiňany, Chrast. Jejich příspěvky mnohonásobně převyšovaly samotné dotace obdržené od mikroregionu. Spolupráce obcí v mikroregionu spočívá v pomoci pro získání dotačních financí na realizaci neinvestičních projektů na území členských obcí.

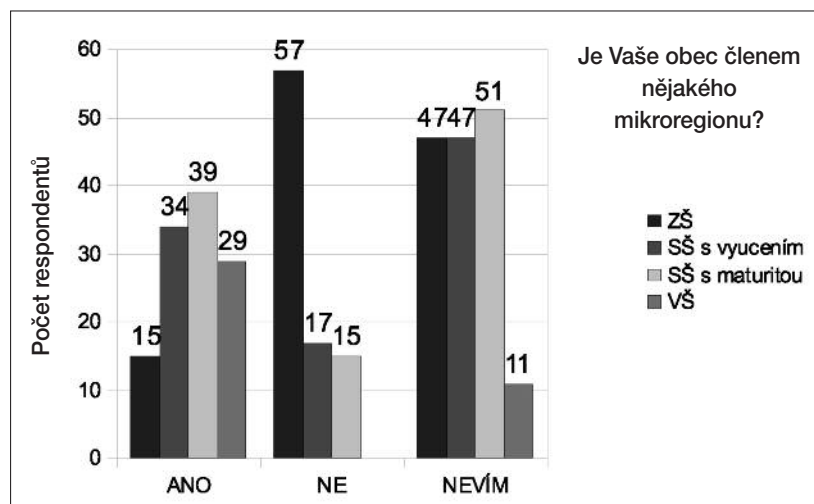
V rámci projektů tzv. komplexní úpravy obcí byly provedeny aktivity jako je např. oprava komunikací, zpevněných ploch, opravy veřejného osvětlení, obnova zeleně, opravy obecního majetku dle potřeb jednotlivých obcí mikroregionu. Projekty napomohly Mikroregionu Chrudimsko ke zvýšení atraktivity regionu jako turistického cíle. V letech 2007–2012 byl o tuto dotaci ze stran členských obcí velký zájem, jelikož v každé obci je stále co opravovat a zlepšovat.

V roce 2012 bylo provedeno terénní šetření mezi občany na území mikroregionu Chrudimsko, jehož cílem bylo zjistit a analyzovat všeobecné povědomí občanů o existenci mikroregionu, začlenění obcí v nichž respondenti žijí do mikroregionu, jestli občané vnímají rozvoj obcí, zda znají způsoby spolupráce obcí a financování vzájemné spolupráce obcí v mikroregionech. Na základě formulovaných cílů byly stanoveny otázky, jejich srozumitelnost byla ověřena předvýzkumem mezi dvaceti náhodně vybraných občanů mikroregionu. Předvýzkum ukázal, že otázky jsou srozumitelné a škála odpovědi dostačující. Bylo osloveno náhodně vybraných 390 obyvatel mikroregionu starších 18 let. Dotazování probíhalo přímo pomocí rozhovoru „face to face“ a odmítlo odpovídat 28 oslovených občanů mikroregionu. Byly hodnoceny odpovědi 362 respondentů, z nichž bylo 11 % vysokoškolsky vzdělaných, téměř čtvrtina respondentů má jen základní vzdělání (24 %). Nejvyšší podíl respondentů byli středoškoláci s maturitou (38 %) a v neposlední řadě občané vyučení na středních odborných učilištích (27 %). Vzhledem k cíli a charakteru šetření bylo dbáno na rovnoměrné dotazování žen i mužů a různé věkové struktury star-

ších 18 let. Tudiž nebylo nutné v hodnocení k těmto kritériím přihlížet. Více jak polovina respondentů neví o začlenění obce do mikroregionů, 16 % tvrdí, že v žádném mikroregionu jejich obec není členem. Třetina respondentů o členství má povědomí. Respondenti s nejnižším stupněm vzdělání nemají povědomí o mikroregionech a jejich existenci, ve většině odpověděli že obce nejsou členy mikroregionů. Překvapivý je vysoký podíl středoškoláků, kteří nevěděli, zda je jejich obec členem nějakého mikroregionu. Z celkového počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí celá čtvrtina nevěděla, zda jsou jejich obce členy mikroregionů. Z respondentů, kteří odpověděli, že je jejich obec členem mikroregionu dokázalo správně odpovědět 72 %. Ostatní nedokázali odpovědět vůbec, nebo uvedli naprosto chybnou odpověď. Největší podíl na znalosti obyvatel o existenci mikroregionů má v tomto případě dobrá propagace, následně internet, a důležitou roli hraje i sledování úřední desky. O přínosu členství obce v mikroregionu si 71 % obyvatel si myslí, že je přínosné, 23 % o přínosu neví a 6 % obyvatel si nemyslí, že je členství obce v mikroregionu přínosné. S rozvojem obcí nejsou spokojeni především osoby se základním vzděláním a vyučení středoškoláci. Naopak středoškolsky vzdělaní s maturitou jsou s rozvojem jejich obcí spokojeni. Vysokoškoláci v největší četnosti uvádějí, že spíše jsou spokojeni s rozvojem obcí. Nejvíce respondentů, tj. 46 %, si myslí, že je spolupráce obcí financována ze zdrojů EU, zde převažuje názor občanů se základním vzděláním, vyučených a překvapivě i vysokoškoláků. 26 % si myslí, že ze státního rozpočtu, 21 % uvádí rozpočty obcí, zde převládá většinový názor středoškoláků s maturitou a 6 % respondentů si myslí, že je spolupráce financována sponzorskými dary.

Statistické zpracování závislosti vzdělání na znalosti o začlenění obce do mikroregionu bylo provedeno v souboru 362 dotázaných (graf č. 1). Cílem bylo zjištění, zda existuje mezi dosaženým vzděláním a znalostí o členství obce v mikroregionu významná závislost a pokud ano, jaká je její síla.

Graf č. 1: Znalost o členství v mikroregionu.



Zdroj: Vlastní zpracování z anketního šetření

Výpočet vycházel z odpovědí respondentů podle tab. č. 1.

Stanovena byla H<sub>0</sub>: mezi sledovanými znaky neexistuje závislost.

**Tab. č. 1:** Odpovědi respondentů.

Členství v mikroregionu	Dosažené vzdělání			
	VŠ	SŠ	SOU	ZŠ
ano	29	39	34	15
nevím	11	51	47	47
ne	0	15	17	57

Zdroj: Vlastní zpracování dle anketního šetření.

Nejprve byly vyjádřeny teoretické četnosti pomocí marginálních četností (tab. č. 2) a celkového počtu pozorování.

**Tab. č. 2:** Marginální četnosti.

	B1	B2	B3	B4	Četnosti
A1	29	39	34	15	117
A2	11	51	47	47	156
A3	0	15	17	57	89
Četnosti	40	105	98	119	362

Zdroj: Vlastní zpracování dle anketního šetření.

Nevyskytovaly se zde četnosti menší než 5, což je podmínkou k vyjádření testovacího kritéria.

Pomocí vzorce  $n_{oj} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$  byly vyjádřeny teoretické četnosti (tab. č. 3)

**Tab. č. 3:** Teoretické četnosti.

12,93	33,94	31,67	38,46
17,24	45,25	42,23	51,28
9,83	25,81	24,09	29,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle anketního šetření.

**Tab. č. 4:** Výpočet chí-kvadrátu.

19,98	0,76	0,17	14,31
2,26	0,73	0,54	0,36
9,83	4,53	2,09	26,31

Zdroj: Vlastní zpracování dle anketního šetření.

Byl proveden výpočet testovacího kritéria podle vzorce

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

Následně byl proveden výpočet testovacího kritéria:

$$\chi^2 = 81,86$$

Kritická hodnota byla nalezena v tabulkách  $\chi^2$  pro 6 stupeň volnosti.

$$\chi^2_{0,05(6)} = 12,59$$

Protože vypočtená hodnota testovacího kritéria byla větší než hodnota kritická, bylo možné na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu o nezávislosti také zamítnout. Znalost začlenění obce do mikroregionu souvisí s dosaženým vzděláním respondentů.

Síla závislosti byla určena pomocí normalizovaného Pearsonova koeficientu kontingence.

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Podle vzorce

$$C = 0,429$$

$$C_{max} = 0,816, C_n = 0,526.$$

Závislost byla zhodnocena jako středně silná.

## DISKUSE

Je zde potřeba uvést, že se však jedná pouze o modelový případ na zkoumaném mikroregionu a nevyplývá z něho, že takové výsledky budou platit pro všechny mikroregiony v České republice. Zde záleží na všech faktorech ovlivňujících život obyvatel a podle toho se pak jejich odpovědi odrážejí do výsledků zkoumání.

Podle odpovědí respondentů je zcela jasné, že občané nevědí v jakém mikroregionu je jejich obec členem. Je velmi malá znalost existence mikroregionu ve zkoumaných obcích, případně o jejich existenci občané vědí, ale nedokážou identifikovat jejich správný název a obec, ve které žijí nedokáží zařadit do správného mikroregionu. Z celkového počtu 362 respondentů 68 % neví, zda je obec členem mikroregionu, či vůbec o existenci mikroregionů nemá znalosti.

Z toho tedy vyplývá, že by manažeři a předsedové mikroregionů měli klást větší důraz na propagaci mikroregionů mezi občany členských obcí a do jejich povědomí tyto informace dostat nejrůznějšími způsoby. Jak je vidět z odpovědí skupiny, která má o mikroregionech povědomí, jejich znalost pochází právě z propagace. Což uvedlo celých 79 % respondentů, kteří uměli správně identifikovat, do kterého mikroregionu jejich obec patří. A není zde rozdílu ve vzdělání respondentů, takže je propagace správně cílená, přesto obsáhne jen malé procento obyvatel. Zda má v sobě spolupráce obcí v mikroregionu rozvojový potenciál lze vyhodnotit z odpovědí starostů, kteří si pochvalují možnosti spolupráce, získávání finančních prostředků, poradenství, díky němuž se jejich jednotlivé obce posouvají ve svém rozvoji. Vyřešený problém v jedné obci může pomoci obci další, získané zkušenosti funkcionářů déle setrvávajících na obcích mohou pomoci těm začínajícím. Mikroregiony zaštitěné společné projekty mohou uspořít finanční prostředky, v jednotě názorů při řešení závažných problémů na obcích je hybná síla k prosazení zájmů malých obcí proti velkým městům. V současné době obce řeší problematiku dalšího dočasnějšího období od roku 2014, kdy se slučují, či vstupují do místních akčních skupin, aby se připravili na možnost čerpání dotací, které by měli proudit do obcí právě skrze místní akční skupiny. Přestože dotace



velkým způsobem pomáhají k realizaci projektů obcí, mikroregionů a místních akčních skupin, bývají provázány negativními procesy. Tím je myšleno personální a administrativní zatížení, dlouhé lhůty o rozhodovacích procesech přiznání dotací, finanční náročnost na přípravu výběrových řízení. Pokud jde o dotace krajské, či z ministerstev, tak ty bývají administrativně jednodušší, ale u evropských fondů bývá tato zátěž opravdu patrná. U evropských fondů je navíc častěji požadováno předfinancování celé akce a až po řádném vyúčtování a ukončení projektů jsou peníze přiznány. Zde dochází až k dvouletým lhůtám v prodlevě vyplacení dotace a obce jsou tím nuceny k zadlužení. Také z tohoto důvodu se např. malé obce raději ani nepokusí o dotaci požádat. Rozpočtové určení daní je sice od roku 2013 pro obce výhodnější, ale teprve závěrečné vyhodnocení hospodaření obcí za rok 2013 ukáže do jaké míry budou predikce přerozdělování daní mezi obce naplněny.

## ZÁVĚR

Členství obce v mikroregionech by se mělo zveřejňovat a připomínat stále, především v tiskovinách vydávaných obcemi, na webových stránkách obcí a při všech akcích, které obce pro občany pořádají. Důležité je vysvětlit občanům i samotný pojem „mikroregion“, jeho podstatu a přínos. Z výsledků vyplývá, že vzdělanostní struktura obyvatelstva se nijak extrémně neliší v názorech na rozvoj obcí, na potřeby obyvatelstva ve vybavenosti obcí. Je však také zřejmé, že se o dění v obci a o existenci mikroregionů konkrétněji zabývají spíše ti se středním vzděláním s maturitou a ti co vystudovali vysoké školy, což ukazuje i výpočet závislosti vzdělání obyvatel obcí mikroregionu na spokojenosti s rozvojem obcí a na znalosti obyvatel o členství obcí v mikroregionech. Je patrné i z rozhovorů se starosty, že občané se všeobecně moc o dění v obci nezajímají, protože pokud vše funguje jak má, nemají důvod cokoli nového řešit či podávat návrhy a podněty k rozvoji obce. Pokud ovšem nastane krizová situace, nebo se v obci vyskytne nějaký problém, mají občané potřebu dosáhnout vyřešení v co nejkratší době bez ohledu na možnosti obce. Pokud by byly zcela odstraněny dotační fondy jednotlivých ministerstev a finance by byly všechny rozděleny mezi obce, pak by se určitě zvýšil rozvoj obcí dle jejich charakteru. Do obcí by přicházel větší počet podnikatelů, zvýšila by se atraktivita venkova, čímž by došlo ke zvýšení turistického ruchu na venkově.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BÁBÍK, J. – BLAŽEK, L. – TŮMA, Z.: *Specifika v tvorbě a distribuci informací mezi občany a návštěvníky, respektive turistu na úrovni obce, regionu, destinace* (2007). [online]. [cit. 2013-1-24]. Dostupný z <[http://www.mmr.cz/getmedia/8860f0a8-ead9-40b5-b045-6bb2efa5f766/GetFile2\\_2.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/8860f0a8-ead9-40b5-b045-6bb2efa5f766/GetFile2_2.pdf)>

2. BLAKELY, E. J. (2002): *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
3. CHISHOLM, L. (1990): Action Research: some methodological and political considerations. *British Educational Research Journal*, 16, 3, pp. 225–318.
4. GALVASOVÁ, I. et al. (2007): *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georgetown.
5. HALL, C. M. (1992): *Hallmark tourist events: Impacts, management, and planning*. London: Belhaven.
6. SCHNEIDEROVÁ, I. (2010): *Rozpočtová skladba v roce 2010, rozpočet a účetnictví státu*. Nové Město nad Cidlinou: Archa obec účtuje s.r.o.
7. ŠAFÁŘOVÁ, B. – ŠKRABAL, I.: *Mikroregiony a místní akční skupiny* (2010). [online]. [cit. 2013-1-24]. Dostupný z <<http://www.mvcr.cz/clanek/mikroregiony-a-mistni-akcni-skupiny.aspx>>
8. WONG, T. J. et al. (1998): Earnings Management and the Long-Run Market Performance of Initial Public Offerings. *The Journal of Finance*, 53, 6, pp. 1935–1974.
9. <http://www.mikroregionchrudimsko.cz/index.php?nid=663&lid=cs&oid=1722486>

**Poděkování patří paní Staré, že umožnila vstup do prostředí Mikroregionu Chrudimsko. Poznatky uváděné v příspěvku vyplynuly z řešení projektu IGA PEF ČZU v Praze č. 20131036 „Zapojení občanů venkovských obcí do veřejného života“.**

## ADDRESS & ©

Ing. Pavla VARVAŽOVSKÁ  
Katedra humanitních věd  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6-Suchbát  
Czech Republic  
[varvazovska@pef.czu.cz](mailto:varvazovska@pef.czu.cz)

---

## PRINCIPY MECHANICKÉ ORGANIZACE

### Principles of Mechanical Organization

**Karel SLINTÁK**

Zlín, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Článek se zabývá identifikací principů mechaniky a tvorbou konceptu mechanické organizace. Cílem článku je zmapovat principy mechanické organizace tak, aby bylo možné určit rozšířenost mechanické organizace ve společensko-ekonomickém prostředí. Tohoto cíle je dosaženo prostřednictvím historického rozboru, kvantitativního výzkumu a deskriptivní statistiky. Výsledkem práce je indikace tří významných principů mechanické organizace, mezi něž patří lineární myšlení v podobě dělby práce, princip příkazovacích a kontrolních pravomocí a byrokracie, jež jsou značně rozšířeny v provozní praxi dnešních organizací, a sestavení modelu mechanické organizace, jejímž jádrem je pojetí člověka jako fragmentovaného jedince. Aplikací modelu se zjistilo, že více než třetina organizací má mechanický charakter a svou konstrukcí neodpovídá současnému životnímu prostředí organizací.

*Klíčová slova:* byrokracie – dělba práce – fragmentovaný člověk – mechanická organizace – princip příkazovacích a kontrolních pravomocí

**ABSTRACT:** The article deals with the identification of principles of mechanical organization and the creation of the concept of mechanical organization. The paper aims to map the principles of mechanical organization to determine the extension of mechanical organization in the socioeconomic environment. This target is achieved by historical analysis, quantitative research and descriptive statistics. The result of this work is the indication of the three important principles of mechanical organization, including linear thinking in form of division of labour and specialization, a principle of command and control, bureaucracy, which are spread widely in running contemporary organizations, and the preparation of a model of mechanical organization whose core is the concept of man as a fragmented individual. It was found out by model implementation that the mechanical organization form is spread in more than a third of organizations and does not correspond with the current environment of organizations.

*Key words:* bureaucracy – division of labour – fragmented individual – mechanical organization – principles of command and control

---

### ÚVOD

Lester Thurow [6] v manifestu moderního podnikání *Nový obraz budoucnosti* řekl: „*Podíváte-li se na podobu, kterou má většina našich podnikových organizací, zjistíte, že je do značné míry determinována vynálezy souvisejícími s železnici devatenáctého století: směrem dolů jdou příkazy a směrem nahoru jdou informace, podniky mají svá ředitelství, lidé dělají, co se jim řekne, vše se řídí jízdním řádem a stopkami.*“

Předpoklady, na nichž je vystavěna moderní instituce, vznikaly v průběhu osmnáctého a devatenáctého století. První velká podniková organizace, která se svou povahou, principy, předpoklady nikterak nelišila od dnešních organizací, vznikla přibližně kolem roku 1870 jako produkt velké průmyslové revoluce [4].

Prvním významným architektem současných podniků se stal Adam Smith, když ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* (1776) vyzdvihl význam dělby práce jako základního zdroje

pro tvorbu bohatství [7], [9]. Následovaly postupně myšlenky Fredericka Taylora [5], které se přetvořily do vědeckého řízení (zrodily se dva roky před tím, než zemřel Karel Marx (1883)), souhrnně publikované v knize *The Principles of Scientific Management* (1911), inovace výrobního procesu Henryho Forda (který založil svůj podnik v roce 1903), a první teoretické pojetí řízení Henryho Fayola [5] z jeho šesti základními činnostmi výrobního podniku a pěti fázemi správy (jimiž se do značné míry řídíme dodnes), uveřejněné v knize *General and Industrial management* (vydané v roce 1916 v Londýně). Geneze podnikové organizace byla završena ideální organizační formou Maxe Webera [11] a popisem této formy ve smyslu *mechanické organizace*, která byla vylíčená po jeho smrti v knize *Ekonomie a společnost*. Psal se rok 1922.

O téměř sto let později víme, že mechanická organizace byla zrozena ze specifických podmínek vnějšího prostředí. Její projekce tak musela odpovídat schematicnosti a strojové kompozici. O jaké specifické pod-

mínky se ale jednalo, jaké principy se v těchto organizacích zakořenily a přetrvávají tyto principy v praxi dnešních organizací stále, to jsou jen některé z otázek, na které bude tento článek hledat odpovědi.

## METODIKA A CÍL

Cílem článku je vytvořit model mechanické organizace, jehož pomocí se zmapuje rozšířenost principů mechaniky a určí se podíl mechanických organizací v celkové organizační populaci. Model mechanické organizace, který je nezbytný pro měření rozšířenosti mechanické organizace, bude sestaven na základě historického rozboru. Rozšířenost jednotlivých prvků

mechanické organizace v provozní praxi současných organizací bude vyhodnoceno prostřednictvím dotazníkového šetření na vzorku šestapadesáti organizací působících na území České republiky. Data vzešlá z kvantitativního výzkumu budou zpracována formou deskriptivní statistiky a následně utříděna do absolutních a relativních četností a grafického provedení.

Základní parametry kvantitativního výzkumu, upřesňující statistický vzorek, charakteristiku vzorového respondenta, oblasti výzkumu, vyhodnocení a charakter dat a techniku sběru dat, shrnuje následující tabulka.

Tab. č. 1: Základní parametry kvantitativního výzkumu.

<b>Statistický vzorek</b>	Výběrový soubor představoval 850 organizací. Zpětně odpovědělo 56 z oslovených organizací. Četnost organizací dle velikosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % velké organizace, 43 % střední organizace, 21 % malé organizace</li> <li>• 16 % mikropodniky.</li> </ul> Návratnost dotazníkového šetření byla 6,6 %.
<b>Charakteristika respondenta</b>	Respondenti byli pracovníci na úrovni středního a vyššího managementu.
<b>Oblasti výzkumu</b>	I. Organizace práce, II. Organizační choroby, III. Systém motivace IV. Pojetí člověka
<b>Vyhodnocení a charakter dat</b>	Data se členila na absolutní a relativní četnost, přičemž značně standardizované (uzavřené) výzkumné otázky umožňovaly respondentům vybírat více než jen jednu kladnou odpověď, takže výsledné procento mohlo vzrůst nad 100 % (viz tab. 4, 5, 6, 8)
<b>Technika sběru dat</b>	Interaktivní dotazník

Zdroj: Vlastní zpracování.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

### Zrození mechanické organizace

Od roku 1641, kdy René Descartes vydal svoji knihu *Úvahy o první filosofii*, se převládajícím světovým názorem stalo „cogito ergo sum“. Mechanistická ideologie vytvořila ideovou základnu pro tvorbu industriální společnosti. Z této ideologie vyvstaly první technické vynálezy, ať už to byl parní stroj objevený francouzským fyzikem Denisem Papinem v roce 1680 či vynález železnice v roce 1829 symbolicky uzavírající první Kondratěvovu vlnu, stejně jako první netechnické (sociální) vynálezy, počínaje v sedmáctém století zavedenou akciovou společností a konče tvorbou první moderní podnikové organizace na konci století devatenáctého.

Podnikatelské prostředí se tedy zrodilo velkou průmyslovou revolucí jako zvláštní kombinace ideologie a technologie. Jejich společným jmenovatelem bylo mechanistické pojetí světa.

Pokud Warren Bennis [6] tvrdí, že vůdci osobnosti dvacátého století žily v mnohem lineárnějším světě, než vůdci jedenadvacátého století, byl tento názor o to platnější a výstižnější pro století osmnácté a devatenácté. Funkčnost původních podniků zrozených

velkou průmyslovou revolucí byla postavena na *kontrole, řádu a předvídatelnosti*. Tyto předpoklady však byly udržitelné jen v případě vhodně uzpůsobeného vnějšího prostředí. Životní prostředí organizací bylo stabilní, neboť se vyvíjelo lineárně, a bylo předvídatelné, neboť charakter změn byl nespojitý.

Znakem původního prostředí tedy byl mechanistický substrát, vyznačující se stabilitou, linearitou a předvídatelností. Principy mechanické organizace proto musely reflektovat elementární podmínky tohoto prostředí.

Lineární vývoj vnějšího prostředí a způsob, kterým jsme se naučili poznávat objektivní realitu, vložil do útrob podniku základní způsob organizace práce v podobě **dělby práce a striktní specializace** tak, jak ji popsal Adam Smith [9] v roce 1776 na příkladu továrny vyrábějící špendlíky. Podstatou striktní dělby práce byl samozřejmě lineární způsob myšlení a tedy princip kauzality, podle něhož každý jev má svou příčinu a z ní vyplývající následek. Předobrazem vnitřního uspořádání organizace se tedy stal mechanický systém, kde celek je roven součtu dílčích částí.

Praktickým vítězstvím dělby práce bylo zavedení montážních linek do výrobních procesů všech velkých podnikových organizací a její aplikace na manage-



ment, která přinesla dnes již zcela běžný způsob vnímání organizací v kontextu jednotlivých funkčních oblastí (jakými mohou být výzkum, výroba, prodej, ekonomika, IT oddělení apod.).

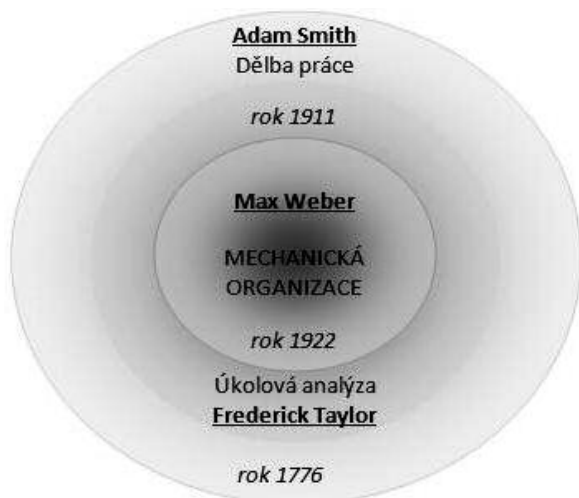
Na princip dělby práce navázal Frederick W. Taylor systematickým zkoumáním manuální práce. Výsledkem jeho třicetiletého výzkumu bylo vytvoření vědeckého řízení v roce 1911 (práce na úkolové analýze však započaly již v roce 1880 [8]), jehož pomocí bylo možné dělníky naprogramovat tak, aby práci vykonávaly předepsaným způsobem. Tuto uniformitu zajišťoval **princip příkazovacích a kontrolních pravomocí**. Významným předpokladem vědeckého řízení bylo, že musí existovat jediný správný způsob výkonu práce. Od té doby se v organizacích prosadily normy pracovní výkonnosti a od otázky „co je podstatou práce“ se přešlo k otázce „jak se práce bude vykonávat, aby byla co nejefektivnější“. Jednalo se tedy o přenesení důrazu od znalostí ke schopnostem, od vnitřní motivace k vnější motivaci.

Koncept mechanické organizace dokončil Max Weber ideou **byrokracie** vystavěnou na předpokladu, že musí existovat jediná správná organizace [3]. Pokud byla skrytým předpokladem vědeckého řízení neexistence vrozených dispozic, pak předpokladem byrokracie byla nepochybně předvídatelnost a kontrolovatelnost vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Do praktické roviny organizací se tak dostalo řízení pomocí pravidel a hierarchií, kde vedoucí vytvářejí pravidla a rozsah potřebného hlášení pro každou nepředvídatelnou událost, jakou si jen lze představit.

Výsledkem měl být dokonalý stroj na vydělávání peněz.

Retrospektivní pohled na zrození mechanické organizace zachycuje následující obrázek. Uvedený náčrt charakterizuje sekvenční přetváření původní ideje v časové linii přibližně 250 let s postupným přechodem od dělby práce až k mechanisticky pojímaným byrokratickým strukturám.

**Obr. č. 1:** Ideové formování mechanické organizace.



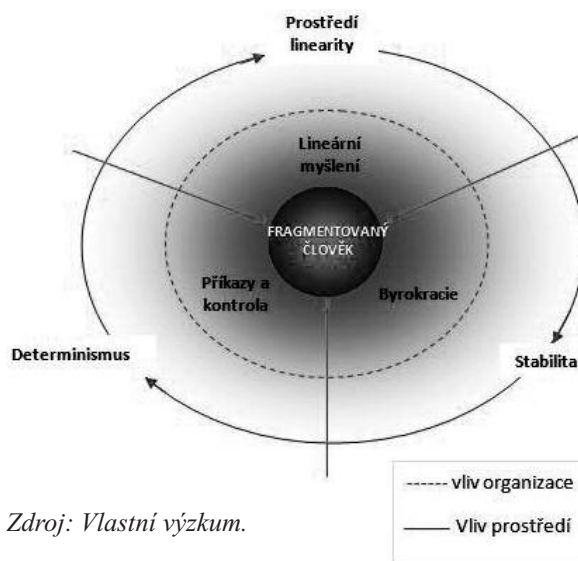
Zdroj: Vlastní výzkum.

Teoretická východiska představila tři důležité principy, na jejichž základě je vystavěna mechanická organizace. Tyto principy zahrnují mikrodělbou práce, která je výrazem lineárního myšlení, příkazovací a kontrolní pravomoci, jež vytváří páteř tradičního autoritářského řízení, a byrokracii, jakožto praktickou podobu ideální organizační formy či struktury zajišťující řád a pořádek uvnitř systému.

Pokud budeme organizace chápat jako celistvé systémy utvářené lidmi, jejichž jednání a myšlení formuje převládající paradigma doby, dovolí nám toto pojetí modelovat organizace v rovině čtyř základních dimenzí odpovídajícím podmínkám vnějšího prostředí. Aproximace mentálních modelů zakořeněných ve společnosti od dob průmyslové revoluce a principiálního uspořádání organizace utvářené v průběhu osmáctého století organizačním archetypem odvozeným od prototypu armádní a železniční organizace dovoluje rozvinout model mechanické organizace, objasňující chování takto nastavených organizací včetně limitů a příznaků chronických problémů, jež plynou z funkce jednotlivých principů a jejich vzájemné interakce.

Elementární pohled na mechanické organizace sestavené v epoše strojů ilustruje následující schéma. Toto schéma vyjadřuje analogii mezi člověkem a organizací tak, jak ji ve svých pracích formuloval S. Covey [2], skrze čtyři lidské podstaty (tělo, srdce, mysl, duše) konvertované do podoby čtyř vzájemně propojených organizačních dimenzí (vize, struktura, pravomoci, kultura), přičemž každá dimenze podléhá konkrétnímu mechanickému principu, jenž náleží jednomu ze tří paradigmat, které společným působením formovaly filozofii epochy strojů.

**Obr. č. 2:** Model mechanické organizace.



Zdroj: Vlastní výzkum.

### Praktická rozšířenost principů mechanické organizace

Principy mechanické organizace byly zmapovány v oblastech organizace výroby a chorob mechaniky,

systemu motivace a postoje k člověku tak, aby byla indikována rozšířenost této formy v organizační populaci.

### Mikrodělba práce

Lineární myšlení, které zprostředkovává pohled na svět jazykem přímky, můžeme v organizační praxi velmi snadno vystopovat skrze existenci striktní dělby práce. Předpoklad týkající se převládající organizace práce založené na dělbě práce realizovaný průzkum nepotvrdil.

Statistické vyhodnocení dat z realizovaného průzkumu uvádí následující tabulka.

Tab. č. 2: Organizace práce v praxi.

Jak organizujete práci?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Rozkládáme práci na jednoduché dílčí operace	14	25 %
Spojujeme dílčí operace do komplexních prací	25	45 %
Kombinujeme dělbu práce a integraci činností	17	30 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

Data získané z dotazování na první pohled ukazují, že nejrozšířenější formou organizace práce je agregace činností. Trend procesních organizací, jehož ústředním principem je integrace činností, se projevuje u téměř každé druhé organizace. Předpokládaná fragmentarizace přirozených procesů, která je symptomem striktní dělby práce a projevem mechanické organizační formy, lze spatřit u každé čtvrté organizace. Tyto výsledky ovšem budou upraveny o zjištění týkající se existence či neexistence organizačních chorob v čele s terminálovou nemocí, resp. fragmentarizací rozvinutou v provozních systémech zkoumaných organizací. Necelá třetina organizací je na pomezí lineárního štěpení pracovních procesů a jejich agregace do vzájemně spřízněných aktivit uzpůsobených na přirozené bázi. U těchto organizací lze očekávat jejich postupný přechod od principu umělého zlomkování přirozených aktivit k principu založenému na integraci činností.

### Nemoci mechaniky

Výzkum provedený na vzorku šestapadesáti organizací ověřoval výskyt symptomů terminálové nemoci (která je zvláštní odnoží fragmentarizace), fragmentarizace vznikající na neosobních pracovištích a složitostmi a zvláštními případy se projevující byrokracie. Tyto symptomy můžeme zredukovat na dvě základní choroby, jimiž mohou trpět organizace důsledkem přetrvávajících mechanických prvků ve své *strategické architektuře* (mezi tyto prvky patří zejména striktní dělba práce a byrokracie). Indikované nemoci zachycuje tabulka níže.

Tab. č. 3: Vybrané choroby mechaniky.

Symptom nemoci	Nemoc
Extenzivní výměna informací, nadbytečnost údajů, časté přepisování	Striktní dělba práce (nebo též fragmentarizace)
Přemíra kontrolních a prověřkových činností	
Složitosti, výjimky, speciální případy	Byrokracie

Zdroj: Vlastní výzkum.

Kvantitativní výzkum poukázal na nejrozšířenější symptom v podobě výskytu nadměrné složitosti, častých výjimek a speciálních případů v praxi zkoumaných organizací. Jeho existence byla prokázána u každé třetí organizace. Ostatní dva symptomy se projevily přibližně u každé čtvrté organizace. Výsledky zkoumání jsou znázorněny následující tabulkou.

Tab. č. 4: Symptomy onemocnění v praxi.

Vyskytují se ve vaší organizaci tyto jevy?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Extenzivní výměna informací, nadbytečnost údajů	13	23 %
Přemíra kontrolních a prověřkových činností	14	25 %
Složitosti, výjimky, speciální případy	20	36 %
Uvedené jevy se v naší praxi nevyskytují	23	41 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

Jen 41 % respondentů uvádělo neexistenci žádné z uvedených organizačních chorob. Zaměříme-li svou pozornost na fragmentarizaci prakticky rozpoznatelnou skrze umělé zlomování přirozených procesů, jež je patrná všude tam, kde spatřujeme zahlcování informačních uzlů, rostoucí specializaci a nadměrnou kontrolou, získáme prostřednictvím statisticky zpracovaných a utříděných údajů do podoby následující tabulky představu o skutečné rozšířenosti principů striktní dělby práce v praxi současných organizací.

Tab. č. 5: Indikace organizačních chorob v praxi.

Indikace onemocnění	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Fragmentarizace	27	48 %
Byrokracie	30	36 %
Bez příznaků onemocnění	23	41 %

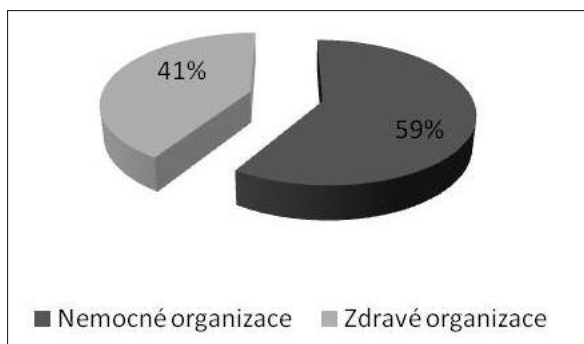
Zdroj: Vlastní výzkum.

Téměř každá druhá organizace má ve svých provozních systémech rozvinuté příznaky striktní dělby práce. Mezi „nemocné“ organizace, které se potýkají

se systémovými nedostatky, patří 59 % organizací. Budeme-li interpretovat tyto výsledky se závěry, které byly získány při průzkumu převládající organizace práce v úvodu této kapitoly, vyvstane nesoulad mezi tím, jak respondenti vidí uplatňovaný princip organizace práce (dělba práce byla zachycena u každé čtvrté organizace), a jaká je současná skutečnost dle indikace organizačních chorob (dělba práce, která vyvolává fragmentarizaci, se projevovala u každé téměř druhé organizace). Tento rozpor je způsoben, jak si povšimnul John Gardner [2], nízkou vnímavostí a uvědoměním mnohých tradičním způsobem koncipovaných organizací. „Ve většině neúspěšných organizací se vytvořila funkční slepota k vlastním nedostatkům. Tyto organizace nestrádají proto, že by nedokázaly vyřešit své problémy, ale proto, že je nevidí.“

Většina zkoumaných organizací, zejména pak většina velkých (85 % ze zkoumaného souboru) a středních (76 % ze zkoumaného souboru) organizací trpí některou z organizačních chorob. Úhrnné vyhodnocení zpracované do podoby následujícího grafu udává poměr mezi zdravými a nemocnými organizacemi na základě výskytu symptomů fragmentarizace a byrokracie.

**Obr. č. 3:** Organizační onemocnění principy mechaniky.



Zdroj: Vlastní výzkum.

### Tlakový systém motivace

Základní otázka, se kterou se potýká motivační systém každé organizace, zní, chtějí lidé pracovat? František Čuba by odpověděl, že nechtějí, a proto se musí aktivizovat. Aktivizace znamená aktivovat (podněcovat) pracovníky k žádoucímu výkonu prostřednictvím vhodných faktorů stimulace, ať už silových či inspirativních. Silové faktory zahrnují faktor strachu (obava z postihu, potrestání), existenční faktor (hrozba ztráty zdroje obživy, tedy živobytí) a faktor hmotné zainteresovanosti (mzda a jiné finanční požitky).

Tyto faktory se hojně uplatňovaly po celou dobu trvání industriálního věku a na základě provedeného šetření, jehož výsledky shrnuje níže uvedená tabulka, lze konstatovat, že tento způsob stimulace založený na předpokladu „Lidem se nechce pracovat, a proto musí být donuceni (silovými prostředky aktivizování)“ přetrvává i v nastupující společnosti znalostí.

**Tab. č. 6:** Aktivizace pracovníků v praxi.

Jak motivuje své zaměstnance?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Faktor existenční	8	14 %
Faktor strachu	4	7 %
Faktor hmotné zainteresovanosti	47	84 %
Faktor radost z práce	10	18 %
Faktor morálního ocenění	19	34 %
Faktor seberealizace	19	34 %

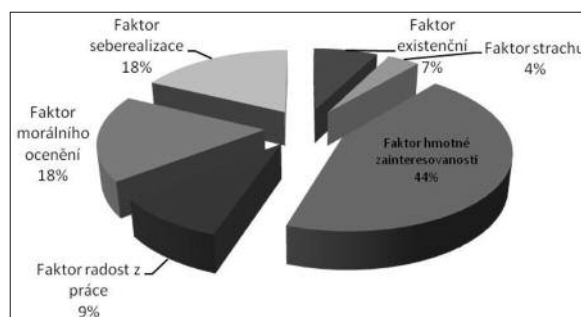
Zdroj: Vlastní výzkum.

Inspirativní faktory, uplatňované v organizacích chovajících se jako živé systémy, utváří faktor radosti z práce, faktor morálního ocenění (nebo též to, co psychologové nazývají psychologickým pohlazením) a faktor seberealizace (rozvoj sebe sama prostřednictvím provozované soustavné činnosti). Tyto faktory jsou, jak naznačuje realizovaný průzkum popisující praktiky dnešních organizací, zastoupeny menšinově. Nejběžnější a nejrozšířenější motivace relativně vyjádřená 84 % kladných odpovědí se opírá o instrumentální vztah něco (čas či schopnosti pracujícího) za něco (finanční kompenzace za ušlý volný čas či pronájem vlastních schopností pracovníka zaměstnavateli).

Většina organizací se tudíž v oblasti lidské motivace (která se odvíjí od chápání podstaty člověka) latentně hlásí k základním principům mechanické organizace. Vnitřní motivace (patrná u všech živých systémů) nabývající podoby inspirativních faktorů se prakticky vyskytuje a užívá jen u třetiny organizací, přestože mnoho studií prokázalo nesrovnatelně větší efekt nabuzení nesilovými (tahovými) faktory motivace.

Obecná struktura převládajícího systému motivace rozvinutého v ekonomickém prostředí je ilustrována níže uvedeným grafem.

**Obr. č. 4:** Systém motivace v praxi.



Zdroj: Vlastní výzkum.

### Fragmentované pojetí člověka

Přístup k lidem určují paradigma, která vznikají ve víru společenských změn. Na rozdíl od společností se však paradigma vyznačují stálostí a trvalostí. Může se proto stát, že se společnost (včetně technického

pokroku, který lze vnímat jako její hmotnou substanci) pozvolna mění, mentální model zformovaný dřívější společností však s vytrvalostí sobě vlastní zůstává.

Například předpoklad předurčení a determinance ovlivňoval celá staletí archetyp rolníka. Lidé se do povolání v zásadě rodili (a neměli příliš možností, jak se z tohoto předurčení vymanit). Svůj vliv ovšem uplatňoval také na archetyp dělníka ochotného se striktně specializovat a smířeného s vlastním životním údělem (jeho smířlivost a shovívavost měla na svědomí genetická determinance a determinance prostředí). Síla mentálních modelů se projevuje jejich časovou odolností. Otevřeli jsme bránu páté Kondratěvovy vlny digitální revolucí, tendence vzdělávacích systémů a organizací však stále podléhá a vyzdvihuje paradigma fragmentovaného člověka, jehož původ lze datovat do dob nízké či žádné kvalifikace a malé nebo dokonce žádné možnosti volby, projevující se předchystaným životním plánem a nemožností jakékoli odchylky od osudem nastavených souřadnic, určujících trajektorii života.

Slovy Zigmunda Bauma [1] *moderní tekutá společnost* však disponuje nepřehlednými možnostmi a příležitostmi a také klade tomu odpovídající nároky na všechny účastníky dneška. V organizacích je situace – díky hyperkonkurenci a konektivitě (s níž se nepochybně váže obrovská nepředvídatelnost příštích dnů) dnešního podnikatelského, ale též nepodnikatelského světa – o to těžší, že nemají luxus volného času, který by jim umožnil se na chvíli zastavit a zamyslet se nad změnou obecných podmínek, měnících tvar dnešního světa, a tedy i jejich vlastního prostředí.

Jak organizace chápou roli člověka v nich, přibližují výsledky výzkumu znázorněné v následující tabulce. Přetrvávajícím paradigmatem je model neúplného člověka, který se prakticky projevuje v pojetí člověka jako manuálního pracovníka. Takový manuální pracov-

ník, přestože může vykonávat dělnickou profesi, stejně jako práci skladníka, administrativního pracovníka či dokonce (a není to výjimka potvrzující pravidlo) manažera, pouze zastává činnost a je placen za čas (v lepším případě za schopnosti), jež svému zaměstnavateli pronajímá. Většina lidí pracujících v organizacích se tudíž stávají žoldněři bez hlubšího vztahu k organizaci, přičemž primární a také konečnou motivací je přežití v podobě obdrženého výdělků (a tedy uspokojení ekonomické potřeby).

Tab. č. 7: Pojetí člověka v praxi.

Jak pojmáte své spolupracovníky?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Archetyp industrializovaného člověka	35	62,5 %
Archetyp znalostního člověka	35	62,5 %

Zdroj: Vlastní výzkum.

### Populace mechanických organizací

Důkladnější vyhodnocení mechanické organizační formy vyžaduje rozřídění kvantitativních dat do předem nadefinovaného souboru vzájemně provázaných principů reflektujícího model mechanické organizace. Toto vyhodnocení se opírá o čtyři dimenze analogické s lidskou podstatou. Ve výsledku pak vzniká organizační model tvořený dimenzí vize (mysl), struktury (tělo), motivace (srdce) a postoje (duše). Jeho naplnění daty organizovanými do podoby další tabulky prozrazuje, jak jsou organizace nastavené v jednotlivých organizačních dimenzích, jejich průnikem se pak získává představa o relativní míře zastoupení mechanické organizační formy v provozních systémech dnešních organizací.

Tab. č. 8: Výskyt mechanické organizace v praxi.

Dimenze mechanické organizace	Zkoumané oblasti	Relativní četnost	Mechanická forma
Lineární myšlení (mysl)	Fragmentarizace	48 %	
Byrokracie (tělo)	Byrokracie	36 %	34 %
Příkazy a kontrola (srdce)	Silová motivace	62 %	organizací
Fragmentovaný člověk (duše)	Archetyp manuálního pracovníka	62,5 %	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Aby bylo možné organizace označit za mechanické, musí dojít k průniku čtyř charakteristik mechanických organizací. Tyto organizace se vyznačují lineárním myšlením (fragmentarizací), byrokracií, vnější (nebo

též silovou) motivací a instrumentálním postojem ke svým zaměstnancům (chápaných ve smyslu manuálních pracovníků). Níže uvedená ilustrace přibližuje způsob identifikace mechanické organizační formy.



Obr. č. 5: Identifikace mechanické organizační formy.



Zdroj: Vlastní zpracování.

## ZÁVĚR

Cílem článku bylo sestavit model mechanické organizace, aby se mohla zmapovat rozšířenost mechanických organizací v ekonomickém prostředí. Provedl se důkladný historický rozbor, z něhož vzešly ústřední principy mechanické organizace. Výskyt těchto principů v provozní praxi organizací se ověřoval na základě dotazníkového šetření. Z dat utříděných do podoby modelu mechanické organizace vyplynula značná rozšířenost principů mechanické organizace, jejichž zrod lze datovat do období velké průmyslové revoluce (1750–1850).

Mechanická organizace sice není s třetinovým zastoupením převládající organizační formou, to ovšem neznamená, že by její principy, jako například princip příkazovacích a kontrolních pravomocí v praktické podobě uplatňovaný ve formě tlakového systému motivace (62 % organizací), fragmentarizace rozkládající přirozené procesy do umělých na sebe nenavazujících částí (48 % organizací), byrokracie vyznačující se složitostmi, výjimkami a speciálními případy (36 % organizací) či pojetí člověka ve smyslu průmyslové civilizace (62,5 % organizací), nebyly prostoupeny ve většině organizací.

Uvědomíme-li si, že se původní prostředí vyznačovalo specifickými vlastnostmi, mezi něž patřila kontinuita a stabilita (způsobena zejména nepatrnou konkurencí a nespojitým charakterem změn), linearita (podmíněna uzavřenými trhy s předvídatelným socioekonomickým prostředím) a determinismus (upevňovaný nekvalifikovanými pracovními silami), dospějeme k závěru, že koncept mechanické organizace (dokončený v roce 1922 Maxem Weberem v podmínkách, jež v úhrnu vytvářejí zdání epochy strojů) ztrácí v duchu dnešní doby formované na antipodech původního prostředí své praktické opodstatnění, a to

z důvodu nástupu znalostních pracovníků (jakožto vysoce kvalifikovaných nositelů znalostí, které nelze řídit jako nekvalifikované dělníky), hyperkonkurence (vytvářející standard vysoké jakosti a nízkých nákladů, čímž se vytváří vnější tlak na odstraňování nákladů plynoucích z nemoci mechaniky), ekonomické integrace (zvyšující dynamiku vnějšího prostředí) a virtuální spolupráce (nutící podniky odvrhovat nevykonné uměle rozdrobené procesy a mezipodnikově spolupracovat). Vzájemným působením těchto faktorů vzniká svět vzájemných závislostí, v němž se projekce strojově přesné byrokratické struktury založené na předvídatelnosti a kontrolovatelnosti stále častěji setkává s nezdarem a neúspěchem.

A tak je třeba si připomenout slova Alberta Einsteina [2]: „Problémy, před kterými dnes stojíme, nemůžeme řešit na stejné úrovni myšlení, na jaké jsme byli, když jsme je vytvářeli.“

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BAUMAN, Z. (2010): *Umění života*. Praha: Academia.
2. COVEY, R. S. (2010): *8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press.
3. CUMMINGS, S. – BRIDGMAN, T. (2011): The Relevant Past: Why the History of Management Should Be Critical for Our Future. *Academy of Management Learning and Education*, 10, pp. 77-93.
4. DRUCKER, F. P. (2004): *Fungující společnost*. Praha: Management Press.
5. FAYOL, H. (1949): *General and Industrial Management*. Pitman.
6. GIBSON, R. (2007): *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press.
7. MALONE, T. – LAUBACHER, R. – JOHNS, T. (2011): The Age of Hyperspecialization. *Harvard Business Review*, 89, pp. 54-58.
8. MERKLE, J. (1980): *Management and ideology*. Los Angeles: University of California Press.
9. SMITH, A. (2001): *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut.
10. TAYLOR, F. (2003): *Scientific Management*. Taylor & Francis.
11. WEBER, M. (1978): *Economy and Society*. Los Angeles: University of California Press.

## ADDRESS & ©

Ing. Karel SLINTÁK, Ph.D.  
 Ústav podnikové ekonomiky  
 Fakulta managementu a ekonomiky  
 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
 Mostní 5139, 760 01 Zlín  
 Czech Republic  
[slintak@fame.utb.cz](mailto:slintak@fame.utb.cz)

## SROVNÁNÍ SPOLEHLIVOSTI PREDIKČNÍCH MODELŮ PŘI PŘEDVÍDÁNÍ ÚPADKŮ ČESKÝCH PODNIKŮ

### Comparison of Prediction Models Accuracy in Predicting Bankruptcies of Czech Companies

*Kateřina MIČUDOVÁ*

Plzeň, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Schopnost úspěšně odvozovat budoucí hodnoty klíčových proměnných patřila vždy k objektům lidského zájmu a nevyhnula se ani podnikové sféře. Už po několik desítek let se mnozí ekonomové snaží nalézt způsob, jak co nejpřesněji posoudit zdraví podniku, případně předvídat úpadek. Byly publikovány stovky predikčních modelů, jejichž konstrukce je založena na nejrůznějších metodách. A právě posouzení spolehlivosti nejznámějších predikčních modelů, modelu prof. Altmana, modelu prof. Tafflera a modelu IN05 manželů Neumaierových, při předvídání úpadků firem v České republice je cílem předkládaného článku. Výzkum se zaměřuje na tři základní oblasti posouzení diskriminační síly modelu. První část se věnuje srovnání celkové diskriminační síly modelů, druhá část je zaměřena na nalezení proměnných s největším vlivem na chybnou klasifikaci podniků v úpadku. Obsahem poslední části je identifikace proměnných s největší diskriminační silou. Empirický výzkum vychází z účetních dat českých podniků zpracovatelského průmyslu. Do zkoumání jsou zahrnuty jednak prosperující podniky, jednak podniky v úpadku.

*Klíčová slova:* finanční zdraví – predikční model – úpadek – z-skóre

**ABSTRACT:** The ability to derive future values of the key variables successfully has always belonged to the objects of human interest and has not even avoided the business sector. For several decades many economists have been trying to find a way how to assess the health of a business as accurately as possible, or predict the bankruptcy. Hundreds of predictive models whose construction is based on various methods have been published. This article aims to assess the discriminatory power of the most famous corporate predictive models, the Altman Z-Score, the Taffler Z-Score and the IN05 model of the Neumaier, for Czech companies. The first part deals with the comparison of the overall discriminatory power of the models; the second part is aimed at the identification of variables with the most influence on misclassification of enterprises in bankruptcy. The last part identifies the variables with the highest discriminatory power in the models. The empirical research is based on the accounting data of Czech companies from the manufacturing industry. Both thriving and bankrupt companies are included in the research.

*Key words:* bankruptcy – financial health – predictive model – Z-Score

### ÚVOD

Prognózou budoucího vývoje firem se zabývalo a zabývá mnoho odborníků, kteří sestavili mnoho více či méně úspěšných predikčních modelů, které vycházejí ze stejného předpokladu, že v podniku několik let před bankrotem dochází k jistým odlišnostem ve vývoji, charakteristickým právě pro podniky ohrožené úpadkem.

Predikční modely mohou být vhodným rychlým nástrojem při hodnocení finančního zdraví a posouzení bonity obchodních partnerů či potenciálních dlužníků. Mezi nejznámější a v české literatuře nejčastěji uváděné podnikové predikční modely řadíme Altmanovy modely, Tafflerův model a modely IN manželů Neumaierových.

Prof. Altman patří bezesporu k nejvýznamnějším a nejznámějším analytikům v oblasti úpadků firem. Je autorem celé řady predikčních modelů založených na různých statistických metodách. Jeho nejznámějším modelem ale i nadále zůstává jeho první publikovaný index založený na vícenásobné diskriminační analýze z roku 1968 (Altman 1968). Tento model je určen pro podniky kótované na kapitálovém trhu, a proto je pro české podniky vhodné využít revidovanou verzi modelu z roku 1983, která je přizpůsobena i podnikům nekótovaným na burze (Altman 2002):

$$Z_{ALT} = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5,$$

kde

$X_1 = \text{ČPK}/A = \text{čistý pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}$ ,

$X_2 = NHV/A$  = výsledek hospodaření minulých let / celková aktiva,

$X_3 = EBIT/A$  = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva,

$X_4 = VK/CZ$  = účetní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu,

$X_5 = T/A$  = tržby / celková aktiva.

Pokud je výsledná hodnota indexu  $Z$  vyšší než 2,9, podnik je zdravý. Jestliže je menší než 1,23, považujeme podnik za úpadkový. Hodnoty v rozmezí 1,23 až 2,9 značí tzv. šedou zónu, kde neexistuje jasná prognóza.

V roce 1977 zkonstruoval prof. Taffler svoji nejznámější verzi predikčního modelu. Model je svou konstrukcí podobný jako Altmanův model. Model má následující podobu (Agarwal, Taffler, 2007; Taffler, 1983):

$$Z_T = 3,20 + 12,18X_1 + 2,50X_2 - 10,68X_3 + 0,029X_4,$$

kde

$X_1 = EBT/KZ$  = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky,

$X_2 = OA/CZ$  = oběžná aktiva / cizí zdroje,

$X_3 = KZ/A$  = krátkodobé závazky / celková aktiva,

$X_4 = (FM-KZ)/((N-O)/365)$  = (krátkodobý finanční majetek minus krátkodobé závazky) / denní provozní náklady bez odpisů.

Práh solventnosti byl původně stanoven na hodnotě -1,95 (Taffler 1983). Později Taffler jako kritický práh stanovil hodnotu 0. Pokud je tedy vypočtená hodnota  $z$ -skóre  $Z_T$  větší než 0, jde o firmy s malou pravděpodobností bankrotu. U firem, u kterých je  $Z_T$  nižší než 0, lze očekávat bankrot s vyšší pravděpodobností (Agarwal – Taffler 2007).

Manželé Neumaierovi na základě svých dlouholetých zkušeností v oblasti hodnocení firem sestrojili postupně několik indexů, jejichž konstrukce vychází z analýzy dat českých firem a respektují tedy specifika českého prostředí. Názvy jednotlivých modelů jsou odvozeny od roku jejich konstrukce. Modely IN jsou poměrně hojně užívané a uváděné v odborné literatuře. Jako hlavní přednost modelu IN je možné označit velký rozsah souboru podniků, ze kterého vychází konstrukce modelů. Do analýzy byly zahrnuty stovky firem. U Tafflerova modelu, případně u Altmanových modelů konstrukce vycházela z dat několika desítek firem. Samozřejmě další nespornou výhodou modelů IN je jejich orientace na české podniky. Zatím posledním publikovaným modelem je IN05 (Neumaier – Neumaierová 2005):

$$IN05 = 0,13X_1 + 0,04X_2 + 3,97X_3 + 0,21X_4 + 0,09X_5,$$

kde

$X_1 = A/CZ$  = celková aktiva / cizí zdroje,

$X_2 = EBIT/NÚ$  = zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky,

$X_3 = EBIT/A$  = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva,

$X_4 = T/A$  = tržby / celková aktiva,

$X_5 = OA/(KZ+KBÚ)$  = oběžná aktiva / krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí.

Pokud je hodnota indexu vyšší než 1,6, můžeme očekávat uspokojivou finanční situaci. Hodnota indexu pod 0,9 signalizuje vážné finanční problémy. Mezi těmito hodnotami se nachází šedá zóna, kde neexistuje jasná prognóza.

Aby se předešlo problémům s použitím indexu IN05, které může vyvolat ukazatel „zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky“ v případě úroků blízcích se k nule, osvědčilo se manželům Neumaierovým v takovýchto případech omezit hodnotu uvedeného ukazatele hodnotou 9. Eliminuje se tím případ, kdy vliv ukazatele převáží ostatní vlivy a hodnota indexu se blíží k nekonečnu (Neumaier – Neumaierová 2005).

Každý z uvedených modelů má své přednosti i nedostatky. Blíže se touto problematikou zabývá Vochozka (2011). Hodnocením a srovnáním predikční síly jednotlivých modelů se v ČR zabývalo již několik autorů (Maňasová 2008; Vochozka 2011). V těchto pracích je analyzována modifikovaná verze Tafflerova modelu (např. Růčková 2010; Marinič 2007), kterou prof. Taffler ve svých studiích neuvádí a nejedná se tedy o originální (původní) verzi modelu. Autoři se také zabývali pouze diskriminační silou modelů jako celku, ale nikoli diskriminační silou jednotlivých proměnných modelu. Stanovení klíčových proměnných, které nejvíce ovlivňují výslednou hodnotu  $z$ -skóre je nezbytným krokem ke správné aplikaci modelů a především k odhalení případných chybných predikcí.

## METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je komparace diskriminační síly vybraných podnikových predikčních modelů, tedy posouzení a porovnání jejich schopnosti klasifikovat „stupeň“ finančního zdraví podniků zpracovatelského průmyslu a především odhalit nastupující úpadek. Pro správnou aplikaci modelu v praxi je také nezbytné stanovení proměnných s největší diskriminační silou a proměnných majících největší vliv na chybnou klasifikaci podniků.

### Sběr a charakteristika vstupních dat

Vzhledem k povaze výzkumu tvoří vstupní data finanční ukazatele vybraných podniků zpracovatelského průmyslu. Zpracovatelský průmysl byl vybrán pro své dominantní postavení v české ekonomice. Kvůli srovnatelnosti nebyly do analýzy zahrnuty podniky jiných odvětví.

Analyzovaný vzorek podniků se skládá jednak z prosperujících společností jednak z podniků v úpadku. Způsob výběru podniků odpovídá výběru podniků v jiných odborných studiích či pracích.

Skupinu prosperujících podniků tvoří 47 společ-



ností, které byly shledány jako prosperující (úspěšné) společností ČEKIA, a.s., a dále společností Coface Czech. Nespornou výhodou těchto žebříčků je jejich snaha o hodnocení celkové situace podniků, jedná se o komplexní hodnocení výkonnosti podniků. Analyzované prosperující podniky se ve výše uvedených žebříčcích umístily na předních příčkách v letech 2009 a 2010. Z důvodu srovnatelnosti nebylo bráno do úvahy delší časové období. U podniků byly sledovány finanční ukazatele v letech 2008–2010.

Mezi podniky v úpadku bylo zařazeno 38 firem a byly u nich sledovány finanční ukazatele v období 1–3 roky před vyhlášením úpadku. Jedinou podmínkou pro zařazení podniku do této skupiny bylo soudní usnesení o úpadku v období 2007–2011. Z důvodu srovnatelnosti vstupních dat nebylo bráno do úvahy delší časové období. Firmy nebyly vzhledem k dostupnosti (tedy spíše nedostupnosti) dat vybírány náhodným výběrem. Do souboru firem byly zařazeny společnosti, které ve sledovaném období publikovaly účetní závěrky. Problémem u podniků v úpadku je velmi nízká dostupnost účetních dat, a to především v období těsně před úpadkem. Nenáhodný výběr podniků byl využit při konstrukci samotných analyzovaných modelů. Někteří autoři uvádějí, že jestliže je konstrukce modelu založena na nenáhodném vzorku podniků, může být významně ovlivněno výsledné hodnocení (Balcaen – Ooghe 2006; Vochozka 2011). Oproti tomu, Zmijewski (1984) uvádí, že nenáhodný výběr dat neovlivňuje významně přesnost modelů.

Mezi hlavní zdroje finančních dat podniků patří databáze firem a institucí Albertina a sbírka listin.

#### Metodika stanovení diskriminační síly proměnných Vliv proměnných na chybnou klasifikaci podniků v úpadku

Jelikož u prosperujících podniků nebyla zaznamenána vysoká chybovost, byl zkoumán vliv jednotlivých proměnných na chybnou klasifikaci pouze u podniků v úpadku v období jeden rok před úpadkem. Jako správně zařazené podniky v úpadku jsou brány ty, které jsou vnímány modelem jako úpadkové. Za chybně zařazené podniky považujeme ty, které model vyhodnotil jako prosperující nebo které se nacházejí v tzv. šedé zóně. Tato podmínka vychází z předpokladu, že podnikový predikční model by měl být schopen v období těsně před samotným úpadkem jednoznačně odhalit nastupující úpadek.

Vliv  $i$ -té proměnné na chybnou klasifikaci podniků v úpadku  $p_i$  byl kvantifikován pomocí následujícího vztahu:

$$p_i = \frac{X_{i1} \cdot b_i - X_{i2} \cdot b_i}{Z_1 - Z_2} \cdot 100 = \frac{b_i \cdot (X_{i1} - X_{i2})}{\sum_{i=1}^n b_i \cdot (X_{i1} - X_{i2})} \cdot 100,$$

kde  $X_{i1}$  vyjadřuje průměrnou hodnotu  $i$ -té proměnné u správně klasifikovaných podniků v úpadku,  $X_{i2}$  vyjadřuje průměrnou hodnotu  $i$ -té proměnné u chybně klasifikovaných podniků v úpadku,  $b_i$  značí koeficient  $i$ -té proměnné modelu,  $Z_1$  průměrnou hodnotu indexu u správně klasifikovaných podniků v úpadku a  $Z_2$  průměrnou hodnotu indexu u chybně klasifikovaných podniků v úpadku.

#### Diskriminační síla proměnných modelu

Diskriminační síla jednotlivých proměnných je stanovena jako jejich relativní diskriminační síla. Tento způsob využíval i Taffler (1983) nebo Joy a Tollefsen (1975). Relativní diskriminační síla proměnných  $r_i$  se vypočte dle následujícího vztahu:

$$r_i = \frac{X_{i1} \cdot b_i - X_{i2} \cdot b_i}{Z_1 - Z_2} \cdot 100 = \frac{b_i \cdot (X_{i1} - X_{i2})}{\sum_{i=1}^n b_i \cdot (X_{i1} - X_{i2})} \cdot 100,$$

kde  $X_{i1}$  vyjadřuje průměrnou hodnotu  $i$ -té proměnné u prosperujících podniků,  $X_{i2}$  vyjadřuje průměrnou hodnotu  $i$ -té proměnné u podniků v úpadku,  $b_i$  značí koeficient  $i$ -té proměnné modelu,  $Z_1$  průměrnou hodnotu indexu u prosperujících podniků a  $Z_2$  průměrnou hodnotu indexu u podniků v úpadku.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

### Srovnání spolehlivosti predikčních modelů

Každý z analyzovaných modelů vykazuje jinou míru spolehlivosti při hodnocení finančního zdraví podniků. U zkoumaných modelů požadujeme především jejich vysokou míru spolehlivosti při predikci úpadku. V tabulce č. 1 jsou uvedeny výsledky získané analýzou vypovídací schopnosti modelů při predikci úpadku v období těsně před úpadkem. Body vyjadřují predikční sílu modelu při hodnocení podniků v úpadku.

Tab. č. 1: Přesnost predikčních modelů – podniky v úpadku (1 rok před úpadkem).

	Procento podniků vyhodnocených jako:		Body	Pořadí
	úpadkové	prosperující + šedá zóna		
Altman – $Z_{ALT}$	55,3	44,7	55,3	3
Taffler – $Z_T$	94,7	5,3	94,7	1
Neumaierovi – $IN05$	84,2	15,8	84,2	2

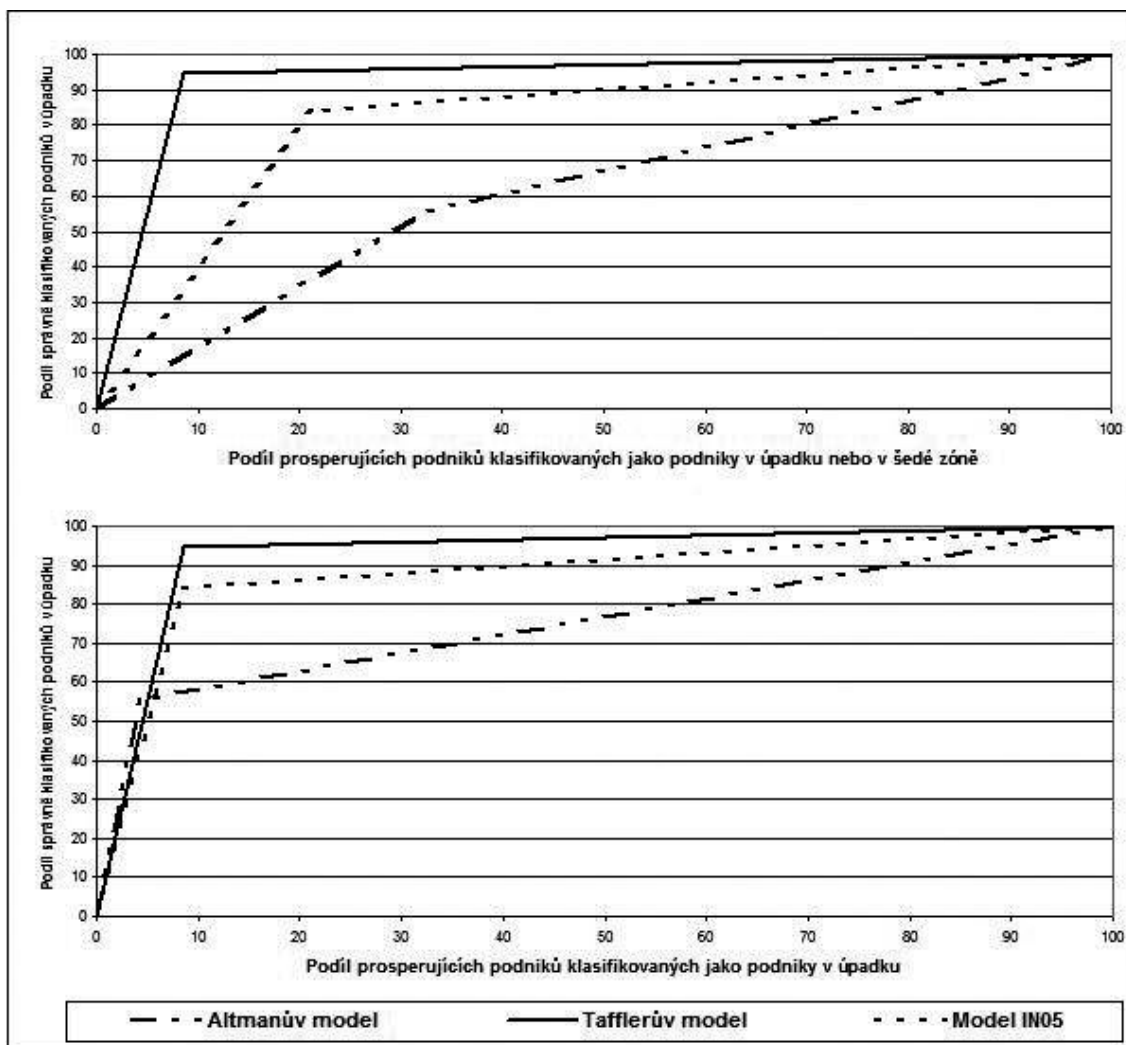
Zdroj: Vlastní zpracování (2012).

Nejvyšší spolehlivost vykazuje Tafflerův model, který neodhalil úpadek pouze u dvou sledovaných podniků. Taktéž predikční síla indexu IN05 je poměrně vysoká. Nastupující úpadek neodhalil u šesti podniků (z toho 4 zařadil do šedé zóny a dva vyhodnotil jako prosperující). Výrazně nižší je predikční síla Altmanova modelu, u kterého je schopnost predikovat úpadek srovnatelná s hodem mincí.

Tafflerův model si zachová vysokou predikční sílu i v období 2 a 3 roky před úpadkem. 2 roky před úpadkem odhalil úpadek u 31 podniků (81,6 %) a 3 roky před úpadkem u 30 podniků (78,9 %). Index manželů Neumaierových IN05 dokázal 2 roky před úpadkem odhalit úpadek u 28 podniků (73,7 %) a pouze 3 podniky (7,9 %) shledal jako prosperující (zbylé zařadil do šedé zóny). Oproti tomu spolehlivost Altmanova modelu se snižovala. 2 roky před úpadkem zařadil mezi podniky jednoznačně ohrožené úpadkem 14 společností (36,8 %) a 3 roky před úpadkem již jen 10 společností (26,3 %).

Pokud bychom do hodnocení diskriminační síly modelů zařadili i jejich přesnost hodnocení v případě prosperujících podniků, celkové pořadí by zůstalo beze změny. Tafflerův model i model manželů Neumaierových dosahují u prosperujících podniků stejné průměrné chybovosti (zařazení prosperujícího podniku mezi podniky úpadkové) v jednotlivých sledovaných letech (8,5 %). Altmanův model dosahuje průměrné chybovosti 4,3 %. Ve prospěch Tafflerova modelu svědčí fakt, že škála jeho hodnocení neobsahuje šedou zónu, jeho výsledky jsou tedy jednoznačné, a i přesto má nízkou chybovost. Pokud bychom chápali zařazení prosperujícího podniku do šedé zóny jako chybnou klasifikaci, vzrostla by chybovost u indexu IN05, i Altmanova modelu a celková predikční síla modelu by poklesla a jako „vítěz“ by jednoznačně vzešel Tafflerův model. Predikční síla modelů je zřejmá i z obrázku 1 – čím větší plocha pod křivkou, tím vyšší spolehlivost (přesnost) modelu.

**Obr. č. 1:** Přesnost predikčních modelů – podniky v úpadku (1 rok před úpadkem) a prosperující podniky (průměr za období 2008–2010).



Zdroj: Vlastní zpracování (2012).

### Vliv proměnných na chybnou klasifikaci podniků v úpadku

Identifikace proměnné s největším vlivem na chybnou klasifikaci podniků v úpadku je nezbytným krokem pro správnou aplikaci modelů, a především k odhalení chybných klasifikací.

Vzhledem k nízkému počtu chybně klasifikovaných podniků jeden rok před úpadkem Tafflerovým modelem, je v následující tab. č. 2 zachycena analýza vlivu proměnných na chybnou klasifikaci pro období dva roky před úpadkem.

Tab. č. 2: Vliv proměnných na chybnou klasifikaci podniků v úpadku (2 roky před úpadkem).

<i>Altmanův model Z<sub>ALT</sub></i>	X <sub>1</sub> ČPK/A	X <sub>2</sub> NHV/A	X <sub>3</sub> EBIT/A	X <sub>4</sub> VK/CZ	X <sub>5</sub> T/A	z-skóre
Chybná klasifikace (průměrné hodnoty)	-0,073	-0,060	0,043	0,485	3,376	3,604
Správná klasifikace (průměrné hodnoty)	-0,645	-0,199	-0,500	-0,079	1,547	-0,675
Vliv X <sub>i</sub> na chybnou klasifikaci (v %)	9,605	2,734	39,448	5,539	<b>42,650</b>	
<i>Tafflerův model Z<sub>T</sub></i>	X <sub>1</sub> EBT/KZ	X <sub>2</sub> OA/CZ	X <sub>3</sub> KZ/A	X <sub>4</sub> (FM-KZ)/((N-O)/365)		z-skóre
Chybná klasifikace (průměrné hodnoty)	0,324	1,169	0,322	-54,768		5,036
Správná klasifikace (průměrné hodnoty)	-0,254	0,649	0,720	-132,516		-9,803
Vliv X <sub>i</sub> na chybnou klasifikaci (v %)	<b>47,450</b>	8,763	28,593	15,194		
<i>Model IN05</i>	X <sub>1</sub> A/CZ	X <sub>2</sub> EBIT/NÚ	X <sub>3</sub> EBIT/A	X <sub>4</sub> T/A	X <sub>5</sub> OA/(KZ+KBÚ)	z-skóre
Chybná klasifikace (průměrné hodnoty)	1,672	7,273	0,116	2,556	1,145	1,609
Správná klasifikace (průměrné hodnoty)	1,225	-4,518	-0,289	1,857	0,892	-0,698
Vliv X <sub>i</sub> na chybnou klasifikaci (v %)	2,516	20,440	<b>69,698</b>	6,358	0,989	

Zdroj: Vlastní zpracování (2012).

Vysoká hodnota obratu aktiv u podniků v úpadku způsobovala u modelů prof. Altmana chybnou klasifikaci podniků. U modelu IN05 manželů Neumaierových nebyl vliv této proměnné na chybnou klasifikaci tak významný, a to díky její relativně nízké hodnotě koeficientu v modelu. Z provedené analýzy je zřejmé, že u všech zkoumaných modelů byla identifikována jedna proměnná, která se významně podílí na chybné klasifikaci podniků. Svým vlivem převyšuje vliv ostatních proměnných, a to především díky své vysoké relativní variabilitě u podniků v úpadku a relativně vysoké hodnotě koeficientu. U Altmanova modelu dosahuje významného vlivu také proměnná rentabilita aktiv. Tento ukazatel má významný (nejvyšší) vliv také u modelu IN05. V období 1 a 3 roky před úpadkem bychom získali obdobné výsledky. U Altmanova modelu se v období 1 rok před úpad-

kem dokonce zvýší vliv proměnné obrat aktiv o přibližně 10 procentních bodů.

### Diskriminační síla proměnných

Každá proměnná zařazená v predikčním modelu má jinou diskriminační sílu, tedy schopnost „oddělit“ od sebe podniky v úpadku a prosperující podniky. Síla každé proměnné je závislá na její variabilitě, absolutní hodnotě a hodnotě koeficientu.

Analýza proměnných přinesla jeden důležitý poznatek u ukazatele obrat aktiv, který je obsažen v modelu prof. Altmana a modelu manželů Neumaierových. Konstrukce těchto modelů vychází z předpokladu, že s rostoucí pravděpodobností úpadku klesá obrat aktiv. Z výzkumu ale vyplynulo, že ukazatel obratu aktiv dosahuje v ČR vyšších hodnot u podniků v úpadku než u prosperujících podniků. Je tedy zřejmé,

že tato proměnná má „zápornou“ diskriminační sílu. Můžeme konstatovat, že tato proměnná působí na výslednou hodnotu z-skóre opačným směrem než by bylo žádoucí. Důvodem vysoké hodnoty tohoto ukazatele může být snaha společností před úpadkem získat finanční prostředky prodejem aktiv. Ke stejnému poznatku došli i někteří zahraniční autoři při analýze proměnných zahraničních firem. Wu, Gault a Gray (2010) analyzovali hodnoty vybraných proměnných u 887 amerických společností, které zbankrotovaly v letech 1980–2006, a porovnávali je s hodnotami u prosperujících společností. Obrat aktiv

u podniků v úpadku byl 1,35, u prosperujících společností 1,22. Balcaen – Ooghe (2007) upravovali koeficienty Altmana modelu pro podmínky belgických společností. Proměnné obrat aktiv přiřadili zápornou hodnotu koeficientu, což svědčí o vyšší hodnotě tohoto ukazatele u belgických podniků v úpadku v porovnání s prosperujícími společnostmi.

Tab. č. 3 přináší výsledky provedené analýzy diskriminační síly proměnných. Pro období dva a tři roky před úpadkem by bylo dosaženo obdobných výsledků.

**Tab. č. 3:** Relativní diskriminační síla proměnných (podniky v úpadku – 1 rok před úpadkem; prosperující podniky – rok 2009).

<i>Altmanův model Z<sub>ALT</sub></i>	X <sub>1</sub> ČPK/A	X <sub>2</sub> NHV/A	X <sub>3</sub> EBIT/A	X <sub>4</sub> VK/CZ	X <sub>5</sub> T/A	z-skóre
<b>Prosperující podniky</b> (průměrné hodnoty)	0,377	0,300	0,176	2,320	1,478	3,521
<b>Podniky v úpadku</b> (průměrné hodnoty)	-0,645	-0,199	-0,500	-0,079	1,547	1,078
<b>Diskriminační síla proměnné (v %)</b>	24,31	20,524	<b>36,358</b>	36,182	-17,374	
<i>Tafflerův model Z<sub>T</sub></i>	X <sub>1</sub> EBT/KZ	X <sub>2</sub> OA/CZ	X <sub>3</sub> KZ/A	X <sub>4</sub> (FM-KZ)/((N-O)/365)		z-skóre
<b>Prosperující podniky</b> (průměrné hodnoty)	1,068	2,160	0,208	-3,461		19,290
<b>Podniky v úpadku</b> (průměrné hodnoty)	-0,484	0,648	0,705	-134,372		-12,503
<b>Diskriminační síla proměnné (v %)</b>	<b>59,467</b>	11,890	16,702	11,941		
<i>Model IN05</i>	X <sub>1</sub> A/CZ	X <sub>2</sub> EBIT/NÚ	X <sub>3</sub> EBIT/A	X <sub>4</sub> T/A	X <sub>5</sub> OA/(KZ+KBÚ)	z-skóre
<b>Prosperující podniky</b> (průměrné hodnoty)	3,355	7,811	0,176	1,478	3,237	2,050
<b>Podniky v úpadku</b> (průměrné hodnoty)	1,199	-4,199	-0,213	2,091	0,804	-0,346
<b>Diskriminační síla proměnné (v %)</b>	11,696	20,05	<b>64,494</b>	-5,38	9,14	

Zdroj: Vlastní zpracování (2012).

Nejvyšší diskriminační síly dosahují u všech modelů ukazatele rentability. Těmito ukazatelům jsou v modelech přiřazeny vysoké hodnoty koeficientů a díky tomu mají významný vliv na diferenci z-skór u podniků v úpadku a prosperujících podniků. Jejich vliv na diskriminační sílu modelu významně převyšuje vliv ostatních proměnných. U Altmana modelu byla kvantifikována vysoká diskriminační síla také u proměnné podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů. V období 2 a 3 roky před úpadkem síla této proměnné mírně klesá a zvyšuje se vliv proměnné rentabilita aktiv.

## ZÁVĚR

Provedená analýza poukázala na rozdílnou predikční schopnost jednotlivých modelů. Je nemožné zkonstruovat univerzálně použitelný predikční model, jehož spolehlivost by byla 100 %. Každý podnik je jedinečný, jinak reaguje na podněty okolí a nelze tedy s jistotou určit jeho budoucí vývoj. Přesto jsou modely, které vykazují vysokou spolehlivost při odhalování podlomeného finančního zdraví podniku. Nejvyšší klasifikační přesnosti dosáhl v našem případě

Tafflerův model (přibližně 95 % v období jeden rok před úpadkem). Naopak predikční síla Altmanaova modelu při klasifikaci podniků v úpadku byla nedostatečná.

V případě, že bychom se při hodnocení finančního zdraví nespolehali pouze na výsledek jediného indexu (modelu), byl by nastupující úpadek u většiny podniků odhalen alespoň jedním modelem. Jeden rok před úpadkem byly pouze dva podniky vyhodnoceny všemi modely jako prosperující.

Analyzované modely jsou významně ovlivňovány vždy jednou proměnnou, rentabilitou (v případě Altmanaova modelu a modelu IN05 se jedná o rentabilitu aktiv, v případě Tafflerova modelu o poměr zisku a krátkodobých závazků). Vysoká variabilita těchto proměnných spolu s relativně vysokou hodnotou koeficientu má významný vliv na diskriminační sílu této proměnné, ale zároveň způsobuje chybnou klasifikaci podniků.

#### POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. AGARWAL, V. – TAFFLER, R. J. (2007): Twenty-five years of the Taffler z-score model: Does it really have predictive ability? *Accounting and Business Research*, 37, č. 4, s. 285–300.
2. ALTMAN, E. I. (2002): *Bankruptcy, credit risk, and high yield junk bonds*. Malden: Blackwell Publishers Inc.
3. ALTMAN, E. I. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23, č. 4, s. 589–609.
4. BALCAEN, S. – OOGHE, H. (2006): 35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*, 38, č. 1, s. 63–93.
5. JOY, M. O. – TOLLEFSON, J. O. (1975): On the financial applications of discriminant analysis. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 10, č. 5, s. 723–739.
6. MAŇASOVÁ, Z. (2008): *Úpadky podniků v České republice a možnosti jejich včasné predikce*. Doktorská disertační práce. Praha: VŠE.
7. MARINIČ, P. (2007): *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
8. NEUMAIER, I. – NEUMAIEROVÁ, I. (2005): Index IN 05. In: *Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „Evropské finanční systémy“*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy university v Brně, s. 143–148.
9. OOGHE, H. – BALCAEN, S. (2007): Are failure prediction models widely usable? An empirical study using a Belgian dataset. *Multinational Finance Journal*, 11, č. 1&2, s. 33–76.
10. RŮČKOVÁ, P. (2010): *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing.
11. TAFFLER, R. J. (1983): The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and Business Research*, 13, č. 52, s. 295–307.
12. VOCHOZKA, M. (2011): *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing.
13. WU, Y. – GAUNT, C. – GRAY, S. (2010): A comparison of alternative bankruptcy prediction models. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 6, č. 1, s. 34–45.
14. ZMIJEWSKI, M. E. (1984): Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, 22 (Suppl.), s. 59–86.

**Tento článek vznikl za podpory Motivačního systému Západočeské univerzity v Plzni, část POSTDOC.**

#### ADDRESS & ©

Ing. Kateřina MIČUDOVÁ, Ph.D.  
Katedra ekonomie a kvantitativních metod  
Fakulta ekonomická  
Západočeská univerzita v Plzni  
Husova 11, 306 14 Plzeň  
Czech Republic  
[pitrovak@kem.zcu.cz](mailto:pitrovak@kem.zcu.cz)



---

## STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ KONTINUÁLNÍHO ZLEPŠOVÁNÍ POMOCÍ METODIKY BALANCED SCORECARD

### Strategic Focus on Continuous Improvement via Balanced Scorecard Methodology

*Michal PIVNIČKA*

Zlín, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Článek se zabývá propojením metodiky Balanced Scorecard se systémem kontinuálního zlepšování ve firmě. Na základě analýzy dostupné české a zahraniční literatury rozebírá podstatné rysy, výhody i nevýhody obou přístupů. Následná syntéza získaných poznatků ukazuje, že propojením těchto dvou systémů je možné dosáhnout dlouhodobého přežití firmy na trhu pomocí synergií vzniklých při zavedení a vzájemném vyladění obou nástrojů. Hlavním prostorem pro vznik synergií je zacílení zlepšovacích aktivit na strategicky nejdůležitější procesy, rozšíření povědomí o strategii na všech úrovních podniku a prostřednictvím většího zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování v rámci realizace podnikové strategie zlepšení generování znalostí a jejich uplatňování ve všech důležitých oblastech firemního podnikání.

*Klíčová slova:* strategie – kontinuální zlepšování – kaizen – Balanced Scorecard

**ABSTRACT:** This article deals with the interconnection of the Balanced Scorecard methodology with company's system of continuous improvement. Based on the analysis of available Czech and foreign literature, it analyzes the essential features, advantages and disadvantages of both approaches. The synthesis of the knowledge gained shows that linking these two systems can achieve a long-term survival of the company in the market with the introduction of synergy and mutual alignment of both tools. The main areas of creating synergies are targeting improvement activities in strategically important processes, increasing awareness of strategy at all organization levels of the company and due to a bigger staff involvement in the process of improving the implementation of the corporate strategy to improve the creation of knowledge and its implementation in all important areas of corporate business.

*Key words:* strategy – continuous improvement – kaizen – Balanced Scorecard

---

### ÚVOD

V období celosvětových vleklých problémů trápící prakticky všechny světové ekonomiky se strategická efektivnost podniků a maximálně vytěžování znalostního potenciálu zaměstnanců stává základní podmínkou přežití organizace v dlouhém období. Aby podnik dosahoval efektivitu, je třeba, aby využíval potenciál cíleně s ohledem na strategické cíle a zároveň, aby neustále za přispění všech svých zaměstnanců zlepšoval způsob své práce.

Tato práce se zabývá propojením jedné z nej-používanějších metodik pro řízení strategie Balanced Scorecard (BSC) a systému kontinuálního zlepšování, resp. filosofie kaizen.

Kaizen je filosofie a souhrn nástrojů sloužící k tomu, aby firma neustále zlepšovala svou činnost. Jeho definičním rysem je, že se zaměřuje spíše na menší projekty se snadno rozpoznatelnými výsledky dostavujícími se v poměrně krátkém období po realizaci opatření.

BSC oproti tomu je nástroj strategického řízení, který je schopen rozklíčovat celopodnikovou vizi a strategii do jednotlivých dílčích cílů a úkolů. Jeho nejdůležitějšími rysy jsou, že je schopen poskytovat zpětnou vazbu o realizaci strategie a částečně i o její aktuálnosti. Výraznou schopností je mapovat nefinanční cíle a prokázat jejich návaznost na cíle finanční.

Článek se zaměřuje na to, jak vzájemnou součinností těchto nástrojů můžeme dosáhnout podstatně lepších výsledků.

### METODIKA A CÍL

Cílem práce je ukázat, že vzájemné synergie vznikající propojením metodiky BSC a systému kontinuálního zlepšování povede ke zlepšování výkonnosti organizace bez ohledu na to, zda se jedná o soukromý subjekt či o veřejnou správu.

Prvním krokem je analyzovat dostupné české i zahraniční literární zdroje včetně názoru mnohých odborníků na danou problematiku.

Druhým krokem je syntéza získaných poznatků a na jejich základě a s využitím autorových zkušeností ukázat možné synergie, které podniku při spojení systému kontinuálního zlepšování a Balanced Scorecard mohou přinést konkurenční výhodu.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje značným tlakem na technologicky pokrok, inovace a rostoucí konkurenci [14]. Otřesy na trhu jsou často způsobeny jednak politickými faktory (zásahy do trhů) ale také často mohou vzejít ze samotných firem. Udržet v takovém prostředí konkurenční výhodu je velmi složité, přičemž velký potenciál tu skýtají nejen technologické inovace, ale i inovace managementu. [8] Růst důležitosti a tím i vyjednávací síly klíčových zaměstnanců [16] jsou důsledkem důležitosti inovací, kterých jsou schopni dosahovat efektivně pouze někteří jedinci mající vhodnou kombinaci znalostí a psychologických vlastností. Nicméně právě proto, že tito lidé jsou na trhu práce „horkým“ zbožím, je třeba mít ve firmě zavedené systémy kontinuálního zlepšování procesů, kterého se mohou účastnit všichni zaměstnanci firmy.

To je pro naplnění hlavního cíle organizace, dlouhodobé životaschopnosti pomocí přizpůsobivosti a efektivního učení [7] nejen čím dál větší výzvou, ale nutností.

Jelikož organizace je soubor nezávisle myslících jedinců, je třeba mít po ruce nástroj, který by tyto myslí „sladil“. Sdílená vize, představa o budoucnosti podniku sdílená všemi zaměstnanci, [18] je výchozím bodem, od něhož se odvíjí strategie, která je cestou vedoucí k jejímu uskutečnění. Pro důslednou realizaci strategie je pak třeba převést vizi a strategii do konkrétních cílů s navázanou zodpovědností konkrétních lidí.

### Balanced Scorecard

BSC je nástroj, který toto umožňuje. V rámci BSC jsme schopni jednotlivé cíle kvantifikovat pomocí měřítek, která jsou navzájem provázané kauzálními vztahy. P. Uč e ň [19] charakterizuje BSC jako metodu, jak „vyrovnaně převést misi a vizi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně (na základě principu příčina – důsledek) postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů“.

Metriky v BSC jsou standardně rozčleněny do čtyř skupin (perspektiv): finanční, zákaznické, procesní a skupiny obsahující měřítka vztahující se k učení se a růstu organizace. Finanční výsledky jsou většinou na vrcholu hierarchie, zatímco učení se a růst je základní podmínkou úspěchů v plnění cílů v ostatních perspektivách. Důležité je si uvědomit, že stěžejní jsou kauzální vztahy mezi měřítka a jejich vyváženost, nikoliv pořadí či počet skupin měřítek. [10, 12] Dalším rysem

je přítomnost dvou typů metrik: *zpožděné indikátory*, které nás informují o výsledcích minulých rozhodnutí, a *dopředné indikátory* udávající cíle, kterých by mělo dosaženo, abychom v budoucnu dosahovali požadované výkonnosti. Tyto indikátory musí být vyvážené, přičemž zastoupení dopředných indikátorů je vyšší v nižších perspektivách, zatímco zpětné indikátory vévodí spíše perspektivám vyšším (především finanční).

BSC nám tak „mapuje“ cestu, jak překlenout propast mezi současným stavem a vizí a poskytuje kontrolní mechanismy, zda je požadovaných výsledků dosahováno. Tu lze popsat pomocí *hodnotového deficitu*, který vyjadřuje nesoulad mezi současnou výkonností a výkonností nutnou pro dosažení našich cílů [11]. Současná výkonost je definována výkoností současných procesů a již z povahy vize je zřejmé, že pro naplnění vize bude nedostatečná.

Současná výkonost procesů, která by měla být obsažena ve standardech, je dána především množstvím a kvalitou ve firmě dostupných znalostí. Ty jsou nedomyšlitelně spojeny s člověkem. [5, 15, 21] Zde tak narážíme na první problém a to je podpora jednak vytváření znalostí a jednak jejich sdílení. Učení se je pro člověka časově a energeticky náročná činnost a proto je obtížné motivovat lidi, aby přehodnocovali své pracovní postupy a posouvali sebe i firmu směrem vpřed. Získaná znalost navíc představuje jistou konkurenční výhodu, do které zaměstnanec mnohdy nemálo investoval a proto, jak správně upozorňují T. H. Davenport – L. Prusak [5], je obtížné je přesvědčit, aby své znalosti sdíleli, protože to jednak stojí drahocenný čas a jednak tím oslabují svou vlastní pozici ve firmě.

### Systém kontinuálního zlepšování

Chceme-li zlepšit výkonnosti firmy, můžeme jít dvěma cestami; cestou inovací a/nebo cestou kontinuálního zlepšování [20]. Pro filosofii neustálého zlepšování mají Japonci slovo *kaizen*, jehož výklad asi nejmýstižněji charakterizují slova J. K o š ť u r i a k a [13]: „*Je to způsob myšlení, filosofie života, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. V našem životě i v naší práci.*“ Oproti inovaci, tj. skokové změny nahrazující současné, [17] se jedná o kontinuální proces zahrnující všechny procesy a lidi v organizaci, jehož cílem je pomocí angažovanosti zaměstnanců posouvat výkonnost procesů po malých krůčcích na vyšší úroveň [9, 13].

Po zavedení kontinuálního zlepšování a jeho ukotvení v podnikové kultuře je třeba jej zacílit na místa, kde budou mít zlepšovací návrhy největší dopad. Jako vhodné je klasifikovat podnikové procesy dle strategické důležitosti a dle kvality (viz obr. č. 1), s jakou jsou v současnosti prováděny. Pro firmu je pak neefektivnější zaměřit se na strategicky důležité procesy, jejichž kvalita provádění je na nedostatečné úrovni.

Obr. č. 1: Charakteristika procesů z hlediska BSC.

Určení z hlediska BSC		Charakteristika procesů	
		Vyžadují zlepšení	Excelentní
Strategické	Potřebné	Zlepšit na úroveň minimálně přijatelné jakosti	Udržovat úroveň vysoké jakosti
	Strategické	Zlepšit na úroveň excelentní jakosti	Potenciál k omezení současných investic
		Hodnocení jakosti	

Zdroj: [2].

Předpokladem pro bezchybné fungování firemních procesů jsou lidé. Bez znalostí a úsilí lidí není možné procesy zlepšovat a udržovat v chodu. Zisk a udržování talentovaných jedinců je nezbytné pro získání konkurenční výhody [4]. Také L. Bossidy – R. Charan [2] důrazně upozorňují, že personální proces zajišťující to, aby správní lidé byli na správné pozici, by manažer nikdy neměl delegovat, což jasně naznačuje, jakou důležitost roli člověka ve firemním systému přikládají.

Abychom tedy mohli zajistit výkonnost procesů, musíme si jasně definovat kvalifikační profil lidí, který by k tomu měl vést. Vzdělávání lidí je investování do produkční schopnosti firmy, čili schopnosti produkovat hodnoty i v budoucnosti [3]. Už Tomáš Baťa tvrdil,

že následující generace by neměly pracovat tvrději, ale chytřeji [1]. Perspektiva učení se a růstu zastává v BSC důležitou roli, protože plnění měřítek v ní obsažených jsou spouštěčem dosahování cílů ve vyšších perspektivách. Určení strategických procesů nám umožní zacílit úsilí zaměstnanců v získávání potřebných kompetencí.

Tab. č. 1 shrnuje některé důležité charakteristiky, kterými se oba nástroje vyznačují. Z tabulky je patrné, že zatímco Balanced Scorecard je strategickým nástrojem, jehož účelem je vyladovat jednotlivé části podniku, aby konaly ve prospěch vize, kaizen je nástroj jehož jádro leží spíše v řadových zaměstnancích a jejich každodenních činnostech.

Tab. č. 1: Přehled hlavních vlastností kaizen a BSC.

Kaizen	Balanced Scorecard
Kontinuální proces	Zohledňuje nehmotné aspekty podnikání, z nichž vyvstávají finanční výsledky
Zahrnuje všechny v organizaci Zaměřuje se na proces a na lidi	Usměrňuje činnost podniku – systémové vyladění Umožňuje strategická témata rozklíčovat do konkrétních úkolů a delegovat na výkonné pracovníky
Ústředními body jsou zákaznické potřeby, kvalita a bezpečnost	Mapuje kauzální vazby mezi cíli
Uvolňuje myšlenkový potenciál zaměstnanců na všech úrovních	Poskytuje zpětnou vazbu lidem odpovědným za realizaci
Standardy slouží jako výchozí bod pro další zlepšování	Umožňuje testovat strategii a tím podporuje schopnost strategického učení
Výsledky se dostavují v relativně krátkém období a jsou měřitelné	Obsahuje vizi a cíle, které mohou být rozpracovány až na operativní úroveň
	Obsahuje vyvážený podíl měřítek ukazujících minulost a měřítek (hybných sil) naznačujících, co musíme splnit, abychom naplnili budoucí cíle

Zdroj: Vlastní zpracování.

### Přínosy propojení systému neustálého zlepšování s Balanced Scorecard

Tab. č. 2 ukazuje srovnání zmíněných nástrojů na

základě vybraných charakteristik, který skýtají prostor pro vytváření synergií při vzájemném využití těchto nástrojů.

Tab. č. 2: Srovnání na základě vybraných charakteristik.

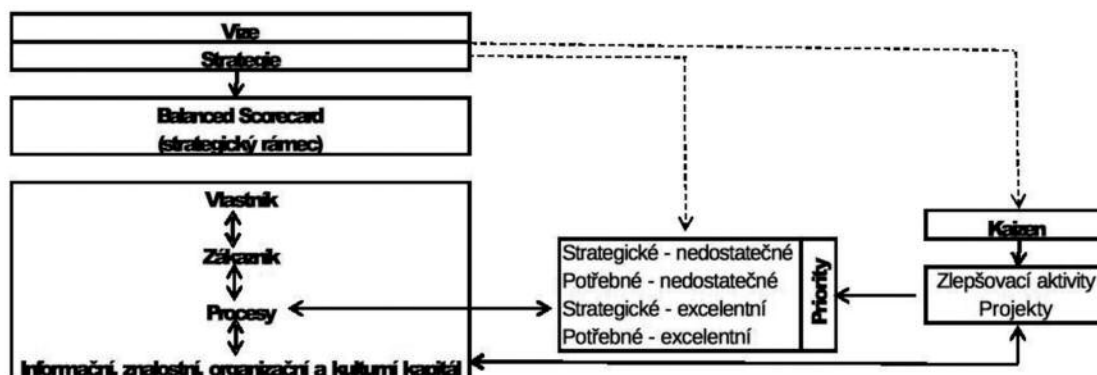
Charakteristika	Kaizen	Balanced Scorecard
Zaměření	Na detail (úzce vymezené problémy)	Poskytuje celkový rámec všem činnostem
Účast	Podílet se na něm může každý zaměstnanec	Je spíše nástrojem top managementu, ač v závislosti na kultuře dané firmy se mohou podílet na jeho tvorbě i vybraní pracovníci nižších úrovní
Generování znalostí a učení se	Využívá a tím i rozšiřuje znalosti všech zaměstnanců	Využívá jej spíše vybraná skupina zaměstnanců
Hlavní stakeholder	Zákazník	Vlastník

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kaizen není zacílen na strategii, ale spíše na konkrétní procesy a činnosti. Nezaměřuje se na inovace, ale na drobná zlepšení, které jsou často necíleny. Jinými slovy, zlepšování probíhá spíše náhodně než plánovaně, návrhy se zaměřují na detaily a nezohledňují celkový rámec ani priority. Oproti tomu BSC se poskytuje právě tento v kaizen chybějící strategický rámec. Lidé vědí, které procesy jsou nejdůležitější a BSC jim přes systém indikátorů poskytuje zpětnou vazbu, zda

zlepšovací návrhy přinášejí prospěch nejen na izolovaném úseku organizace, ale zda přispívají výraznou měrou k plnění podnikové strategie. Nakumulovaná drobná zlepšení ve strategicky významné oblasti mají mnohem větší dopad než stejné množství zlepšení v oblastech, která nejsou ze strategického hlediska tolik potřebná nebo jejichž činnost je momentálně na dostačující úrovni (viz tab. č. 1 a obr. č. 2).

Obr. č. 2: Naznačení základních vztahů mezi kaizen a BSC.



Zdroj: Vlastní zpracování.

K vytváření synergického efektu na úrovni procesů tedy dochází cílením zlepšovacích aktivit. Procesy i zlepšování jsou tak odvozeny od podnikové vize a strategie.

Další důležitou synergií je provázání znalostní základny se zlepšovacími aktivitami. V BSC jsou od cílů ve vyšších perspektivách odvozeny požadavky na nutné kompetence, kterých musí firma dosáhnout, chce-li strategii naplnit. Vzhledem k povaze znalostí jsou tyto znalosti získávané především praktickou činností. Zapojením zaměstnanců do drobných projektů s úzkou návazností na strategii jsou tak generovány znalosti vhodné pro řešení úzkých míst realizace podnikové strategie, přičemž svůj podíl na tom může mít každý zaměstnanec. BSC zde tedy určuje základní rámec kompetencí, které by měli zaměstnanci mít. Aktivní práce na zlepšování jednak nutí zaměstnance využívat své znalosti a jednak také může korigovat BSC tím, že operativa sama přijde na to, které dovednosti jí chybí.

Dalším efektem úzkého napojení zlepšovacích akti-

vit na strategické řízení je, že se díky tomu podnik přibližuje tzv. učící se organizaci. Jak již bylo zmíněno výše, do zlepšovacích aktivit se na rozdíl od strategického řízení či inovací mohou zapojit všechny články organizace. Vzájemné sdílení znalostí při řešení strategických problémů pomocí malých krůčků tak prohlubuje kvalifikaci i pouhým aktivním zapojením účastníků. Díky tomu může nastat důležitý posun v podnikové kultuře.

Výhodou zapojení kaizen je i snaha dát do popředí zákazníka. Zatímco u BSC zákazník zůstává spíše prostředkem pro plnění finančních cílů, u filosofie kaizen je zákazník ohniskem všeho dění. Procesy jsou tak lépe „vyčištěny“ od většiny aktivit, které nepřidávají zákazníkovi hodnotu.

Výrazným přínosem je i zlepšení komunikace a vyladění individuálních cílů s podnikovými cíli prostřednictvím BSC a systému odměňování. Systém odměňování reflektuje zapojení zaměstnanců a působí jako výrazný motivátor.



## ZÁVĚR

Podniky jsou nuceny operovat ve velmi náročném prostředí plném změn. Realizovat podnikovou strategii a přežít v těchto podmínkách je velmi náročným úkolem, při jehož zdolávání není možné se spoléhat pouze na zásadní inovace a několik málo vyvolených tahounů. Do boje o přežití se musí naučit přispívat všichni zaměstnanci pomocí cílevědomého a poctivého přístupu k práci, jehož výsledkem je zlepšování způsobů vykonávání strategicky důležitých činností podniku. BSC nám v tomto pomůže vymezit ty nejdůležitější procesy, kam zaměřit úsilí lidí a poskytnout nám kontrolní mechanismy informující nás o důsledcích realizovaných zlepšení.

Toto spojení vytvoří jeden celek splňující D r u c k e r ů v požadavek na účinnost (kaizen) a účelnost (BSC) veškerých činností společnosti [6]. BSC zobrazuje procesy (procesní perspektiva) a konání (perspektiva učení se a růstu), které jsou ke strategii relevantní. Každý proces či činnost nadefinovaná na základě BSC je součástí řetězce příčinných vazeb (příčina – důsledek), který má vést k naplnění strategie. Svůj účel tedy mají a platnost předpokladů je možné neustále ověřovat na základě výše zmíněné zpětné vazby. Na základě rozdělení procesů na strategické a nutné a na základě posouzení jejich kvality je možné zacílit lidské snažení právě na procesy, u nichž je to nejvíce třeba (strategické s nedostatečnou kvalitou).

Kultura neustálého zlepšování je pak zdrojem úsilí zlepšovat podnikové procesy. Nedokonalost, nespokojenost sama se sebou, a hlavně chuť s tím něco dělat jsou další hybnou silou podnikové výkonnosti. Vliv na podnikovou výkonnost se plně projeví, pokud jsou tyto aktivity úzce propojeny s podnikovými cíli a podnikovou strategií (tuto funkci zde zastává právě BSC). Lidská kreativita a touha něco tvořit je využita ve prospěch celopodnikových cílů. Aktivity jsou také zdrojem zkušeností, spolupráce, přispívají ke sdílení know-how mezi zaměstnanci, což může přispět k tomu, že se firma stane učící se organizací.

Základem je však podpora managementu, který musí vytvořit takové prostředí, kdy angažování zaměstnanců bude odměňováno, nikoliv trestáno. Vytvoření vztahů důvěry mezi zaměstnanci, i zaměstnanců k managementu a podnikové strategii je toho důležitou součástí.

## ADDRESS & ©

Ing. Michal PIVNIČKA  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Mostní 5139, 769 01 Zlín  
Czech Republic  
[pivnicka@fame.zlin.cz](mailto:pivnicka@fame.zlin.cz)

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BAŤA, T. (2002): *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
2. BOSSIDY, L. – CHARAN, R. (2004): *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press.
3. COVEY, R. S. (2007): *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
4. CRAINER, S. (2000): *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press.
5. DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
6. DRUCKER, P. F. (2001): *Výzvy management 21. století*. Praha: Management Press.
7. GLOGAR, A. (2006): *Marketingové plánování, controlling a audit*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
8. HAMEL, G. – BREEN, B. (2008): *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
9. IMAI, M. (2004): *Kaizen*. Brno: Computer Press.
10. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2004): *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
11. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2007): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
12. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2010): *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press.
13. KOŠTURIÁK, J. – BOLEDOVIČ, Ľ. – KRIŠŤAK, J. – MAREK, M. (2010): *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press.
14. KOTLER, P. – CASLIONE J. A. (2009): *Chaotika*. Brno: Computer Press.
15. LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL. (2009): *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
16. NORDSTRÖM, K. A. – RIDDERSTRÅLE, J. (2008): *Funky business navždy*. Praha: Grada Publishing.
17. PETŘÍKOVÁ, R. et al. (2007): *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing.
18. SENGE, P. (2007): *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management press.
19. UČEŇ, P. (2008): *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing.
20. VYTLAČIL, M. – MAŠÍN, I. (1999): *Dynamické zlepšování procesů*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství.
21. ZELENÝ, M. (2011): *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press.

Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného Interní grantovou agenturou FaME UTB č. IGA/FaME/2013/011.



## ANALÝZA HODNOTOVO ORIENTOEVANEJ POZÍCIE FIRMY

### Company's Value-Based Position Analysis

*Jakub KINTLER*

Bratislava, Slovak Republic

**ABSTRAKT:** Hodnotovo orientovaná cenotvorba predstavuje kvalitatívny posun od tradičných nákladovo orientovaných prístupov smerom k spotrebiteľsky orientovanému prístupu v cenotvorbe. Podstatou hodnotovo orientovaného prístupu je analýza správania sa spotrebiteľa, jeho nákupných preferencií, očakávaní a vnímanej hodnoty zamýšľanej spotreby. Predkladaný príspevok v teoretickej a analytickej rovine preukazuje význam a vplyv hodnotovo orientovanej cenotvorby na výsledok hospodárenia analyzovaného subjektu. Zaoberá sa základným vymedzením vnímanej hodnoty produktu spotrebiteľom. Komparuje hodnotovo orientovanú pozíciu firmy s hodnotovým vnímaním spotrebiteľa. Následne analyzuje vplyv uplatnenia prezentovaného prístupu v cenotvorbe na hospodársky výsledok firmy. Predpokladom uplatnenia hodnotovo orientovaného prístupu cenotvorby firmou je prieskum v oblasti hodnotovej orientácie firmy a hodnotového vnímania jej spotrebiteľov. Na základe výberového prieskumu sme preukázali silnú pozitívnu koreláciu, hodnota korelačného koeficienta 0,7647 medzi hodnotovou orientáciou firmy a hodnotovým vnímaním spotrebiteľa. Uvedenú koreláciu sme skúmali na nositeľoch diferenciálnej hodnoty predávaných produktov. Následne sme v diskusii preukázali, akým spôsobom môže prispieť zavedenie hodnotovo orientovanej cenotvorby rastu ziskovosti predávanej produkcie. Na základe prieskumu a pozitívnej korelácie hodnôt by firma mohla pristúpiť až k 30% nárastu cien predávanej produkcie pri zachovaní objemu predaja, čo sa prejaví na raste ziskovosti o viac ako 200 %.

*Kľúčové slová:* cenotvorba – hodnota – hodnototvorné nositeľa – referenčná hodnota – diferenciálna hodnota

**ABSTRACT:** Value-based pricing represents a qualitative shift from the traditional cost-based approaches towards the consumer-oriented approach. The essence of value-oriented pricing is to analyze consumer behaviour, consumer buying preferences, expectations and perceived value of intended consumption. The presented article in theoretical and analytical parts points out the influence and relevance of using the value-based approach in pricing on company's profit. It discusses the basic specification of perceived value of the product by the customer. We compare the value-oriented company's position to value perceptions of the consumer. Finally, the article analyzes the impact of value-based pricing on the company profit. The condition for implementation of value-based pricing by the company is the primary research between the company's value-based orientation and the value-based orientation of its customers. The outcomes of the research showed a strong positive correlation between the company value orientation and the perceived value orientation of the customers. The value of correlation coefficient was 0,7647. We examined the correlation coefficient on the value drivers of marketed goods by the quantification of their differentiation value. The reached outcomes which are presented in the discussion show how the implementation of value-based pricing can help increase a company profitability. Based on the research and reached the high level of correlation, the company could increase the price level of marketed goods approximately up to 30 % and maintain the sales volume. This change could increase selling profitability by more than 200 %.

*Key words:* pricing – value – value drivers – reference value – differential value

### ÚVOD

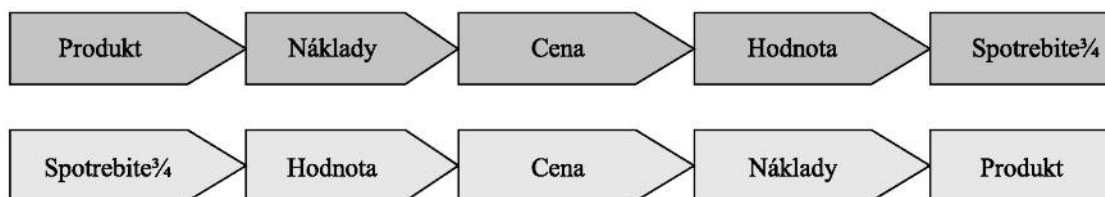
Hodnotovo orientovaná cenotvorba predstavuje inovatívny prístup v cenovom rozhodovaní sa firmy pri stanovovaní cien svojej produkcie. Predstavuje kvalitatívnu zmenu strategickej firemnej orientácie, kde základnou jednotkou pozornosti a analýzy sa stáva spotrebiteľ, jeho nákupné rozhodovanie a správanie. V tomto ohľade predstavuje zmenu v nazeraní na tvorbu

cien predávaných výrobkov a služieb. Tradičné prístupy v cenotvorbe akcentujú význam výrobku a jeho inovácií ako nástroja zabezpečenia predpokladaných tržieb. Náklady výrobku na jeho produkciu sú základom stanovenia konečných predajných cien. Hodnotovo orientovaný prístup akcentuje vplyv hodnotového vnímania spotrebiteľa, ktorý je základom pre stanovenie končených predajných cien (Baker 2010) [1]. Hodnotovým vnímaním spotrebiteľa budeme rozumieť

vyjadrenie miery užitočnosti, ktorá je ovplyvnená subjektívnymi faktormi spotrebiteľa. Na obrázku nižšie

uvádzame grafickú komparáciu tradičného a hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe.

Obr. č. 1: Komparácia jednotlivých prístupov v cenotvorbe.



Zdroj: *The strategy and tactics of pricing* (Nagel 2006) [5]

Produkcia výrobku uplatnením hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe začína analýzou spotrebiteľa jeho hodnotového systému, preferencií a kategórií hodnoty, nasleduje identifikáciou hodnoty pre konkrétny očakávaný produkt. Následne na základe kvantifikácie referenčnej a diferenciacnej hodnoty produktu pristupujeme k stanoveniu predajnej ceny, ktorú následne konfrontujeme s celkovými vynaloženými nákladmi produkcie (Furtwengler 2009) [3]. Záverečnou fázou uvedeného procesu je samotná produkcia výrobku alebo poskytnutie služby.

Uplatnenie uvedeného prístupu firmou, si vyžaduje znalosti z ekonomických, ale aj iných vedených disciplín napr. psychológie, sociológie a filozofie, ktoré je potrebné uplatňovať pri analýze a skúmaní spotrebiteľskej hodnoty. Výsledkom analýzy spotrebiteľskej hodnoty je kvantifikácia očakávanej ekonomickej hodnoty produkcie, ktorá predstavuje súčet referenčnej hodnoty a diferenciacnej hodnoty produktu Nagel (2006) [5]. Ak chce firma uplatňovať hodnotovo orientovaný prístup v cenotvorbe je nevyhnutné, aby hodnotové preferencie spotrebiteľa boli v súlade s jej hodnotovou orientáciou. Uvádzame postupnosť krokov analýzy hodnotovo orientovanej pozície firmy pri identifikácii kľúčových nositeľov hodnoty: Brown (2008) [2]:

- porovnanie hodnotovo orientovanej pozície s konkurenciou;
- znalosť spotrebiteľskej orientácie firmy;
- znalosť hodnoty a hodnotových systémov spotrebiteľov;
- vnímanie hodnotovej pozície firmy spotrebiteľom v porovnaní s konkurenciou a jeho vlastným hodnotovým systémom;
- analýza nákupného správania sa spotrebiteľa.

## METODIKA A CIEĽ

Cieľom predkladaného príspevku je preukázať opodstatnenosť aplikácie hodnotovo orientovanej cenotvorby na hospodárenie subjektu v súčasných trhových podmienkach ovplyvňované dopadmi svetovej hospodárskej krízy, prehĺbujúcou sa globalizáciou a ďalšími faktormi, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú

kúpyschopnosť obyvateľstva a vnímanie hodnoty kúpaných tovarov a služieb jednotlivými zákazníkmi.

Hodnotové vnímanie firmy spotrebiteľmi uskutočňujeme výberovým prieskumom na vzorke 237 respondentov, ktorí predstavujú zákazníkov analyzovanej firmy. Základný súbor tvorilo 250 respondentov. Počet základného súboru sme stanovili na základe priemerneho denného počtu obslužených zákazníkov, ktorý sa pohybuje v intervale od 180 do 220 spotrebiteľov. Identifikáciu zákazníckeho segmentu, parametrov hodnoty, hodnotových systémov spotrebiteľov a hodnototvorných nositeľov sme uskutočnili na základe výberového skúmania, kde sme využili dotazníkový prieskum. Prieskum prebiehal v maloobchodných prevádzkach vybranej firmy v mesiaci február roku 2012. Vyhodnotenie získaných výsledkov sme uskutočnili matematicko-štatistickými metódami. Výskumnú vzorku tvorilo 84 % žien a 16 % mužov. Najpočetnejšiu skupinu tvorili muži a ženy v strednom veku s priemerným a nadpriemerným mesačným príjmom. Prieskum sme uskutočnili vo firme DUKI Trade, s.r.o, ktorá sa zaoberá predajom textilu konečnému spotrebiteľovi. Z hľadiska vymedzenia trhu firma pôsobí na lokálnom regionálnom trhu. Jej hlavná činnosť je orientovaná na predaj spodnej bielizne, ponožiek a pančúch v hlavnom meste Slovenska. V rámci Bratislavy disponuje dvomi predajňami v centre mesta, kde obe tieto predajne sú umiestnené na uliciach, ktoré môžeme z hľadiska stratégie a objemu predaja, rovnako ako aj potenciálnych zákazníkov a dostupnosti zaradiť medzi top lokality. Nami analyzovaná firma pôsobí na vysoko konkurenčnom trhu, ktorý môžeme z hľadiska segmentačnej orientácie firmy označiť ako oligopolný trh.

## VÝSLEDKY A ANALÝZY

Vymedzenie vlastnej hodnotovej pozície nami analyzovanej firmy pre analýzu možnosti uplatnenia hodnotovo orientovaného prístupu v cenotvorbe sme uskutočnili nasledovné kroky (Brown 2008) [2]:

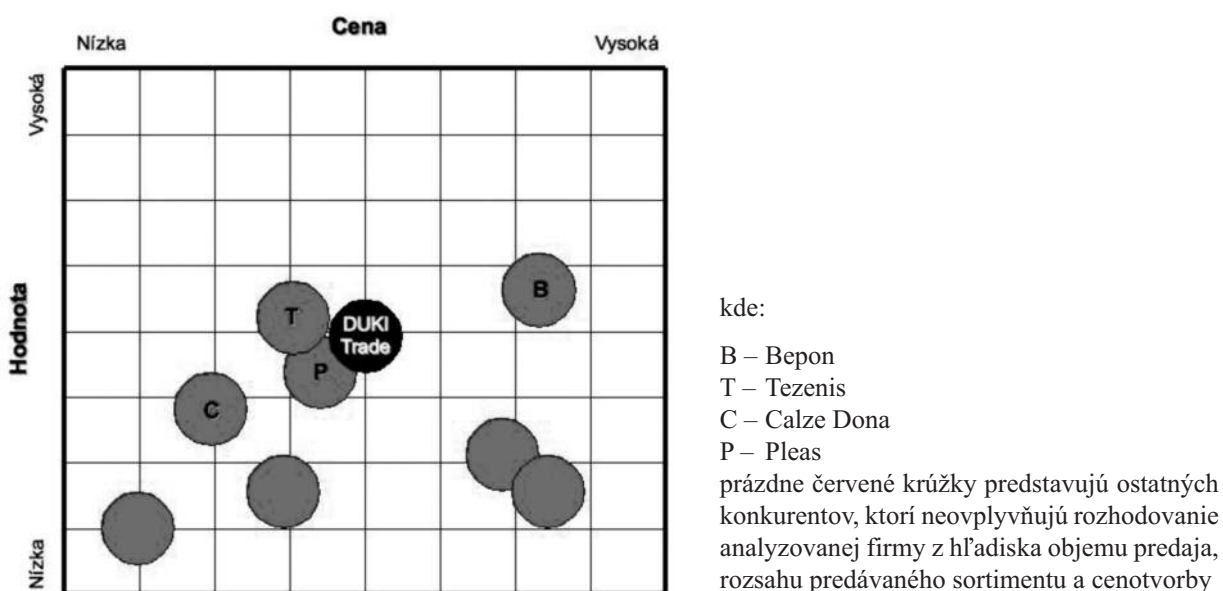
- identifikovali sme štyroch najväčších konkurentov a vymedzili ich pozície k nami analyzovanej firme na základe porovnania parametrov ceny a vnímanej hodnoty;

- identifikovali sme zákaznícky segment obsluhovaného trhu a uskutočnili sme výskum v oblasti identifikácie parametrov ovplyvňujúcich úroveň spotreby;
- skúmali sme vnímanie hodnoty a identifikáciu hodnotových systémov zákazníkov firmy, ktoré sme konfrontovali s firemnou hodnotovo-konkurenčnou pozíciou.

Základom uplatnenia vyššie uvedených krokov pri analýze hodnotového vnímania firmy spotrebiteľmi bola identifikácia nositeľov hodnoty, ktoré spotrebiteľ spája s určitým druhom spotreby. Súčasne sme vymedzili hodnotové konkurenčné postavenie firmy

na relevantnom trhu. Identifikovali sme štyroch hlavných konkurentov, ktorí môžu ohroziť úspešnosť podnikania nami analyzovanej firmy, pretože sa orientujú na rovnaký zákaznícky segment. Sú nimi: Bepon, Calzedonia, Pleas a Tezenis. Uvedené firmy môžu zaútočiť na pozíciu nami analyzovanej firmy na trhu, pretože majú jeden z parametrov zhodný s nami analyzovanou firmou, tzn. buď poskytujú rovnakú cenu pri odlišnej hodnote, alebo spotrebiteľia vnímajú rovnakú úroveň hodnoty pri rôznej cenovej hladine. Na obrázku nižšie uvádzame grafické vymedzenie hodnotovej pozície firmy vzhľadom na konkurenciu pri uplatnení parametrov vnímaná hodnota a cena.

Obr. č. 2: Vymedzenie vlastnej hodnotovo orientovanej pozície firmy.



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Parametre cena a hodnota predstavujú strategickú orientáciu nami analyzovanej firmy, preto sme ich zvolili ako základné parametre konštrukcie matice pre posúdenie konkurenčnej hodnotovo orientovanej pozície firmy. Analyzovaná firma sa orientuje na zvyšovanie vnímanej hodnoty predávaného produktu spotrebiteľovi pri zabezpečení takej cenovej úrovne, ktorá zodpovedá priemeru konkurencie, pri súčasnom dôraze na diferenciačné parametre vnímanej hodnoty. Následne po vymedzení hodnotovej pozície firmy na jej zodpovedajúcom trhovom segmente sme pristúpili k analýze hodnototvorných nositeľov (Holden 2008) [4]. Tieto nositele predstavujú parametre, ktoré z hľadiska spotrebiteľa najviac ovplyvňujú jeho vlastné vnímanie hodnoty spotrebovaného produktu. Špecifikáciou týchto parametrov môžeme z hľadiska spotrebiteľa a firmy identifikovať referenčnú a diferenciačnú hodnotu produktu.

Výberovým skúmaním sme identifikovali ako najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce vnímanie hodnoty produktu spotrebiteľom nasledovné parametre: cena, kvalita, značka, obsluha predaja, poskytované predajné a popredajné služby, sortimentná skladba, zariadenie predajne. Z hľadiska klasifikácie týchto parametrov hodnoty cena predstavuje referenčnú hodnotu predávaných produktov a ostatné parametre diferenciačnú hodnotu. Pre implementáciu hodnotového prístupu k cenotvorbe sú významnými nositeľmi diferenciačnej hodnoty, pretože tieto priamo ovplyvňujú spotrebiteľský dopyt a umožňujú na základe voľby firemnej stratégie pristúpiť k zvýšeniu predajných cien, alebo zvýšeniu objemu predaja pri súčasnom zachovaní cenovej hladiny. V závislosti od voľby firemnej stratégie dochádza buď k posunu krivky dopytu doprava nahor alebo k posunu po krivke dopytu.

Zaujímalo nás či je hodnotová orientácia firmy v súlade s hodnotovým vnímaním predávanej produkcie spotrebiteľom. Uvedený vzťah sme skúmali pomocou korelácie hodnototvorných parametrov identifikovaných firmou a spotrebiteľmi. Pre každý identifikovaný parameter hodnoty sme stanovili škálu bodového hodnotenia od 1–5, kde 1 bod znamenal najnižší význam a naopak 5 bodov najvyšší. Na základe priradených bodov jednotlivým identifikovaným parametrom diferenciačnej hodnoty produktu sme následne pristúpili ku korelačnej analýze a zistili sme, že hodnota korelácie je 0,7647 čo predstavuje silnú pozitívnu závislosť. Na základe vypočítanej výšky korelačného koeficienta vyslovujeme záver, že medzi hodnotovým vnímaním spotrebiteľa a hodnotovým zameraním firmy existuje priama závislosť a firma svoju hodnotovú pozíciu a nastavenie intuitívne uskutočňuje v súlade s hodnotovým vnímaním spotrebiteľa.

## DISKUSIA

Komparáciu preferovaných hodnototvorných nositeľov identifikovaných zákazníkmi nami analyzovanej firmy s firemnou vnímanou hodnotovou pozíciou sme dospeli k záveru, že firma DUKI Trade, s.r.o. sa intuitívne zameriavala na parametre hodnoty, ktoré boli identifikované súčasne aj zo strany jej zákazníkov. Z parametrov identifikujúcich diferenciačnú hodnotu nami analyzovaných produktov, spotrebiteľia považujú za najvýznamnejšiu kvalitu, nasleduje značka, poskytované služby, obsluha a sortimentná skladba. Analýzou ochoty spotrebiteľa realizovať nákup pri rôznej úrovni cien sme získali priemernú očakávanú cenu za určitý produkt. Vzhľadom na obchodné zameranie analyzovaného subjektu, sme vypočítali, že spotrebiteľ je ochotný zaplatiť priemernú cenu za dámsku spodnú bielizeň 13,65 €. Súčasne sme pre potrebu komparácie na základe predaja za uplynulý rok vypočítali, že priemerná cena pri predaji vyššie uvedeného produktu bola 10,32 €. Z hľadiska kvantifikácie referenčnej a diferenciačnej hodnoty pre tento produkt bude cena 10,32 € predstavovať referenčnú hodnotu produktu a 3,33 € bude tvoriť pozitívnu diferenciačnú hodnotu. Identifikáciou a kvantifikáciou diferenciačnej hodnoty produktu preukážeme vplyv aplikácie uvedeného prístupu v cenotvorbe na celkový výsledok hospodárenia firmy. Prostredníctvom získaných informácií z analyzovanej firmy vieme určiť výšku cenového rozpätia, ktoré pre tento druh tovaru predstavuje 54 % predajnej ceny. Toto rozpätie pokrýva všetky ostatné činnosti spojené s prevádzkou maloobchodnej prevádzky. Pre potrebu analýzy budeme výšku nákladov vypočítanú na úrovni 54 % maloobchodnej ceny považovať za fixné náklady. Variabilné náklady zobrazujú nákupnú cenu predávaného tovaru. Rozdiel medzi predajnou cenou a variabilnými nákladmi bude predstavovať príspevkový zisk.

Na základe vyššie uvedených skutočností preukazujeme opodstatnenosť aplikácie hodnotového prístupu

v cenotvorbe na celkový výsledok hospodárenia firmy. Uplatnením vyššie identifikovaných predpokladov priemerná predajná cena dámskej spodnej bielizne je na úrovni 10,32 €, kde variabilná zložka nákladov bude predstavovať 46 % z 10,32 €, čo je 4,75 € a príspevkový zisk bude 5,57 €. Ďalej pracujeme z predpokladom, že 75 % príspevkového zisku tvoria fixné náklady, pričom vo fixných nákladoch zohľadňujeme lokalizáciu predajne a tým aj výšku mesačného nájomného. Vyhodnotením údajov získaných dotazníkovým prieskumom sme dospeli k záveru, že spotrebiteľia by boli ochotní pre tento druh tovaru realizovať priemernú cenu na úrovni 13,65 €. Ročný objem predaja uvedeného tovaru v nami analyzovanej firme je 1534 kusov čo predstavuje priemerný mesačný predaj po zaokrúhlení 128 kusov mesačne. V tabuľke nižšie uvádzame porovnanie ziskovosti pri uplatnení tradičného a hodnotovo orientovaného prístupu.

**Tab. č. 1:** Porovnanie ziskovosti predaja aktuálnym a hodnotovo orientovaným prístupom k cenotvorbe.

Premenná	Aktuálny prístup v cenotvorbe	Hodnotovo orientovaná cenotvorba
Predané množstvo	128 ks	128 ks
Predajná cena	10,32 €	13,65
Celkové tržby	1 320,96 €	1 747,20 €
Variabilné nákl./jednotka	4,75 €	4,75 €
Fixné nákl./jednotka	4,18 €	4,18 €
Celkové náklady	1 143,04 €	1 143,04 €
Zisk	177,92 €	604,16 €

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Prieskum na spotrebiteľoch analyzovanej firmy preukázal, že by bolo možné realizovať pre uvádzaný typ tovaru 32 % nárast ceny, ktorý by zároveň generoval o 426,24 € vyšší zisk. Analogicky sme pristúpili k skúmaniu vplyvu nárastu cien pre všetky nami analyzované tovary, kde sa potvrdil predpoklad možného navýšenia predajných cien približne o 30 %, a to aj v čase aktuálnych trhových podmienok charakteristických pre textilné odvetvie národného hospodárstva, ktoré v súčasnosti zaznamenáva stagnáciu dopytu. Nami uskutočnené analýzy pracujú s určitými obmedzeniami, ktorými sú priemerné hodnoty a predpoklad zachovania stability všetkých ostatných trhových podmienok, teda využívame pravidlo *ceteris paribus*. Napriek týmto obmedzeniam sa nami analyzovaná firma po odprezentovaní vyššie uvedených zistení rozhodla pristúpiť k zmene v cenotvorbe a zvýšila predajnú cenu nami analyzovaných tovarov o 20 %. Uvedené zvýšenie sa pozitívne prejavilo na raste tržieb pri súčasnom zachovaní objemu predaja.

## ZÁVER

Zameraním predkladaného príspevku bolo preukázať vplyv a význam uplatnenia hodnotového prístupu v cenotvorbe, založeného na prieskume hodnototvorných nositeľov spotrebiteľa v komparácii s hodnotovou pozíciou a vnímaním hodnoty nami analyzovanej firmy. Skúmanie, ktoré sme uskutočnili na referenčnej vzorke zákazníkov firmy preukázalo vysokú pozitívnu koreláciu (0,7647) medzi hodnotovým zameraním firmy a hodnotovými postojmi jej spotrebiteľov. Súčasne na základe porovnania aktuálnej cenotvorby a hodnotovo orientovanej cenotvorby sme dospeli k záveru, že by firma mohla realizovať až 30% zvýšenie cien predávanej produkcie pri súčasnom zachovaní objemu predaja, čo spôsobí viac ako 30% nárast ziskovosti predávanej produkcie. Preukázali sme v teoretickej rovnako ako aj v analytickej rovine význam a nevyhnutnosť analýzy hodnotovej pozície firmy pre úspešnú implementáciu hodnotovo orientovanej cenotvorby. Hodnotová analýza firemnej pozície napomáha firme správne identifikovať zákaznícky

a trhový segment, hodnototvorné nositele produktu a hodnotové vnímanie produktu spotrebiteľom, ktoré v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu ziskovosti pri súčasnom zachovaní, resp. miernom raste objemu predaja.

## POUŽITÁ LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE

1. BAKER, L. W. – MARN, V. M. – ZAWADA, C. C. (2010): *The Price Advantage*. New Jersey: Wiley & Sons.
2. BROWN, I. R. (2008): *Practical pricing for results*. London: Thorogood Publishing Ltd.
3. FURTWENGLER, D. (2009): *Pricing for Profit*. New York: Amacom.
4. HOLDEN, K. R. – BURTON, R. M. (2008): *Pricing with Confidence*. New Jersey: Wiley & Sons.
5. NAGEL, T. T. – HOLDEN, R. K. (2006): *The strategy and tactics of pricing*. New Jersey: Prentice Hall.

**Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č. 1/0488/12 Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie v rozsahu 100 %.**

## ADDRESS & ©

Ing. Jakub KINTLER, PhD.  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
[jakub.kintler@gmail.com](mailto:jakub.kintler@gmail.com)



---

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY A ZÁKAZNÍK V ČR

### Corporate Social Responsibility and Customer in the Czech Republic

*Marta REGNEROVÁ – Aleš HES*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** V příspěvku se autoři zabývají společenskou odpovědností subjektů – firem či institucí, které vstupují do vzájemných vztahů se zákazníkem – firmou, institucí, klientem, pacientem, hostem nebo spotřebitelem v období globalizace světové ekonomiky včetně globalizace společenských procesů, moderních technologií a provázené důsledky hospodářské krize. Je nezastupitelná a je vnějším projevem politické kultury v dané zemi.

Bezproblémový chod firmy či instituce je vázán na dodržování právních norem (dodržovat je – je nutné a vymahatelné), ale také z dlouhodobého hlediska na uplatňování etických principů uspořádaných nejčastěji do podoby norem etického kodexu nebo firemní kultury (dodržovat je – je důležité, ale nevymahatelné). Být společensky odpovědnou firmou znamená eticky se chovat vůči svému okolí, do kterého patří zákazník, péče o životní prostředí, firemní filantropie, sponzoring, rozvoj infrastruktury apod.

Přesto se setkáváme s řadou, často skrytých, projevů společensky nezodpovědného chování firem či institucí vůči zákazníkům. Na některé z nich je v příspěvku upozorněno a současně naznačeno i určité řešení vzniklého problému.

*Klíčová slova:* globalizace – společenská odpovědnost – firma – instituce – zákazník

**ABSTRACT:** In the paper the authors deal with Corporate Social Responsibility – firms or institutions that enter the relations with the customer – company, institution, client, patient, guest or consumer in the period of globalization of the world economy, including the globalization of the social processes, modern technologies and accompanying consequences of the economic crisis, it is irreplaceable, and the external manifestation of political culture in the country.

The trouble-free operation of the company or institution is bound to the compliance with legal rules (to comply with them - it is necessary but unenforceable), but also in the long term for the implementation of ethical principles it is most often arranged in the form of a code of ethics or standards of corporate culture (to comply with them - it is important but unenforceable). Being a socially responsible company means to behave ethically towards their surroundings, which includes the customer, care for the environment, corporate philanthropy, sponsorship, infrastructure development etc.

Yet we meet many, often hidden, manifestations of socially irresponsible behavior of companies or institutions to the final consumer. Some of them are pointed out in the article and also indicated as possible solutions of the problem.

*Key words:* globalization – social responsibility – firm – institutions – customer

---

### ÚVOD

Období globalizace světové ekonomiky a moderních technologií hluboce ovlivnily dnešní svět, který je stále více propojený, závislý a přitom velmi křehký a zranitelný. Jak uvádějí Kotler P. a Caslione J. A. v knize *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, svět vstoupil do nové ekonomické éry „z normality do turbulence“ [4] a označují současný věk jako období turbulence; a jako v přírodě turbulence zanechává za sebou spoušť v podobě bouří, hurikánů, tornád, tsunami apod., tak turbulence v ekonomice zanechává recesi a další viditelné projevy krize: neschopnost firem prodat své výrobky a služby, propouštění zaměstnanců, neschop-

nost splácet úvěr, hrozba zabavení majetku (exekuce), pokles kupní síly ad. Firmy snižují výdaje na nové produkty, na marketing i reklamu (inzerce). V tomto labilním stavu se nacházejí firmy, instituce a samotní zákazníci – ať už v roli obchodního partnera, konkurenta, klienta, hosta, pacienta, uživatele či konečného spotřebitele.

Globalizace i krize se dotkly se různou silou a dopadem přímo nebo zprostředkovaně každého z nás, ať už v postavení nadřízeného (manažera) či podřízeného, prodávajícího či kupujícího nebo v roli zaměstnance či v pozici přímého spotřebitele, který na globalizovaném trhu poptává nabízené zboží či služby k uspokojení svých přání, zájmů či potřeb. Tato přání, zájmy a potřeby jsou determinovány řadou faktorů různou

měrou ovlivnitelných. Z hlediska ekonomie bychom mohli analyzovat řadu determinant, které by nás zavedly ke vzniku potřeby, k předpokladu jejího uspokojení a tím i k reprodukci potřeb a vzniku potřeb nových i rozvojových. Kdo a jakými cestami se podílí na tomto složitém procesu, nás může dovést k zamyšlení: jsou podnikatelské subjekty a instituce společensky odpovědné? [9].

## METODIKA A CÍL

Ve svém důsledku proces globalizace světové ekonomiky, který je v současné době provázený důsledky hospodářské krize, zasáhl nejen sféru podnikání včetně firem vnitřního obchodu, ale i sféru finanční a sociální. Netýká se pouze některých oblastí života společnosti, ale společnosti jako celku.

V roce 1986 byl byznysmany z Evropy, Japonska a Spojených států založen „kulatý stůl“, který se věnuje rozvoji vztahů mezi zúčastněnými zeměmi. Tento dokument klade pozornost zejména na důležitost globální odpovědnosti při podnikání, na chování korporací. V dokumentu Principles for Business jsou uvedena dvě základní východiska:

- japonský pojem kyosi – žít a pracovat pro obecné blaho a
- lidská důstojnost jako posvátná hodnota každé bytosti (je cílem sama o sobě, nikoli nástrojem ke splnění cílů někoho dalšího) [1].

Uvedená východiska teoreticky jsou vskutku ušlechtilá. Lze je v současné tvrdé realitě naplňovat? Tím více v procesu globalizace světa provázené hospodářskou krizí a jejími dopady jako omezování výroby, rostoucí nezaměstnanost ad.

Pro zpracování příspěvku bylo využito (metodika zpracování):

- studium odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury, aktuálních odborných časopiseckých a novinových článků, poznatků z TV pořadů na dané téma, studium reklamních materiálů;
- řešení grantových projektů, při kterých bylo využito průzkumu (sběr dat) skutečného stavu vybraného sortimentu potravin pro specifické zákaznické skupiny v maloobchodu:  
„Vývojové trendy spotřebitelského koše potravin pro zákazníky s onemocněním diabetes mellitus“ (2011–2012),  
„Průzkum nabídky potravin vhodných pro zákazníky s nesnášenlivostí lepku v maloobchodě“ (2012–2013);
- dotazníková šetření Preference spotřebitelů při nákupu: potravin pro zdravou výživu (2009), potravin vhodných pro dietu spotřebitelů s onemocněním diabetes mellitus (2012) a potravin pro spotřebitele s nesnášenlivostí lepku (2013) a jejich vyhodnocení;
- výsledky seminářních, bakalářských a diplomových prací na zvolené téma;
- analýza a syntéza získaných dat z průzkumu

v terénu, z dotazníkového šetření, teoretických poznatků a zkušeností v dané oblasti;

- komparace a hodnocení teoretických předpokladů s praktickými poznatky.

Cílem příspěvku je ukázat, rozebrat a zhodnotit některé problematické jevy na vybraných příkladech v chování podnikatelských subjektů a institucí vůči zákazníkovi, které jsou na hraně etického chování a jsou v rozporu se společenskou odpovědností těchto subjektů. Hledat odpověď na otázky, které lze považovat za dílčí cíle:

Jakou mírou se Corporate Social Responsibility (CSR) podílí na ekonomickém výsledku firmy?

Je reálné v současné ekonomické éře vstupu světa „z normality do turbulence“ naplňovat vzletnou myšlenku CSR?

## VÝSLEDKY A DISKUSE

### Společenská odpovědnost a etika v podnikání v teorii a praxi

Corporate Social Responsibility (CSR) – jde o projekt zodpovědného podnikání jako součásti firemní strategie v souladu s hlavním podnikatelským záměrem a klíčovými kompetencemi firmy. Je součástí každodenních obchodních aktivit a firemní kultury, týká se firemní filantropie, sponzoringu, rozvoje infrastruktury, přináší pozitivní společenské změny při podnikání. Z obecného pohledu lze přistoupit na vymezení autorky K. A. McElhanney z knihy *Just Good Business: „využití podnikání pro vytvoření lepšího světa“* [6].

V ČR se pojem společenská zodpovědnost (odpovědnost) podnikání svým obsahem srovnává nejčastěji s pojmem etika v podnikání. Souvisí s udržitelným rozvojem, s chováním firmy (i instituce) vůči životnímu prostředí, nejbližšímu okolí, akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, spotřebitelům apod.

Za etiku obecně považujeme soubor pravidel, která vytvářejí teorii morálky. Za morálku považujeme jednání člověka, které je v souladu s jeho svědomím a také s morálkou společnosti [12]. Etiku v podnikání lze vymezit jako reflexi etických principů do všech podnikatelských činností a zahrnuje individuální, kooperativní i společenské normy a hodnoty. To znamená, že tato reflexe se dotýká i specifických činností firmy a institucí v oblasti managementu, přes marketing, finance, pracovní vztahy až k ochraně životního prostředí [2]. Jde v podstatě o aplikaci obecných principů etiky do veškeré podnikatelské sféry. Základním úkolem etiky v podnikání je hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky.

Pokud respektujeme vymezení podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [17], lze zaznamenat z pohledu etiky v podnikání konflikt mezi úsilím a způsobem maximalizace zisku a morální odpovědností v podnikání. Obdobnou myšlenku připomínal jeden z účastníků II. celostátní konference Etika v podnikání se

zřetelem na EU, když zmínil § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb. – ve smyslu, když budu soustavně vlastním jménem tunelovat banky, tak také podnikám! Zisk není ve své podstatě neetický, ale při jeho tvorbě může dojít ke vzniku externalit, které mohou působit negativně na jiné subjekty, ohrožovat životní prostředí a už vůbec neberou ohled na budoucí generace [15,18].

Jako příklad respektování etiky i při tvorbě (nebo právě při tvorbě) zisku je dokument z roku 1976 Ingvara Kamprada zakladatele společnosti IKEA Testament obchodníka s nábytkem, kde v části „Našimi zdroji je zisk“ píše: Cesty k dosažení zisku jsou různé, vysoké ceny výrobků nebo cesty neetické. Hospodárnost a efektivita je klíčem k úspěchu a tedy i k zisku. V dalších částech autor uvádí, jak se k tomu dopracovat. V roce 1996 autor Testament doplnil o slova, která usnadňují novým zaměstnancům pochopit filozofii IKEA, jako POKORA, ENERGIČNOST, JEDNODUCHOST, VYSTAČIT S MÁLEM („Lista sig“ ve smyslu není potřeba vymýšlet složité konstrukce, když šikovné řešení přinese stejný užitek s nižšími náklady – to se týká výrobků i pracovních situací) [11].

### **Společenská odpovědnost při podnikání v podmínkách ČR**

V publikaci „Zastřená vize ekonomické transformace“ L. Mlčocha je uvedeno: V procesu české transformace, při přechodu od jednoho typu hospodářského řádu k druhému, došlo k narušení řádu transformace samotné. Došlo k němu proto, že v jeho základu leželo podcenění vztahu mezi etikou a racionalitou. Pevládalo přesvědčení, že etika je spojena s dodatečnými vícenáklady, které si alespoň prozatím nemůžeme dovolit [7]. Tuto myšlenku není nutné komentovat, protože podcenění vztahu mezi etikou a racionalitou se ukázalo jako pravdivé.

Demokratizační proces po roce 1989 otevřel mimo jiné i možnost otevřené kritiky a tím se odkryly i praktiky z oblasti politické, podnikatelské i veřejné správy proti veřejnému zájmu, které poškozují ať už jedince či některou sociální skupinu. Za posledních více než 20 let prošla naše společnost vývojem, který přinesl ve sféře etiky – společenské odpovědnosti řadu pozitivních, ale také i řadu negativních jevů i jejich důsledků, řadu rizik determinujících se z neodpovědného přístupu jak podniků, tak institucí.

K těm pozitivním jevům po roce 1989 v teoretické rovině si lze připsat výuku etiky v podnikání (společenské odpovědnosti) na řadě vysokých škol [14] jako samostatný předmět nebo jako součást obsahu řady dalších předmětů. V rovině praktické byl započatý proces, kdy se principy etiky v podnikání stávají součástí podnikové kultury i kultury institucí, řada subjektů stanovuje Etické kodexy, ve kterých konkretizuje společenskou odpovědnost (etické vztahy) vůči subjektům, s nimiž vstupuje přímo nebo zprostředkovaně do vzájemných vztahů. V posledních letech jde o za-

vádění a uplatňování projektu zodpovědného podnikání (CSR) jako součásti firemní strategie. Některé firmy mají již řadu dobrých zkušeností a ocenění [13].

### **Chování firmy a instituce vůči svému okolí**

Z právní teorie je známý výrok, že „právo je minimum morálky“, společenská odpovědnost a etika v podnikání by měla být chápána jako doplněk k právu. V praxi se potvrzuje a naplňuje, že pro bezproblémový chod firmy a instituce nestačí jen dodržovat právní předpisy (to je nutné a vymahatelné), ale důležité je současně uplatňovat etické principy – eticky a společensky odpovědně se chovat vůči svému okolí (uvnitř i vně firmy a instituce), vůči svým partnerům, k nimž patří [11]: zaměstnanci, bankovní instituce, správce daně (stát), kupující a prodávající (odběratelé a dodavatelé), konkurence, bezprostřední okolí i konečný spotřebitel.

### **Chování firmy a instituce vůči zákazníkovi – konečnému spotřebiteli**

Konečný spotřebitel patří také do okolí firmy, je to také zákazník ve specifickém postavení. Konečný spotřebitel výrobky a služby spotřebovává a tím vytváří předpoklady pro další reprodukční proces. Marketing představuje podnikatelskou „filozofii“, která pro podnikatelskou sféru znamená, že musí vycházet z předpokladu a poznatku, že uspokojení přání, zájmů a potřeb konečného zákazníka je ekonomickou a sociální podmínkou existence podnikatelského subjektu, nejen obchodní firmy, ale i všech ostatních subjektů (včetně institucí poskytující a zabezpečující služby), kteří vstupují do logistického řetězce, na jehož konci je právě konečný spotřebitel.

Chování firmy a instituce vůči konečnému spotřebiteli je hlavní oblastí, ve kterých se nejčastěji projevuje neetické a společensky neodpovědné chování některých subjektů vůči zákazníkovi: neúplné nebo zkreslené informace o výrobku, jeho kvalitě, zavádějící informace v zásilkovém obchodě (zásilkové službě), reklamní předváděcí akce, zájezdy s prezentací zboží, spotřebitelský úvěr a další. Uvedme některé:

1. Řada reklam, které nás přesvědčují a nám vnucují výrobky či služby jako nejlepší, nejzdravější, nejsilnější, nejúčinnější, nejspolehlivější, nej....., prostě, bez kterých se spotřebitel nemůže obejít. Na spotřebitele útočí z obrazů reklam sdělení:

- jak výrobek, i když velmi přeslazený, je pro děti to nejlepší, máte pocit, že nic zdravějšího neexistuje,
- jak zdravá je vláknina bez ohledu na to, že pokud ji sníme mnoho, může nám uškodit [10],
- jak budou naše řasy silné, použijeme-li reklamovanou řasenku, i když je jasné, že modelka v reklamě má řasy nalepené,
- jak bez v reklamě prezentovaného automobilu či mobilního telefonu nemůžeme existovat.

Ve výčtu takovýchto reklam by bylo možné pokračovat (různé ověřené diety, prací a mycí prostředky,

zeštíhlující přístroje a další), často jsou uváděny jen v angličtině. Spotřebitel je pomalu obětí „těchto sdělení“. Tyto reklamy na naše smysly útočí pomocí psychologických „zbraní“ rychlostí, na kterou naše vědomí nestačí včas zareagovat. Útočí na všechny věkové kategorie, často s „péčí“ o naše zdraví, v oblasti, kde jsme vnímavější a zranitelnější.

Budeme-li uvedené příklady analyzovat, musíme připustit opomenutí nejen společensky odpovědného přístupu, ale i právních norem – klamání spotřebitele: Obchodní zákoník v hlavě V. „Hospodářská soutěž“ v dílu II. „Nekalá soutěž“ v § 42 uvádí: „Nekalou soutěží je jednání v hospodářské soutěži, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Nekalá soutěž se zakazuje.“ Jde zejména o [17]: klamavou reklamu; klamavé označování zboží a služeb; vyvolávání nebezpečí záměny; parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele; podplácení; zlehčování; srovnávací reklamu; porušování obchodního tajemství; ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

Kodex reklamy (Zásady etické reklamní praxe) vydaný Radou pro reklamu formuluje zásady reklamní praxe s cílem, aby reklama v ČR sloužila k informování veřejnosti a splňovala etická hlediska, zejména **slušnost, čestnost, pravdivost a společenskou odpovědnost**. V uvedených příkladech však tyto etické zásady nejsou respektovány.

Z prostudovaných reklamních materiálů a nabídkových listů provozních jednotek maloobchodu při řešení projektů „Vývojové trendy spotřebitelského koše potravin pro zákazníky s onemocněním diabetes mellitus“ (2011–2012) a „Průzkum nabídky potravin vhodných pro zákazníky s nesnášenlivostí lepku v maloobchodě“ (2012–2013) nebyl uveden ani jeden specifický produkt, který by byl určen pro sledované cílové skupiny spotřebitelů: s onemocněním diabetes mellitus, kterých je v ČR asi 1 milion (10 % obyvatel ČR) a s nesnášenlivostí lepku, kterých je sice méně – asi 50 až 100 tisíc (0,5 – 1 % obyvatel ČR), ale vzhledem k nepostradatelnosti a současně k vysoké ceně bezlepkových produktů je pro ně mnohem náročnější a složitější jejich výběr a nákup.

2. Zájezdy v cestovním ruchu se specifickou nabídkou zboží.

Zájezdy se specifickou nabídkou zboží, které organizují obchodní firmy, jsou sice v literatuře většinou

řazeny do podomního prodeje, ale v naší praxi patří spíše k cestovnímu ruchu. Součástí těchto zájezdů, zpravidla jednodenních, jsou návštěvy turistických míst, hradů či zámků, prohlídky měst, návštěva kulturních akcí, prasečí hody apod.

Obchodní firma část ceny zájezdu hradí ze svých prostředků zpravidla oběd, různé dárky (prací prostředky) a při této příležitosti v daném místě prezentuje a nabízí (vnucuje) na tak zvaných předváděcích akcích, někdy velmi nevybíravým až nátlakovým způsobem, předem nejmenované zboží, často v ČR neprodávané nebo už neprodejné, které je obvykle předraženo se srovnatelným zbožím v provozních jednotkách. Na prezentaci navazuje okamžité uzavírání kupních smluv bez možnosti blíže se seznámit se smluvními podmínkami. Účastníci zájezdu jsou přesvědčováni k nákupu tak dlouho, dokud se někdo z nich „neobtěhuje“ a nabízené zboží neobjedná. Často se tak děje i na úkor dalšího kulturního programu zájezdu v pozvánce deklarovaného. Tento způsob prodeje se jeví z pohledu přístupu k zákazníkovi jako velmi neetický, nejsou respektovány základní obecné zásady podnikatelské etiky, často i v rozporu s právem.

Ze šetření ČOI v roce 2011 vyplynulo, že ze 170 šetřených předváděcích akcí bylo 120 protizákonných (ČT 24 v pořadí EKONOMIKA 18. 10. 2011), v roce 2012 šetření ČOI pokračovalo, výsledky byly prostřednictvím masmedií zveřejňovány, počet se ještě zvýšil. Účastníci zájezdu, zejména senioři, byli často i uzavřeni do místností, byli nuceni koupit předraženo a nekvalitní zboží, podepsat smlouvu, kterou ani nestačili pročíst. V letošním roce, díky medializaci těchto zájezdů, se řada pořadajících firem omezuje jen na prezentaci svého zboží v blízkosti místa bydliště předem telefonicky pozvaných zákazníků s nabídkou oběda zdarma (bez nápojů), s možností různých bonusů.

3. „Rychlé úvěry, rychlé půjčky, nesplácení spotřebního úvěru“.

A nakonec rozbor jednoho příkladu za všechny – inzerát či reklama: „...logika marbles: než se topit v poplatcích, je lepší je nechat plavat. Nebaví vás hrát „na poplatky“? Nás taky ne. A tím je marbles™ půjčka v Čechách vzácná (pozn. Autorů – opravdu vzácná?): nemá žádný schvalovací poplatek a její vedení je zdarma.... Ale půjčíte nám na cokoli... od 15 000 do 250 000 Kč. Bez ručitele...“ Příklady splátek se vztahují k úvěru o délce 60 měsíců. RPSN od 12,57 %. Poté jsou uvedeny tři příklady:

Tab. č. 1: Výše půjčky a měsíční splátka.

Výše půjčky	Měsíční splátka	Popl. za ved. úvěru	Popl. za schválení
30 000 Kč	846 Kč	0 Kč	0 Kč
70 000 Kč	1 851 Kč	0 Kč	0 Kč
200 000 Kč	4 439 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.



Ani zmínka o tom, kolik zaplatíme za půjčku. Budeme-li počítat, zjistíme, kolik za půjčku zaplatíme:

Tab. č. 2: Souhrnné údaje.

Výše půjčky	Měsíční splátka	Zapl. celkem	Za půjčku zaplatíme
30 000 Kč	846 Kč	50 760 Kč	20 760 Kč
70 000 Kč	1 851 Kč	111 060 Kč	41 060 Kč
200 000 Kč	4 439 Kč	266 340 Kč	66 340 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále následuje text: „Když nemůžete splácet půjčku, je to průsvih pro nás i pro vás. Takže si své splátky můžete pojistit před rozmanitými druhy životních katastrof“. V dalším textu se píše: „Kdo vlastně jsme, že si troufáme?“ ... a úplně dole malým písmem je psáno: „Poskytnutí úvěru je závislé na bonitě žadatele. Žadatelem musí být občan ČR starší 21 let v pracovním poměru na dobu neurčitou (po zkušební době a minimálně 3 měsíce u současného zaměstnavatele) anebo podnikatel s tříletou historií v oboru. Půjčky pro podnikatelské účely jsou vyloučeny“.

Poznámka: marbles<sup>TM</sup> je značka používaná finanční skupinou HSBC (110 milionů klientů v 76 zemích světa). V roce 2004 HSBC Bank získala od magazínu Euromoney titul Nejlepší světová banka [16]. Pročtení uvedeného příkladu nepotřebuje komentář.

Obdobné, vyšší půjčky srovnatelné jsou nabídky firem HOME CREDIT a CETELEM inzerované reklamními letáky. CETELEM se řídí pravidly zodpovědného úvěrování je inzerováno, ale už není uvedeno, že při osobní půjčce 200 000 Kč na dobu 60 měsíců (= počet splátek) za půjčku zaplatíte 86 920 Kč (43,46 %).

Zarážející je chování některých firem poskytujících „rychlé úvěry“ na údajně výhodný úrok. Jejich počínání mnohdy lze označit jako lichvu. Tyto firmy si zpravidla vybírají sociálně slabé občany a využívají jejich bezmocnosti. Výjimkou není půjčka 10 tisíc Kč, kde jen poplatky činí více než 6 tisíc korun.

Nakupování na dluh například s využitím spotřebního úvěru se i v ČR stalo módou. Módou, která u nás neměla tradici a ani nebyla vžitá. Módou, která je silně podporovaná lákavou dostupností půjček a zejména masovou reklamou. I některé cestovní kanceláře lákají slovy: „leťte teď, platte potom“ (skrytě úvěruje sama cestovní kancelář). Varovné zkušenosti se zadlužením lidí už mají pracovníci občanských poraden: zadlužení se stává „časovanou bombou“, téma nesplácených půjček začíná být doslova novým stresovým fenoménem.

Nelze bankám ani firmám vytýkat jejich podnikatelské aktivity, i když mnohdy na první pohled jsou neetické (lichva). Podnikáním se konec konců rozumí: soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [17] (Obchodní zákoník § 2). Ale je potřeba se ptát, jestli tyto aktivity z podnikání,

kteří jsou od počátku zejména vůči sociálně slabým nemorální, by neměly být preventivně více medializovány a vysvětlovány z hlediska splácení půjčky nebo z hlediska důsledků při nesplácení. Ne každý občan v ČR má právní či ekonomické vzdělání, aby se zpravidla sám okamžitě zorientoval, co spotřební úvěr či jiné půjčky bez ručitele na velmi vysoký úrok ve svém dopadu mohou přinést. Do médií se zpravidla dostanou, až když se občané dostanou na úplné dno.

Jaký přínos má a jak měřit vliv programu společenské odpovědnosti (CSR) na ekonomické výsledky firmy? Přístupy a názory odborníků jsou rozdílné. Milton Friedman dokonce uvádí negativní dopad CSR na finanční výkonnost firmy – snižuje výnosy akcionářů a rozměňuje podstatu podnikání [3].

V ČR byl stav společenské odpovědnosti firem (CSR) testován a analyzován na TOP 100 nejvýznamnějších plátců daně z příjmů právnických osob (viz webové stránky Čs. daňové správy). Autorka tohoto šetření [5] uvádí, že 71 % firem se hlásí k CSR, z toho 54 % firem CSR integrovalo do strategického řízení a 17 % alespoň plní kriteria CSR z pohledu environmentální politiky, sponzoringu a filantropie). Výzkumná část přinesla významné zjištění: s klesajícím ziskem se snižuje transparentnost při předkládání ekonomických výsledků, ubývá ochoty zveřejňovat své výsledky a také výsledky svých projektů společenské odpovědnosti.

## ZÁVĚR

V závěru je nutné uvést, jak vyplývá z analyzovaných třech příkladů, kdo by se měl na tvorbě spotřebitelské politiky a tím také na ochraně spotřebitele se podílet. Je nesporné, že je to: **stát, sám spotřebitel a podnikatelské subjekty** (firmy) [8]. Sám spotřebitel, který se často ani nesnaží nebo není schopen porozumět těžkopádně mluvě zákonů, věří bezhlavě raději lákavé reklamě prodejců či poskytovatelů. Ti mají zájem prodat (tvorba zisku); a není tedy v jejich zájmu podílet se na ochraně spotřebitele. Program CSR jako součást firemní strategie přináší pozitivní společenské změny ve vztahu k zákazníkovi a tím i k jeho ochraně. Především je to stát jako nejsilnější a nejlépe informovaná instituce, která disponuje odborníky a v jeho zájmu by měli být spokojení občané a prosperující ekonomika. Stát by se měl podílet svou spotřebitelskou



politikou na posílení aktivního přístupu každého člověka k jeho roli spotřebitele s přístupem se znalostí věci.

Na přední místo v současném nerovnoměrně přetechizovaném světě turbulentní éry procesu globalizace, ke které patří uplatnění moderních technologií nejen v oblasti obchodu, průmyslové a zemědělské produkce, ale i v oblasti vědeckého výzkumu, přenosu informací, bankovníctví, zdravotnictví, státní správě, ve sféře kultury, je nutné vyzdvihnout potřebu morálního, zodpovědného chování a jednání každého člověka tím více, čím více dochází v současné ekonomické éře ke stále prohlubujícímu a zviditelňujícímu se rozporu mezi jednotlivými sociálními skupinami v ČR i ve světě.

#### POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BLÁHA, J. – DYTRT, Z. (2003): *Manažerská etika*. Praha: Management Press.
2. BOHATÁ, M. (1997): *Základy hospodářské etiky*. Praha: VŠE.
3. FRIEDMAN, M. (1982): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
4. KOTLER, P. – CASLIONE, J., A. (2010): *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*. Bratislava: Eastone Books.
5. KULDOVÁ, L. (2011): Vliv společenské odpovědnosti na výkonnost firem. *Trendy v podnikání – Business Trend*, I, č. 1, s. 41–48.
6. McELHANNY, K. A. (2011): *Just Good Business. The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand*. Bratislava: Eastone Books.
7. MLČOCH, L. (1997): *Zastřená vize ekonomické transformace*. Praha: Karolinum.
8. REGNEROVÁ, M. – ŠÁLKOVÁ, D. (2008): Globalizace a její dopad na chování spotřebitele. In: *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '08*. Žilina: Randa a spol., s. 464–470.
9. REGNEROVÁ, M. – HES, A. (2011): Společenská odpovědnost firmy a spotřebitel. *Trendy v podnikání – Business Trends*, I, č. 1, s. 49–56.
10. SYROVÝ, V. (2011): *Tajemství výrobců potravin*. Praha: Ing. Vít Syrový.
11. ŠÁLKOVÁ, D. – REGNEROVÁ, M. (2002): Etické chování (společenská odpovědnost) obchodní firmy v procesu globalizace. In: *Medzinárodné vedecké dni 2002*. Nitra: SPU v Nitre, s. 1260 až 1264.
12. ŠRONĚK, I. (1995): *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press.
13. CSR fórum, 2012, VI., č. 9, s. 4.
14. CSR fórum, 2013, VII., č. 1, 3.
15. Jednání II. cel. konference *Etika v podnikání se zřetelem na EU* 19. 2. 2002 v PS PČR.
16. Magazín Práva, 19. března 2005, s. 7.
17. Obchodní zákoník, z. č. 513/1991 Sb. ve znění z. č. 409/2010 Sb. [online]. [cit. 21. 2. 2013]. Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>.
18. Sborník dokumentů I. cel. konference o etice v podnikání 9. 1. 2001 v PS PČR.

**Poděkování za možnost využití poznatků řešení projektu na Katedře obchodu a financí v rámci IGA PEF ČZU v Praze 201111210060 „Vývojové trendy spotřebitelského koše potravin pro zákazníky s onemocněním diabetes mellitus“ a dílčích výsledků řešení projektu v rámci IGA PEF ČZU v Praze 20121027(11210/1312/3106) „Průzkum nabídky potravin vhodných pro zákazníky s nesnášenlivostí lepků v maloobchodě“.**

**JEL Classification: M14 - Corporate Culture; Social Responsibility (Firemní kultura; společenská odpovědnost)**

#### ADDRESS & ©

Ing. Marta REGNEROVÁ, CSc.  
doc. Ing. Aleš HES, CSc.  
Katedra obchodu a financí  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýčká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbátka  
Czech Republic  
[regnerova@pef.czu.cz](mailto:regnerova@pef.czu.cz)  
[hes@pef.czu.cz](mailto:hes@pef.czu.cz)

---

## NOVÝ PŘÍSTUP K STRATEGII MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE S VYUŽITÍM METODIKY STAKEHOLDER CIRCLE

New Approach to Marketing Communication Strategy with Utilization  
of Stakeholder Circle Methodology

*Marie SLABÁ – Marie HESKOVÁ*

České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** S ohledem na rostoucí počet stakeholderů, zájmových skupin a cílových trhů, na něž se všechny organizace ve svých marketingových komunikačních strategiích zaměřují, je nutné hledat i nové cesty k pojetí koncepcí a přístupů efektivní marketingové komunikace a strategie marketingové komunikace. Cílem tohoto článku je navrhnout nový přístup k strategii marketingové komunikace, který bude propojovat tradiční pojetí strategie marketingové komunikace a moderní Metodiku Stakeholder Circle, která je zaměřena na analýzu, prioritizaci a mapování stakeholderů. Cílem tohoto nového pojetí je zapojení účinnějšího targetingu do oblasti strategie marketingové komunikace, který je zahrnut v Metodice Stakeholder Circle.

*Klíčová slova:* marketingová komunikace – Metodika Stakeholder Circle – strategie marketingové komunikace

**ABSTRACT:** Regarding the growing number of stakeholders, special interest groups and target markets that are targeted by all organisations in their marketing communication strategies, it is necessary to look for new ways to the conceptions and approaches to effective marketing communication and marketing communication strategies. The aim of this article is to suggest the new approach to the marketing communication strategy that connects the traditional approach with the marketing communication strategy and modern Stakeholder Circle Methodology that focuses on analysing, prioritisation and mapping the stakeholders. The object of this new approach is an involvement of more effective targeting to the marketing communication strategy that is involved in Stakeholder Circle Methodology.

*Key words:* marketing communication – Stakeholder Circle Methodology – marketing communication strategy

---

### ÚVOD

Marketingová komunikace je jedním z klíčových nástrojů marketingového mixu jakéhokoliv subjektu bez ohledu na oblast působení, vlastnictví, cílový trh a zaměření subjektu. Obecně platným předpokladem pro marketingovou komunikaci všech subjektů je základní komunikační schéma (tzv. Lasswellovo komunikační schéma) a rozšířená podoba Shannon - Weaverova modelu (Hesková et al. 2005). Základní Lasswellův komunikační model byl vytvořen již v roce 1948 a zodpovídá základní komunikační otázky KDO – ŘÍKÁ CO – JAKÝM KANÁLEM – KOMU – S JAKÝM EFEKTEM (Narula 2007).

Shannon - Weaverův model komunikačního procesu rozšiřuje původní Lasswellův koncept, na který navazuje, a jako základní prvky stanovuje – informační zdroj, vlastní sdělení, tranzitér (neboli přenosový komunikační kanál), kterým je sdělení šířeno, signál na straně odesílatele i příjemce, příjemce a veškeré šumy, které mohou sdělení v jakémkoliv fázi komunikace ovlivnit (Narula 2006). Marketingová

komunikace se v současnosti nezaměřuje pouze na cílové zákazníky, ale je nutné neopomíjet žádnou ze skupin klíčových stakeholderů, které ovlivňují organizace, nebo jsou činností organizace ovlivněny. Hledání efektivních forem komunikace je jednou z marketingových výzev současnosti, zároveň nutností na vysoce konkurenčních trzích. Analýza stakeholderů, která je klíčovou součástí autorkami nově navrhovaného přístupu k marketingové komunikaci, je součástí stakeholder managementu, který je považován za velice důležitý element a nástroj pro přenos stakeholder analýzy do marketingové komunikace a managementu (Fassin 2008). Analýza stakeholderů, která byla původně určena zejména pro podnikatelskou sféru (Freeman 1984), se nyní rozšiřuje téměř do všech komerčních i nekomerčních oblastí, kde se stává důležitou součástí managementu (Bryson 2004).

Jedním z vhodných moderních přístupů k marketingové komunikaci se jeví přístupy vycházející z oblasti stakeholder managementu a analýzy stakeholderů jako je například Metodika Stakeholder Circle.

## METODIKA A CÍL

Výchozí premisou a předpokladem je skutečnost, že marketingová komunikace je významným prvkem pro jakýkoliv subjekt. S ohledem na současné tržní trendy se ukazuje, že využití nových metod z oblasti marketingového řízení, a strategického managementu a marketingu pomáhají firmám k udržení se na trhu nebo vedou k jejich úspěchu. Jednou z takových metod, resp. oblastí je stakeholder management a Metodika Stakeholder Circle. Cílem tohoto příspěvku je vysvětlit a na příkladě demonstrovat metodický přístup k marketingové komunikaci, který bude propojovat tradiční pojetí metodiky strategie marketingové komunikace s Metodikou Stakeholder Circle jako součástí stakeholder managementu.

K formulaci metodického přístupu pro komunikační strategii jsou využity výsledky literární rešerše a obsahové analýzy domácích a zejména pak zahraničních zdrojů, odborné literatury, vědeckých článků i vědecko-výzkumných zpráv, dále výsledky vlastního primárního výzkumu<sup>4</sup> (z důvodu rozsahu příspěvku nebudou

uvedeny podrobné výsledky výzkumu). Navržená metodika může být využita pro všechny subjekty (komerční i nekomerční, rozpočtové, či příspěvkové) bez ohledu na jejich obor zaměření, postavení na trhu a další charakteristiky.

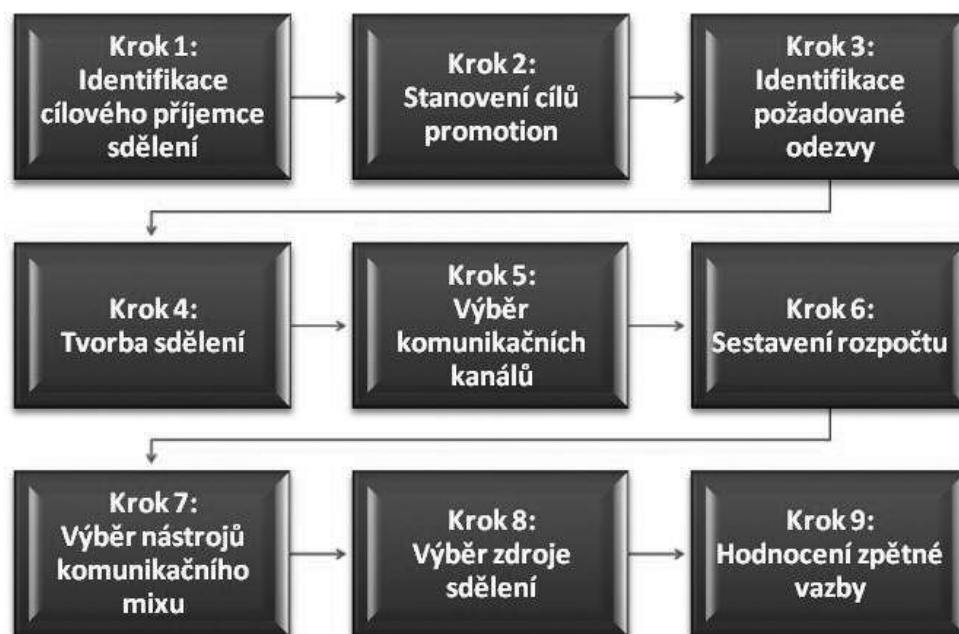
## VÝSLEDKY A DISKUSE

Než dojde k vlastnímu návrhu nové metodiky, je nutné podrobně se zabývat dvěma přístupy, které budou v rámci nové metodiky propojeny. Nejprve je provedena analýza strategie marketingové komunikace, dále naznačena Metodika Stakeholder Circle a propojení analýzy stakeholderů a stakeholder managementu s oblastí marketingové komunikace.

### Tradiční pojetí strategie marketingové komunikace

Hlavní kroky tradiční metodiky plánování efektivní komunikace jsou shrnuty v následujícím schématu (viz schéma č. 1: Tradiční metodika strategie efektivní marketingové komunikace).

Schéma č. 1: Tradiční metodika strategie efektivní marketingové komunikace.



Zdroj: Upraveno dle Kotler – Fox 2002; Kotler – Keller 2006; Kotler 2002, Hesková et al. 2005, Hesková – Štarchoň 2009.

Prvním krokem tradičního konvenčního přístupu k marketingové komunikaci je identifikace cílového příjemce sdělení, kterým mohou být potenciální, či současní kupující a mnozí další. V tomto kroku se na

základě tradičního Lasswellova modelu určuje, co bude sdělováno, jak to bude sdělováno, kdy to bude sdělováno, kde a komu (Kotler 2002).

V druhém kroku jsou stanoveny cíle, které mají

<sup>4</sup> Primární výzkum pro ověření navržené Metodiky Stakeholder Circle byl uskutečněn ... .. DOPLNIT základní informace o výzkumu???? Naznačit, že pro aplikaci metodiky je nutné mít specifický software.

být komunikační strategií naplněny. V třetím kroku dochází ke stanovení očekávané reakce cílového trhu, která může být propojena s jakýmkoliv obvyklým stádiem procesu připravenosti kupujícího či jednotlivým kroky modelu AIDA (Hesková et al. 2005; Kotler – Keller 2006). Dle pravidel modelu AIDA „sdělení by mělo získat pozornost, udržet zájem, vyvolat touhu a zajistit akci“ (Kotler 2002: 274).

Při tvorbě sdělení marketér neřeší pouze obsah sdělení, ale také strukturu a formát sdělení. Klíčovými prvky při tvorbě sdělení je stanovení racionálních, emocionálních, či morálních apelů, které v rámci sdělení budou využity. Při dalším kroku, kdy dochází k výběru médií (komunikačních kanálů) je třeba nejprve rozhodnout, zda budou využity kanály osobní či neosobní komunikace. Dále je třeba navrhnout celou strategii sdělení (kódování, dekodování), včetně kreativního ztvárnění (Kotler et al. 2007; Foret 2011).

Při stanovení rozpočtu marketingové komunikace je možné využít celou řadu metod jako je metoda procentního podílu z obratu, metoda cílů a úloh, metoda založená na konkurenci atd. (Kotler 2002). Dále je třeba vybrat vhodné nástroje komunikačního mixu, které odpovídají potřebám, přáním a zvyklostem cílového trhu.

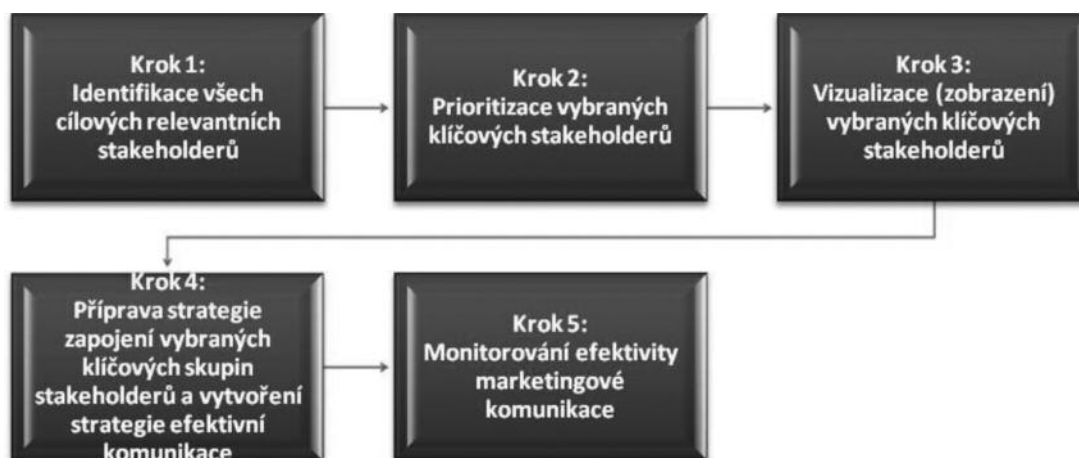
V osmém kroku dochází k výběru zdroje sdělení, kterým může být firma, značka, prodejce, či jiná forma ambasadora (herec, atd.) propagující produkt např. v reklamě. Při výběru zdroje je nutné, aby zdroj byl důvěryhodný, přesvědčivý, akceptovatelný a byly tedy správně stanoveny jeho atributy s ohledem na cílovou skupinu (Kotler et al. 2007; Kotler 2002). V posledním kroku je třeba navrhnout způsoby měření dopadů marketingové komunikační strategie po implementaci komunikačního plánu.

## Marketingová komunikace a stakeholder management

Stakeholder management a analýza stakeholderů jsou stále více diskutovanou problematikou současného managementu. Tento aspekt, který byl dříve typický pro komerční sféru, se postupně dostává i do teorie managementu neziskových organizací a dalších nekomerčních subjektů (jako jsou například veřejné a státní vysoké školy, zdravotnická zařízení, či oblast státní správy a samosprávy) (Bryson 2004). Stakeholder management je možné chápat jako celkový proces, jenž poskytuje strategický rámec pro identifikaci a řízení klíčových skupin stakeholderů a všech vztahů, které v rámci vzájemného působení organizací a jejich stakeholderů vznikají i vzájemných vlivů, které existují mezi organizacemi a jejich klíčovými stakeholdery (Chinyio et al. 2010). Na základě provedené rešerše je jasné, že z celé oblasti stakeholder managementu je pro marketingovou komunikaci klíčová analýza stakeholderů, která koresponduje s počátečními fázemi tradičního přístupu k marketingové komunikaci. A proč byla zvolena právě Metodika Stakeholder Circle? Metodika Stakeholder Circle je významným prostředkem sloužícím k identifikaci a prioritizaci klíčových skupin stakeholderů a tvorbě strategie marketingové komunikace a plánu marketingové komunikace, který slouží k oslovení klíčových skupin stakeholderů a zacílení komunikace na ně. Výstupy Metodiky Stakeholder Circle poskytují potřebné informace pro tvorbu strategií cílené komunikace s využitím přímého marketingu. Finální krok metodiky podporuje monitorování efektivní komunikace (Chinyio et al. 2010: 99).

Metodika Stakeholder Circle se skládá z pěti elementárních kroků, které jsou shrnuty v následujícím schématu (podrobně viz schéma č. 2: Metodika Stakeholder Circle).

Schéma č. 2: Metodika Stakeholder Circle.



Zdroj: Upraveno dle Walker – Bourne – Rowlinson 2008; Chinyio et al. 2010.



První krok Metodiky Stakeholder Circle je zaměřen na identifikaci všech relevantních stakeholderů (jednotlivců i skupin). Klíčovým bodem tohoto kroku je identifikace dvou základních aspektů vztahů mezi organizací a stakeholdery, které identifikují, jak důležitý je každý stakeholder pro organizaci a jaká jsou očekávání stakeholderů týkající se organizace (Bourne 2008: 4). Vytvořený seznam je pak základem pro kategorizaci stakeholderů do jednotlivých skupin v závislosti na polaritě jejich vlivu na činnosti organizace (tedy na marketingovou komunikaci vybraného subjektu). Během tohoto kroku je určen směr působení stakeholdera na organizaci, který může nabývat následujících čtyř základních podob – upwards (např. senior manažeri), downwards (například členové PR oddělení), sideways a outwards (reprezentované například uživateli, či orgány státní správy a samosprávy). Dále se rozlišuje externí a interní vliv stakeholdera odvíjející se od vzájemného postavení stakeholdera a organizace (Walker – Bourne – Rowlinson 2008; Bourne 2008; Chinyio et al. 2010). Zejména pochopení toho, co stakeholder od marketingové komunikace očekává, slouží v rámci marketingové komunikace jako podklad pro vytvoření obsahu vlastního komunikovaného sdělení (podrobněji viz krok

4, kdy dochází k tvorbě vlastní komunikační strategie a plánu marketingové komunikace).

Primárním cílem druhého kroku Metodiky Stakeholder Circle je provedení prioritizace stakeholderů. V rámci Metodiky Stakeholder Circle vychází stanovení priorit pro jednotlivé skupiny stakeholderů na základě čtyř faktorů, kterými jsou; síla vlivu stakeholdera, zapojení stakeholdera, podíl stakeholdera a aktivita stakeholdera. Všechny tyto faktory je nutné kvantifikovat na základě předem stanovených stupnic. Hodnotící škály jsou stanoveny v rozsahu 1 až 4 pro sílu vlivu stakeholdera a zapojení stakeholdera, dále 1 až 5 pro veličiny podílu a aktivity stakeholdera (kde 1 znamená hodnotu nejnižší a 4, popř. 5 hodnotu nejvyšší). Síla vlivu stakeholdera v rámci stanovení priorit představuje sílu vlivu stakeholdera na daný projekt, či aktivitu. Zapojení stakeholdera do činností organizace (tedy do marketingové komunikace) představuje blízkost vztahu stakeholdera k marketingové komunikaci (jak intenzivně se účastní stakeholder v procesu marketingové komunikace) či jeho zapojení do marketingové komunikace. Kvalitativní a odpovídající kvantitativní ohodnocení shrnuje následující tabulka – Tab. č. 1: Kvalitativní a kvantitativní vyjádření vstupních veličin.

**Tab. č. 1:** Kvalitativní a kvantitativní vyjádření vstupních veličin.

Kvantitativní vyjádření	Kvalitativní vyjádření			
	Síla vlivu	Zapojení	Podíl	Aktivita
Hodnota 1	Nízká úroveň vlivu	Stakeholder není zapojen	Limitovaný nebo nulový podíl na výsledcích marketingové komunikace	Nízká pravděpodobnost snah o ovlivnění marketingové komunikace
Hodnota 2	Neformální vliv	Aktivní klienti s pravidelným kontaktem	Malý, nepřímý podíl na výsledcích	Malá pravděpodobnost
Hodnota 3	Částeční formální vliv	Stakeholderi se částečně podílí na komunikaci	Střední přímý podíl na výsledcích	Stakeholder je připraven vyvinout úsilí
Hodnota 4	Velká síla vlivu vedoucí ke změnám v marketingových komunikačních aktivitách	Stakeholder se přímo podílí na marketingové komunikaci	Výsledky marketingové komunikace jsou pro osobní potřeby stakeholder důležité	Velká pravděpodobnost k ovlivnění marketingové komunikace
Hodnota 5	–	–	Velký osobní podíl na výsledcích	Stakeholder se osobně snaží ovlivnit marketingovou komunikaci a aktivně se o ni zajímá

Zdroj: Vlastní návrh upravený dle parametrů Metodiky Stakeholder Circle pro potřeby marketingové komunikace<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Podrobněji viz: SLABÁ, M. (2012): *Strategie marketingové komunikace vysokoškolské instituce s důrazem na využití stakeholder managementu*. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci: Jindřichův Hradec.



Na základě podílu a aktivity stakeholdera je vypočtena veličina Urgency (neboli naléhavosti). Naléhavost je pak urgencí či důležitostí marketingové komunikace pro samotného stakeholdera. Urgency stejně jako její vstupní veličiny také nabývá hodnot

v rozmezí 1 až 5 (kvantitativní a kvalitativní vyjádření hodnoty Urgency pro potřeby marketingové komunikace jsou shrnuty v Tabulka č. 2: Hodnoty Urgency pro potřeby marketingové komunikace.

Tab. č. 2: Hodnoty Urgency pro potřeby marketingové komunikace

Kvantitativní vyjádření	Kvalitativní vyjádření
Hodnota 1	Malá potřeba aktivit marketingové komunikace pro dané skupiny stakeholderů mimo běžnou marketingovou komunikaci
Hodnota 2	Plánované aktivity marketingové komunikace s ohledem na tuto skupinu stakeholderů budou prováděny ve střednědobém horizontu
Hodnota 3	Plánované aktivity marketingové komunikace pro tyto skupiny stakeholderů je nutné provést v krátkodobém horizontu
Hodnota 4	Urgentní aktivity marketingové komunikace v souladu s běžnými
Hodnota 5	Nutnost okamžité aktivity, prioritní oproti běžným aktivitám

Zdroj: Slabá (2012).

Ze všech identifikovaných relevantních skupin stakeholderů z prvního kroku Metodiky Stakeholder Circle je dále nutné stanovit ty skupiny, které jsou pro danou organizaci klíčové, tedy nejdůležitější na základě objektivně vypočtených a přiřazených priorit. Klíčovými stakeholdery rozumíme ty stakeholdery (jednotlivce či skupiny), kteří mají tzv. sílu „zabít“ projekt, tito stakeholderi jsou pak pro instituci nejdůležitější (Walker – Bourne – Rowlinson 2008). Na základě výše uvedených faktorů (hodnot síly vlivu, zapojení, podílu a aktivity stakeholdera a zároveň vypočtené hodnoty Urgency) je vypočítán tzv. Stakeholder Index. Stakeholder Index představuje číslo, které indikuje relativní důležitost každého stakeholdera vůči projektu tak, jak bylo navrženo projektovým týmem.

Třetí krok Metodiky Stakeholder Circle se věnuje grafickému znázornění všech klíčových skupin stakeholderů prostřednictvím multidimenzionálních map. Multidimenzionální mapa odráží vztahy klíčových stakeholderů zahrnutých v marketingové komunikaci. Multidimenzionální mapy vznikají na základě dat získaných v průběhu identifikace a prioritizace klíčových skupin stakeholderů. Pro zajištění přehlednosti je multidimenzionální mapa vytvářena z 15 nejdůležitějších skupin stakeholderů.

V rámci čtvrtého kroku dochází k navržení konkrétní strategie zapojení stakeholderů do marketingové aktivity a dále je vytvořen plán marketingové komunikace, který je zacílen na jednotlivé klíčové skupiny stakeholderů či jednotlivé stakeholdery, jež byli prioritizováni jako nejdůležitější v druhém kroku Metodiky Stakeholder Circle. Následně je u Metodiky Stakeholder Circle je stanovena hodnota stakeholderů a zejména pak jejich očekávání vzhledem k marke-

tingové komunikaci zkoumaného subjektu, tedy jinými slovy je determinováno to, co je vyžadováno pro marketingovou komunikaci od identifikovaných stakeholderů a zároveň je nutné určit i to, co stakeholderi očekávají od marketingové komunikace. Tyto informace jsou pak elementárními prvky pro vytvoření cílené komunikační strategie. Komunikační strategie odpovídá na základní otázky – *kdo, co kdy a jak*, které se vztahují k na míru ušitému komunikačnímu sdělení pro klíčové stakeholdery.

Závěrečný krok Metodiky Stakeholder Circle je zaměřen na monitorování navržené strategie marketingové komunikace a kontrolu efektivnosti marketingové komunikační strategie a zároveň navrženého plánu pro strategii marketingové komunikace. Jelikož komunita stakeholderů, kteří se vztahují k marketingové komunikaci jednotlivých subjektů, není statická a v průběhu času se neustále dynamicky mění vlivem turbulentního prostředí, je nezbytné jednotlivé kroky (tedy celý proces Metodiky Stakeholder Circle zahrnující identifikaci, stanovení priorit i celou tvorby marketingové komunikační strategie), pravidelně opakovat a provádět odpovídající kontrolu a zpětnou vazbu. Jestliže jsou nalezeny nesrovnalosti mezi současným profilem a optimálním profilem identifikovaných klíčových skupin stakeholderů, je nutné marketingový komunikační plán a celou marketingovou komunikační strategii změněným podmínkám přizpůsobit, znovu provést jednotlivé kroky Metodiky Stakeholder Circle a nově implementovat veškerá zjištění a výsledky. Případně zjištěné nesrovnalosti jsou rozhodujícím indikátorem v případě, že navržená marketingová komunikační strategie nemá požadovaný dopad na určité skupiny stakeholderů.

Výsledkem provedené obsahové analýzy a řešerše

odborné literatury a zahraničních zdrojů je návrh metodického postupu pro tvorbu efektivní strategie marketingové komunikace. Navržený metodický postup propojuje standardní metodiku plánování efektivní marketingové komunikace a kroky Metodiky Stakeholder Circle, jež se prolínají především s prvním a druhým krokem tradiční metodiky strategie mar-

ketingové komunikace. Těmito kroky jsou identifikace cílového příjemce sdělení a požadované odezvy. Navržený postup je schematicky znázorněn na následujícím obrázku – viz Schéma 3: Metodický postup pro tvorbu strategie marketingové komunikace s využitím Metodiky Stakeholder Circle.

**Schéma č. 3:** Metodický postup pro tvorbu strategie marketingové komunikace s využitím Metodiky Stakeholder Circle.



Zdroj: Slabá (2012).

V prvním kroku, kterým je identifikace všech relevantních klíčových stakeholderů (jednotlivců i skupin), dojde ke stanovení, identifikaci a popisu základních charakteristik všech stakeholderů, kteří budou cílovými příjemci sdělení. K této identifikaci dojde na základě profesionálního úsudku zodpovědných za marketingovou komunikaci daného subjektu, dále pak pomocí dotazníkového šetření a Metodiky Stakeholder Circle. Z oblasti Metodiky Stakeholder Circle je provedeno nejen rozdělení stakeholderů na interní a externí a podle vlivu působení na skupiny se směrem působení upwards, downwards, outwardw a sideways, dojde také k popisu základních charakteristik pro vypracování strategie marketingové komunikace, kterými jsou zejména významnost (důležitost) stakeholdera pro marketingovou komunikaci, ale také stanovení očekávání a požadavků stakeholdera od marketingové komunikace. Formulace požadavků stakeholdera na marketingovou komunikaci je nejdůležitějším aspektem pro tvorbu strategie marketingové komunikace dle tradičního i zde řešeného moderního pojetí strategie marketingové komunikace.

V druhém kroku dojde k prioritizaci, tedy stanovení priorit jednotlivých skupin stakeholderů na základě

Metodiky Stakeholder Circle. Pro stanovení priorit je nutné ohodnotit sílu vlivu stakeholdera, zapojení stakeholdera, dále se ohodnotí i podíl a aktivity stakeholdera vůči komunikačním aktivitám subjektu. Na základě podílu a aktivity je vypočtena veličina Urgency, která slouží jako jedna ze vstupních hodnot pro výpočet Stakeholder Indexu. Index je využíván primárně pro přiřazení výsledné hodnoty priority pro jednotlivé skupiny stakeholderů. Cílem druhého kroku je identifikovat všechny klíčové příjemce sdělení a jejich prioritizace s cílem výběru nejdůležitějších skupin stakeholderů, na něž bude strategie marketingové komunikace zaměřena.

V souladu se standardní metodikou marketingové komunikace dojde ve třetím kroku ke stanovení cílů promotion s ohledem na vybrané nejdůležitější skupiny stakeholderů, které byly určeny v druhém kroku. Zároveň je nutné při určení cílů promotion brát v úvahu i očekávání stakeholderů, která byla identifikována v druhém kroku metodiky.

Čtvrtý krok je dle pravidel Metodiky Stakeholder Circle spojen s vizualizací stakeholderů. K vizualizaci (tedy grafickému znázornění) jednotlivých skupin stakeholderů dochází prostřednictvím multidimen-

zionaálních map. Jako nepostradatelný prostředek pro vizualizaci stakeholderů slouží kromě multidimenzionálních map i engagement profily jednotlivých skupin stakeholderů. Vizualizace zjednodušuje manipulaci s klíčovými skupinami stakeholderů.

Pátý krok je elementárním krokem sloužícím k přípravě strategie marketingové komunikace, která je vytvářena na základě podkladů plynoucích z předchozího kroku (tedy z vizualizace prostřednictvím multidimenzionálních map i engagement indexu a engagement profilů jednotlivých skupin stakeholderů). Všechny klíčové skupiny stakeholderů jsou rozděleny na základě hodnoty míry podpory a zájmu stakeholderů o marketingovou komunikaci do jedné z pěti skupin – Problems, Possibles, Plodders, Promoters, popř. do skupiny neutrálních stakeholderů. Výstupem tohoto kroku je příprava komunikační strategie pro jednotlivé vybrané klíčové skupiny stakeholderů.

Po navržení strategie marketingové komunikace je připraven obsah konkrétního komunikovaného sdělení pro klíčové skupiny stakeholderů, které byly vybrány v druhém kroku metodiky. V sedmém kroku jsou zvoleny odpovídající nástroje komunikačního mixu, které jsou nejvhodnější pro klíčové skupiny stakeholderů a zároveň jsou určeny nejvhodnější média pro tyto skupiny. Dále jsou s ohledem na vybrané cílové skupiny stakeholderů určeny atributy zdroje sdělení a vybrány nejvhodnější zdroje sdělení pro jednotlivé skupiny stakeholderů.

Před provedením vlastní implementace navržené strategie marketingové komunikace pro všechny skupiny stakeholderů, která je provedena v desátém kroku, jsou v devátém kroku navrženy vhodné způsoby pro získávání zpětné vazby pro jednotlivé skupiny stakeholderů. Tyto metody zpětné vazby a kontroly jsou využívány k následnému monitorování efektivity marketingové komunikace, na jejímž základě dochází k monitorování zpětné vazby. Opakování základních kroků Metodiky stakeholder Circle (tedy kroku 1: Identifikace, kroku 2: Stanovení priorit a kroku 4: Vizualizace v rámci návrhu nové metodiky pro strategii marketingové komunikace) po ukončení celého procesu je klíčové k zjištění efektivity navržené strategie marketingové komunikace. Pro dosažení efektivity navržené strategie marketingové komunikace je klíčovým prvkem porovnání minulého a současného engagement profilu každé z klíčových skupin stakeholderů. Z hlediska engagement profilu dochází k porovnání odchylek od plánu, kterými je posun míry podpory a zájmu o marketingovou komunikaci. Záměrem je, aby došlo k posunu k požadovaným hodnotám, pokud jsou v rozporu se stávajícími.

## ZÁVĚR

Stoupající význam marketingové komunikace pro profitní i neprofitní společnosti je nezpochybnitelný. S vývojem trhu a v kontextu hospodářské situace se ukazuje, že je nutné hledat nové formy komunikace,

komunikačních nástrojů, které budou jednak efektivně komunikovat se zájmovými skupinami, jednak budou reagovat na změny trhu způsobené vědeckotechnickým pokrokem a rozvojem informační společnosti. Příspěvek se snažil poukázat na využitelnost Metodiky Stakeholder Circle jako metody progresivní komunikace se skupinami stakeholderů významných pro firmu, organizaci. Primární výzkum naznačil, že jde o metodiku, kterou lze využívat napříč podnikatelským i nepodnikatelským spektrem firem. Výhodu navržené Metodiky Stakeholder Circle lze spatřovat v její využitelnosti jak pro strategický management a marketing, tak v oblasti taktických a operativních opatření.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BOURNE, L. (2008): *SRMM® Stakeholder Relationship Management Maturity* [on line]. Presented at. 19-21 May 2008. St. Julians, Malta. [cit. 2010-04-12]. Dostupné z <[http://www.stakeholdermapping.com/PDFs/SRMM\\_Paper.pdf](http://www.stakeholdermapping.com/PDFs/SRMM_Paper.pdf)>
2. BRYSON, J. M. (2004). What to do when Stakeholders Matter? Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. 6 (1); s. 21-53. ISSN 1471-9037.
3. CHINYIO, E. et al. (2010): *Construction Stakeholder Management*. Chicheser: Blackwell Publishing. ISBN 978-1-4051-8098-6.
4. FASSIN, Y. (2009): The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. 84 (1). Pp. 113-135. ISSN 0167-4544.
5. FORET, M. (2011): *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-3432-0.
6. FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman. ISBN 0-273-001913-9.
7. HESKOVÁ, M. – ŠTARCHOŇ, P. (2009): *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.
8. HESKOVÁ, M. et al. (2005): *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-2245-0995-4.
9. KOTLER, P. – FOX, K. (2002): *Strategic Marketing For Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall, ISBN 0-13-668989-2.
10. KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2006): *Marketing Management. 12<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., ISBN 0-13-145757-8.
11. KOTLER, P. (2002). *Marketing Management. Millenium Edition*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., ISBN 0-536-63099-2.
12. KOTLER, P. et al. (2007): *Moderní marketing. 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. NARULA, U. (2006). *Communication Models*.

- New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd. ISBN 978-8126906765.
14. NARULA, U. (2007): *Handbook of Communication: Models, Perspectives and Strategies*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd. ISBN 978-8126905133.
15. SLABÁ, M. (2012): *Strategie marketingové komunikace vysokoškolské instituce s důrazem na využití stakeholder managementu*. Disertační práce. Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci.
16. WALKER, D. H. T. – BOURNE, L. – ROWLINSON, S. (2008): *Stakeholders and the supply chain. Procurement Systems: A Cross-industry Project Management Perspective*. London: Taylor & Francis. ISBN 0415416051.

**ADDRESS & ©**

Ing. Marie SLABÁ, Ph.D.  
Katedra ekonomiky a managementu  
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích  
Okružní 10, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
***slaba-ma@seznam.cz,***  
***slaba@mail.vstecb.cz***

doc. Ing. Marie HESKOVÁ, CSc.  
Katedra managementu a marketingu služeb  
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.  
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
***heskova@vsers.cz***



## VLIV VELIKOSTI PODNIKU NA KARIÉRNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE

### Company Size Impact on Employee's Career Satisfaction

*Hana KLUPÁKOVÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Hlavním cílem příspěvku je identifikace a prokázání vlivu velikosti podniku na kariérní spokojenost zaměstnanců. Byl proveden kvantitativní výzkum, technikou sběru dat byl dotazník. Spokojenost byla hodnocena na sedmibodové škále. Byla provedena deskriptivní charakteristika dat, 7 pracovních hypotéz bylo testováno na  $\alpha = 0,05$  pomocí analýzy rozptylu a chí kvadrát testu dobré shody. Zaměstnanci byli nejvíce spokojeni se spolu-pracovníky a dále pak se zájmem, který v nich práce vzbuzuje. Naopak nejméně byli spokojeni se způsobem vedení. Byl statisticky prokázán vliv velikosti podniku na 6 kritérií kariérního úspěchu s výjimkou spokojenosti s příjmem, přičemž s rostoucí velikostí podniku spokojenost klesala nebo dosahovala neutrálních hodnot.

*Klíčová slova:* kariéra – kariérní úspěch – kariérní přechod – povýšení – spokojenost

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to identify and demonstrate the company size impact on the employee's career satisfaction. A quantitative research was done, a questionnaire was a technique of data collection. The satisfaction was rated on a seven-point scale. A descriptive data characteristics was done and 7 working hypotheses were tested at  $\alpha = 0.05$  by using variance analysis and chi-square test. The employees were satisfied most with co-workers and with interest what made them work. However, they were satisfied with the management style the least. The effect of a company size on 6 career success criteria except for the income satisfaction was proven. The bigger the company was, the rate of satisfaction decreased or reached the neutral values.

*Key words:* career – career success – career transition – promotion – satisfaction

### ÚVOD

Intristická složka kariérního úspěchu je definována jako individuální subjektivní reakce na vlastní kariéru [12] a je často operacionalizována jako kariérní či pracovní spokojenost [4]. Kritéria subjektivního úspěchu vznikají internalizací vnitřních aspirací a pocitů, a lze je hodnotit jako kariérní spokojenost [1]. Nejčastěji se využívá kritérií spokojenost s příjmem, spokojenost s rozvojem dovedností/mírou využití znalostí, což souvisí s tím, že rozvoj a profesní růst jsou zaměstnanci řazeny mezi klíčové faktory při výběru zaměstnání [1], [10], [11], [12], [14]. Dále autoři používají spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s obecným úspěchem, spokojenost s prací [10], [11], [14].

Co se týče vlivu podniku na kariérní úspěch, tak u malých podniků je zaměstnanec konfrontován s nestandardními úkoly, širším pracovním záběrem [13]. Oproti tomu velké podniky poskytují více tras kariéry, více možností povýšení, mají vypracované formalizované kariérní strategie a plány, pracovní místa jsou specializována [5].

### METODIKA A CÍL

Hlavním cílem příspěvku je identifikace a prokázání

vlivu velikosti podniku na kariérní spokojenost zaměstnanců. Dílčím záměrem je identifikace hodnot jednotlivých kritérií spokojenosti pro kariérně pohyblivé jedince.

Byl využit kvantitativní výzkum, technikou sběru dat byl dotazník. Dotazník byl zkonstruován metodou dedukce [2]. Výzkumu se mohli účastnit zaměstnanci starší než 18 let, kteří již nejsou ve svém první zaměstnání a v posledních pěti letech udělali kariérní přechod [1], [12], [14]. Pro měření úspěchu bylo použito 7 kritérií položek na Likertově škále [11]. Pro členění podniků byla využita směrnice Evropské komise č. 2003/361/EC z 6. května 2003. Dotazník byl distribuován prostřednictvím sociálních sítí a e-mailů. Výsledky dotazníku byly zpracovány programem Statistica 10. Data byla nejprve očištěna, dále byla provedena průzkumová analýza dat a použity deskriptivní charakteristiky [7]. Bylo stanoveno 7 pracovních hypotéz o neexistenci vztahu mezi velikostí podniku a kritérii kariérní spokojenosti. Znění nulových hypotéz bylo následující: 1. H<sub>0</sub>: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost s příjmem. H<sub>1</sub>: Velikost podniku má vliv na spokojenost s příjmem. 2. H<sub>0</sub>: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje. H<sub>1</sub>: Velikost podniku má vliv na



spokojenost se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje. 3. H0: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost se spolupracovníky. H1: Velikost podniku má vliv na spokojenost se spolupracovníky. 4. H0: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost se způsobem vedení. H1: Velikost podniku má vliv na spokojenost se způsobem vedení. 5. H0: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost s možností rozvíjet své nápady. H1: Velikost podniku má vliv na spokojenost s možností rozvíjet své nápady. 6. H0: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost s respektem, který je mi vyjadřován. H1: Velikost podniku má vliv na spokojenost s respektem, který je mi vyjadřován. 7. H0: Velikost podniku nemá vliv na spokojenost s jistotou, kterou mi pozice poskytuje. H1: Velikost podniku má vliv na spokojenost s jistotou, kterou mi pozice poskytuje. Hypotézy byly testovány na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  pomocí analýzy rozptylu a chí kvadrát testu dobré shody[6].

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Výzkumu se celkem se zúčastnilo 226 zaměstnanců, z čehož bylo 66 mužů. Gibson a Lawrence [9] se svém výzkumu uvádí, že ženy vstupují do kariérního procesu obvykle s nižšími očekáváními ve srovnání s jejich mužskými protějšky a následně proto hodnotí aspekty své kariéry o něco příznivěji než muži. Tento rozdíl však nebyl potvrzen jako statisticky významný [3]. Lze tak uvažovat o určitých deformacích daných složením vzorku, ovšem vzhledem ke kritériím, které jsou koncipovány, jako sebehodnotící spokojenost jsou tyto deformace nevýrazné. 60 zaměstnanců bylo

ve věkové kategorii 18 až 25 let, 110 ve věkové kategorii 26 až 35 let, 45 ve věkové kategorii 36 až 45 let, 8 ve věkové kategorii 46 až 55 let a 3 ve věkové kategorii 56 až 65 let. Co se týče dosaženého vzdělání, 48 zaměstnanců mělo úplné středoškolské vzdělání, 116 mělo vyšší odborné či bakalářské vzdělání a 62 mělo magisterské či doktorské vzdělání. Ve zkoumaném vzorku pracovalo 200 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 26 na částečný pracovní poměr. Zastoupení byli zaměstnanci napříč všemi odvětvími. Respondenti byli z malých podniků do 10 zaměstnanců (32 respondentů), z podniků s 11 až 50 zaměstnanci (48), z podniků s 51 až 250 zaměstnanci (68) a z velkých podniků nad 251 zaměstnanců (78). Kariérní přechod proběhl všemi směry, přičemž každá kategorie byla zastoupena přibližně ze čtvrtiny.

Tab. č. 1: Četnosti odpovědí spokojenosti s... obsahuje četnosti míry souhlasu pro jednotlivá kritéria kariérní spokojenosti. V průměru byli zaměstnanci nejvíce spokojeni se spolupracovníky (1,894) a dále pak se zájmem, který v nich práce vzbuzuje (2,08). Celkově dávali zaměstnanci nejvíce hodnocení za 2. U kritérií spokojenost s příjmem, se způsobem vedení, s možností rozvíjet své nápady tvoří jedna čtvrtina až jedna třetina středové hodnocení (za 3), přičemž nejvýraznější je tato hodnota uspokojenosti s možností rozvíjet nápady. Jednotlivá kritéria tak lze v podstatě rozdělit do 3 skupin. U první skupiny je zřetelný výklon do levé části spektra, u druhé skupiny jsou respondenti rovnoměrně rozloženi mezi hodnoty 1–3 a u poslední skupiny dominuje hodnota 2 při relativně vysokém počtu nespokojených zaměstnanců.

Tab. č. 1: Četnosti odpovědí spokojenosti s...

Míra souhlasu	Na této pozici jsem spokojen						
	s příjmem	se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje	se spolupracovníky	se způsobem vedení	s možností rozvíjet své nápady	s respektem, který je mi vyjadřován	s jistotou, kterou mi pozice poskytuje
1	50	70	90	41	47	48	55
2	69	98	84	85	67	98	77
3	63	35	41	51	69	54	55
4	26	16	8	35	25	12	23
5	18	7	3	14	18	14	16
Průměr	2,527	2,08	1,894	2,54	2,558	2,319	2,42
Směr. odchylka	1,183	1,01	0,911	1,137	1,47	1,058	1,166

Zdroj: Vlastní výzkum, poznámka 1 – rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím.

Byly testovány hypotézy o neexistenci vztahu mezi velikostí podniku a kritérii spokojenosti. Pro kritérium spokojenost s příjmem nebyla nulová hypotéza (H0) zamítnuta, pro ostatní kritéria byla přijata alternativní hypotéza (H1). U těchto šesti kritérií se projevila klesající spokojenost s rostoucí velikostí podniku. Čím větší byl podnik, tím méně byli jedinci spokojeni s re-

spektem, který je jim vyjadřován a u středních a velkých podniků 25–30 % respondentů označilo neutrální středovou hodnotu. To souvisí s tím, že u malých podniků je počet pracovních míst omezen, proto je na vyšších či specializovaných pozicích jeden či několik jedinců, zatímco ve velkých podnicích je více jedinců na podobných pozicích[12]. Lze též předpokládat, že

u malých podniků je moc soustředěna u vrcholu organizační struktury, proto se zaměstnanci cítí relativně více respektováni ve srovnání s velkými podniky, kdy je moc decentralizována na nižší úrovni [4]. To přímo souvisí s kritériem spokojenost s jistotou, kterou daná pozice poskytuje, kdy opět nejméně byli spokojeni zaměstnanci velkých a středních podniků. Velké podniky mají obvykle vypracovány plány následnictví, mají více pracovních míst a proto je relativně vyšší šance, že zaměstnanci bude v případě pracovního selhání převeden na jinou pozici [4], ovšem na druhou stranu ve velkých podnicích je vyšší zastupitelnost daná větším počtem zaměstnanců a ve srovnání s malými podniky je zde více specialistů. Dále byli respondenti nejvíce spokojeni s možností rozvíjet své nápady v mikropodnicích (celkem 65 %), s nárůstem velikosti podniku docházelo k posunu odpovědí respondentů směrem ke středové hodnotě, u velkých a středních podniků byl relativně vysoký počet nespokojených jedinců. To souhlasí s výrokem, že zaměstnanec se v malých podnicích obvykle dostane k zajímavějším úkolům [13].

S růstem velikosti podniku klesá též spokojenost se stylem vedení a obdobně též se zájmem, který pozice vzbuzuje. Nejvíce spokojeni byli respondenti v mikropodnicích (90 %), což souvisí s tím, že v malých podnicích jsou místa obvykle široce zaměřena, zatímco s nárůstem velikosti podniku dochází ke specializaci pracovních míst a úzkému profilování zaměstnanců [5]. Se spolupracovníky jsou opět nejvíce spokojeni zaměstnanci v malých podnicích a pak spokojenost klesá s růstem velikosti podniku. To může být tím, že s růstem počtu zaměstnanců, klesá počet osobních vazeb. U mikropodniků bylo hodně neutrálních odpovědí, což souvisí s tím, že vzhledem k malému počtu zaměstnanců se všichni dobře znají a vzhledem k intenzitě vazeb se raději uchýlí k neutrální hodnotě, než aby přiznali, že nejsou spokojeni s kolektivem.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. CHEN, Y. (2011): Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success. *iBusiness*, 3, pp. 274–282.
2. DISMAN, M. (2008): *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
3. FIETZE, S. – HOLST, E. – TOBSCH, V. (2011): Germany's Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap? *Management Revue*, 22, 3. ISSN 0935-9915.
4. GATTIKER, U. E. – LARWOOD, L. (1990): Predictor for Career Achievement in the Corporate Hierarchy. *Human Relations*, 43, pp. 703–726.
5. GEFFROY, E. K. (2001): *Chci nahoru*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-057-0.
6. HEBÁK, P. – HUSTOPECKÝ, J. et al. (2005):

*Vicerozměrné statistické metody 2*. Praha: Informatorium. ISBN 80-7333-039-3.

7. HEBÁK, P. – HUSTOPECKÝ, J. – MALÁ, I. (2006): *Vicerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium. ISBN 80-7333-036-9.
8. HESLIN, P. A. (2005): Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 113–136.
9. GIBSON, D. E. – LAWRENCE, B. S. (2010): Women's and Men's Career Referents: How Gender Composition and Comparison Level Shape Career Expectations. *Organization Science*, 21, 6, pp. 1159–1175. ISSN 1047-7039.
10. JUDGE, T. A. – BRETZ, R. D. (1994): Political influence behavior and careersuccess. *Journal of Management*, 20, pp. 43–65.
11. JUDGE, T. A. – HIGGINS, C. – THORESEN, C. J. – BARRICK, M. R. (1999): The big five personality traits, general mental ability, and career Access Gross the life span. *Personnel Psychology*, 52, 3, pp. 621–652.
12. NG, W. H. – EBY, L. T. – SORENSEN, K. L. – FELDMAN, D. C. (2005): Predictors of Objective and Subjective Career Success. A meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 2, pp. 367–408.
13. SCHMIDT, M. (2011): *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3740-9.
14. Směrnice Evropské unie: Definice mikropodniků, malých a středních podniků (2006). [cit. 2011-12-20]. Dostupný na: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_c\\_s.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_c_s.htm).
15. STUMPF, S. A. – TYMON, W. G. (2012): The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 3, pp. 345–353.

## PODĚKOVÁNÍ

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20121023 „Vliv pohlaví na kariérní management v kontextu kariérních konceptů“.

## ADDRESS & ©

Ing. Hana KLUPÁKOVÁ  
Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 126, 165 21 Praha  
Czech Republic  
[klupakova@pef.czu.cz](mailto:klupakova@pef.czu.cz)

## OSOBNÍ INICIATIVA V KONTEXTU TRANSFORMAČNÍHO STYLU VEDENÍ

Personal Initiative in the Context of the Transformational Leadership

*Ladislav PILAŘ – Tomáš HLAVSA*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Článek je zaměřen na analýzu možnosti predikce osobní iniciativy zaměstnanců na základě nástroje pro měření transformačního stylu vedení (GTL). Na základě explorativní faktorové analýzy konstruktů osobní iniciativa byly extrahovány dva faktory: (1) využití příležitosti k dosažení svých cílů (dle explorativní faktorové analýzy negativní vliv na faktor loajální pro-aktivita), (2) dělání věcí nad formální požadavek (pozitivní vliv na faktor loajální pro-aktivita). Na základě strukturálního modelování byl testován sestavený model, který potvrdil hypotézu o pozitivním vlivu transformačního stylu vedení na osobní iniciativu zaměstnanců na vzorku 324 podřízených zaměstnanců pracujících v sektoru služeb. V článku jsou analyzovány možnosti aplikace a dalšího výzkumu.

*Klíčová slova:* Osobní iniciativa – transformační styl vedení – loajalita – pro-aktivní chování – faktorová analýza – strukturální modelování

**ABSTRACT:** The article is focused on the analysis of the possibility of personal initiative prediction based on a tool used for the measurement of transformational leadership (GTL). There were two issues extracted, based on the explorative factor analysis of the construction of personal initiative: (1) The use of the opportunity to reach personal goals (a negative impact on the factor of loyal pro-activity according to the explorative factor analysis), (2) the initiative to go beyond the call of duty (a positive impact on the factor of loyal pro-activity). The compiled model was tested, based on structural modelling. The model confirmed the hypothesis about the positive impact of transformational leadership style on personal initiative of employees, based on the sample of 324 subordinate employees working in the service sector. Other possibilities of implementation and the further research are discussed.

*Key words:* personal initiative – transformational leadership – loyalty – pro-active behaviour – factor analysis – structural equation modelling

### ÚVOD

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem v oblasti úspěchu a konkurenceschopnosti společností. V dnešním globálním ekonomickém prostředí zavádějí organizace inovace v oblasti technologií a obchodních praktik více, než kdy předtím (Yulk 2001). Pochopení faktorů, které souvisejí s inovačně orientovaným chováním zaměstnanců, je pro zachování konkurenceschopnosti společností nezbytné. Frese a Fay (2001) popisují osobní iniciativu zaměstnanců jako klíčový prvek v konkurenčně schopné společnosti v 21. století.

V kontextu konstruktů povzbuzuje transformačního vedení zaměstnance k přeformulování problémů tak, aby v nich hledali nové přístupy (Avolio et al. 1999). Zároveň má toto vedení dle Herschovitcha a Meyera (2002) pozitivní vliv na chování, které vede k vysoké míře pro-aktivity podřízených.

### Transformační styl vedení

Transformační vedení je styl vedení, který je za-

ložen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Bass et al. (1996) definoval transformační vedení jako schopnost manažera motivovat zaměstnance k překonání vlastní individuální touhy pro dobro organizace. Transformační manažer je ten, kdo inspiruje ostatní pomocí vize společnosti, definuje a sdílí dlouhodobé cíle a podporuje sociální a interpersonální dovednosti. Transformační manažer hledá potenciální motivy u zaměstnanců, snaží se uspokojit jejich potřeby a zabývá se celou jeho osobou (Van Eeden et al. 2008).

První koncept transformačního vedení popsal James Burns (1978), na základě deskriptivního výzkumu u politických vůdců. V návaznosti na tento koncept byl sestaven 36 položkový formulář, obsahující 9 proměnných pro každou ze 4 oblastí „MLQ Form 5X“ (Bass 1985). Na základě tohoto konceptu byl sestaven nový nástroj zaměřený na oblast služeb, testovaný na 695 manažerech s názvem „GTL – Global Transformational Leadership Scale“ (Carless – Wearing –

Mann 2000) sestavený ze 7 položek. U GTL byla prokázána vysoká vnitřní konzistence konstruktů – Cronbach alfa >0.8 (Munir et al. 2010).

### Osobní iniciativa

Frese – Fay (2001) popisují osobní iniciativu zaměstnanců jako klíčový prvek v konkurenčně schopné společnosti v 21. století a dále jako důležitý prvek v procesu transformace myšlenky na inovace (Frese et al. 1996, Frohman 1999, Michalik 2003, Rank et al. 2004, Talke et al., 2006). Osobní iniciativu je možné definovat jako „*individuální, proaktivní a samostatný přístup k práci nad rámec toho, co je formálně vyžadováno v daném zaměstnání*“ (Fay a Frese 2001; Frese et al. 1997, 2007). Za proaktivní je zde považováno chování, kdy jednotlivec reaguje na nové požadavky, nebo opakované problémy okamžitě (Frese et al. 2007).

## METODIKA A CÍL

### Cíl práce

Cílem článku je ověřit pozitivní vliv transformačního stylu vedení na osobní iniciativu zaměstnanců. Vyhodnocení je založeno na explorativní faktorové analýze a strukturálním modelování konstruktů: (1) Transformační styl vedení (Carless – Wearing – Mann 2000); (2) Osobní iniciativa zaměstnanců (Frese et al. 1996).

## METODIKA

Originální verze nástroje pro měření transformačního vedení GTL (Carless – Wearing – Mann 2000), byla nezávisle přeložena autorem článku a překladatelskou společností. Diference byly následně konzultovány s rodilým mluvčím. Data k validaci modelu byla získána na základě oslovení dvou skupin studentů kombinovaného studia Provozně ekonomické fakulty – České zemědělské univerzity a elektronickou formou kontaktu na e-mailové adresy společností evidovaných v katalogu [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) (478 podniků) a dále prostřednictvím sociální sítě Facebook. Studentům a podnikům byla distribuována žádost s instrukcemi o vyplnění dotazníkového šetření, na doménu [www.inovace2011.cz](http://www.inovace2011.cz) a následně [www.inovace2012.cz](http://www.inovace2012.cz). V období 03.05. 2012–18.12. 2012 vyplnilo dotazník 324 respondentů, kteří pracují v sektoru služeb. Omezení na sektor služeb bylo zvoleno na základě výběru nástroje pro měření transformačního vedení GTL (Carless – Wearing – Mann 2000), který byl vytvořen pro tento sektor. Z celkového počtu 324 respondentů se výzkumu zúčastnilo 29,3 % mužů a 70,7 % žen. Minimální velikost podniku byla omezena na 49 zaměstnanců (z výzkumu byly vyloučeny malé podniky) z důvodu jejich specifík v oblasti snížené možnosti kariérního růstu a stylu vedení (Baetz 2003). Explorační faktorová analýza byla použita pro validaci a snížení velkého počtu proměnných na menší, lépe uchopitelný počet faktorů

(Hair et al. 2006). Pro zpracování byl použit statistický software SPSS 20. Pro analýzu vlivu transformačního vedení na osobní iniciativu zaměstnanců byla využita metoda úsekové analýzy (Path analysis, viz též SEM – Structural Equation Modelling (Hancock 2006) v programu SPSS AMOS 19. Pro ověření reprezentativnosti dat v modelu byly použity indexy GFI, NFI, TLI, CFI, IFI, CMID/DF (Bowen 2011).

### Transformační vedení

Pro měření úrovně transformačního vedení byl použit nástroj „GTL – Global Transformational Leadership Scale“ (Carless – Wearing – Mann 2000) sestavený ze 7 položek. Pro následné možné srovnání jsou možnosti odpovědí standardizované pro tento nástroj jako pětibodová Likertova škála (Likert 1932) se stupnicí od „nesouhlasím“ až do „souhlasím“. Příklad otázky „Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje“.

### Osobní iniciativa

Pro měření úrovně osobní iniciativy zaměstnanců byl použit nástroj PI-7 (Frese et al. 1997). Pro následné možné srovnání jsou možnosti odpovědí standardizované pro tento nástroj jako pětibodová Likertova škála (Likert 1932) se stupnicí od „nesouhlasím“ až do „souhlasím“. Příklad otázky je – „Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším“.

### Model

Model rozšiřuje oblast analýzy vlivu transformačního vedení na zvyšování organizační výkonnosti (Bass et al. 1994, Dvir et al. 2002), výkonnost zaměstnanců (Judge et al. 2004; Judge – Piccolo 2004), finanční výsledky společnosti (Barling et al. 1996), skupinovou kreativitu (Jung 2001), organizační inovace (Jung et al. 2003), akceptace zaměstnanců v oblasti organizačních změn (Boomer et al. 2005; Avey et al. 2010), inovačně orientované chování zaměstnanců (Choi – Price 2005) a vnitřní přesvědčení zaměstnanců ke změně (Herold 2008) o analýzu vlivu transformačního vedení na osobní iniciativu zaměstnanců za použití nástrojů GTL (Carless – Wearing – Mann 2000) a PI-7 (Frese et al. 1997).

### Osobní iniciativa v kontextu transformačního stylu vedení

Osobní iniciativu zaměstnanců (Frese – Fay 2001), je možné definovat jako „*individuální, proaktivní a samostatný přístup k práci nad rámec toho, co je formálně vyžadováno v daném zaměstnání*“ (Fay – Frese 2001; Frese et al. 1997, 2007).

Transformační styl vedení, který inspiruje ostatní pomocí vize společnosti, definuje a sdílí dlouhodobé cíle a podporuje sociální a interpersonální dovednosti. Současně povzbuzuje zaměstnance k přeformulování problémů tak, aby v nich hledali nové přístupy (Avolio et al. 1999). Podle Herschovitch



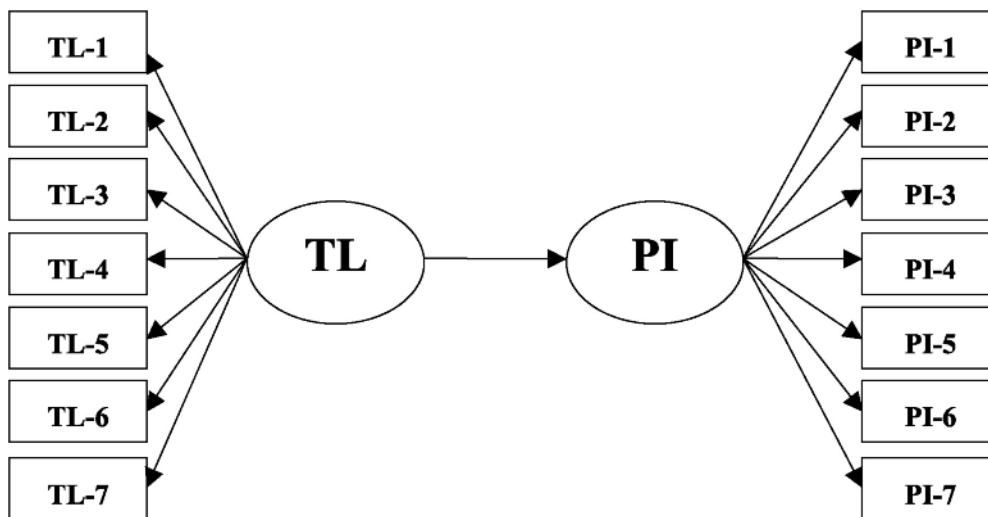
a Meyera (2002) má toto vedení pozitivní vliv na chování, které vede k vysoké míře pro-aktivity podřízených. V tomto kontextu byla sestavena nulová a pracovní hypotéza:

H0: Transformační vedení nemá pozitivní vliv na osobní iniciativu zaměstnanců

H1: Transformační vedení pozitivně ovlivňuje osobní iniciativu zaměstnanců

Následující obrázek graficky vyjadřuje faktorovou strukturu konstruktů (1) Transformační vedení (TL) a Osobní iniciativa (PI).

Obr. č. 1: Osobní iniciativa v kontextu transformačního vedení.



TL – Transformační vedení (Transformational Leadership); PI – Osobní iniciativa (Personal initiative).

Zdroj: Vlastní zpracování.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Pro použití modelování vztahu mezi transformačním vedením „GTL – Global Transformational Leadership Scale“ (Carless – Wearing – Mann 2000) a osobní iniciativou (Frese et al. 1997), byla nejdříve použita metoda explorační faktorové analýzy pro redukci 14 zkoumaných proměnných na lépe uchopitelné a interpretovatelné latentní faktory.

### Transformační vedení:

Kaiser – Meyer – Olkinův test (0,896) potvrdil vhodnost použití explorativní faktorové analýzy (Pett et al. 2003). Faktory byly extrahovány pomocí metody analýzy hlavních komponent a následně byla využita v případě vhodnosti ortogonální rotace metodou varimax. V případě transformačního vedení se jako smysluplný ukázal první faktor, který je charakterizován faktorovými zátěžemi (0,834 – 0,916) viz tab. č. 2. – výsledek nemohl být rotován metodou Varimax.

Tab. č. 1: Hodnoty vyčerpaného rozptylu – Transformační vedení.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,329	76,133	76,133	5,329	76,133	76,133
2	,586	8,370	84,503			
3	,345	4,933	89,436			
4	,333	4,764	94,200			
5	,169	2,416	96,616			
6	,140	2,007	98,623			
7	,096	1,377	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pomocí explorativní faktorové analýzy bylo původních 7 proměnných redukováno na 1 latentní faktor, který vysvětluje 76,133 % celkové variability souboru proměnných.

**Tab. č. 2:** Faktorové zátěže prvního faktoru – Transformační vedení.

	Faktor
Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	,836
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji	,853
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	,889
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu	,916
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	,834
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	,892
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní	,885

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Osobní iniciativa:**

Kaiser – Meyer – Olkinův test (0,705) potvrdil vhodnost použití explorativní faktorové analýzy

(Pett a kol., 2003). Na základě explorační faktorové analýzy bylo původních 7 proměnných redukováno na 2 latentní faktory, vysvětlující 65,15 % celkové variability souboru proměnných viz tab. č. 3.

**Tab. č. 3:** Faktorové zátěže konstruktů – Osobní iniciativa.

	Faktory	
	PI-A	PI-B
Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším	,875	
Pokud je něco špatně, nečekám a hledám řešení okamžitě	,761	
Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se	,860	
Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne	,800	
Příležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů		-,747
Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán		,690
Jsem velice dobrý v realizaci nápadů	,578	

Zdroj: Vlastní zpracování.

(PI-A) – je charakteristický zátěžemi (0,578 – 0,875) a je složen z 5 s faktorem výrazněji korelujících proměnných, který vysvětluje 47,2 % celkové variability souboru proměnných. Tento faktor lze na základě obsažených proměnných v souladu s původním konstruktem pojmenovat – Osobní iniciativa. Faktor

(PI-B) – koreluje výrazněji s dvěma proměnnými a je charakterizován zátěžemi (0,690 – 0,747). Faktor vysvětluje 18 % celkové variability souboru proměnných. Tento faktor lze na základě obsažených proměnných pojmenovat – Loajální proaktivita viz tabulka č. 4.

**Tab. č. 4:** Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – Osobní iniciativa.

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,342	47,738	747,738	3,301	47,156	47,156
2	1,219	17,411	65,149	1,260	17,993	65,149
3	,970	13,854	79,003			
4	,642	9,170	88,173			
5	,385	5,499	93,672			
6	,321	4,589	98,261			
7	,122	1,739	100,000			

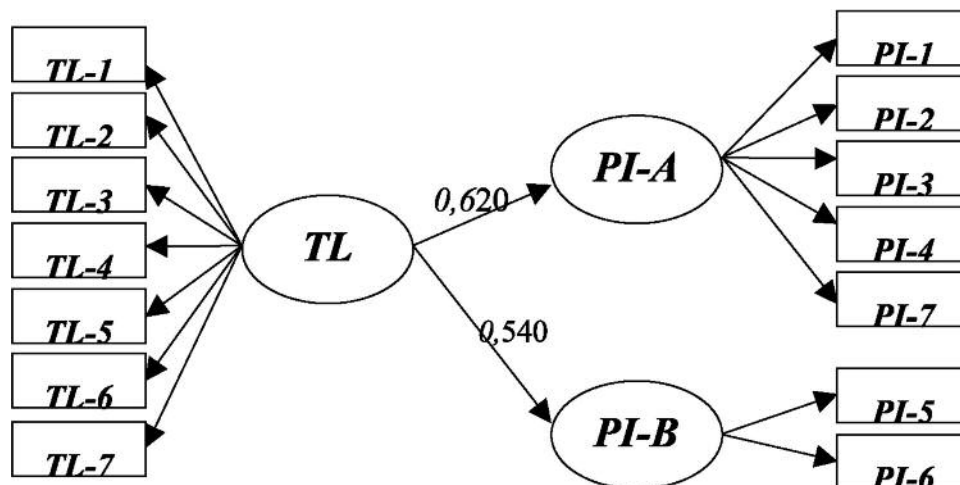
Zdroj: Vlastní zpracování.

**Vliv transformačního vedení na osobní iniciativu**

Pro modelování vztahu mezi transformačním ve-

dením (TL) a osobní iniciativou (PI-A, PI-B) byla využita metoda strukturálního modelování (Structural Equation Modeling).

**Obr. č. 2:** Osobní iniciativa v kontextu transformačního vedení – výsledný model.



Hodnoty modelu: GFI = 0,940, RMSEA = 0,072, NFI = 0,959, TLI = 0,957, CFI = 0,976, IFI = 0,976, CMID/DF = 2,369.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledný model ukazuje (obr. č. 2), že oba korelační koeficienty jsou statisticky významné. Výsledky ukazují, že transformační vedení (TL) má silný pozitivní vliv na osobní iniciativu zaměstnanců (PI-A) (0,620,  $p < 0,001$ ), což představuje 38 % rozptylu ( $R^2 = 0,384$ ). Ve vztahu k PI-B má střední vliv (0,540,  $p < 0,001$ ), což představuje 29 % rozptylu ( $R^2 = 0,292$ ).

**Tab. č. 4:** Standardizované regresní koeficienty modelu.

Cesta	korelační koeficienty	C.R.
TL --> PI-A	0,620	10,751***
TL --> PI-B	0,540	4,630**

C.R. – kritická hodnota (critical ratio),

\*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě korelačních koeficientů můžeme konstatovat, že na hladině významnosti 0,01 je pozitivní vztah mezi transformačním stylem vedení a osobní iniciativou. Můžeme tedy zamítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní.

Pokud budeme chtít výsledky interpretovat, lze říci, že transformační vedení, které v modelu nejvíce naplňují faktory: podpora důvěry, zapojení a spolupráce mezi členy týmu, aplikace hodnot, které jsou u ostatních vyžadovány a uznání svých zaměstnanců má středně pozitivní vliv především faktor PI-A – osobní iniciativa a dále středně pozitivní vliv na faktor PI-B – loajální aktivita.

## DISKUSE

Pokud budeme vycházet z definice transformačního vedení, lze na základě modelování potvrdit pozitivní vliv transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců. Druhý faktor osobní iniciativy (loajální proaktivita) ukazuje na odloučení dvou proměnných z konstruktu osobní iniciativy. Tyto proměnné vyjadřují (1) využití příležitosti k dosažení svých cílů (dle explorativní faktorové analýzy negativní vliv na faktor loajální proaktivita) a (2) děláni věci nad formální požadavek (pozitivní vliv na faktor loajální proaktivita).

V návaznosti na tyto výsledky je vhodné v dalším výzkumu pokračovat analýzou osobní iniciativy v kontextu uspokojování vlastních a firemních cílů, které nejsou vždy v souladu. Pro další analýzu vlivu transformačního vedení na jednotlivé složky osobní iniciativy bude nutné využít vícenásobnou regresní analýzu, která bude zkoumat vztah jednotlivých složek obou konstruktů, což nebylo v článku použito vzhledem k dalšímu rozšíření modelu o mediační a moderační efekty týmového klimatu pro inovace TCI-29 (Hron et al. 2011), kde jsou pro vyšší stabilitu modelu za jednotlivé proměnné využity latentní faktory.

## ZÁVĚR

Aby byl v současné době podnik konkurenceschopný, je nutné vytvářet takové pracovní prostředí, které bude podporovat osobní iniciativu zaměstnanců. Na základě explorativní faktorové analýzy byl konstrukt osobní iniciativy (Frese, 1996) rozdělen na dva faktory. První obsahuje 5 původních proměnných

a lze ho proto nazvat jako – Osobní iniciativa. Druhý faktor obsahuje proměnné vyjadřující loajální proaktivitu. Na základě modelování lze říci, že transformační styl vedení má pozitivní vliv na zapojení a aktivní řešení problémů zaměstnanci. Dále výsledky ukazují, že zaměstnanci dělají více, než je od nich formálně požadováno a hledají nové řešení problémů. V návaznosti na tyto výsledky (a za podmínky loajality zaměstnanců) je ze strany manažerů vhodné implementovat prvky transformačního stylu vedení, což znamená věnovat pozornost sdělování jasné a pozitivní vize o budoucnosti společnosti. Jednat se zaměstnanci individuálně, podporovat je a vybízet je k rozvoji. Budovat důvěru, vybízet je k přemýšlení o problémech jiným způsobem a v neposlední řadě aplikovat hodnoty, které jsou od ostatních vyžadovány.

### POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. AVEY, J.B. – HUGHES, L.W. – NORMAN, S.M. – LUTHANS, K.W. (2010): *Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity*. Leadership and Organization Development Journal, 29(2), pp. 110–118.
2. AVOLIO, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks: CA: Sage.
3. BARLING, J. – WEBER, T. – KELLOWAY, E. K. (1996): *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment*, Journal of Applied Psychology, Vol. 81 No. 6, pp. 827–32.
4. BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance*, N.Y. Free Press.
5. BASS, B. M. – AVOLIO, B. J. (eds.) (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. BASS, B.M. – AVOLIO, B. J. – ATWATER, L. (1996): *The transformational and transactional leadership of men and women*. International Review of Applied Psychology, 45, pp. 5–34.
7. BAETZ, W. G. (2003): *Organizational learning practices*, University of Albany, State University of New York
8. BOMMER, W. H. – RICH, G. A. – RUBIN, R. S. (2005): Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 733–753.
9. BOWEN N. K. (2011): *Structural equation modeling*. Oxford: Oxford University Press, ISBN 01-953-6762-6.69.
10. CARLESS, S. A. – WEARING, A. J. – MANN, L. (2000): A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, pp. 389–405.
11. CHOI, J. N. – PRICE, R. H. (2005): The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 83–97.
12. DVIR, T. – EDEN, D. – AVOLIO, B.J. – SHAMIR, B. (2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 735–44.
13. FRESE, M. – KRING, W. – SOOSE, A. – ZEMPEL, J. (1996): Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 37–63.
14. FRESE, M. – FAY, D. – HILBURGER, T. – LENG, K. – TAG, A. (1997): *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two German samples*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 139–161.
15. FRESE, M. – FAY, D. (2001): Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, pp. 133–187.
16. FROHMAN, A. L. (1999): *Personal Initiative Sparks Innovation*, Research-, pp. 32–38, Technology Management, Vol. 42, No. 3
17. GEORGE, D. – MALLERY, P. (2003): SPSS for windows step by step: *A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
18. HANCOCK, G. R. (2006): *Structural equation modeling: a second course*. Greenwich, Conn.: IAP, 430 p. ISBN 978-159-3110-154.
19. HEROLD, D. M. – FEDOR, D. B. – CALDWELL, S. D. – YI, L. (2008): The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 2, pp. 346–57.
20. HERSCOVITCH, L. – MEYER, J.P. (2002): *Commitment to Change: Extension of a Three-Component Model*. Journal of Applied Psychology Vol 87 No 3, pp 474–487.
21. JUDGE, T. A. – PICCOLO, R. (2004): Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
22. JUNG, D. I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, *Creativity Research Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 185–95.
23. JUNG, D. I. – CHOW, C. – WU, A. (2003): *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*, Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 4, pp. 525–44.
24. LIKERT, R. (1932): *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology, Vol. 140, No. 55.
25. MICHALIK, C. C. (2003): *Innovatives Engagement. Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging*, Wiesbaden: Gabler.



26. MUNIR, F. – NIELSEN, K. – CERNEIRO, I. (2010): Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study, *Journal of Affective Disorders*, Vol 120, No. 1, pp 235–239.
27. PETT, M. A. – LACKEY, N. R. – SULLIVAN, J. J. (2003): Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
28. RANK, J. – PACE, V. L. – FRESE, M. (2004): Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.
29. SAHIL, B. – BURNS, J. M. (1978): *Leadership*. New York. Harper & Row.
30. TALKE, K. – SALOMO, S. – MENSEL, N. (2006): A Competence-Based Model of Initiatives for Innovations, *Journal of Creativity and Innovation Management*, 15 (4): 373–384.
31. VAN EEDEN, R. – CILLIERS, F. – VAN DEVENTER, V. (2008): Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), pp. 253–267.
32. YUKL, G. A. (2001): *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

**Tento článek byl zpracován v rámci řešení grantového projektu IGA: 20121074 „Role osobní iniciativy zaměstnanců v oblasti inovačního procesu“.**

#### **ADDRESS & ©**

Ing. Ladislav PILAŘ, MBA  
Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 165 21 Praha  
Czech Republic  
[pilarl@pef.czu.cz](mailto:pilarl@pef.czu.cz)

Ing. Tomáš HLAVSA, Ph.D  
Katedra statistiky  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 165 21 Praha  
Czech Republic  
[hlavsa@pef.czu.cz](mailto:hlavsa@pef.czu.cz)

## HODNOCENÍ TRHU PRÁCE V ČR POMOCÍ ANALÝZY PŘEŽITÍ A COXOVA REGRESNÍHO MODELU

Evaluation of Labour Market in the Czech Republic Using Survival Analysis  
and Cox Regression Model

*Hana VOSTRÁ VYDROVÁ – Andrea JINDROVÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Cílem příspěvku je na základě analýzy ukazatelů trhu práce a demografických ukazatelů nalézt co nejvíce informací, které umožní identifikaci nezaměstnanosti a její následný popis a specifikaci. Analýza dat je provedena za pomoci analýzy přežití a Coxova regresního modelu proporcionálního rizika, který nám umožňuje zpracovávat určitou informaci vztahující se k přesně vymezenému období. Zdrojem analyzovaných dat je Výběrové šetření pracovních sil. Získaná data mají předpoklad nesymetrického rozdělení a jsou cenzorována, což jsou dva z hlavních důvodů a předpokladů pro použití právě analýzy přežití. V příspěvku jsou analyzována dvě časová období 2010 a 2011. Do modelu jsou zařazeny ukazatele: pohlaví, věkové skupiny, nejvyšší dosažené vzdělání a místo pracoviště respondenta. Zjištěno je, že mezi tzv. ohrožené skupiny osob, které jsou více postiženy možnostmi stát se nezaměstnaným, patří především ženy, dále pak osoby, které mají základní vzdělání, a osoby ve věku 15–24 let.

*Klíčová slova:* Coxův proporcionální model – věrohodnostní funkce – trh práce

**ABSTRACT:** The paper is based on an analysis of indicators of labour market and demographic indicators in order to find a lot of information that will allow us to identify unemployment. This can help us with the description and specification of unemployment. The data analysis is performed by Cox proportional hazards regression model. This regression model allows us to process information related to a defined period. The analysed source is the Labour Force Survey. The obtained data supposedly show an unbalanced distribution and are censored. These two assumptions are the basic reason for choosing a survival analysis. The paper analysed two time periods in 2010 and 2011. The model included the following factors: gender, age group, the level of education completed and place of work of the respondent. It was found that among the „vulnerable groups“ there are mainly women, persons with primary education and those aged 15–24.

*Key words:* Cox proportional hazards model – likelihood function – labour market

### ÚVOD

Nezaměstnanost je ústředním sociálním a ekonomickým problémem téměř všech soudobých otevřených tržních ekonomik. Výchozím bodem pro analýzu nezaměstnanosti je trh práce. Výchozím a nejvíce komentovaných makroekonomických ukazatelem trhu práce je nezaměstnanost. Za nezaměstnané se podle mezinárodně srovnatelných metodik považují osoby starší patnácti let, bydlící na daném území a splňující tři podmínky dle Mezinárodní organizace práce (ILO). Trh práce však sebou přináší celou řadu dalších informací například o výši a struktuře zaměstnanosti a ekonomicky neaktivním obyvatelstvu. Výběr a hodnocení ukazatelů vychází z definic a doporučení Mezinárodní organizace práce LFS (Labour Force Survey) a požadavků Eurostatu. Cílem prováděných šetření je získat

pravidelné informace o situaci na trhu práce, které umožňují kvantifikovat výši a strukturu disponibilní pracovní síly. Pravidelně je zjišťována struktura zaměstnanosti podle pohlaví, věku, kvalifikace, odvětví a charakteru zaměstnání respondentů atd.

Výběr sledovaných ukazatelů je často předmětem diskuze. Jak uvádí Tvrdý (2008), při analýze formování trhu je nutné brát v úvahu demografickou situaci a to především zastoupení populace v produktivním věku [9].

Mezi ukazatele, které ohrožují osoby na trhu práce, se řadí věk a pohlaví. Arrow (1996) připisuje velký vliv také národnosti a zdravotní stavu. Z jeho výzkumů vyplývá, že lidé, kteří byli v minulosti nezaměstnaní, mají neporovnatelně vyšší šanci, že se stanou opět nezaměstnanými než lidé, kteří byli po celou dobu výzkumu zaměstnaní [1].

Snahy detailně postihnout a identifikovat změny na trhu práce v posledních letech byly podnětem k využití vícerozměrných modelů a to především modelů regresních, které slouží k odhadu vztahů mezi více spojitými veličinami vzhledem sledovaným časům. Jinak řečeno jedná se o modely, které umožňují kvantifikování míry závislosti mezi statisticky závislou proměnnou a statisticky nezávislými proměnnými

Analýzou vlivu vzdělání, věku a pohlaví po dobu nezaměstnanosti se zabývají ve svém konferenčním příspěvku také Danacica – Babucea (2007), kteří využili pro tvorbu modelu nezaměstnanosti Kaplan – Maierovu metodu a model proporcionálních rizik [2].

Aplikaci regresních modelů analýzy přežití uvádí ve své práci také Kavkler (2009), který se zaměřil na hodnocení ukazatelů trhu práce v pěti zemích střední a východní Evropy. Jednotlivé šance na trhu práce zkoumal především z hlediska vlivu pohlaví, místa bydliště, dosaženého vzdělání a věku [6].

## METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je na základě analýzy ukazatelů nezaměstnanosti a demografických ukazatelů nalézt co nejvíce informací, které umožní identifikovat faktory, které mají vliv na nezaměstnanost.

Statistická analýza hodnotící riziko vstupu respondentů z pozice zaměstnaného do role nezaměstnaného byla provedena na datech z Výběrového šetření pracovních sil. Data se vztahovala k 4. čtvrtletí roku 2010 a 2011. Z datových souborů čítajících přes 68 tis. respondentů, ve kterém byly zahrnuty osoby všech věkových kategorií, byla sestavena datová matice respondentů ve věku 15–64 let s konečným počtem cca 22 tis. osob. I přes značnou redukci dat byla zachována reprezentativnost výběrového souboru, která je podmíněna tím, že do souboru je nutné zařadit minimálně 25 % výběrových jednotek.

Do modelu byly na základě znalosti dané problematiky zařazeny 4 vysvětlující proměnné: pohlaví, věkové skupiny, vzdělání a místo pracoviště dělené dle NUTS 2.

Kódování proměnných:

- pohlaví – 1: muž (referenční kategorie), 2: žena,
- věkové skupiny – 1: 15–24 let (referenční kategorie), 2: 25–34 let, 3: 35–44 let, 4: 45–54 let, 5: 55–64 let,
- vzdělání – 1: osoby bez vzdělání a osoby se základním vzděláním (referenční kategorie), 2: středněškolské vzdělání, 3: vysokoškolské vzdělání,
- místo pracoviště dělené dle NUTS 2 – 1: Praha (referenční kategorie), 2: Střední Čechy, 3: Jihozápad, 4: Severozápad, 5: Severovýchod, 6: Jihovýchod, 7: Střední Morava, 8: Moravskoslezsko.

K dosažení stanoveného cíle byla na získaná data aplikována analýza přežití a Coxův model proporcionálních rizik.

Analýza přežití je založena na době přežívání.

Rozdělení doby přežití je možné pomocí intenzitního poměru, který vyjadřuje pravděpodobnost, že očekávaná událost nastane ve sledovaném čase. Metodická východiska navazují na publikovaný článek autorky [11]. Funkce přežití slouží k popisu rozdělení náhodného chování časů přežití. Cíl je odhad populační křivky, která udává pro čas  $t$  pravděpodobnost přežití jedince  $S(t) = P(T > t)$ . Protože se jedná o pravděpodobnostní funkci, nabývá tato funkce pouze kladných hodnot a má klesající průběh s tím, jak se pravděpodobnost přežití jedince zmenšuje.“ [4]

Coxovy modely patří do kategorie modelů proporcionálních rizik. Coxův model poměrného hazardu se používá k určení vlivu nezávislé proměnné (resp. častěji několika nezávislých proměnných) na proměnnou závislou pomocí určení funkce relativních standardizovaných rizik. Na rozdíl od běžných regresních modelů Coxovy modely zohledňují skutečnost, že tato relativní rizika se ve sledovaném čase mění, protože vliv jednotlivých nezávislých proměnných nemusí být v čase konstantní. Tento model vychází z předpokladu poměrného hazardu, tedy předpokladu, že podíl funkcí hazardu libovolných dvou subjektů je v čase konstantní, a závisí tedy pouze na hodnotách nezávisle proměnných veličin (rizikových faktorů)  $x$ . Více informací o Coxově modelu je možné nalézt [4;10].

Odhad poměru šancí v Coxově modelu se provádí metodou maximalizace parciální věrohodnosti. Količtější vyšší/nížší je šance na to stát se nezaměstnaným, vysvětluje intenzitní poměr. Jedná se o poměr osoby s hodnotami vysvětlujících proměnných definovaných vektorem  $x_1$  ku osobě ve vektoru  $x_0$ .

Testování celého modelu se provádí pomocí Likelihood ratio test, který vychází z výpočtu kritéria maximální věrohodnosti. Dále je možné užít Waldův test (obdoba  $t$ -testu v lineární regresi). Posledně jmenovaný test umožňuje testování jak celkového modelu, tak významnosti jednotlivých parametrů modelu. Je založen na podílu odhadu příslušného parametru. V tomto případě se testuje regresní parametr  $\beta$  pro  $H_0: \beta = 0$ . Závěry jsou činěny na základě  $p$ -hodnoty. [4] Testování bylo prováděno na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Pro řešení byly užity programy R a STATISTICA 9.1, které mají implementovaný modul pro výpočet analýzy přežití.

## VÝSLEDKY

V rámci daného příspěvku byl sestaven regresní model standardizovaného rizika přechodu z ekonomického statusu zaměstnané osoby do role nezaměstnaného.

Odhady parametrů Coxova regresního modelu proporcionálních rizik jsou uvedeny v tab. č. 1. Koeficientem je odhadovaný logaritmus šancí mezi danými dvěma skupinami. Což je v následujícím sloupečku vyjádřeno jako skutečný poměr rizika. Na základě výsledků Waldova testovacího kritéria (vyčísľuje

statistickou významnost nulové hypotézy pro jednotlivé regresní parametry) můžeme konstatovat, že významný vliv zařazených proměnných byl zaznamenán u všech proměnných vstupujících do modelu.

Na základě Likelihood ratio testu ( $p < 0,000$ ), byla prokázána statistická významnost zvoleného modelu. Tento model je tedy jako celek vhodný pro modelování a predikci zvolené závislé proměnné.

**Tab. č. 1:** Odhady parametrů Coxova regresního modelu.

Proměnné	Koeficient	Poměr šancí	Standardní chyba odhadu	Waldova statistika	P-hodnota
Střední Čechy (Praha)	0,661	1,9361	0,2538	2,60	<0,000
Jihozápad (Praha)	0,507	1,6597	0,2544	1,99	<0,000
Severozápad (Praha)	1,408	4,0892	0,2409	5,85	<0,000
Severovýchod (Praha)	0,989	2,6885	0,2435	4,06	<0,000
Jihovýchod (Praha)	1,312	3,7132	0,2407	5,45	<0,000
Střední Morava (Praha)	1,055	2,8730	0,2476	4,26	<0,000
Moravskoslezsko (Praha)	1,675	5,3380	0,2414	6,94	<0,000
Žena (muž)	0,392	1,4798	0,0640	6,12	<0,000
25–34 (15–24) věk	-1,195	0,3027	0,0948	-12,61	<0,000
35–44 (15–24) věk	-1,510	0,2209	0,0959	-15,75	<0,000
45–54 (15–24) věk	-1,441	0,2366	0,0910	-15,80	<0,000
55–64 (15–24) věk	-1,630	0,1959	0,1090	-14,94	<0,000
Středoškolské (zákl.)	-1,610	0,1999	0,0697	-23,11	<0,000
Vysokoškolské (zákl.)	-3,978	0,0187	0,7127	-5,58	<0,000

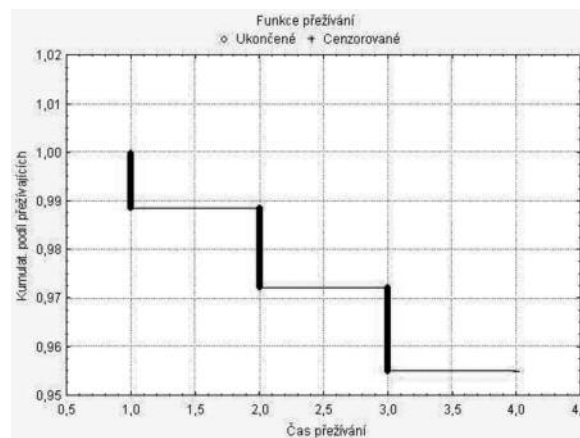
Zdroj: Vlastní zpracování, výstupy programu R.

Další statistika, které nám slouží k interpretaci výsledků, je hodnota změny šance. Změna šance vyšší než 1 indikuje, že s rostoucí hodnotou vysvětlující proměnné se zvyšuje šance realizace výstupní proměnné. Naopak hodnota nižší než jedna indikuje, že s růstem vysvětlující proměnné klesá šance na realizaci výstupní proměnné. Vysvětlovaná proměnná, která jako první statisticky významně vstupuje do modelu je místo pracoviště respondentů. Za referenční kategorii zde bylo zvoleno město Praha. Z hodnot v tab. č. 1 vyplývá, že respondenti žijící v regionu Moravskoslezském (Moravskoslezský kraj) a Severozápadním (Karlovarský a Ústecký kraj) mají 5,34 krát resp. 4,09 krát větší šanci stát se nezaměstnaným oproti obyvatelům pracujícím v Praze. Dále můžeme na základě vypočtených údajů konstatovat, že ženy mají 1,48 krát vyšší šanci stát se nezaměstnanými než muži. U proměnné věková skupina byla u všech kategorií proměnných zaznamenána nižší šance stát se nezaměstnaným oproti referenční kategorii 15–24 let. Pokud sledujeme proměnnou nejvyšší dosažené vzdělání, je možné z výsledků vyčíst nejvyšší ohrožení v první skupině (lidé bez vzdělání a lidé se základním vzděláním). Čím vyšší vzdělání, tím menší šance stát se nezaměstnaným.

Pro přehlednější popis dat týkající se rizika nezaměstnanosti byl užít grafický výstup analýzy přežití pomocí Kaplan-Meierovy metody (graf č. 1). Tento graf nám poskytuje informace o odhadu funkce

přizítí v každém okamžiku, ve kterém došlo ke sledované události. Tzn. jak se v konkrétním čtvrtletí změnil status zaměstnaného na status nezaměstnaného.

**Graf č. 1:** Analýza přežití znázorněná pomocí algoritmu Kaplan a Meiera.



Zdroj: Výstup programu STATISTICA 9.1, vlastní výpočty.

## DISKUSE

Komplexní hodnocení vytvořeného modelu je možné provést na základě popisu jednotlivých proměnných, které vstupují do modelu. Z hodnocení proměnné



pohlaví vyplývá, že ženy mají větší šance, že se stanou nezaměstnanými než muži. Tyto závěry jsou uvedeny i v příspěvcích [1; 2; 8].

Další proměnou, která vstupovala do modelu, bylo vzdělání. Zde se potvrdila již obecně známá skutečnost, že čím mají lidé nižší vzdělání, tím je větší předpoklad, že se stanou nezaměstnanými. Mezi ohrožené skupiny osob patří osoby, jejichž věk je v rozmezí od 15–24 let. Zde je to dáno nedostatečnou či žádnou praxí, kterou mají respektive nemají osoby, které ukončily přípravu na zaměstnání. Stejně závěry publikují také Arrow a Mischolci. S rostoucí věkem klesá šance stát se nezaměstnaným [1; 9]. Naopak Kavkler uvádí ohroženou jak mladou generaci (osoby ve věku 15–24), tak i osoby předdůchodového věku jako osoby, které mají vyšší šanci stát se nezaměstnanými [6].

Zaměříme-li se na regionální rozdíly na trhu práce, můžeme konstatovat, že mezi nejohroženější skupiny patří obyvatelé pracující v v Moravskoslezském, Karlovarském a Ústeckém kraji. Tyto výsledky korespondují například s prací Miskolci (2010), který se ve svém příspěvku zabývající se hodnocením nezaměstnanosti v České republice od 90. let do druhého čtvrtletí 2010 s důrazem na regionální rozdíly udává, že rozdíly mezi kraji jsou značné [7]. Severní Čechy mají vyšší nezaměstnanost než regiony středních a jižních Čech. Nejvíce postiženými kraji jsou Ústecký, Moravskoslezský a Olomoucký kraj. Naopak uvádí Prahu a Střední Čechy jako oblasti s nejnižší nezaměstnaností.

## ZÁVĚR

Praktická aplikace Coxova regresního modelu proporcionálních rizik ukázala, že se jedná o vhodný nástroj ke zkoumání nezaměstnanosti v ČR. Na základě vybraných sociodemografických ukazatelů, které jsou jedním s významných činitelů, které mají vliv na nezaměstnanost, byl sestaven regresní model. Na základě podrobné analýzy modelu byly prokázány tzv. ohrožené skupiny osob. Jedná se o osoby, které jsou více zatíženy možností stát se nezaměstnaným. Z hlediska pohlaví patří do ohrožené skupiny ženy, tato skutečnost jen potvrzuje výsledky sociologických studií, které jsou zaměřeny na gender statistiky. Postavení žen na trhu práce má svá specifika a i když v posledních letech dochází k snižování rozdílů mezi postavením žen a mužů, pořád jsou zde určitá omezení, která jsou pro ženy diskriminující.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ARROW, J. (1996): Estimating the influence of health as a risk factor on unemployment: A survival analysis of employment durations for workers surveyed in the German Socio-Economic Panel (1984–1990). *Social science & medicine*, 42, 12, pp. 1651–1659.
2. DANACICA, D.E. – BABUCEA, A. G. (2007): Modelling time of unemployment - A Cox analysis approach. SOR'07. *Proceedings of the 9th international symposium on operational research in Slovenia*. Nova Gorica, pp. 273–278.
3. COX, D. R. (1972): Regression models and life tables (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society. Series B*, 34, pp. 187–220.
4. HENDL, J. (2004): *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
5. HOSMER, D. W. – LEMESHOW, S. (1990): *Applied Survival Analysis*. New York: John Wiley and Sons.
6. KAVKLER, A. (2009): Cox regression models for unemployment duration in Romania, Austria, Slovenia, Croatia and Macedonia. *Romanian journal of economic forecasting*, 10, 2, pp. 81–104.
7. MISKOLCZI, M. (2010): Trends in unemployment in the Czech republic and regions. *IDIMT-2010: Information Technology – Human Values, Innovation and Economy*, 32, pp. 219–228.
8. ROSENWALD, A. (2002): The use of molecular profiling to predict survival after chemotherapy for diffuse large-B-cell lymphoma. *New England Journal of Medicine*, 346, pp. 1937–1947.
9. TVRDÝ, L. (2008): *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
10. VOLF, P. (2003): Cox's regression models for dynamics of grouped unemployment data. *Bulletin of the Czech Econometric Society*, 10, 19, pp. 151–162.
11. VOSTRÁ VYDROVÁ, H. (2010): Coxova regrese, *Sborník příspěvků z odborných seminářů Statistica Didactica et Statistica Practica*, Praha, pp. 76–78.

**PODĚKOVÁNÍ:** Článek je podporován z interního grantu České zemědělské univerzity číslo 20121022.

## ADDRESS & ©

Ing. Hana VOSTRÁ VYDROVÁ  
Katedra statistiky  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 170 52 Praha 6 - Suchbátka  
Czech Republic  
vydrova@pef.czu.cz

Ing. Andrea JINDROVÁ, Ph.D.  
Katedra statistiky  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 170 52 Praha 6 - Suchbátka  
Czech Republic  
jindrova@pef.czu.cz

## PSYCHOSOMATIC SYNDROMES WITHIN MANAGERIAL PROFESSION

Psychosomatické syndromy v profesi manažera

*Miroslava SZARKOVÁ – Martin ANDREJČÁK*

Bratislava, Slovak Republic

**ABSTRACT:** The current age that is characterized by the disintegration of the traditional structures and systems of values, considerable economic instability and uncertainty, with a high occurrence of stressors and other destructive factors in the work environment, is characterized by the increase in the occurrence of psychosomatic illnesses mainly by the burnout syndrome and CFS syndrome generally in the profession of managers. This article defines the psychological essence of the burnout syndrome in a particular profession of managers. It analyses the causes of it, the evolution and the development and its signals by which the burnout syndrome is defined in the process of the stated profession. This article outlines the results of targeted psychotherapeutic methods and the procedures. It also presents the results and knowledge collected by means of the diagnostics and psychotherapy of the burnout syndrome in the managers. This article was created within the VEGA 1/0053/12 project.

*Key words:* burnout process – burnout syndrome – symptoms of the burnout syndrome – signs of the burnout syndrome – **Maslach Burnout Inventory** method (MBI) – psychotherapy

**ABSTRAKT:** Současná doba je charakteristická rozpadem tradičních struktur a systémů hodnot, významnou ekonomickou nestabilitou a nejistotou spolu s výskytem velkého množství stresorů a dalších destruktivních faktorů v pracovním prostředí. Rovněž je současná doba charakteristická nárůstem počtu psychosomatických chorob, zejména syndromu vyhoření a chronického únavového syndromu u manažerů. Následující článek definuje psychologický základ syndromu vyhoření zvláště u manažerské profese. Analyzuje jeho příčiny, růst a vývoj a známky, jimiž je syndrom vyhoření definován u výše uvedených manažerských pozic. Článek nastiňuje řešení, jež nabízejí cílené psychotherapeutické metody a postupy. Rovněž předkládá výsledky a poznatky sesbírané prostřednictvím diagnostických metod a psychotherapie syndromu vyhoření u manažerů. Tento článek byl vytvořen v rámci projektu VEGA 1/0053/12.

*Klíčová slova:* burnout process – burnout syndrome – symptoms of the burnout syndrome – signs of the burnout syndrome – **Maslach Burnout Inventory** method (MBI)

### INTRODUCTION

The burnout syndrome, whose incidence has long been associated with the profession of managers, is currently under review in psychology and also in medicine as one of the pathological types of psychosocial disorders that can occur in any person, who has long been exposed to high work demands, time stress, negative emotions at work and that is in most social interactions in long terms highly lacked of.

In the psychology of work and psychiatry the burnout syndrome is understood and examined as a multi-criteria static phenomenon that is the result of a long term and continuous effect of social-interactive stressors.

It is defined as a “state of physical, emotional and mental exhaustion, which occurs as a result of the active participation of the individual in emotionally exhausting and demanding work situations [9], while

the emotional intensity of the situations is most often caused by great expectations connected with chronic situational stress. The result of this condition is emotional exhaustion, depersonalization, loss of job performance and a growing feeling of emotional exhaustion [7]”

According to the model of work pressure, which has long been a part of the work medicine called the concept of stress resistance, the high level of stress resistance could be the result of accumulation of psycho-mental and psychosocial stress and lower level of stress tolerance, that is usually considered as “negative stress”. Prolonged exposure to “negative stress” progressively starts the destructive changes in the adaptive personality mechanisms and in the emotional area. A role in this process is held merely by the psychological and social factors, but also the biological and biochemical factors. In terms of the concept of resilience to stress there are hormonal and endocrino-

logical changes and disturbances examined in the hypothalamic-pituitary-adrenal control system. From the psychological point of view, we can follow the changes and factors, that cause massive devastation and disintegration of the personality and the adaptive-regulatory mechanisms.

**ANALYSIS OF THE CAUSES AND SIGNALS OF BURNOUT SYNDROME IN THE WORK ENVIRONMENT**

The first aim of our research was to identify the factors, that cause the emergence of the burnoutsyndrome in the work process, describe and characterize their psychological nature and compare them with the reasons that are provided by the theoretical literature.

The second objective of this survey was to analyze the results of psychotherapy, that have been achieved by the methods of targeted group interviews, conducted at weekly intervals for five months.

The sample consisted of 16 clients of a psychological counseling, that have been working actively as

a manager for at least 5 years, that have been diagnosed as having a burnout syndrome fully developed, that is in the last stage of its maturity, which was for all respondents exhibited by the characteristic symptoms of psychosomatic illness and for its treatment, psychotherapeutic and medical practices and procedures must have been used.

The survey uses basic methods for collecting data: participant observation, case history questionnaires, methods of retrospective interviews, self-assessment questionnaires, psychological projection methods, assessment scales, time scales and statistically-mathematical methods. As the basis for the preparation of the questionnaires we used the MBI questionnaire.

In the survey aimed to find the causes/factors in the creation of the burnout syndrome, we based our assumptions on the fact that these are still present in a latent state in the working environment and that they are diverse.

Inventories that were up to present processes, state five most common causes, that can start and support the creation of the burnout syndrome (table No 1).

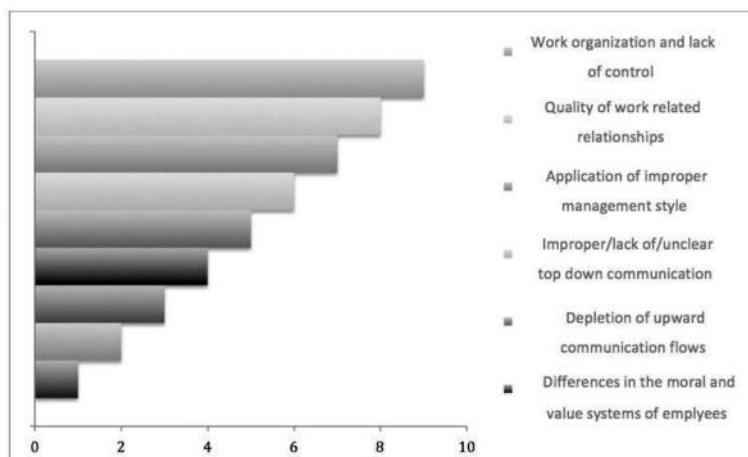
**Table No 1:** Factors/source causing the creation of the burnout syndrome [11].

Causes / factors of burnout	The psychological nature of the causes of the burnout syndrome
Lack of control over their own situation	Inability to influence decision making concerning the individual including the time management, tasks or load level
Unclear expectations	If the individual is not clear what are his responsibilities and his competencies or what is expected from him
Dysfunctional relationships at the workplace	The applied methods of management and leadership of people, conflict colleagues, colleagues with a different moral code
Discrepancies in values	A different value system, different ethics and moral profile
Extreme mode of activity	Excessive monotony of work alternated with striking work, poor work organization, chaotic work

Based on the results from the survey we identified and ranked in order of importance the following causes/factors of burnout syndrome. Based on the sta-

tistical procedures we did calculate the proportion of the factors that can cause burnout (Fig. No 1).

**Fig. No 1:** The inventory of individual factors that can cause burnout.



Source: Results from conducted survey.

A systematic research of the burnout syndrome has shown that it does not appear at once in full, but gradually as a product of long-term intensive exposure of a set of factors, that can in the different stages of burnout vary in intensity and can be combined to create complex stressors that can trigger a certain behavior in the individuals, different for each development stage/phase of burnout. Accordingly it set aside a few stages that make up the process of burnout, of which the final product is the burnout syndrome itself. The first stage - the stage of the **idealistic enthusiasm and overload** is characteristic for almost all of the new employees. The main characteristic for this stage is a high interest in work, high expectations, ideals, enthusiasm, multiplying the employment potential and energy. Due to the high motivation and emotional commitment, all of the stressors that are effecting the psyche of the employee, the employee handles through their conscious activity of defensive and adaptive mechanisms and strategies. This stage ends at the majority of the employees by the objectification and adaptation of their work goals and work deployment to the standards of the working environment and the corporate culture. Only a small proportion of workers (the literature states that 5 to 25 %) continues with their enthusiasm, work passion and high performance standards not affected by the working conditions and the corporate culture values. After a period of high work deployment, emotional involvement in the performance of work tasks and usage of creativity to improve their work without achieving social-psychological response, the **emotional and physical exhaustion** comes – what is the signal that the second phase of the burnout has

launched. Under the influence of the combined effects of the stressors the individual gradually loses physical and mental energy. The ideals and working enthusiasm, which were present in the first stage are gradually diminishing, frustration comes up mainly combined with depression and aggression that are starting to manifest in the behavior and the communication of the manager with the surroundings. The mental state of the individual is being altered which is reflected in his behavior by the usage of dehumanizing elements that are essentially the expressions of their unconscious activation of defense systems and strategies to cope with stress. The psychical and mental energy at this stage of the development of the burnout syndrome is almost exhausted. The individual feels the “escape of energy”, but they can not get it back or hold the escape. A number of the respondents, who have come to this stage of development of burnout syndrome, claimed that their energy is leaking that they consume too much energy without its compensation. If this situation persists and deepens further, there is the last stage so called – **terminal stage, which is characterized by the burnout of all the energy sources**. This means that the burnout syndrome is fully developed. Non-standard work situations and therein stressors acted long enough and strong enough in the direction of the depletion of the energy resources not only in the mental but also in the physical plane. Each stage is characterized by a set of symptoms, which are during the burnout layering on top of each other. (see table No 2). This information can determine the stage, in which is the burnout process present and the treatment process can be introduced.

**Table No 2:** Summary of the symptoms arising at the different stages of the dynamic burnout process [4].

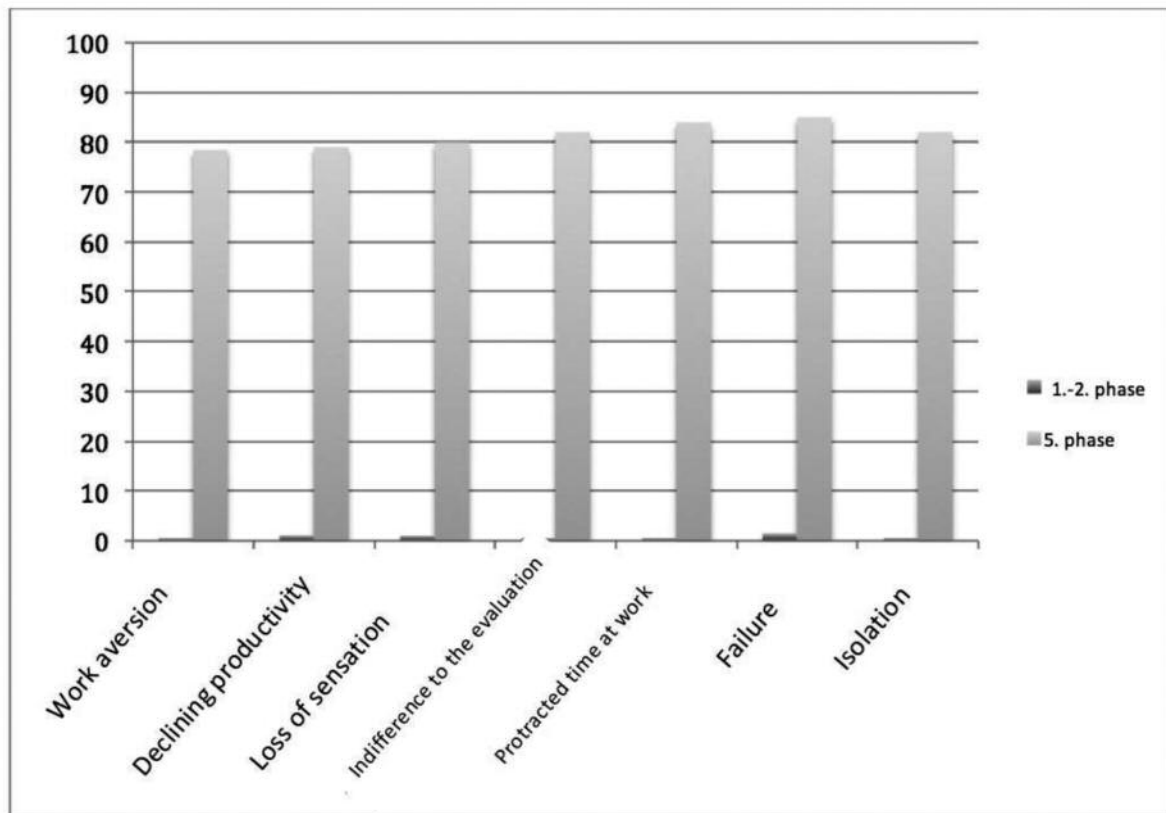
Stages of the burnout process	Characteristic symptoms
<b>1. stage:</b> Hyperactivity	Excessive enthusiasm, intensified work activity
<b>2. stage:</b> Exhaustion	Chronic fatigue, loss of energy
Reduced activity	Abandonment, resignation
<b>3. stage:</b> Emotional reaction	Aggression, negativism, cynicism, self-pity
<b>4. stage:</b> Failure	Cognitive function, motivation, creativity
Degradation	Emotional exhaustion, loss of social contacts
<b>5. stage:</b> Psychosomatic reactions	Mental dysfunction, sleep disorders, digestive disorders, cardiovascular disorders, susceptibility to infectious diseases, sexual disorders, addiction to alcohol, drugs, medicines
Gloom	Psychosomatic disorders, social isolation, suicidal tendencies

The second aim of the survey was based on the findings, description and characteristics of the signals, that the respondents were aware of, they experienced them as negative feelings, to adjust and introduce a targeted psychotherapy as part of the treatment of the burnout syndrome. Based on the retro analysis their aim was to determine, at which stage the individual

signals began to fully stand out. To obtain this information, self-assessment questionnaires, structured interviews, case history questionnaires and evaluation sheets of participative observation were used. After the evaluation of the gathered information, following inventories were compiled. These are interpreted in the following Fig. 2, 2a.

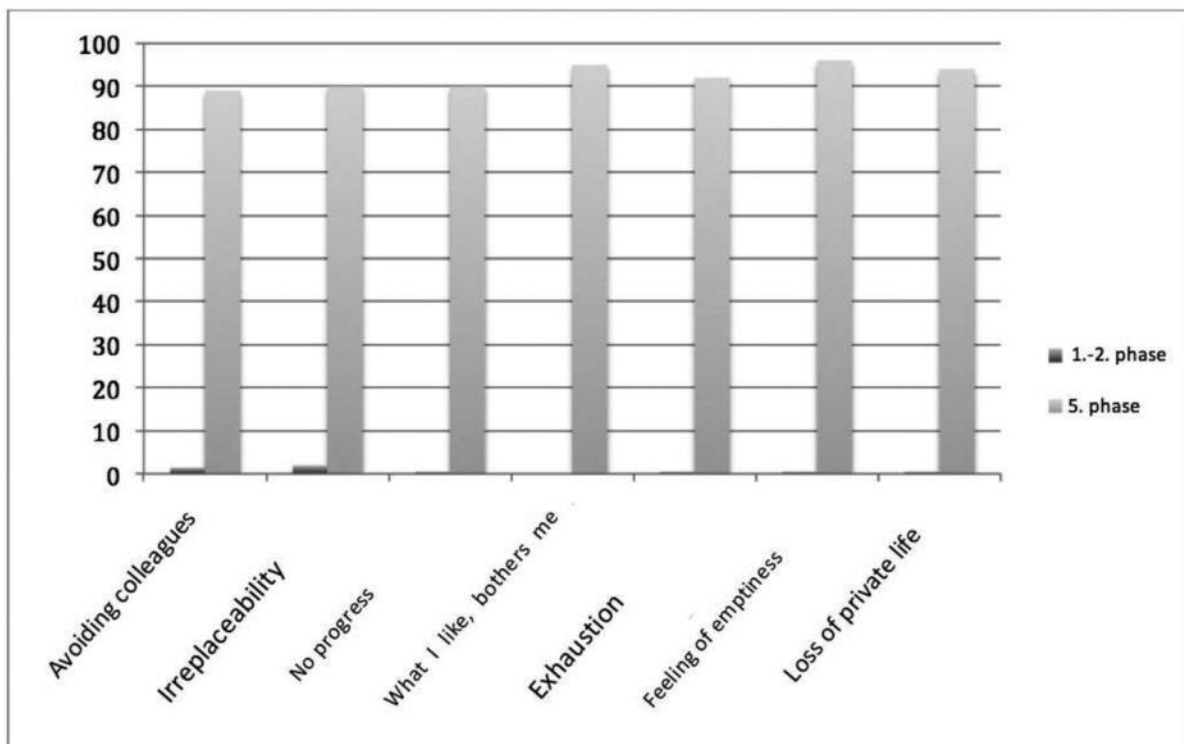


**Fig. No 2:** Comparison of the different signals of feelings in the first and the last stage of the maturity of the burnout syndrome in the area of feelings.



Source: Results from conducted survey.

**Fig. No 2a:** Comparison of the different signals in the first and the last stage of the maturity of the burnout syndrome in the area of feelings.



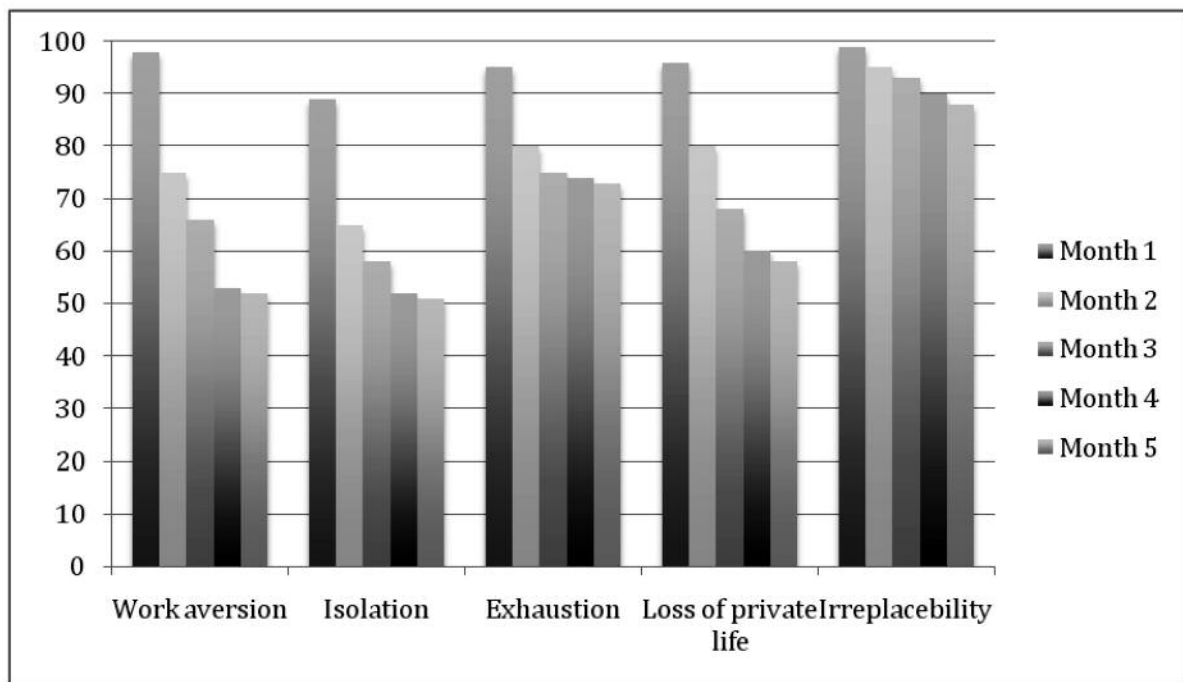
Source: Results from conducted survey.

The respondents had first of all to name the signal/feeling, describe it briefly and in the second step they had to assign a value on a scale from 1 to 10. At the same time they were not supposed to determine the intensity and the urgency of the signal/feeling. As shown by the results, most of the signals/feelings did the respondents feel as very urgent and very intensive in the last stage, the stage when the burnout syndrome was fully developed and diagnosed by means of the MBI method. At the same time, they reported that these feelings were not present in the first, second or third stage, or they didn't realize them, in the fourth stage they recorded them, but they were perceived as sporadic, resulting from the mood change. The respondents also indicated, that they did not realize certain factors/stressors present in the managerial environment in the early stages. Only in the fourth stage did sporadically some of the signals "jump out" and it was necessary to make effort to suppress them. Later on the respondents gave up and according to them, they got to a "state of despair, complete exhaustion, resignation". The stated inventory of burnout symptoms were used primarily

for rapid orientation in the issue of the behavioral change, identification of the possible sources and trends in the individual clients and especially to establish the criteria for the selection of the psychotherapeutic methods and procedures. The selection was based on theoretical assumptions of the existential psychotherapy<sup>6</sup> that offers two approaches: daseinsanalytic, whose goal is to teach the individual to use their psychic potential in their favor and logotherapeutic, that consists of finding the meaning of life, its individuals parts in connection with strengthening the motivation to overcome the deposition of frustrating experience and negative emotions in the personality, causing sleep disorders, eating disorders and behavioral disorders mainly in the area of communication.

In psychotherapy, according to the nature of the target group were used both approaches, that were combined and filled in appropriately with autogenic training. After five months of targeted psychotherapy in conjunction with medical treatment, the following results were obtained (Fig. No 3).

**Fig. No 3:** Results of the change of several signals in different months after introducing psychotherapy.



Source: Results from conducted survey.

As the chart shows, with the targeted psychotherapy combined with drug therapy in the client base, it was possible to achieve reduced emotional stressors and the auto regulation mechanism was strengthened. The intensity of the expression of the symptoms of burnout compared to the initial rate decreased noticeably. The

sleep was substantially modified in the clients as well as their value system, in which the core values were strengthened associated with the meaning of the life. This was reflected in the increase in their motivation to pursue their profession.

<sup>6</sup> Note: Apart from the existential psychotherapy there exists as well cognitive/behavioral psychotherapy, that prefers a cognitive approach in the treatment of the burnout syndrome.

## CONCLUSION

The burnout syndrome can be regarded as the result of a long process of structured burnout, in which there is late activation of the defense system and regulatory mechanisms and coping strategies. It starts and develops subtly and gradually. It slowly grows into the personality structures, disintegrates them and slowly changes them significantly in a pathological way. It significantly affects the managers personality as well as their level of professionalism and readiness to practice their profession. The current theoretical knowledge and practical experience, based on the comprehensive/interdisciplinary approach to the diagnosis of burnout, confirmed our knowledge and our information gathered that if a complex differential interdisciplinary approach is followed, consisting of a thorough medical, social and occupational analysis, medical examination and psychometric performance testing procedures, under which the current **Maslach Burnout Inventory** (MBI) methods and its variants: Educators Survey (MBI-ES) a **Burnout Measure** (BM) used, effective psychotherapy can be set as well prevention from the creation of the burnout syndrome process in the profession of manager can be created. It also confirmed that psychotherapy, which is a part of the therapies, if properly adjusted and applied, can significantly contribute to accelerating the treatment of burnout, which aims to return the individual to the normal mental state. Identification, diagnosis and treatment of the burnout syndrome at any stage of its development within managers is so much important, that burnout effects not only affects their personal integrity, but also enters into decision-making processes that can affect live of other people, especially people that are in need of their professional help.

The aim of this article was to contribute some information and knowledge gained in a specific psychotherapeutic practice to spread the base of the opinions and knowledge aimed at the diagnosis, treat-

ment and prevention of the burnout syndrome, which we believe will become one of the serious psychosomatic disorders of the current age, whose presence will grow not only in managerial professions but as well in the others.

## BIBLIOGRAPHY

1. EGE, H.: *Just What Is Psychological Terror in the Workplace*.
2. GILLESPIE, D.F. (1987): *Burnout among social workers*. New York: The Haworth Press, Inc.
3. HOYLE, R. H. (2006): Personality and Self-Regulation: Trait and Information-Processing Perspectives. *Journal of Personality*. ISSN 1467-6494, vol. 74/2006, p. 1507–1525.
4. KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. (2003): *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav. 23 s. ISBN 80-7071-231-7.
5. MASLACH, C. – SCHAUFELI, W. B. – LEITER, M. P. (2001): Job burnout. *Annual Review of Psychology*. ISSN 0066-4308, vol. 52, p. 397-422.
6. MASLACH, C.– LEITER, M. P. (1997): The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: John Wiley & Sons.
7. POTTER, B (2005): *Overcoming Job Burnout*. Oakland: RONIN Publishing, Inc.
8. SCHAUFELI, W. B. – GREENGLASS, E. R. (2001): Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*. ISSN 1476-8321, vol. 16, 5/2001, p. 501–510.
9. SZARKOVÁ, M. (2011): *Psychológia pre podnikateľov a manažerov*. Bratislava: Sprint dva.
10. Pět zbraní proti vyhoření (2012). *Moderní řízení*, č. 8.
11. WILSON-WORST, Y. (2012): *Burnout: What is Burnout ?& How to Bounce back!* Chesapeake: The Business Club Inc.
12. [www.cesil.com/0300/mobing03.htm](http://www.cesil.com/0300/mobing03.htm).

## ADDRESS & ©

prof. PhDr. Miroslava SZARKOVÁ, CSc.  
Mgr. Ing. Martin ANDREJČÁK  
Katedra manažmentu  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
[szarkova@euba.sk](mailto:szarkova@euba.sk)  
[mandrejcek@gmail.com](mailto:mandrejcek@gmail.com)

---

## INFORMACE A IRACIONALITA INVESTORA

### Information and Irrationality of Investor

*Jaroslav ŠURA – Gabriela KUKALOVÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Podle teorie efektivních trhů by chování investora na kapitálových trzích mělo být racionální, neboť investor má vždy k dispozici relevantní informace. Ceny aktiv na efektivním trhu by tak měly reflektovat všechny známé, veřejné informace. Přesto dochází na kapitálových trzích k tzv. investiční bublinám a prudkým propadům finančních aktiv, které způsobují nestabilitu finančního i ekonomického systému. Nestabilita trhů může být důsledkem iracionality investora, který dostupné informace chybně vyhodnotí, popř. učiní závěry pouze na základě části informací.

*Klíčová slova:* efektivní trhy – investice – informace – iracionalita investora

**ABSTRACT:** According to the efficient market hypothesis, the conduction of the investor on capital markets should be rational because an investor always possesses relevant information. Therefore the assets prices on an efficient market should reflect all the known, public information. Nevertheless, on capital markets there can be so called “investment bubbles” and rapid slumps of the financial assets which cause the instability of the economic system. Market instability can be the result of investor’s irrationality because they estimate the available information incorrectly or they draw conclusions on the basis of only partial information.

*Key words:* efficient markets – investment – information – irrationality of investor

---

### ÚVOD

Nastává období, kdy vyspělé ekonomiky nahromadily příliš velký objem dluhu, aby ho nebylo možné reálně splatit. V těchto turbulentních dobách vyvstávají i otázky, zda platí některé ekonomické teorie. Jednou z teorií vhodných k prozkoumání její platnosti je teorie efektivních trhů, kterou formuloval profesor E. F. Fama. Efektivní trh je dle této teorie trh, na kterém ceny vždy plně odrážejí dostupné informace, tzn. že cena finančního aktiva zohledňuje veškeré dostupné informace, které jsou relevantní pro jeho hodnotu. Byl také prvním, kdo zvažil společnou hypotézu problému.

Zatímco ve fundamentální analýze, technické analýze a psychologická analýze se předpokládá, že cenné papíry nejsou správně oceněny a použitím zmíněných analýz může investor získat náskok na kapitálovém trhu, v teorii efektivních trhů se předpokládá, že efektivní trh ihned zpracuje veškeré dostupné informace a investor tak nemá možnost profitovat na špatně oceněných finančních aktivech. V roce 1981

Sanford J. Grossman a Joseph E. Stiglitz uvedli, že pro trhy je nemožné být dokonale informačně efektivní, protože informace jsou nákladné, a tudíž ceny nemohou dokonale odrážet informace, které jsou dostupné, protože kdyby tomu tak bylo, tak investoři, kteří utratili prostředky na jejich získání a analyzování, by nezískali žádnou kompenzaci.<sup>7</sup>

Ve stejném roce dva ekonomové S. LeRoy a R. Porter (1981) na základě své hluboké statistické studie volatility akciového trhu dochází k závěru, že burza vykazuje větší volatilitu, než jaká vyplývá z hypotézy efektivních trhů. Např. Pavel Kohout ve své knize poukazuje na to, že na empirické úrovni může kategoricky prohlásit, že hypotéza efektivních trhů nefunguje a že hypotézy typu EHM (Efficient Market Hypothesis) nelze dokázat, pouze vyvrátit.<sup>8</sup> V roce 2008 Andrew W. Lo napsal článek o teorii efektivních trhů do druhého vydání slovníku The New Palgrave Dictionary of Economics.<sup>9</sup> Ve svém článku uvádí, že teorie efektivních trhů byla vyvinuta nezávisle Samuelsonem a Fama v 60. letech 20. století, kdy jejich myšlenky byly aplikovány rozsáhle na teo-

---

<sup>7</sup> GROSSMAN, S. J. – J. E. STIGLITZ *The American Economic Review*. [online]. [cit. 2012-09-17]. Dostupný z: <<http://www.jstor.org/stable/1805228>>. pp 393-408.

<sup>8</sup> KOHOUT, P.: *Finance po krizi, Evropa na cestě do neznáma*, s. 145.

<sup>9</sup> LO, A. W.: *Efficient markets hypothesis*. [online]. [cit. 2012-09-20]. Dostupný z: [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_E000050&q=efficient%20market&topicid=&result\\_number=1](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_E000050&q=efficient%20market&topicid=&result_number=1)>.



retické modely a empirické studie cen finančních cenných papírů, generující značnou polemiku stejně jako zásadní porozumění do procesu objevování cen. Nejtrvalejší kritika pochází z řad psychologů a behaviorálních ekonomů, kteří se přou o to, že teorie efektivních trhů je založena na rozporu s faktem předpokladů týkající se lidského chování, jakým je racionalita.

## METODIKA A CÍL

V příspěvku je analyzována a diskutována iracionalita chování investora na kapitálových trzích. Iracionalita investora je hodnocena v kontrastu s teorií efektivních trhů a jejími závěry. Teorie efektivních trhů je rovněž posuzována ve srovnání s chováním kapitálových trhů (tvoření investičních aj. bublin, prudké poklesy cen aktiv apod.). Východiskem pro analýzu je teorie efektivních trhů v protikladu teoretických i empirických zkoumání řady jejích kritiků. Iracionalita investora a rovněž iracionální chování kapitálových trhů jsou hodnoceny a diskutovány na konkrétních příkladech.

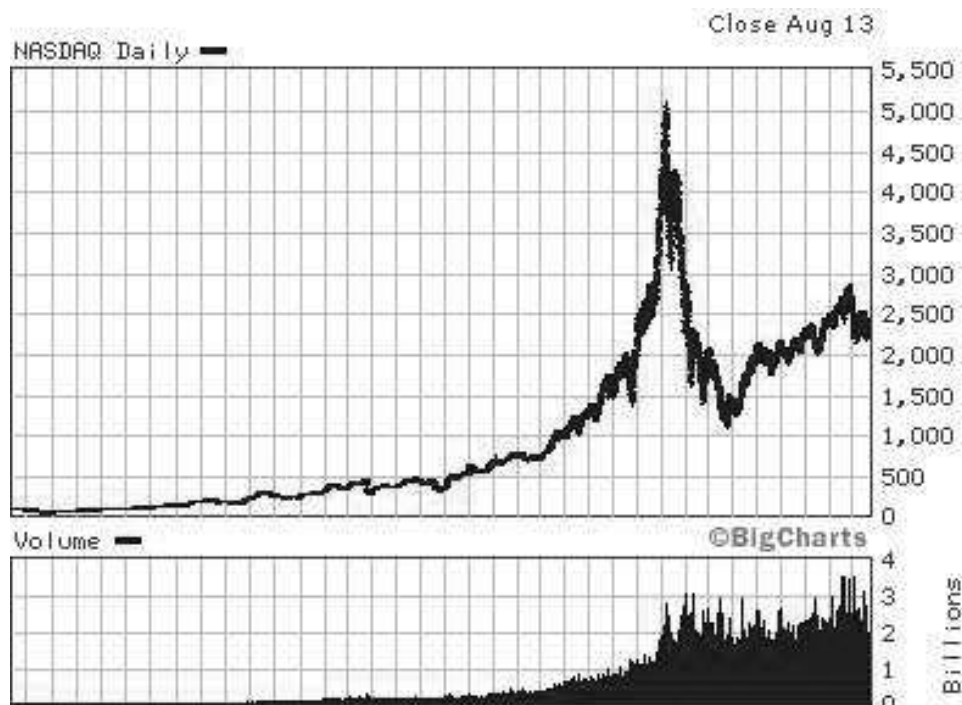
## VÝSLEDKY A DISKUSE

Informace hrají klíčovou roli v teorii efektivního trhu. Nejlépe informovaní by měli být analytici bankovních domů. Jejich pochopení, zpracování a výsledná doporučení bývají velmi rozdílná a protichůdná. V teorii efektivního trhu je psáno o informaci, kterou má trh k dispozici, ale není počítáno s tím, že každý analytik, makléř, či investor si informace zpracuje a vy-

hodnotí po svém. Mnohdy má investor pocit, že by měl dělat pravý opak toho, co analytici doporučují. Např. když byly akcie ČEZ pod nominální hodnotou, analytici předvíдали sestup až na 60 Kč s doporučením prodat. Po výprodeji akcií ČEZ jistým investičním fondem za velmi nízkou hodnotu se cena akcií postupně zněkolikanásobila. Dalšími příklady jsou Deutsche Bank s analytickým pokrýváním akcií Zentivy: během necelého roku byla třikrát změněna cílová cena z 2000 až na 850 Kč a investiční doporučení belgické banky KBC (navíc jeden z největších věřitelů), která se svým brokerem vydala cílovou cenu na akcie Orco v hodnotě cca 4000 Kč. Tato částka byla dlouho na stránkách brokera, a to ještě v době, kdy už bylo zřejmé, že Orco má velké problémy a akcie stály několik stokorun. Není neobvyklé, že makléř doporučí prodej určité akcie a analytik té samé banky radí nákup. Někdo preferuje a doporučuje k nákupu akcie velkých silných firem s přebytkem hotovosti, jiný naopak dává přednost podhodnoceným a dlouho klesajícím akciím.

Politika centrálních bank, zejména Fed a ECB, vede k rekordně vysokým cenám státních dluhopisů a jiných aktiv. Fed podle ekonomů svou uvolněnou měnovou politikou v minulém desetiletí výrazně přispěl ke vzniku cenové bubliny na realitním trhu, jejíž splasknutí způsobilo hlubokou finanční krizi. Cenové bubliny jsou v protikladu s efektivitou kapitálových trhů. Podle mínění části ekonomů centrální banky vytváří svými nákupy dluhopisů další velkou investiční bublinu, která může vyvolat novou katastrofální finanční krizi.

Graf č. 1: Příklad psychologické bubliny s kulminací v r. 2000.



Zdroj: <http://money.cnn.com/>

Kritici, od tržních strategií až po některé vysoce postavené praktiky, jako např. bývalého předsedu Federálního rezervního systému Spojených států Paula Volckera, poukazují na to, že to byla přesně víra

v hypotézy efektivních trhů, která způsobila, že lídři světových finančních trhů chronicky podcenili nebezpečí prasknutí bubliny cen různých aktiv.<sup>10</sup>

**Graf č. 2:** Vývoj ceny akcií společnosti Veolia Environnement dne 28. 02. 2013.

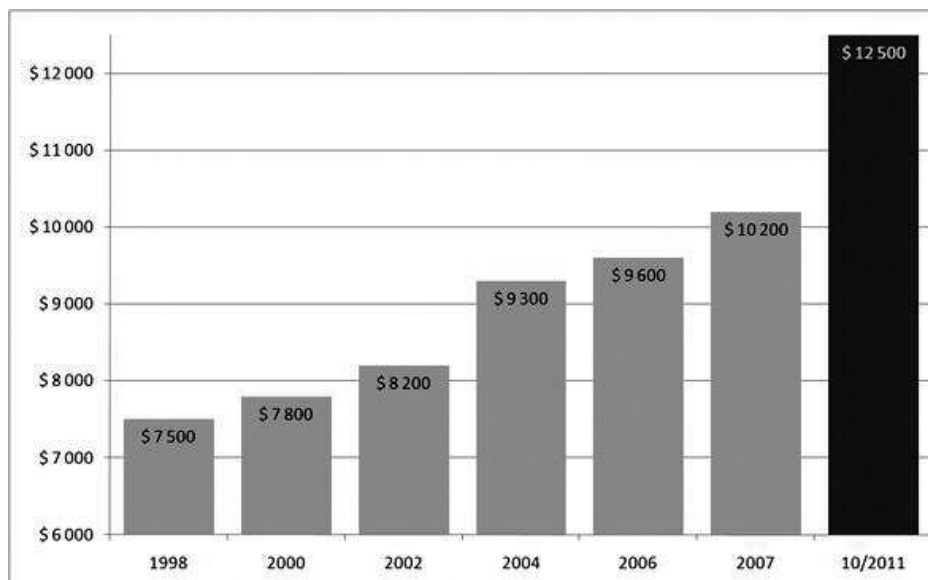


Zdroj: <http://finance.yahoo.com/q?s=VE>

Jedním z mnoha příkladů iracionality investora mohou být skvělé výsledky firmy Veolia Environnement, které katapultovaly cenu akcií téměř o 9 % výše, aby o několik hodin později rostly pouze o 0,9 %, když v průběhu dne akcie firmy byly dokonce ve ztrátě.

Dostatek a dostupnost informací jsou nutnou podmínkou pro rozhodnutí investora. Ne vždy je ale rozhodnutí racionální, a to i za předpokladu, že jsou pro něj dostupné veškeré relevantní informace. Iracionalita investora se projevila i v případě obchodování s investičními diamanty.

**Graf č. 3:** Vývoj ceny broušených briliantů – kulatý briliant 1.00ct VVS2-F.



Zdroj: <http://www.inbardiamond.cz/>

<sup>10</sup> LAUREN, A. *Věříte na Ježíška a na hypotézu efektivních trhů?* [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupný z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2209040/verite-na-jeziska-a-na-hypotezu-efektivnich-trhu.html>

Od roku 1998 do října roku 2011 vzrostla cena broušených diamantů ze 7 500 \$ na 12 500 \$ (graf č. 3). Tato základní informace z oblasti investičních

diamantů vypovídá o výhodnosti případné investice. Pro korunového investora je však důležitá další běžně dostupná informace o vývoji kurzu CZK/USD.

Graf č. 4: Vývoj kurzu CZK/USD.



Zdroj: <http://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/kurzy.html>

Iracionalitu investora při nákupu investičních diamantů lze prezentovat na příkladu jejich nákupu a následného prodeje. Pokud český (korunový) investor nakoupí v roce 1998 jednorázový briliant v burzovní

hodnotě 7 500 USD a v říjnu 2011 se rozhodne jej prodat (burzovní hodnota 12 500 USD), průběh a výsledek investice bude následující (tab. č. 1).

Tab. č. 1: Investice – nákup a prodej broušeného briliantu.

Nákup investičního diamantu v r. 1998		Prodej investičního diamantu v říjnu 2011	
Burzovní hodnota – r. 1998 (USD)	7 500	Burzovní hodnota – 10/ 2011 (USD)	12 500
Kurz v r. 1998: 35 CZK/1 USD	x 35	Kurz v r. 2011: 20 CZK/1 USD	x 20
Marže obchodníka: 20% *	x 1,2	Marže obchodníka: 35% **	x 0,65
DPH v r. 1998: 22%	x 1,22		
<b>Investor v r. 1998 zaplatí (Kč)</b>	<b>384 300</b>	<b>Investor v říjnu 2011 získá (Kč)</b>	<b>165 000</b>
Pozn.: * marže obchodníka při prodeji ** marže obchodníka výkupu			

Zdroj: Vlastní materiály a výpočty.

Největší nevýhodou investičních diamantů je velmi nízká likvidita a spread (nákup/prodej). Zatímco spread u akcií je obvykle v řádu desetin procent, u investičních diamantů je v řádu desítek procent. I přesto, že tuto formu investice nelze doporučit, najdou se investoři, kteří nevýhodný nákup provedou. Nelze ovšem konstatovat, že nevýhodný obchod realizují v důsledku nedostatečných informací, neboť relevantní informace jsou zcela běžně dostupné. Pravděpodobnou příčinou je možno shledat v chybném vyhodnocení situace v průběhu daného časového období anebo také v „odmítnutí“ vzít na vědomí všechny dostupné infor-

mace (stoupající cena broušených diamantů zastíní opačný trend kurzu amerického dolaru vůči české koruně).

## ZÁVĚR

Jednou z podmínek teorie efektivních trhů je, že na trhu neexistují bubliny, protože se jedná o iracionální jev a na skutečně efektivním trhu nemůže bublina vzniknout. V opačném případě by trh nemohl být efektivní. Ovšem na reálných trzích tyto bubliny existují, např. v průběhu let 1988 až 1998 došlo na světových

burzách k několika bublinám. Mimořádně důležitá bublina vznikla v roce 2000, kdy došlo k vzepětí amerického akciového indexu NASDAQ, který o rok později ztratil o 77 % vůči svému maximu. Následně došlo ke strmému pádu internetových a technologických akcií a řada zastánců teorie efektivních trhů začala přicházet o iluze. Hypotéza efektivních trhů je teorie, která však nemá své opodstatnění v praktické rovině.

V praxi mohou nastat situace, kdy investoři nemají k dispozici relevantní informace. Dalším častým jevem na kapitálových trzích je chybné vyhodnocení a interpretace běžně dostupných informací. Cenové bubliny jsou toho důkazem. Objevují se i situace, kdy zejména nezkušení investoři (většinou s vidinou relativně vysokého a snadného zisku) doslova „odmítají vzít na vědomí“ některé relevantní informace. Tato iracionalita investora je vysvětlena na příkladu obchodování s investičními diamanty.

#### POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. KOHOUT, P. (2011): *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma*. Praha: Grada
2. GROSSMAN, S. J. – STIGLITZ, J. E. (1980): *The American Economic Review* [online]. č. 3 [cit. 17. 9. 2012]. Dostupný z <<http://www.jstor.org/stable/1805228>>.
3. INBAR. Investiční diamanty. *Inbardiamond.cz* [online]. © 1995-2013 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z: <http://www.inbardiamond.cz/investicni-diamanty/grafy/>
4. LAUREN, A. (2012): *Věříte na Ježíška a na hypotézu efektivních trhů?* [online]. Praha: Patria [cit. 6. 3. 2013]. Dostupný z <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2209040/verite-na-jeziska-a-na-hypotezu-efektivnich-trhu.html>.
5. LO, A. W: *Efficient markets hypothesis*. *The New Palgrave Dictionary of Economics* [online]. 2008 [cit. 20. 9. 2012]. Dostupný z [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_E000050&q=efficient%20market&topicid=&result\\_number=1](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_E000050&q=efficient%20market&topicid=&result_number=1)>.
6. Patria Online. *Patria.cz* [online]. © 1997–2013. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/kurzy.html>
7. Yahoo Inc. Yahoo Finance. *Yahoo.com* [online]. © 2013. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://finance.yahoo.com/q?s=VE>

#### ADDRESS & ©

Ing. Jaroslav ŠURA  
Ing. Gabriela KUKALOVÁ  
Katedra obchodu a financí  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbátka  
Czech Republic  
[suraj@pef.czu.cz](mailto:suraj@pef.czu.cz)  
[kukalova@pef.czu.cz](mailto:kukalova@pef.czu.cz)



## K PROBLEMATICE VÝNOSOVEJ KRIVKY ŠTÁTNYCH DLHOPISOV POČAS FINANČNEJ KRÍZY

To Question of Yield Curve of Government Bonds Within Financial Crisis

*Eubomíra GERTLER*

Bratislava, Slovak Republic

**ABSTRAKT:** Pomocou štatistickej analýzy sledujeme reakcie denných rozpätí štátnych dlhopisov na najsilnejšie impulzy prichádzajúce z neštandardných opatrení menovej politiky. Dvomi zadanými signálmi priradíme vybrané dátumy udalostí a meriame medián a rozptyl zmien úrokových rozpätí štátnych dlhopisov s kratšou aj dlhšou splatnosťou v rôznych skupinách krajín eurozóny. Podľa očakávania nachádzame významné rozdiely v intenzite reakcií medzi krajinami jadra a periférnymi krajinami eurozóny, no napriek tomu závery o smere vplyvu nie sú vždy jednoznačné. Na základe takto meraných reakcií tiež zisťujeme príslušnosť slovenského dlhopisového trhu ku krajinám jadra, avšak iba v neskoršom štádiu dlhovej krízy (v roku 2011).

*Kľúčové slová:* neštandardné opatrenia menovej politiky – výnosová krivka – štátny dlh – eurozóna – heterogenita

**ABSTRACT:** By means of the pure statistical analysis we observe the reactions of daily government bond spreads to the strongest signals coming from non-standard measures of the monetary policy. We define two signals and refer them to the selected individual event dates to measure the median and dispersion of the short and long maturity bond spreads reaction in the core and periphery euro area countries. As expected, we find the significant differences between the two groups of the countries, the conclusions of the direction of the impact are not always unambiguous, though. According to such a market reaction we also find the Slovak bond market affiliated with the core group only in the later stage of the debt crisis (in 2011).

*Key words:* non-standard measures of monetary policy – yield curve – government debt – euro area – heterogeneity

### ÚVOD

Finančná kríza, ktorá vypukla v roku 2007 ako dôsledok úrovňou vysokého ale zabezpečením nepriemeraného zadlženia a rýchlym nástupom nedôvery na trhu sa postupne premietla do krízy na akciových trhoch v roku 2008, do ekonomickej krízy začiatkom roku 2009 a do dlhovej krízy v roku 2010. V prípade eurozóny reagovala Európska centrálna banka na tento vývoj znižovaním základnej úrokovej sadzby na prelome rokov 2008 a 2009 a neskôr neštandardnými opatreniami menovej politiky. Cieľom týchto opatrení je vo všeobecnosti okrem priameho stimulu v prostredí sadzieb blízkyh nule podpora efektívneho mechanizmu transmisie menovej politiky, ktorá bola poškodená alebo na niektorých trhoch nefunkčná.

Podobne ako Lenza a Reichlin (2010) vychádzame z predpokladu, že neštandardné opatrenia menovej politiky vplyvajú na ekonomiku prostredníctvom úrokových rozpätí a nie cez ich dopad na

menovú bázu, t.j. cez nominálne a nie cez reálne veľičiny. V prostredí neobmedzenej ponuky likvidity<sup>11</sup> zo strany ECB to predstavuje presmerovanie danej časti medzibankových transakcií z narušeného segmentu trhu do bilancie eurosystému. Takáto angažovanosť ECB vo finančnom sprostredkovaní (napr. cez poskytovanie likvidity cez tendre s pevným kurzom a s neobmedzeným objemom pridelených prostriedkov a opätovnej absorpcii prebytočnej likvidity) ústia do nepriamej podpory ekonomickej aktivity cez dva hlavné kanály: 1) prostredníctvom znižovania neistoty presmerovaním časti transakcií z postihnutého segmentu trhu a 2) ovplyvňovaním (znižovaním sklonu a stláčaním nadol) výnosovej krivky angažovaním veľkých objemov v operáciách aj s dlhšou maturitou.

V prostredí zvýšenej nedôvery stúpajú rizikové prémie na úroveň, ktorá môže obmedziť fungovanie finančných trhov a v dôsledku toho aj transmisiu menovej politiky. Preto v prípade, že úrokové miery dosiahnu úroveň blízku nule a plynulá transmisia je

<sup>11</sup> Politika FRFA (Fixed rate full allotment), teda uspokojovania celého dopytu protistrán po likvidite pri likviditných operáciách a široká báza akceptovaného kolaterálu prakticky vytvorila prostredie neobmedzenej ponuky a ponechania rozhodnutia o objeme poskytovanej likvidity v rukách protistrany.

stále ohrozená, centrálna banka sa snaží prijímať dodatočné opatrenia na sfunkčnenie narušených trhov, sformovanie náhradného riešenia transakčných tokov, a/alebo zníženie nákladov na poskytovanie úverov či už prostredníctvom vplyvu na výnosovú krivku, alebo podporou vytvárania hotovostných rezerv formou poskytovania dodatočnej likvidity, či rozširovaním základne pre akceptovateľnú zábezpeku pre refinančné operácie.

Keďže štátne dlhopisy sú v európskych podmienkach dôležitým zdrojom financovania bankového sektora, fungovanie tohto trhu odráža stav transmisného mechanizmu a tvar výnosovej krivky (vďaka vplyvu cien dlhopisov na cenu ostatných druhov aktív) zodpovedá očakávaniam ekonomických agentov z budúceho vývoja ekonomiky daných krajín. Cieľom článku je charakterizovať dopad neštandardných opatrení menovej politiky na trhy štátnych dlhopisov a na základe týchto dopadov posúdiť adresnosť opatrení pre parciálne trhy.

Rozdelením neštandardných opatrení do dvoch skupín podľa signálu, ktorý vysiela trhu skúmame reakcie dlhopisového trhu na 12 rôznych dní (s najsilnejším signálom) v rokoch 2008 až 2012. Zistujeme, že reakcia trhu nie až taká jednoznačná, ako by sa dalo predpokladať. Reakcia v krajinách jadra (Nemecko, Holandsko, Belgicko, Francúzsko, Fínsko a Rakúsko) je diametrálne rozdielna od reakcie periférnych krajín (Taliansko, Španielsko, Írsko a Portugalsko). Reakcia Slovenska je bližšia ku krajinám jadra, avšak celkovo je reakcia slovenského trhu na signály neštandardnej menovej politiky je len veľmi nízka.

### 1. Neštandardné opatrenia menovej politiky a ich úloha

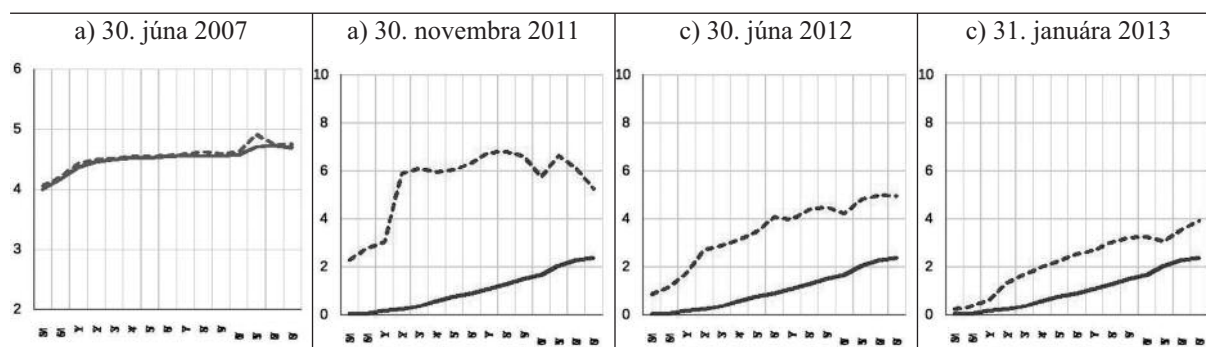
Za neštandardné opatrenia menovej politiky chápeme také opatrenia, ktoré idú nad rámec bežných

rozhodnutí o úrokových sadzbách a ich cieľom je podpora transmisie menovej politiky. Po vypuknutí finančnej krízy a popri nárazovom znížení sadzieb o 325 bodov medzi októbrom 2008 a májom 2009 prijala ECB niekoľko neštandardných operácií na podporu podmienok financovania.

Išlo najmä o predĺženie splatností refinančných operácií, ktorých cieľom bolo pomôcť obnoviť úrokový kanál dôležitý pre financovanie súkromného sektora, ponuky likvidity cez refinančné operácie bez obmedzenia objemu a to aj v cudzích menách formou swapových operácií, rozšírenie základne kolaterálu prijímaného v týchto operáciách a priame nákupy krytých dlhopisov a štátnych dlhopisov na sekundárnom trhu, ktoré mali za úlohu obnoviť fungovanie národných dlhopisových trhov.<sup>12</sup>

Pred prepuknutím finančnej krízy v roku 2007, sadzby na medzibankovom trhu boli v rôznych bankách naprieč eurozónou takmer totožné. Medzibankový trh sa stal vďaka finančnej integrácii v rámci Európskej menovej únie plne integrovaným trhom (viz obr. 1a) a rozdiely medzi domácimi a zahraničnými transakciami v rámci eurozóny sa prakticky vytratili. Zároveň však fiškálna politika a bankový dohľad ostal v národných kompetenciách suverénnych štátov, čo prispelo k oslabeniu motivácie venovať sa problémom konkurencieschopnosti a robustnosti bankového systému. Pretrvávajúce deficity bežného účtu vychádzajúce z čistého importu tovarov a služieb tak bolo jednoduché prefinancovať na medzibankovom trhu v zahraničí, prípadne v zahraničí umiestniť dlhopisy alebo prilákať priame zahraničné investície. Takto narastajúca a národnými politikami neriešená nerovnováha na finančnom účte a v platobnej bilancii vytvorila prostredie, v ktorom sa v rámci eurozóny nachádzalo hneď niekoľko zraniteľných ekonomík. Súbor neštandardných opatrení menovej politiky bol

Obr. č. 1: Výnosová krivka dlhopisov krajín eurozóny



Poznámka: Pásmo okolo generickej výnosovej krivky eurozóny (prameň: Bloomberg) zodpovedá jednej štandardnej odchýlke. Štandardná odchýlka je vypočítaná z výnosov štátnych dlhopisov dvanástich krajín: pôvodných jedenástich krajín eurozóny bez Grécka, a Slovenska.

Prameň: Bloomberg a vlastné spracovanie.

<sup>12</sup> Bližšie napríklad v článku mesačného bulletinu ECB „The ECB’s non-standard measures – impact and phasing-out“, July 2011, p. 55.

tak snahou zareagovať na celkový negatívny vývoj v transmisnom mechanizme ako aj na heterogénny vývoj v jednotlivých krajinách eurozóny.

Heterogénnosť rozpätí štátnych dlhopisov krajín eurozóny rástla s negatívnymi správami z národných ekonomík a nedôverou na trhu a klesala s prijímanými opatreniami zväčša v oblasti menovej politiky, ale v poslednom období aj v oblasti spoločných dohôd krajín o spoločnej správe ekonomických politik a bankového dohľadu.

Po prvej vlne nedôvery voči periférnym ekonomikám eurozóny prišlo začiatkom roka 2011 mierne upokojenie spojené s výhľadom oživenia. V druhej polovici roka 2011 sa však neistota opäť na trhy vrátila s neistými správami zo Španielska a Talianska a návratom do recesie. Po dvoch refinančných operáciách v decembri 2011 a vo februári 2012 s predĺženou splatnosťou na 3 roky a neskoršie s prísľubom neobmedzeného zásahu ECB na dlhopisových trhoch v prípade potreby (v júli 2012) a dohodách o bankovej únii koncom roka 2012 sa postupne situácia na trhu opäť upokojila. Tento priebeh dokumentujú grafy na obrázku 1b)-1d).

Je však tento priebeh možné zachytiť kvantitatívne? Odborná literatúra uvádza niekoľko príkladov realizácie modelových prístupov k hodnoteniu efektívnosti neštandardných opatrení zväčša potvrdzujú ich efektívnosť.

Giannone, Lenza a Reichlin (2011) skonštruovali a odhadli Bayesovský VAR model obsahujúci makroekonomické, menové aj finančné premenné z ktorého extrahovali štandardizované vzťahy medzi premennými. Odhadnuté parametre do roku 2007 potom použili na výpočet teoretických scenárov jednotlivých premenných na základe pozorovaných údajov ekonomickej aktivity po roku 2007. Z diferencií medzi skutočnými a teoretickými pozorovaniami uzatvárajú, že opatrenia prijaté počas finančnej a dlhovej krízy mali zásadný vplyv na transmisiu najmä podporou tvorby rezerv v podnikovom sektore a zamedzeniu možných neočakávaných pohybov cashflow, či izoláciou podnikov a domácností pred radikálnejším

zhoršením úverových podmienok a porúch vo finančnom sprostredkovaní.

V nasledujúcej časti skúmame na základe štatistickej analýzy reakcie výnosovej krivky štátnych dlhopisov na impulzy z neštandardných opatrení menovej politiky. Impulzy rozdelíme do dvoch skupín podľa signálu, ktorý vysielajú trhom:

- signál o nastavení menovej politiky v budúcnosti (oznámenia o nových dlhodobých operáciách a významných objemoch pridelených v tendroch)
- signál priamo vplyvajúci na výnosovú krivku narušeného segmentu trhu (nákupy štátnych dlhopisov na sekundárnom trhu, nákupy krytých dlhopisov a pod.).

Reakcie meriame ako denné a týždenné zmeny rozpätia výnosov 2-ročných a 10-ročných štátnych dlhopisov. Rozpätia výnosov meriame oproti bezrizikovému aktívu tej istej maturity, za ktorý považujeme úrokový swap indexovaný na jednodňovú sadzbu (Eonia). Sledujeme zmeny za agregát eurozóny ako aj za skupinu krajín stredu (DE, FR, NL, BE, FI a AT) a krajín periférie (IT, ES, PT a IE).<sup>13</sup>

Prvý typ signálu predstavujú oznámenia o nových dlhodobějších refinančných opatreniach (LTRO)<sup>14</sup> a informácie z realizovaných tendrov s objemom pridelených prostriedkov presahujúcim očakávanie trhu. Takéto udalosti vysielajú signál o meniacom sa horizonte platnosti likviditných operácií a rozsahu angažovanosti centrálnej banky.

Informácie o prehlbujúcej sa angažovanosti posilňovali prísľub uvoľnenej menovej politiky v budúcom období a okrem presmerovania transakcií z narušených trhov do bilancie eurosystému vplývali na očakávania dlhodobo nízkej úrovne výnosovej krivky a na znižovanie jej sklonu.

Druhý typ signálu predstavujú geograficky špecifické intervencie na sekundárnom trhu, ktoré signalizujú zámer uvoľniť napätie na relevantnom trhu. Do tejto skupiny zaraďujeme program nákupu štátnych dlhopisov (SMP) a program nákupu krytých dlhopisov (CBPP). Pre každú skupinu sme vybrali hlavné signálne dni, ktoré sú uvedené na obr. č. 2.

<sup>13</sup> Grécko nie je obsiahnuté medzi krajinami periférie, pretože jeho dlhopisy sa dostali veľmi rýchlo mimo trh, čím sa zmeny v rozpätiach gréckych dlhopisov stali bezpredmetné.

<sup>14</sup> Postupne boli takto zavedené 6-mesačné refinančné opatrenia v roku 2008 pri pevnej sadzbe, neskôr 12-mesačné v roku 2009 a nakoniec 3-ročné koncom roku 2011.

Obr. č. 2: Klasifikácia vybraných neštandardných opatrení menovej politiky.

Dátum	Typ udalosti	Udalosť	Dátum	Typ udalosti	Udalosť
<b>Signál o budúcej menovej politike</b>			<b>Geograficky špecifický signál</b>		
1 04 Sep 2008	Oznámenie	LTRO, 3 a 6 mesiacov Sadzba -0.25, oznámenia 1-ročného LTRO a programu SMP a CB	1 v 32. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 1	
2 07 May 2009	Oznámenie		2 v 19. týždni, 2010	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 2	
3 24 Jun 2009	Likvidita 1 rok	dopyt 442.2 mld. EUR	3 v 19. týždni, 2010	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 3	
4 30 Sep 2009	Likvidita 1 rok	dopyt 75.2 mld. EUR	4 v 33. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 4	
5 03 Dec 2009	Oznámenie	rozšírenie dlhodobých operácií a zmena úročenia na variabilné	5 v 32. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 5	
6 16 Dec 2009	Likvidita 1 rok	dopyt 96.9 mld. EUR	6 v 20. týždni, 2010	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 6	
7 10 Aug 2011	Likvidita 6 mesiacov	dopyt 49.8 mld. EUR	7 v 35. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 7	
8 26 Oct 2011	Likvidita 1 rok	dopyt 56.9 mld. EUR	8 v 44. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 8	
9 08 Dec 2011	Oznámenie	3 roky	9 v 36. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 9	
10 14 Dec 2011	Likvidita bezna	dopyt 291.6 mld. EUR	10 v 44. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 10	
11 21 Dec 2011	Likvidita 3 roky	dopyt 489.2 mld. EUR	11 v 36. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 11	
12 29 Feb 2012	Likvidita 3 roky	dopyt 529.5 mld. EUR	12 v 33. týždni, 2011	Nákup dlhopisov na sekundárnom trhu 12	

Prameň: vlastné spracovanie.

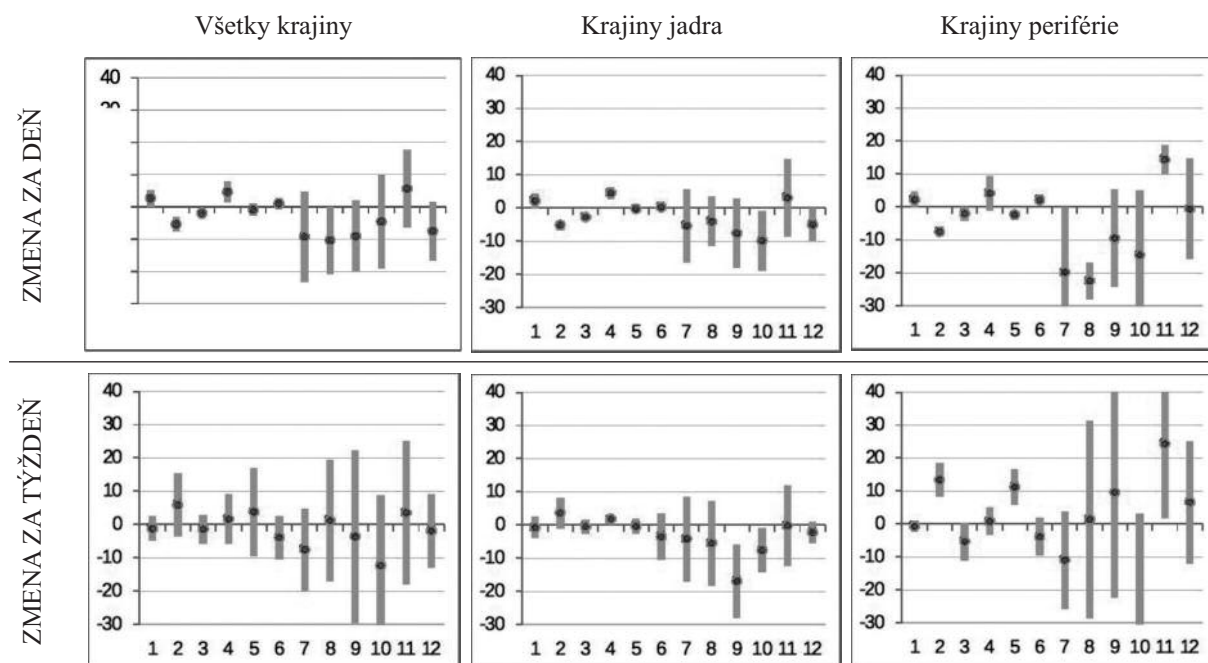
## 2. Reakcie trhu štátnych dlhopisov na signály z neštandardných opatrení

### Reakcia na signál o budúcej menovej politike

Signály prvého typu formujú očakávania prostredníctvom ohlásených nových dlhodobejších likviditných operácií, alebo prekvapivo vysokým dopytom v tendroch. Formujú preto očakávania prostredníctvom odkladu eventuálneho exitu z uvoľnenej menovej politiky vo forme prísľubu dlhšieho trvania operácií, respektíve väčšieho objemu prostriedkov v systéme.

Keďže táto skupina obsahuje 6 pozorovaní do roku 2009 a zvyšných šesť od leta roku 2011, tento zlom je zjavný aj vo výsledkoch. V prvej polovici pozorovaní nie je vidieť výrazný vplyv, no od roku 2011 je každý signál tohto druhu chápaný ako dodatočný impulz pre investície do bezpečných dlhodobých aktív. Na obrázku 3 je zjavný výrazný pokles rozpätí výnosov vo všetkých prípadoch signálov od roku 2011 a tiež zo 7. mája 2009, kedy však okrem oznámenia 12-mesačnej dlhodobejšej refinančnej operácie boli tiež znížené úrokové sadzby a ohlásený program nákupu problematických aktív na sekundárnom trhu.

Obr. č. 3: Reakcie na signály vzťahujúce sa k dlhodobejším refinančným operáciám.



Poznámka: Mediánová reakcia na signál a štandardná odchýlka. Jednotlivé udalosti sú zoradené podľa dátumov udalostí z obr. 2 (ľavý segment).

Prameň: Bloomberg a vlastné spracovanie.



Znížené rozpätie výnosov dlhodobých aktív však dokáže pretrvať iba v krajinách jadra. Dlhopisy periférnych krajín zaznamenajú určitý okamžitý pokles, ale po týždni sa už daný vplyv zväčša vytráti. Navyše, rozptýl dokumentujúci vplyv tohto signálu po týždni je v periférnych krajinách oveľa väčší.

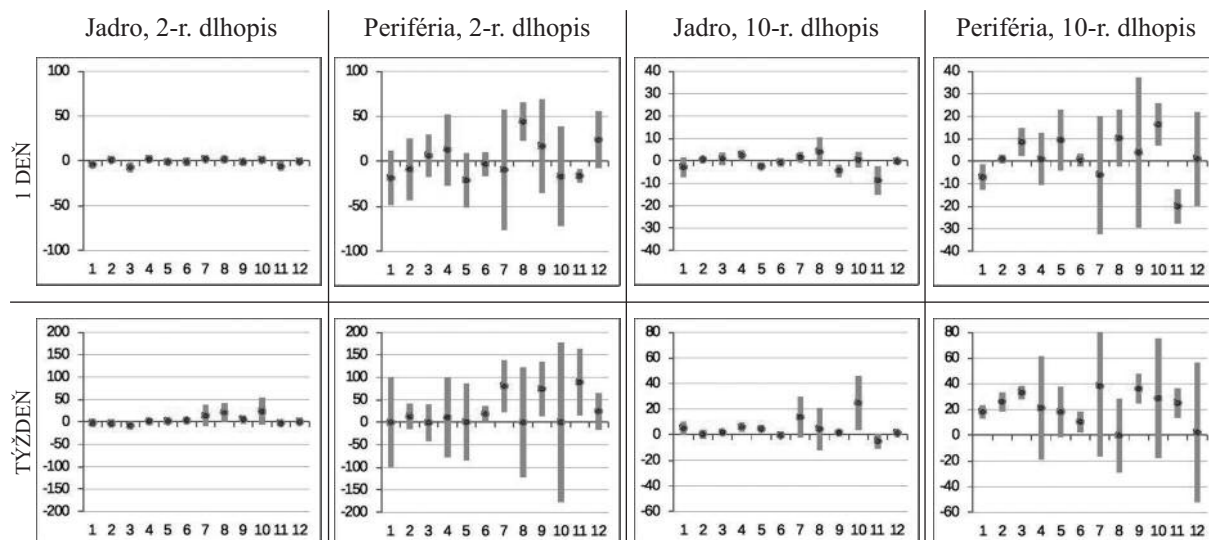
### Reakcia na špecifický signál

Signály druhého typu sme definovali ako nákupy aktív na sekundárnom trhu. Podstatným signálom pre daný trh však v tomto prípade je objem nakúpených aktív. Denné objemy nákupov prezrádzajú, že ich rozdelenie sa v prípade nákupu štátnych dlhopisov a krytých dlhopisov na sekundárnom trhu výrazne líši. Keďže viac ako polovica denných nákupov krytých

dlhopisov sa nachádzala v úzkom rozmedzí 300 až 500 mil. EUR, nákupy krytých dlhopisov nie je možné považovať za signál.

Naopak, veľmi nerovnomerné rozdelenie nákupov (podľa potreby trhu a prevládajúceho napätia) dáva predpoklad, že najvyššie nákupy vyvolali na trhu určitú reakciu. Preto sme v rámci programu nákupu štátnych dlhopisov prebiehajúcim medzi 3. štvrtrokom 2009 a koncom roka 2012 vybrali 12 najväčších denných intervencií a skúmame ich rovnako ako v predchádzajúcom prípade. Keďže ide o geograficky závislé opatrenie, je možné očakávať oveľa heterogénnejšie reakcie najmä u skupiny periférnych krajín eurozóny. Potvrdením tohto predpokladu je obrázok 4, ktorý dokazuje rádovo väčšiu disperziu ako u krajín jadra.

Obr. č. 4: Reakcie na signály vzťahujúce sa k nákupom na sekundárnom trhu.



Poznámka: Mediánová reakcia na signál a štandardná odchýlka. Jednotlivé udalosti sú zoradené podľa dátumov udalostí z obr.2 (pravý segment).

Napriek korelácií rozpätí výnosov štátnych dlhopisov periférnych krajín eurozóny nie je z výsledných reakcií jasné smerovanie vplyvu. To je však do veľkej miery dôsledkom nedostupnosti údajov o tom, aká časť objemu nákupov smerovala do určitej krajiny. Obrázok 4 však dokumentuje, že rozpätie je po týždni od signálu vyššie ako bolo deň po intervencii. Ak teda aj samotné nákupy mali určitý okamžitý dopad na konkrétny nefunkčný trh, celkovo nevypovedajú o žiadnom priamom pozitívnom dopade na výnosovú krivku.

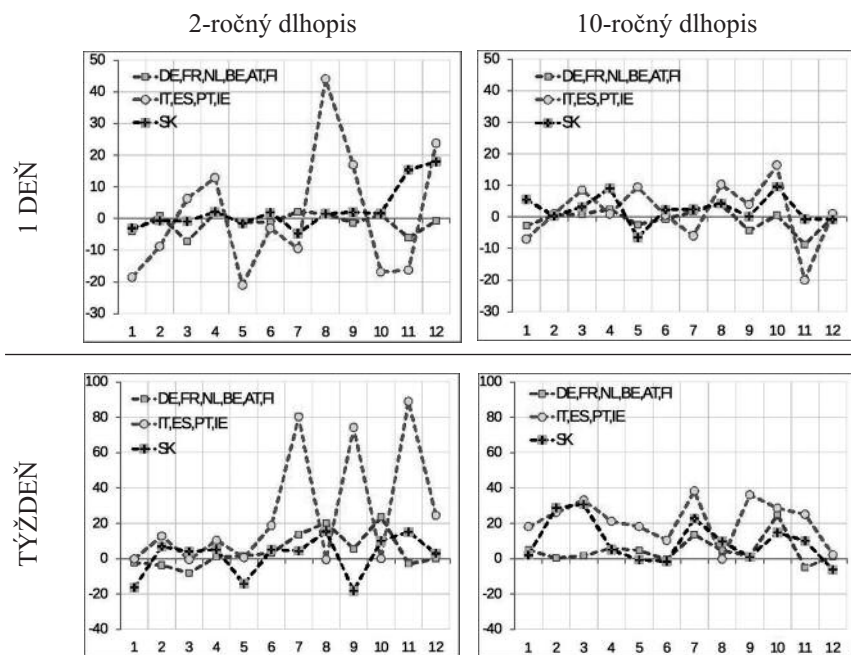
Na rozdiel od prvého typu signálu, kde adresnosť opatrenia je potvrdená reakciou výnosovej krivky smerom nadol, pri signáloch druhého typu takúto adresnosť nemožno z danej analýzy potvrdiť ani vyvrátiť.

### Porovnanie s reakciou slovenského trhu

Obr. 5 dokumentuje reakciu slovenského trhu na signál tých istých nákupov vládnych dlhopisov ako v predchádzajúcej časti. Okamžitá reakcia slovenského trhu je omnoho bližšia krajinám okolo Nemecka ako periférnym krajinám eurozóny. Ešte užšie spojenie s krajinami jadra je vidieť pri dlhopisoch s dlhšou splatnosťou.

Táto blízka aliancia je však prítomná iba od roku 2011. Všetky skoršie pozorované týždenné reakcie slovenského dlhopisového trhu sú presne naopak takmer totožné s krajinami periférie eurozóny (stĺpec 2, 3 a 6 v pravom spodnom segmente). Napovedá to o zmene vnímania rizikovosti Slovenska počas trvania dlhovej krízy.

**Obr. č. 5:** Porovnanie reakcie nákupov skupín krajín a Slovenska.



Poznámka:  
Mediánová reakcia na signál v prípade skupín krajín. Jednotlivé udalosti sú zoradené podľa dátumov udalostí z obr. 2 (pravý segment).

## ZÁVER

Po vypuknutí finančnej krízy a znížení úrokovej sadzby k blízkosti nuly, prijala ECB niekoľko neštandardných opatrení na podporu podmienok financovania a nápravu transmisného mechanizmu menovej politiky. Klasifikovali sme tieto opatrenia na základe dvoch hlavných signálov neštandardných opatrení, ktoré formujú očakávania na trhu, a identifikovali sme dátumy hlavných udalostí vzťahujúcich sa k daným signálom. Keďže neštandardné opatrenia menovej politiky vplyvajú nepriamo na ekonomickú aktivitu prostredníctvom úrokových rozpätí, študovali sme reakcie na dané signály na výnosoch štátnych dlhopisov.

Empricky sme sa presvedčili, že predĺžovanie splatnosti a vysoké objemy v refinančných operáciách pôsobi na dlhodobjšie očakávania prostredníctvom poklesu výnosov menej rizikových dlhopisov s dlhšou maturitou. Pokles výnosov štátnych dlhopisov v periférnych krajinách bol v priemere veľmi nestály a krátkodobý. Zistenia sú tak v súlade s komunikáciou banky o tom, že tento druh opatrení slúži najmä na presmerovanie transakcií z peňažného trhu cez bilanciu eurosystému a nie na priamu podporu trhu s dlhopismi.

Dlhodobjšie refinančné operácie v tomto zmysle dopĺňajú nákupy dlhopisov na sekundárnom trhu, ktorých reakcie viac reflektujú potreby národných trhov. Z údajov nie je možné odsledovať nákupy jednotlivých suverénov v čase, zistili sme však, že va-

riabilita reakcie v dňoch s najväčším objemom nakúpených aktív v periférnych krajinách je násobne vyššia ako v krajinách jadra. Svedčí to o silných reakciách výnosov jednotlivých periférnych krajín eurozóny na intervencie, a to okamžitých ako aj s určitým oneskorením.

Zo štatistík reakcií dlhopisového trhu neštandardné opatrenia menovej politiky je tiež zrejماً bližšia afiliácia slovenského trhu k krajinám jadra ako ku periférnym krajinám eurozóny. Takéto vnímanie trhu však badať až od roku 2011.

## POUŽITÁ LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE

1. BORIO, C. – DISYATAT, P. (2009): Unconventional Monetary policies: an appraisal, *BIS Working paper series* no. 292.
2. CARPENTER S. B. – DEMIRALP S. – EISENSCHMIDT J. (2013): The Effectiveness of the Non-Standard Policy Measures during the Financial Crises: The Experiences of the Federal Reserve and the European Central Bank, *Fed Working paper series*, 2013-34.
3. Cour-Thimann, Ph. – Winkler, B. (2012): The ECB's non-standard monetary policy measures: the role of institutional factors and financial structure. *Oxford Review of Economic Policy*.
4. ECB Monthly Bulletin: The ECB's non-standard measures – impact and phasing-out“, July 2011, p. 55.

5. GIANNONE, D. – LENZA, M. – PILL, H. – REICHLIN, L. (2011): Non-standard monetary policy measures and monetary developments. *ECB Working paper series*, no.1290.
6. LENZA, M. – PHIL, H. – REICHLIN, L. (2010): Monetary policy in exceptional times, *Economic Policy*, Vol. 62, p. 295-339.

**ADDRESS & ©**

Ing. Lubomíra GERTLER, PhD.  
Katedra financií  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita  
Dolnozemska cesta 1/b, 85235 Bratislava  
Slovak Republic  
***lugertler@hotmail.com***

## 2 POLITOLOGIE · POLITICAL SCIENCE

### POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING CONTENT ANALYSIS DURING STUDY OF ENDOGENOUS FACTORS OF REGIONAL DEVELOPMENT

Možnosti aplikace obsahové analýzy při studiu endogenních faktorů  
regionálního vývoje

*Radek KOPŘIVA*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Obsahová analýza byla od 50. let 20. století definována B. Berelsonem jako metoda výzkumu (Berelson 1952). Od té doby našla uplatnění v řadě vědních disciplín, včetně věd společenských. Její stále častější využití pramení především z možnosti přijímat značně zobecněné či explanační závěry. Jednou ze stěžejních oblastí zájmu politologie je problematika regionálního rozvoje. Jeho potenciál bývá mnohdy posuzován na základě identifikace endogenních faktorů, mezi které patří také místní politická reprezentace. Hodnotové postoje populace regionu, které klíčovým způsobem ovlivňují složení místního politického sboru, jsou bezpochyby značně ovlivněny působením místních médií. Smyslem článku je v této souvislosti ověřit využitelnost obsahové analýzy při studiu místních médií. Ukazuje se, že obsahová analýza může být užitečným nástrojem k pochopení možných účinků jednoho z významných činitelů regionálního rozvoje, kterým jsou lokální tištěná média.

*Klíčová slova:* média – obsahová analýza – regionální rozvoj – politická strana – komunální volby

**ABSTRACT:** Since the 1950's, the content analysis has been defined as a research method by B. Berelson (Berelson 1952). Since that time it has been used in a number of scientific disciplines, including social sciences. The ever more frequent utilization of this method stems primarily from the possibility to accept considerably generalized or explanatory conclusions. One of the main fields of political science's interest is the issue of regional development. Its potential is often assessed, based on the identification of endogenous factors, which also include local political representation. The value attitudes of the region that affect the composition of the local political body crucially are undoubtedly very much affected by the impact of local media. The purpose of the article is to verify the usability of the content analysis in the study of the local media in this context. It is apparent that the content analysis can be a useful tool for understanding the possible effects of one of the most important factors of regional development - local printed media.

*Key words:* media – content analysis – regional development – political party – municipal election

#### Abbreviations

ČSSD = Czech Social Democratic Party, KDU-ČSL = Christian and Democratic Union – Czechoslovak People's Party, KSČM = Communist Party of Bohemia and Moravia, ODS = Civic Democratic Party, SPOZ = Party of Civic Rights – Zemanovci, SUV = Sovereignty, SZ = The Green Party, VV = Public Affairs, HOPB = Citizens for Budějovice Movement, DSSS = Labor Party of Social Justice, SNK – ED = Association of Independent Candidates - European Democrats

#### INTRODUCTION

The local political representation and its participation in the local political process are amongst the decisive endogenous factors in the background of regional development. This political representation is selected in periodical elections. A relatively widely-conceived

concept of local democracy whose purpose is to interpret the phenomena and events of social-political nature on the local or regional level of the political decision-making, characterizes local (or regional) political life as a conglomerate of a number of various participants and factors influencing them. They form the resulting shape of the redistribution of political



power and power action. In this context the media plays an important role; is not only informs voters about political entities but also interprets the form of local politics. The Czech media mostly declare their own political independence. The media finds meaning in contribution to democracy, which they see in pointing out doubts concerning the administration of public matters. Of course, many authors contest this. Some point out the ties between the media and political representatives, the influence of the owners on the message's contents, etc. However, the conclusions of a consistently conceived analysis oriented this way are still missing in the Czech environment. This creates a space for exploration in the area of various aspects of the research of political process, including the forming of the local political representation and its effect on regional development. This is also the area that is the subject of this article. The aim of the research whose conclusions are publicized in this work was to verify the applicability of the methods of content analysis in the interpretation of the effect of local printed media on local politics.

The work is conceived as a case study of the city of České Budějovice. In addition to the applicability of the method for the analysis of selected printed media during the pre-election period in this city, the work also focuses on the comparison of country-wide printed media and its potential impact on the forming of the value attitudes of the local electorate.

In the normative concept, it is possible to understand democracy as a set of general principles and rules, but also as the political culture resulting from society's moral basis, etc., that demarcate the space where people live their everyday lives. One of the principal pillars of the modern representative democracy is the political representation and the transfer of political will and power to it. It is the forming of political representation that can be understood as the crucial element of the functioning of politics and democracy. The entities that affect the conduct of voters to which the responsibility for decisions about political representation is transferred through democratic elections play an important role in this process. Mass media belongs here.

Mass media is usually subject to content analysis, mainly in the effort to understand the form of election conduct. In this context, the media has been under scrutiny in the U.S.A. since the 1960's. For instance, the analysis shows the ever-increasing interest of the media in the voters of some U.S. states in presidential elections, which, thanks to the applied election system, were still considered marginal at the end of the 20<sup>th</sup> century (Goux 2006). The period preceding the presidential election in the U.S.A. in 2008 was a great media theme – firstly, the candidacy of the first Afro-American, Barack Obama, and then the efforts of Hillary Clinton to vie for the post of the first woman to hold the position of U.S. president. In this connection, the research using the method of content analysis concentrated on the question of whether the media

accentuate these characteristic signs of the aforementioned candidates, or if they are consistently focused on political themes (e.g. Holt 2012 or Zurbruggen; Herman 2010). Another study was dedicated to the media objectivity from the viewpoint of the interpretation of the political prerequisites of candidates to the U.S. Congress Senate (Schiffner 2006). However, the content analysis is also utilized when investigating the factors of voting behaviour in the European environment. The study of the media in the Netherlands provided knowledge that media campaigns considerably influence voters' behaviour in parliamentary elections (Kleinnijenhuis, van Hoof, Oegema, de Ridder 2007), or in Switzerland within a public referendum (Wirth, Matthes, Schemer 2010). Another form of research implemented in Denmark points out the transformation of power activities in relation to the change of the media market (Hoppmann, de Vreese, Albæk 2011).

The top political representatives in non-democratic political systems very much use the media effect. The conclusions of investigation using content analysis in totalitarian political systems such as, e.g. Iran (e.g. Sweetser, Brown 2010) or Pakistan (e.g. Sadiq, Qureshi 2010) show this as well.

It also makes sense to deal with politics and the influence of the media on politics within the study of aspects of the development of regions. The form and quality of regional development is often connected with endogenous influences, which have a locally-contextual nature with regard to the monitored phenomenon. In this context, politics on the sub-national level of political decision-making is the basic endogenous factor. The importance of the media stems from their share of interpretation of local politics.

The study of politics on the local and regional level in the Czech Republic is on the rise. Čmejrek evaluates the state of research by stating that after 1989, political science concentrated on the matter of political transformation, and only after this theme was finished did it acquire the space to also deal with the local and regional themes (Čmejrek 2008: 13). However, the study of the importance and influence of the media on this level of politics is still practically an unexplored area.

Thanks to their ability to affect public opinion the mass media are usually understood as the decisive factor of the political process (e.g. McQuail 2009: 468). In this respect, the fact that people often do not realize the effect of the media is important (also Giddens 1999). In connection with the mass media, their current transformation is often considered. The task of the entity monitoring the quality of democracy gradually changes into the task of the creator of public opinion; the media is subject to ubiquitous commercialization. The media's primary mission is to generate an ever-increasing profit (Adamová – Křížkovský: 2004: 247). Understandably, politics adjust to this. During pre-election periods political parties invest

considerable amounts into media advertising, which necessarily must affect the media's impartiality. However, many theoreticians point out the discrepancy between the necessity to generate profit and objective informing (e.g. Burnsová 2004: 36-37).

A frequent subject of interest of not only the media and politicians, but also of scientists is the rate of effect of the media message. McNair (2004: 60) states that political participants cannot know in advance the intensity with which media information will affect the recipient. However, he believes that it is certain that entering into the media is important for the assertion of political opinions. Of course, politicians are well aware of this fact by which they contribute to the creation of the phenomenon McNair calls the presentation aspect of politics - a firm bond between the closely cooperating media and politicians is created on its basis (McNair 2004: 61).

The area with which the study of democracy often deals is trust in institutions. In connection with the concept of political culture, the trustworthiness of the media is also frequently discussed, mainly in the context of informing on political themes. The perception of reality is often a consequence of imperfect media informing (Svoboda 2007: 153). The media are used by political parties, but they gradually lose their influence over them. The autonomy of the media grows with the falling loyalty of the voters (McQuail 2009: 540). The intensity of the unity or separation of the media and politicians is understandably affected by many factors. McNair (2004: 20) mainly states the economic basis of the society's functioning and the form of the political system. The necessity to generate profit makes information a commodity, which affect its form, contents and style.

## **MATERIAL AND METHODS**

The aim of the article is to verify the applicability of the method of content analysis in the area of research of regionally focused media and municipal politics. A partial aim is to judge the objectivity of the media within informing on the municipal political process during the monitored period in selected printed periodicals, and also to ascertain whether the manner of informing could have affected the result of an election to the municipal representative body in České Budějovice via the fact that the media informed

only of selected political candidates and political entities.

The subject of the study is the media reflection of the local political process of the city of České Budějovice<sup>15</sup>. In this regard, three printed media published in the South Bohemia Region have been examined. The selection focused on printed media as they have the largest space for informing compared to electronic or television media. In addition, they are of physical nature - printed messages cannot be changed; they can be only amended via an apology or specifying article. An essential prerequisite for analytical utilization is the possibility to find them in an electronic archive. The selected media are the three dailies with the largest readership in České Budějovice - Mladá fronta Dnes, Deník Právo and Českobudějovický deník. The selection criteria were firstly the existence of a locally-oriented newspaper page or supplement, and secondly their position in the table of the circulation of periodicals.

Articles in the media have been analysed from the viewpoint of the objectivity of the message and the importance of media as participants in the local political process. The content analysis of the media is focused on the evaluation of the newspaper's structure, rate of informing on political events, frequency of key words, the value orientation of the newspaper in relation to the publicized political entity, and the manner of transferring information. For the needs of the examination, the period of five days in the last pre-election week from 11 October to 15 October 2010 has been chosen. The election into the representative bodies of municipalities took place on Friday, 15 October and Saturday, 16 October. Saturday was omitted on purpose due to the fact that Deník Právo does not have a regional mutation of this newspaper on this day. The period was selected on purpose because principal cases connected with the election campaign in the regional capital took place during these days.

The structure of periodicals has been evaluated on the basis of measuring the space of regional pages and articles for percentage comparison<sup>16</sup>. The selection group of the analysed messages consists of articles dealing with the pre-election events in České Budějovice. The monitored variables are the names of candidates and names of political parties and movements. The data collected from individual dailies have been

<sup>15</sup> České Budějovice is a regional capital and the administration and cultural centre of the Southern Bohemian region with the approximate population of 95 thousand residents. All of the relevant political parties have their regional headquarters here. The municipality was selected with regard to the rate of activity of participation of political entities, and of residents in the 2010 election. The main motivating element of the local political process is the expenditure part of the local budget, focused on investments. It reaches approximately a quarter of a billion crowns annually, increased by revenues of a subsidy nature from the state, or from other funds of non-state nature about which the local political representation makes decisions.

<sup>16</sup> The selected media differ from the viewpoint of their size and number of pages. To unite them, the dimensions of the pages in cm<sup>2</sup> (a newspaper page is standardized for the respective daily and its parameters are therefore identical for other pages and issues) have been added. Photos were taken as a part of the message if they were explicitly connected with the content of the article. The share of the monitored articles in the selected media has also been measured in cm<sup>2</sup> (without spaces between articles) and expressed percentage-wise from the total area of the regional sections of the newspaper.

subsequently compared. The next stage of the research is the analysis of frequency of words and their evaluation from the viewpoint of the message's importance. The words occurring with political entities have been assigned an evaluation according to their positive or negative charge. The articles have also been evaluated from the viewpoint of their informative focus in relation to politicians or political entities – positive, negative or neutral standpoint. The data set acquired through the examination of the monitored media was primarily created for the needs of the thesis of J. Falout, written at the Operation Economic Faculty of ČZU under the professional leadership of the author of this article.

## RESULTS AND DISCUSSION

### Subject of the study and characteristics of the local political life

In accordance with the conclusions of some research (e.g. Čmejrek 2008) it is possible to presume that the voting behaviour of residents of (in the Czech environment in a large city) České Budějovice will not essentially differ from the voting behaviour in elections into the national representative bodies. This is partially already evident in the fact that all important political parties, simultaneously represented in at least one chamber of the Czech parliament, play a significant role in the local political process. Large political parties have their regional headquarters here. Until the election year of 2010, these political parties even had a decisive position here. In 2006, the majority of representation mandates was acquired by ODS<sup>17</sup>. Political parties ČSSD, KSČM and KDU-ČSL are also regular members of the local representative body. The 2010 election represented a break in the development of the local political process. Scandals, regardless of whether they were of a national or local ODS association, brought about a significant transformation of the voting behaviour of the local electorate. The removal of the locally popular mayor, Juraj Thoma, a few months before the municipal election was decisive in the subsequent forming of local politics and of the value attitudes of voters. After the election, a newly established political entity led by former mayor and ODS member Thoma, named the Citizens for Budějovice Movement (HOB) came to the forefront. Personal relationships of the leaders of individual political entities allowed for the creation of the single possible executive coalition, composed of the HOB, the leftist ČSSD and conservative TOP09. Mainly thanks to Juraj Thoma the coalition was perceived in the voters' expectations as an association fighting corruption and clientelism.

Although voting preferences changed in České Budějovice, the weight of both sides of the political

spectrum, divided into left and right, remained basically unchanged. The newly established entity was understood as an alternative to the local ODS, and in the voting, the votes ebbed from this party to the newly established political entity.

### Frequency of the occurrence of candidates and political entities in regional dailies

As stated above, one of the selected media is Mladá fronta Dnes. This is a national daily, published from Monday to Saturday. Its part is a separate regional supplement called South Bohemia, written mainly by the members of the local office. During the monitored period, 11 articles were publicized here, directly connected to the election into the representative body of České Budějovice. On Tuesday, 12 October, a special supplement was dedicated to the election. Two pages of this supplement focused on the South Bohemian region and its seven largest cities, including České Budějovice. For this reason they were also included in the analysis. In general, it shows that Mladá fronta Dnes did not pay very much attention (as for the number of pages) to the election.

In the monitored set, the analysed variables are the candidates of the local political entities and election parties. An overview of the frequency of variables is Table 1 and Table 2. In Mladá fronta Dnes, the name of Juraj Thoma, the former ODS mayor who was removed by ODS representatives in cooperation with opposition representatives before the election from the post of mayor, occurred most frequently. Together with other ODS members of the local representative body, Thoma founded a new political entity called the Citizens for Budějovice Movement (HOPB). Ivana Popelová, who is the second most frequently mentioned politician, was also a founding member. The other candidates significantly lag behind in terms of how much their names were publicized. Most frequently, local residents were informed of ODS (almost three-times more often than of TOP09 – the second most frequently mentioned political party). The HOPB and ČSSD parties enjoyed the greater attention of this daily as well. If we look at the overall frequency of the election parties and their candidates, it is obvious that Mladá fronta Dnes considered the on-going pre-election campaign mainly as a battle between ODS and HOPB. Both political groups have an approximately identical number of mentions during the monitored period. It is interesting to compare how these political entities were informed of. In the case of HOPB, its leader Thoma is most often mentioned, and ODS leader Vladimír Brůha was granted the opportunity only three times. The reporters mentioned the ODS party in their articles 28 times, HOPB appeared in only nine cases. Another noteworthy

<sup>17</sup> ODS also gained the largest amount of mandates in the previous municipal election since 1994.

fact is that with HOPB, Juraj Thoma and the mayor's ex-deputy Ivana Popelová dominate the pages (17 and 7 publications), Jiří Šesták, the theatre director has only two publications. With the Civic Democrats the situation is nearly balanced – their leader Vladimír Brůha (3x), the deputy of the South Bohemian governor Martin Kuba (2x) and the mayor's deputy František Jelen (1x). From the viewpoint of the rate of the right and left sides this indicates that Mladá fronta Dnes informs mainly about the right-wing candidates. Right-oriented candidates were mentioned in 86 cases (ODS, HOPB, TOP09), the left-oriented candidates in 22 cases (ČSSD and KSČM).

The second selected medium is Deník Právo. It is a national newspaper, published from Monday to Saturday. At the time of the municipal election, the daily reserved for the South Bohemia region two regional pages called South Bohemia. These regional mutations, however, are only published from Monday to Friday. During the monitored period eight articles relating to the local election campaign were published in Deník Právo. The portion of articles thematically oriented on local politics, in relation to the overall scope of the regional section of the newspaper, did not drop under one per cent, with the exception of one day. The frequency of recorded mentioning of candidates and political entities is again shown in Table 1 and Table 2. The most frequently mentioned candidate was TOP09 leader Tomáš Bouzek with six mentions. However, the differences, compared to the other locally important candidates, are negligible. As for the mentioned political entities, the greatest media space was granted to TOP09 and ODS (22 cases both). In the context of a newspaper that is usually perceived as left-oriented, the position of KSČM is interesting. During the entire pre-election week, a mention about this party was found in only two cases.

From Table 2, which summarizes the data both of the candidates and of political entities, it is apparent that Deník Právo informed most about TOP 09 (37 cases). The second party, ODS was mentioned 28 times. When we add the publications on left and right candidates, it is possible to state that Právo informs more about the right wing. An interesting fact is that Právo informs only about the parties that had the potential to get into the city representative body, or were represented in the ending representative body. Candidates of less important parties did not appear in the newspaper at all.

The third monitored medium is Českobudějovický deník. This newspaper is published only within the České Budějovice region from Monday to Saturday. It is an exclusively regional periodical published as a mutation of the national Deniky. Compared to the previous printed press, its structure is different. The first of its two parts brings news from the České Budějovice region and South Bohemia. The front

page also always concentrates on local events. On the Friday of the monitored week an entire page of the newspaper was focused on mayoral candidates - this is why it was included among regional pages. The reporters wrote 11 articles. A certain specific feature of Českobudějovický deník is the instability in the number of articles dealing with political matters during the pre-election period. Whilst on Monday the newspaper did not inform about politics at all, on Friday this issue took 17,2 % of the overall space of the newspaper's regional part. Českobudějovický deník paid most attention to the HOPB candidate, Ivana Popelová, and the VV candidate Martin Vítů – see Table 3. The daily did not give much media space to the presentation of Vladimír Brůha, the leader of the still strongest political party in the ODS regional city - however, it is noticeable that the leader of the competition, Josef Průcha, ČSSD, received an identical amount of small space. TOP09 has the highest number of mentions as for the number of candidates. In terms of the sum of candidate publicizing from the viewpoint of individual entities running for mandates, the daily most often by far mentioned the HOPB candidates.

From the viewpoint of the frequency of occurrence of the names of political entities, parties TOP09 and VV were most often mentioned in Českobudějovický deník during the monitored period, as we can see in Table 1. Interestingly, despite the highest media attention granted to the highest-ranking HOPB candidate, the party itself did not receive a lot of attention. Českobudějovický deník left out ČSSD and KSČM, despite the fact that both of the mentioned political entities always found their places in the representative body of České Budějovice after 1989. After adding up the publicizing of political parties and movements and the frequency of mentioning their candidates (as shown in Table 2) it is possible to state that, one week before election, Českobudějovický deník informed mostly about HOPB, VV and TOP 09. Of the total number of mentions of the political entities and candidates, these three political entities received 63 publications (74 %). The party that was the strongest in the representative body at that time, ODS, saw only five publications, as well as its coalition partner SNK – ED. The immense difference is noticeable when we express the frequency according to the parties' political orientation. It is definitely possible to include ODS among the right-wing parties (5 publications), TOP 09 (19 publications) and HOPB (23 publications). In total, they appeared in the daily 47 times. The left-wing political entities - ČSSD (2 publications) and KSČM (2 publications) are represented only four times. The difference can be even higher if we add VV, as this party presented itself in the political area of České Budějovice rather as belonging to the right wing.



**Table No 1:** Frequency of mentioning the running entities.

Election party	Mladá fronta Dnes	Deník Právo	Českobudějovický deník	Total
ODS	28	22	3	53
TOP09	10	22	8	40
HOPB	9	12	3	24
ČSSD	9	13	1	23
KDU-ČSL	7	2	1	10
KSČM	6	2	1	9
VV	6	8	7	21
SPOZ	4		2	6
SZ a OS	3		1	4
VPM	2			2
Svobodní – Piráti	2			2
DSSS	1			1
Volte Pravý blok	1			1
Český politický střed	1			1
SNK-ED		1	2	3

Source: Content analysis of selected media in České Budějovice.

**Table No 2:** Frequency of mentioning the running entities and candidates.

Election party	Mladá fronta Dnes	Deník Právo	Českobudějovický deník	Total
HOPB	35	22	23	80
ODS	34	28	5	67
TOP09	17	37	19	73
ČSSD	13	19	2	34
KDU-ČSL	9	2	2	13
KSČM	9	2	2	13
VV	8	10	21	39
SPOZ – Suverenita	5		4	9
SNK-ED	5	1	5	11
SZ – OS	4		2	6
VPM	4			4
Svobodní – Piráti	3			3
DSSS	2			2
Volte Pravý blok	1			1
Český politický střed	1			1
Strana soukromníků	1			1

Source: Content analysis of selected media in České Budějovice.

The overall view of the selected media shows that only Deník Právo dealt with the issue of local municipal politics during all of the days of the monitored period. This newspaper gave the theme of local politics the most space, despite the fact that it has the smallest space for regional news of all the monitored media. Ironically, however, this periodical mentioned the smallest number of election parties and candidates in its articles oriented on municipal politics. It is interesting that the articles of Mladá

Fronta Dnes, which on the contrary informed the least, mentioned the highest number of election groups (all of the election parties) and candidates (23 of the total number of 224 candidates). The HOPB movement was the most often mentioned political entity, and its candidates were also mentioned most frequently in the media. The second most often mentioned entity is TOP09, and ODS is ranked third.

As for individual candidates, the name of the HOPB leader, and subsequently the mayor of České



Budějovice, Juraj Thoma, was most frequently mentioned in the politically oriented articles of all

three periodicals. His name appeared most often in Mladá Fronta Dnes – see Table No 3.

**Table No 3:** Frequency of mentioning the candidates.

Name of candidate	Mladá fronta Dnes	Deník Právo	Českobudějovický deník	Total
Juraj Thoma (HOPB)	17	5	7	29
Ivana Popelková (HOPB)	7	5	13	25
Tomáš Bouzek (TOP 09)	4	6	9	19
Martin Vítů (VV)	2	1	12	15
Vladimír Brůha (ODS)	3	4	2	9
Josef Průcha (ČSSD)	3	4	1	8
Jiří Kořínek (HOPB)	2	4	1	7
Lumír Mraček (SNK – ED)	2	0	3	5
Ivan Nadberežný (KSČM)	3	0	1	4

Source: Content analysis of selected media in České Budějovice.

However, the frequency of communication is not the decisive criterion from the viewpoint of creating the value attitudes of the voters. In this context, the orientation of the communication – positive, negative or neutral – is of greater importance. By comparing the dailies we can see that only MF Dnes included its own evaluation in its news articles. The articles focused on political themes of the remaining two dailies did not contain such an evaluation. MF Dnes is also a daily that printed on its pages the highest number of articles with the neutral message. The portion of these articles will increase if we address another three to them which evaluated the relationships and principles of local politics. These articles did not show the ambition to express the value attitude of the author or newspaper. The apparent value attitude of the newspaper is obvious from two articles. One of them speaks against the top HOPB candidates, while adversely the other one supports the leader of this movement. In two cases it is also possible to see a neutral attitude in the articles of Deník Právo. This newspaper clearly shows its positive attitude toward VV and ODS and, by contrast, negative towards TOP09 and the HOPB movement. Although this periodical did not pay any increased attention to the local ČSSD association, its unequivocally positive approach resulted from its articles. It was also possible to see one neutral article on the pages of Českobudějovický deník. The names of the HOPB candidates are mentioned in positive context, and adversely VV is mentioned negatively. However, the HOPB leader is also mentioned in a negative connection in one case.

The HOPB candidates can be most often seen in the articles of the monitored media in which we can

observe their value orientation, but usually in a negative connotation.

The value orientation of the articles was also evaluated on the basis of the key words and their frequency. In some cases the articles showed the dailies' tendency to create stereotypes in the perception of political entities or candidates, or at least to accept some of the deep-rooted stereotypes. Deník Právo informed about ČSSD mainly in positive connections. It repeatedly used the words such as “victory” or “surprise” (in positive meanings of the words). In the case of ODS, this daily used the word “godfather” which is often used in connection with this party. A godfather is usually perceived as a person using his or her personal acquaintances with important representatives of the party and public administration bodies to enforce his or her personal interests. However, on the other hand this daily repeatedly expressed its hope in a positive change of this party (“change” was the used word). The word “godfather” also appeared twice in relation to ODS in the articles published in Mladá fronta Dnes. This periodical (similarly to Deník Právo) also pointed out the negative power control of ODS used to enforce the mostly economic interests of the party members (the used words were “power control” and “interest group”). In the case of Českobudějovický deník no words were found that would contribute to the creation of stereotypes forming the perception of political entities ČSSD and ODS. It is possible to say that, with the exception of VV, this daily appeared most objective. The aforementioned phrases orienting the tone of the article and their frequencies are shown in Table 4.

**Table No 4:** Phrases orienting the tone of articles and their frequency.

Party	Právo		Mladá fronta Dnes		Českobudějovický deník	
	positive	negative	positive	negative	positive	negative
ČSSD	victory (2x)		success			
	surprise (2x)					
	prefer					
	enjoy					
ODS	change (2x)	godfather	success	godfather (2x)		
	victory	power group		dispute		
	enthusiasm	control		interconnection		
	promise	change		Interest group		
				power control		
HOPB	economy	fail (2x)	make laugh (2x)	wasting	good	criticism (2x)
	transparency	fail to fulfil	more responsive	lose	balance	fight
		profligacy	positive	bad		attach
		no excuse	succeed	No publishing		poor economy
			success	Lose trust		
TOP09	change	no knowledge (3x)	ambitious	mystery	decent	defence
	credible	unreadable		vanish	no stealing	defend
		shock		shock	untrue	disagree
				provocation	no matter	no knowledge
					no problem	shock
VV		refuse				debt (2x)
						be in debt (2x)
						fail to pay
						problem
						attack

Source: Content analysis of selected media in České Budějovice.

## CONCLUSION

Although the printed media have not yet been subject to a comprehensive content analysis in the Czech environment, the apparent political orientation of some periodicals is usually pointed out. Mladá fronta Dnes is usually taken as a daily which positively interprets mainly the parliamentary parties of the right side of the political spectrum. By contrast, Deník Právo provides space for comments on current political events primarily by the social-democrat oriented theoreticians and political representatives. However, when looking at the interpretation of municipal politics in České Budějovice, the analysis did not clearly prove this supposition. The frequency of mentioning the local political entities and candidates differs considerably within individual periodicals. However, it is not possible to claim that some of the political entities would be unequivocally preferred or handicapped from the viewpoint of the communication's importance. Positive orientation is apparent only in the case of Deník Právo in relation to the local ČSSD organization. However, it is not possible to track a clearly negative approach to the other parties. Negative approach toward

VV can be seen in the case of Českobudějovický deník, but it may show a negative attitude of one editor of this newspaper. On the national level, no negative approach of this periodical to VV can be seen. It is a daily characterized by accenting municipal and regional themes. Articles with country-wide contents are usually only taken over from press agencies and lack the newspaper's commentary.

The method of content analysis proved to be a useful tool in understanding one of the aspects of the forming of local politics which is usually considered the key endogenous factor of regional development. However, the conclusions cannot be generalized in any way toward the selected media in the environment of municipal politics of the Czech Republic. To generalize, it would be of course necessary to perform an analysis of the same set of periodical in a number of other Czech cities.

Pieces of knowledge introduced in this paper resulted from the solution of an institutional research intention MSM 6046070906 "Economics of resources of Czech agriculture and their efficient use in the frame of multifunctional agri-food systems".

## BIBLIOGRAPHY

1. ADAMOVIÁ, K. – KRŽKOVSKÝ, L. (2004): *Základy politologie*. Praha: C.H. Beck.
2. BERELSON, B. (1952): *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
3. BURNS, L. S. (2004): *Žurnalistika: praktická příručka pro novináře*. Praha: Portál.
4. ČMEJREK, J. (2008): *Obce a regiony jako politický prostor*. Praha: Alfa nakladatelství.
5. GIDDENS, A. (1999): *Sociologie*. Praha: Argo.
6. MCQUAIL, D. (2009): *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál.
7. GOUX, D. J. (2006): A New Battleground? Media Perceptions and Political Reality in Presidential Elections. *Conference Papers – American Political Science Association; Annual Meeting*, p1-20.
8. HOLT, L. F. (2012): Hillary and Barack: Will Atypical Candidates Lead to Atypical Coverage? *Howard Journal of Communications*, 23 (3), p. 272–87.
9. HOPMANN, D. N. – DE VREESE, C. H. – ALBÆK, E. (2011): Incumbency Bonus in Election News Coverage Explained: The Logics of Political Power and the Media Market. *Journal of Communication*, 61 (2): p. 264–282.
10. KLEINNIJENHUIS, J. – VAN HOOFF, A. – OEGEMA, D. – DE RIDDER, J. A. (2007): A Test of Rivaling Approaches to Explain News Effects: News on Issue Positions of Parties, Real-World Developments, Support and Criticism, and Success and Failure. *Journal of Communication*, 57 (2), p. 366–384.
11. MCNAIR, B. (2004): *Sociologie žurnalistiky*. Praha: Portál.
12. SVOBODA, V. (2007): *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.
13. SADIQ, N. – QURESHI, S. (2010): Content Analysis versus Level of Objectivity: The Nuclear Proliferation Issue in Pakistan and its Coverage by Leading Newspapers. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, p. 241–253.
14. SCHIFFER, A. J. (2006): Assessing Partisan Bias in Political News: The Case(s) of Local Senate Election Coverage. *Political Communication*, 23(1), p. 23–39.
15. SWEETSER, K. D. – BROWN, Ch. W. (2010): An exploration of Iranian communication to multiple target audiences. *Public Relations Review*, 36 (3), p. 238–248.
16. WIRTH, W. – MATTHES, J. – SCHEMER, CH. – WETTSTEIN, M. – FRIEMEL, T. – HÄNGGLI, R. – SIEGERT, G. (2010): Agenda Building and Setting in a Refferendum Campaign: Investigating the Flow of Arguments among Campaigners, the Media, and the Public. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87 (2), p. 328–345.
17. ZURBRIGGEN, E. L. – SHERMAN, A. M. (2010): Race and Gender in the 2008 U.S. Presidential Election: A Content Analysis of Editorial Cartoons. *Analyses of Social Issues & Public Policy*, 10 (1), p. 223–247.

**This paper is supported by the Faculty of Economics and Management Czech University of Life Science Prague, No IGA PEF ČZU v Praze, 20121038.**

## ADDRESS & ©

Ing. Radek KOPŘIVA, Ph.D.  
Katedra humanitních věd  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita  
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbátka  
Czech Republic  
[kopriva@pef.czu.cz](mailto:kopriva@pef.czu.cz)

### 3 VYBRANÉ PŘÍSPĚVKY Z DALŠÍCH HUMANITNÍCH OBORŮ · SELECTED ENTRIES FROM OTHER FIELDS IN THE HUMANITIES

#### VÝZKUM PREVENTIVNÍCH ÚČINKŮ EXISTENCE TZV. ZKOUŠEK SPOLEHLIVOSTI

Research of Preventive Effects of Existence of Integrity Tests

*Josef HRUDKA – Benedikt VANGELI – Josef KŘÍHA*

Praha – České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Příspěvek se věnuje stručnému představení výzkumu preventivních účinků zkoušek spolehlivosti, které byly jako institut poprvé zavedeny novým zákonem o Policii České republiky od r. 2009 a následně přežaty a pozměněny zákonem o Generální inspekci bezpečnostních sborů od r. 2012. Empirická část příspěvku je věnována analýze trendu a predikci počtu oznámení ze strany policistů o pokusech je uplatit s cílem ověřit, zda lze z tohoto usuzovat na preventivní účinek samotného vědomí o existenci institutu zkoušky spolehlivosti. Příspěvek uzavírá téma konstatováním, že ze samotné analýzy těchto trendů nevyplývá, že by bylo možno usuzovat na preventivní účinek samotné existence zkoušek spolehlivosti s tím, že bude třeba zkoumat tuto otázku i pomocí dalších metod.

*Klíčová slova:* korupce – zkouška spolehlivosti – Generální inspekce bezpečnostních sborů – preventivní účinek testů integrity

**ABSTRACT:** The paper deals with a brief presentation of a research of preventive effects of integrity tests that have been introduced by the new law in the Police force of the Czech Republic since 2009 and subsequently adopted and modified by the law in the General Inspectorate of Security Forces since 2012. The empirical part of the paper is focused on the analysis and prognosis of the method of examining the development of the trend of the number of reports from police officers on the attempts to bribe them with the aim to verify whether it is possible to conclude from the development of this trend that the awareness of existence of the integrity test itself has a preventive effect. The paper concludes the topic with the statement that based on the analysis of these trends itself, it is not possible to assume that the mere existence of integrity tests has a preventive effect, in addition to the necessity to research this problem, using additional methods.

*Key words:* corruption – integrity test – General Inspectorate of Security Forces – preventive effects of integrity tests

#### ÚVOD

Spolu s legislativní částí reformy Policie České republiky přinesl zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, nově i právní úpravu postavení a činnosti Inspekce Policie České republiky (dále jen „policie“). Do té doby bylo postavení Inspekce ministra vnitra postaveno na několika kusých zákonných ustanoveních a vnitřní právní úpravě a pravomoci této inspekce byly odvozovány zejména z pravomocí policistů, kteří v této inspekci působili jakožto „*policisté povolání k plnění úkolů Ministerstva vnitra*“. Nad rámec vyřešení samotného postavení a pravomocí inspekce, za silné politické vůle, nová právní úprava také zavedla jakožto absolutní novinku v českém právním řádu,

tzv. „zkoušky spolehlivosti“. Zkouška spolehlivosti byla zakotvena jako oprávnění Inspekce policie spočívající „*v navození zdání situace, kterou je zkoušená osoba povinna řešit a jejímž účelem je předcházení, zamezování a odhalování protiprávního jednání policisty, zaměstnance policie, inspektora a zaměstnance inspekce*“. K 1. 1. 2012 spolu s nabytím účinnosti zákona č. 341/2011 Sb., o Generální inspekci bezpečnostních sborů, se Inspekce policie, do té doby útvar Ministerstva vnitra, transformovala v samostatný ozbrojený bezpečnostní sbor Generální inspekci bezpečnostních sborů (dále jen „GIBS“). Zákon o GIBS ze zákona o policii tímto přebral jeho druhou část, věnovanou Inspekci policie, včetně zmíněného institutu zkoušky spolehlivosti. Původní právní úprava zkoušky



spolehlivosti v zákoně o GIBS doznala podstatných změn, kdy nejzásadnější změnu představovalo **rozšíření množiny možných zkoušených osob na příslušníky a zaměstnance policie, Vězeňské služby České republiky, Celní správy České republiky a samotné GIBS.**

Vzhledem k tomu, že zkouška spolehlivosti je „**sui generis**“ **institutem novým, nemajícím v našem právním prostředí** (snad až na institut předstíraného převodu dle trestního řádu<sup>18</sup>) **obdoby**, navíc s průlomovou povahou a zejména rovněž s předpokládaným preventivním potenciálem směrem k nežádoucímu jednání potenciálně zkoušených osob, stala se předmětem dílčího vědeckovýzkumného úkolu Policejní akademie ČR v Praze č. 3/6 „Zkouška spolehlivosti – explikace, aplikace, efektivita“.

## CÍL A METODIKA

Hlavním cílem empirické části tohoto výzkumného úkolu je ověření existence „generálně“ preventivního působení zkoušky spolehlivosti směrem k nežádoucímu jednání vybraných kategorií potenciálně zkoušených osob (konkrétně policistů a zaměstnanců policie). Dílčím cílem je ověření dalšího, již konkrétnějšího zkoušce spolehlivosti přisuzovaného účinku a to že, „*Policisté ze strachu, že jsou sami zkoušeni, mnohem více hlásí svým nadřízeným případy, kdy se je někdo pokusí uplatit.*“ Tyto dva účinky zkoušky spolehlivosti, prezentované jak v zahraničí, tak i u nás<sup>19</sup>, nebyly dosud nikým ověřeny.

Pro ověření výše uvedeného konkrétního účinku v oblasti podplácení policistů bylo nezbytně nutné nejdříve exaktně zjistit, zda skutečně **od 1. 1. 2009** (tzn. od účinnosti zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky) **narůstá počet oznámení policistů o jejich podplácení.**

Zjištění bylo provedeno za pomoci sumarizace relativních a absolutních četností oznámení podplácení policistů z let 2002 až 2012 ze statistik odboru vnitřní kontroly Policejního prezidia ČR. Po zpracování dat za policii jako celek a za jednotlivá krajská ředitel-

ství policie v podobě číselně a graficky vyjádřených časových řad byla provedena analýza průběhu a predikce časových řad.

K analýze trendu byl použit freewareový produkt TREND Detection 1.0.2.<sup>20</sup> Statistický program TREND je navržený k tomu, aby usnadnil komplexní statistické testování trendu, průběhu změn a výskytu náhodnosti v datech analyzovaných časových řad. Statistický program TREND má celkem 12 statistických testů<sup>21</sup>, jejichž složení umožňuje analyzovat časové řady, které mají normální rozložení (parametrické testy) i časové řady, které nemají normální rozložení (neparametrické testy). Softwarový produkt TREND navíc disponuje metodou bootstrappingu, která přináší možnost zpřesnění odhadu zkoumaného parametru metodou alternativního odhadu konfidenčních intervalů. Zjednodušeně řečeno spočívá jeho podstata na prosté myšlence mnohonásobného opakování náhodných výběrů s vracením. Protože není závislý na centrální limitní větě, lze ho s úspěchem použít i pro výběry s malým rozsahem, což je právě náš případ.

K odhadu predikce do roku 2015 byl použit komerční statistický program Statgraphics Centurion XVI.

## VÝSLEDKY

Ve sledovaném období 2002 až 2012 (viz graf č. 1) bylo oznámeno policisty Policie České republiky celkem 490 případů jejich podplácení. Po provedení analýzy grafického průběhu časové řady lze konstatovat, že časová řada podplácení policistů má v celém sledovaném období 2002 až 2012 **stacionární charakter**. Tzn., že průměr a rozptyl jsou konstantní v průběhu času. Časová řada má normální rozložení. Jsou pro ni tudíž adekvátní všechny parametrické testy. Všechny testy, uvedené detailně v tabulce č. 1, nepřinesly statisticky významné rozdíly (NS – nesignifikantní výsledky testu), kromě zjištěné autokorelace – nenáhodnosti. Časová řada **nemá trend**. Pokud toto budeme brát pro predikci za relevantní, pak lze očekávat do roku 2015 konstantní hodnoty predikce v absolutních číslech okolo 53 ročně (viz tab. č. 2).

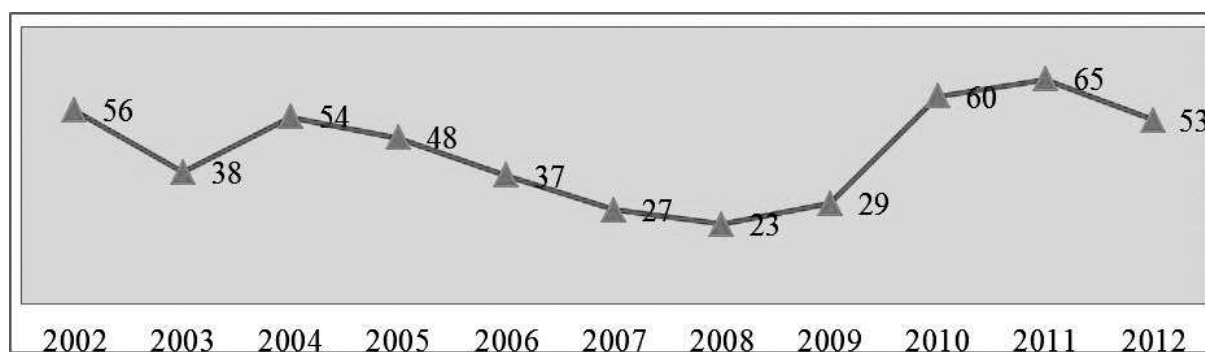
<sup>18</sup> § 158c zákona č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>19</sup> Např.: Informační podklad č. 5.184 Parlamentního institutu Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky Prověřování důvěryhodnosti („Integrity testing“), červenec 2002: „*Zavedení systému prověrek mělo za následek také zvýšené procento oznámení případů pokusů o uplácení policistů. Lze se domnívat, že oznamování těchto případů policisty pramení ze samotné existence prověrek důvěryhodnosti, protože policista má kdykoli důvod se domnívat, že nabídka úplatku může být součástí prověrek.*“ Dále např.: TOŠOVSKÝ, M. (2012): Veřejná kontrola policie nově a lépe? Výstupy březnového bluecafé. [online]. Praha: Policista.cz [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/verejna-kontrola-policie-nove-a-lepe-vystupy-breznového-bluecafé-871/>. VACULÍK, R. (2011): Policisté se bojí testů spolehlivosti, pokusy o uplácení častěji hlásí. [online]. Praha: Právo [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/domaci/231611-policiste-se-boji-testu-spolehlivosti-pokusy-o-uplacen-časteji-hlasi.html>.

<sup>20</sup> Uvedený software je dostupný na internetu. World Wide Web:<[www.toolkit.net.au/trend](http://www.toolkit.net.au/trend)>.

<sup>21</sup> Testovou baterii tvoří následující testy: 1. Mann-Kendallův test – neparametrický test náhodnosti vzhledem k trendu; 2. Spearmanův test pořadové statistiky – neparametrický test náhodnosti vzhledem k trendu; 3. Lineární regrese – parametrický test náhodnosti vzhledem k trendu; 4. Cusum – neparametrický test skokové změny v průměru; 5. Kumulativní odchylka – parametrický test skokové změny v průměru; 6. Worsleyho test pravděpodobnostního poměru – parametrický test skokové změny v průměru; 7. Rank Sum - neparametrický test statistické významnosti rozdílů mediánů pro dvě časová období; 8. Studentův test – parametrický test statistické významnosti rozdílů průměrů pro dvě časová období; 9. Median Crossing – neparametrický test náhodnosti; 10. Turning Points test – test založený na bodech obratu – neparametrický test náhodného uspořádání; 11. Rank Difference – neparametrický test náhodného uspořádání; 12. Autokorelační koeficient – parametrický test náhodnosti hodnot časové řady diferencí (podílů).

**Graf č. 1:** Vývoj počtu policistů, kteří oznámili své podplacení v letech 2002 až 2012 za Policii České republiky.



Zdroj: Vlastní zpracování podle statistik PPČR.

**Tab. č. 1:** Detailní výsledky statistických testů použitých k analýze časové řady.

Testy	Statistiky	Kritické hodnoty – statistické tabulky			Výsledky testů
		Alfa = 0,1 (10%)	Alfa = 0,05 (5%)	Alfa = 0,01 (1%)	
Mann-Kendall	0	1.557	1.868	2.258	NS
Spearman's Rho	0.316	1.725	2.07	2.53	NS
Linear regression	0.373	1.842	2.27	3.256	NS
Cusum	4	5	6	8	NS
Cumulative dev.	0.974	1.089	1.197	1.387	NS
Worsley likelihood	2.631	2.996	3.666	5.474	NS
Rank Sum	0.274	1.734	1.917	2.647	NS
Student's t	0.444	1.634	1.95	2.355	NS
Median Crossing	0.632	1.897	1.897	2.53	NS
Turning Point	-1.565	2.347	3.13	3.912	NS
Rank Difference	-1.801	1.801	2.101	2.701	S (0.1)
Autocorrelation	2.147	1.706	2.005	2.489	S (0.05)

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. č. 2:** Odhad predikce časové řady do roku 2015.

		Lower 95.0%	Upper 95.0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2013	53.0	21.34	84.66
2014	53.0	8.22595	97.7741
2015	53.0	-1.83679	107.837

Zdroj: Vlastní zpracování.

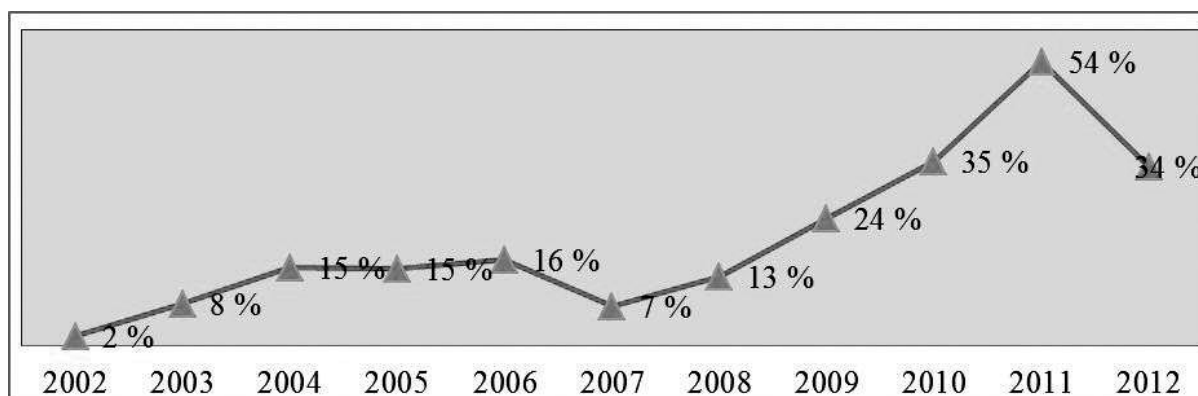
Je třeba si uvědomit, že grafický průběh časové řady počtu policistů, kteří oznámili jejich podplacení v letech 2002 až 2012 za Policii České republiky jako celek (viz graf č. 1), je v podstatě dán celkovým součtem podílů všech regionů (čtrnácti krajských ředitelství policie).<sup>22</sup> Z tohoto důvodu bylo potřeba provést rovněž analýzu průběhu a predikci všech čtrnácti časových řad podílů oznámení podplacení

policistů v letech 2002 až 2012 za jednotlivá krajská ředitelství policie. Tato analýza jasně prokázala, že zde existují tři typy časových řad:

- Časové řady s **konstantním průměrem**, kdy tento typ představují řady následujících krajských ředitelství policie: hlavního města Prahy, Jihočeského kraje, Plzeňského kraje, Libereckého kraje, Královéhradeckého kraje, Pardubického kraje, kraje Vysočina, Jihomoravského kraje, Zlínského kraje, Olomouckého kraje.
- Časové řady se **sestupným lineárním trendem**, kdy tento typ představují řady následujících krajských ředitelství policie: Karlovarského kraje, Ústeckého kraje a Moravskoslezského kraje.
- Časová řada se **vzestupným lineárním trendem**, jejímž představitelem je pouze Krajské ředitelství policie Středočeského kraje (viz graf č. 2).

<sup>22</sup> Do celkového počtu oznámení jsou započítány i případy oznámení policistů z útvarů policie s celostátní působností (jedno oznámení v roce 2006 a druhé v roce 2009; Policejní prezidium ČR nemělo žádný případ oznámení).

**Graf č. 2:** Podíl oznámení policistů Krajského ředitelství policie Středočeského kraje na celkovém počtu oznámení podpláčení policistů v letech 2002 až 2012.



Zdroj: Vlastní zpracování podle statistik PPČR.

Po provedení analýzy průběhu, za pomoci baterie testů (viz tab. č. 3), lze říci, že časová řada podílů oznámení policistů Krajského ředitelství policie Středočeského kraje na celkovém počtu oznámení podpláčení policistů má v celém sledovaném období 2002 až 2012 **nestacionární charakter**. Tzn., že buď jeden anebo oba – průměr a/nebo rozptyl se mění v průběhu času. Zde jsou výrazné výkyvy ve střední hodnotě

i v rozptylu dané časové řady. Časová řada má normální rozložení a tudíž jsou pro ni adekvátní všechny parametrické testy. Tato časová řada obsahuje **jeden výrazný vzestupný lineární trend**. Pokud budeme brát tento trend pro predikci za relevantní, pak lze predikovat, v tomto regionu, do roku 2015 nárůst podílu oznámení policistů o jejich podpláčení 2013 – 43 %, 2014 – 47 %, 2015 – 51 % (viz tab. č. 4).

**Tab. č. 3:** Detailní výsledky statistických testů použitých k analýze časové řady.

Testy	Statistiky	Kritické hodnoty – statistické tabulky			Výsledky testů
		Alfa = 0,1 (10%)	Alfa = 0,05 (5%)	Alfa = 0,01 (1%)	
Mann-Kendall	2.725	1.479	1.791	2.258	S (0.01)
Spearman's Rho	2.53	1.782	2.012	2.357	S (0.01)
Linear regression	4.382	1.911	2.314	3.378	S (0.01)
Cusum	5	6	7	9	NS
Cumulative dev.	1.361	1.062	1.15	1.291	S (0.01)
Worsley likelihood	5.281	3.644	4.661	8.852	S (0.05)
Rank Sum	-1.552	1.734	2.1	2.647	NS
Student's t	-1.831	1.537	1.791	2.249	S (0.05)
Median Crossing	1.265	1.897	1.897	2.53	NS
Turning Point	-2.347	2.347	3.13	3.13	S (0.1)
Rank Difference	-2.701	1.651	1.951	2.401	S (0.01)
Autocorrelation	2.792	1.532	1.82	2.316	S (0.01)

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. č. 4:** Odhad predikce časové řady do roku 2015.

		Lower 95.0%	Upper 95.0%
Period	Forecast	Limit	Limit
2013	43.1273	18.5649	67.6896
2014	46.9364	21.3711	72.5016
2015	50.7455	24.0697	77.4212

Zdroj: Vlastní zpracování.

## DISKUSE

Pro splnění dílčího cíle empirické části vědeckovýzkumného úkolu Policejní akademie ČR v Praze č. 3/6 „Zkouška spolehlivosti – explikace, aplikace, efektivita“, jímž je ověření zkoušky spolehlivosti přisuzovaného účinku, že „Policisté ze strachu, že jsou sami zkoušeni, mnohem více hlásí svým nadřízeným případy, kdy se je někdo pokusí uplatit.“ bylo nezbytně

nutné exaktně zjistit, zda skutečně od 1. 1. 2009 narůstá počet oznámení policistů o jejich podplácení. Po provedení sumarizace absolutních a relativních četností oznámení policistů o jejich podplácení v letech 2002 až 2012, bylo zjištěno, že skutečně graficky vyjádřená časová řada oznámení policistů o jejich podplácení za policii jako celek má od roku 2009 (tj. od doby, kdy se zkouška spolehlivosti stala součástí našeho právního pořádku) vzestupný trend – dochází ke změně, kdy do celku vstupují intervence. Ale současně po následné statistické analýze graficky vyjádřeného průběhu časové řady lze tvrdit, že působení těchto intervencí je dočasné a že celkově tato časová řada nemá trend a je řadou stacionární.

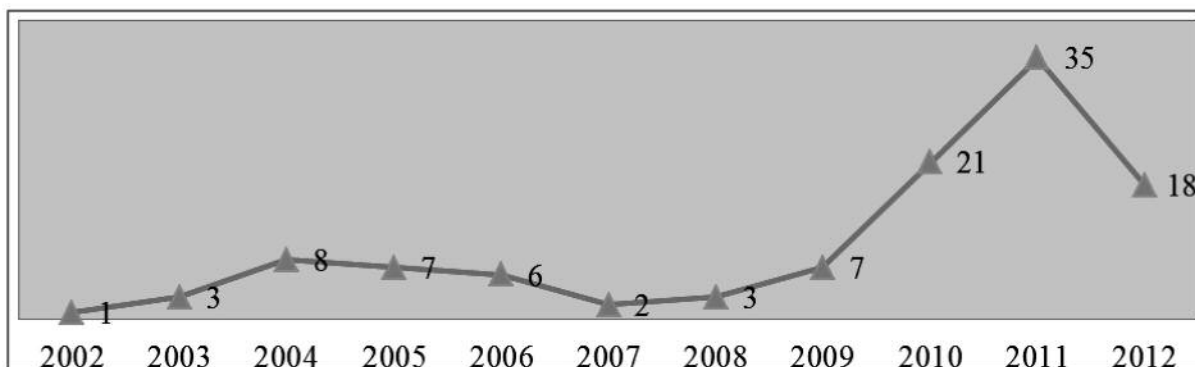
Ovšem celek (v matematice) je vždy jen součtem jeho částí a v případě časové řady (za všechny regiony) má jen omezenou vypovídající hodnotu. Důležité je sledovat i podíl jednotlivých regionů – čtrnácti krajských ředitelství policie. U krajských ředitelství policie přistupují jednotlivá specifika, která se logicky v celku ztrácí. Uvedené potvrdila i sumarizace absolutních a relativních četností a statistická analýza průběhu všech čtrnácti časových řad podplácení policistů. Tato analýza prokázala, že zde existují tři typy časových řad. Typ stabilní, typ vedoucí k poklesu a typ podporující růst. Skutečně vzestupný lineární trend – nárůst, který se projevuje i v časové řadě celku, je možné překvapivě identifikovat jen u jednoho krajského ředitelství po-

licie – Krajského ředitelství policie Středočeského kraje (viz graf č. 2 a 3). Krajské ředitelství policie Středočeského kraje vykazuje tedy jistá specifika, která u ostatních ředitelství chybí.

Odpověď na to, jaké intervence – příčiny, z věcně významného hlediska, u tohoto ředitelství přistupují, a jaké u ostatních ředitelství chybí, a na to zda lze mezi intervencemi proměnné (nezávislé proměnné – prediktory) zařadit i „obavu z toho, že jsou policisté zkoušeni“ by mělo dát dotazníkové šetření. Dotazování bude provedeno u výběrového souboru, který představují policisté, kteří oznámili jejich podplácení od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2012, jedná se o cca 207 policistů. Daný soubor respondentů bude mít charakter základního souboru, tudíž učiněné závěry, získané odpověďmi na relevantní otázky, budou mít obecnou platnost.

Tuto část výzkumu lze tedy uzavřít konstatováním, že z analýzy výše uvedených trendů počtů oznámení policistů o jejich podplácení prozatím nevyplývá, že by bylo možno usuzovat na preventivní účinek samotné existence zkoušek spolehlivosti. Proto bude třeba prozkoumat tuto otázku i pomocí dalších výzkumných metod, které přinesou dostatečnou objektivnost vyvozených závěrů a měly by dát i částečnou odpověď na to co je příčinou odlišného trendu vývoje časových řad oznámení o podplácení policistů u jednotlivých policejních regionů.

**Graf č. 3:** Vývoj počtu policistů, kteří oznámili své podplácení v letech 2002 až 2012 za Krajské ředitelství policie Středočeského kraje.



Zdroj: Vlastní zpracování podle statistik PPCR.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

- HRUDKA, J. – VANGELI, B. (2012): Rozbor relevantních analyticko-koncepčních dokumentů v oblasti testu integrity v ČR. *Bezpečnostní teorie a praxe*, 18, č. zvl., s. 291–327.
- HRUDKA, J. – VANGELI, B. (2011): Zkouška spolehlivosti – explikace, aplikace, efektivita. *Bezpečnostní teorie a praxe*, 17, č. zvl., s. 403–410.
- KOVAŘÍK, Z. (2013): *Úvod do analýzy časových*

*řad vybraných ukazatelů kriminality v České republice a Slovenské republice*. Brno: Tribun EU.

- Analýza možnosti zavedení institutu zkoušky spolehlivosti na další osoby působící v orgánech veřejné moci, Ministerstvo vnitra České republiky (2011).
- Informační podklad č. 5. 184 Parlamentního institutu Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky Prověřování důvěryhodnosti („Integrity testing“), červenec 2002.
- TOŠOVSKÝ, M. (2012): *Věřejná kontrola policie nově a lépe? Výstupy březnového bluecafé*. [online].

Praha: Policista.cz [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/verejna-kontrola-policie-nove-a-lepe-vystupy-breznoveho-bluecafe-871/>.

7. VACULÍK, R. (2011): *Policisté se bojí testů spo-*

*lehlivosti, pokusy o uplácení častěji hlásí.* [online]. Praha: Právo [cit. 1. 3. 2013]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/domaci/231611-policiste-se-boji-testu-spolehlivosti-pokusy-o-uplaceni-capeji-hlasi.html>.

#### **ADDRESS & ©**

JUDr. Josef HRUDKA  
Katedra teorie policejně bezpečnostních činností  
Bezpečnostně právní fakulta  
Policejní akademie České republiky v Praze  
P. O. BOX 54, 143 01 Praha 4  
Czech Republic  
***hrudka@polac.cz***

JUDr. Benedikt VANGELI  
Odbor bezpečnostní politiky  
Ministerstvo vnitra České republiky  
P. O. Box 21/OBP, 170 34 Praha 7  
Czech Republic  
***benedikt.vangeli@mvr.cz***

Mgr. et Bc. Josef KŘÍHA  
Katedra právních oborů a bezpečnostních studií  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
***kriha@vsers.cz***



---

## MLÁDEŽ A EXTREMISMUS V ČESKÉ REPUBLICE

### Young People and Extremism in the Czech Republic

*Roman SVATOŠ*

České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Kriminalita mládeže je trvale diskutované téma, a to jak odbornými kruhy, tak veřejností. Jak bude vypadat naše společnost, totiž bude záležet na našich dětech, tedy vlastně na nás, jak je budeme vychovávat. Příspěvek se zabývá kriminalitou mládeže, tedy nezletilými osobami (do 15 let věku) a mladistvými osobami (od 15 do 18 let věku)<sup>23</sup>, a to konkrétně extremistickou trestnou činností. V posledních letech byla přijata celá řada preventivních i represivních opatření, která měla pozitivně ovlivnit trestnou činnost týkající se extremismu právě u mladých lidí. Pokusit se zjistit, zda byla a jsou tato opatření účinná, je cílem tohoto příspěvku.

*Klíčová slova:* kriminalita – extremismus – mládež – nezletilí – mladiství

**ABSTRACT:** Juvenile delinquency is a permanent discussed issue, both experts and public. What will be our society like, it will be up to our children, consequently to us, how we will bring them up. This paper will deal with juvenile delinquency that minors (those under 15) and juveniles (those from 15 to 18) commit, and it is the extremist crime. A number of preventive and repressive measures have been taken in recent years to affect the extremist crime in a positive way in young people, and prevent them from committing it. Whether these measures have been efficient, it will be the aim of this paper.

*Key words:* crime – extremism – young people – minors – juveniles

---

### ÚVOD

Kriminalita mládeže se vyznačuje zvláštními rysy. Tyto jsou odvozeny právě od nízkého věku pachatelů, tedy jejich fyzické a sexuální nezralosti, vyššího stupně agresivity, vytváření si postavení v okolí aj. Z hlediska rozvoje kriminální dráhy mladého jedince sehrávají důležitou roli také složky rozumové, mravní či sociální zralosti.<sup>24</sup> Mezi základní rysy struktury kriminality mladých lidí patří zejména nedostatečná plánovitost trestné činnosti, neadekvátní jednání, virtuální realita, neschopnost odložit uspokojení potřeb, rozpoznávací a ovládací schopnost není zachována pod vlivem emocí, vandalismus, šikana, potřeba prostředků na obstarání drogy, tíhnutí k extremistickým hnutím, trávení času ve skupinách vrstevníků, dřívější zahajování sexuálního života a další. Kriminalita mládeže je trvale diskutovanou otázkou, které se věnují kriminologové, laici a především média. Na jedné straně existuje určitá vyšší míra tolerance, kdy jsou pachatelé děti, a to vzhledem k jejich nezralosti. Na druhé straně existují zvýšené obavy z kriminality mládeže. Velmi často jsou pre-

zentovány v médiích odstrašující kriminální případy související například s násilnou trestnou činností, drogovou scénou, ale také s extremistickými projevy. Ve společnosti všeobecně existuje názor, že mládež se stále více kriminalizuje, že se stále více snižuje věk pachatelů. Nalézt odpověď na otázku, jak to skutečně s kriminalitou mládeže je, není jednoduché. Snahou tohoto příspěvku bude nalézt odpověď alespoň na otázku, jaká je situace kriminality související s extremismem u naší mládeže. Je celá řada trestných činů, které jsou spojovány s extremismem. Mohou to být ty nejzávažnější trestné činy jako je vražda, těžké ublížení na zdraví, ublížení na zdraví, násilí proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci, nebezpečné vyhrožování, výtržnictví a další. V příspěvku se však budeme zabývat pouze třemi trestnými činy, které jsou vždy řazeny do trestných činů s extremistickým podtextem, a to trestného činu „Hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob“ dle § 355 trestního zákoníku, trestného činu „Založení, podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 403 trestního zákoníku a trestného činu „Projevy sympatií

---

<sup>23</sup> Pro věkové členění mládeže jsou využívány kriminologické pojmy, ne pojmy občanskoprávní nebo trestněprávní.

<sup>24</sup> Kriminalita mládeže bude v tomto příspěvku pojímána především z pohledu kriminologického i když zde hrají významnou úlohu i jiné vědní disciplíny jako pedagogika, psychologie, sociologie a další.

k hnutí směřujícímu k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 404 trestního zákoníku. Trestné činy dle § 403 a § 404 trestního zákoníku budou sledovány společně pod jednotným názvem „Podpora a propagace hnutí“ (takto jsou vedeny ve statistice kriminality Policie České republiky). Další výhradně extremistický trestný čin, a to „Podněcování nenávisti vůči skupině osob nebo k omezování jejich práv a svobod“ dle § 356 trestního zákoníku nebude v tomto článku zahrnut, neboť mládež se na něm účastní v minimální míře, což by tedy nemělo téměř žádnou vypovídající hodnotu.

## CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je poukázat na vybraná preventivní opatření přijímaná v posledních letech, která měla vést ke kontrole kriminality mládeže spojené s extremismem a na základě analýzy statistických dat registrované kriminality s extremistickým podtextem zjistit, zda tato opatření měla či neměla pozitivní vliv na extremistické chování mladých lidí. Za tímto účelem bude provedeno vyhodnocení vývoje počtu všech pachatelů, nezletilých a mladistvých pachatelů u vybraných trestných činů s extremistickým podtextem a pro přehlednější demonstraci účasti mladých lidí na těchto trestných činech bude provedeno vyhodnocení vývoje míry účasti sledovaných skupin osob na zmínovaných trestných činech.

## ZÁKLADNÍ POJMY

### Kriminalita mládeže

Definovat delikvenci mládeže se pokusil Neumann<sup>25</sup>, když uvádí, že delikvence mládeže je multidimenzionální, vysoce dynamický, sociálně patologický jev, zahrnující činy (jednání) osob určitého věkového vymezení v daném čase i teritoriálním rámci, jež byly (tj. zjevná delikvence), nebo mohly být (tj. latentní delikvence) procedurálně posouzeny speciálními státními orgány jako delikventní, tj. neslučitelné s kodifikovanými normami trestního práva. V této souvislosti nutno poznamenat, že pojem delikvence nemusí být totožný s pojmem kriminalita. K tomu Meteňko<sup>26</sup> uvádí, že pod pojem delikvence se zahrnují i činy, které ohrožují a porušují základní společenské vztahy, přičemž jejich stupeň nedosahuje úroveň společensky nebezpečných trestných činů. Tedy delikvence je pojem širší než kriminalita.

Zapletal<sup>27</sup> uvádí, že jestliže pod kriminalitou ro-

zumíme úhrn pro společnost nebezpečných jednání, které označuje právní úprava jako trestné činy, pak u mládeže vzhledem k její věkové struktuře, biologickým, psychologickým a dalším zvláštnostem přistupujeme k další diferenciaci, a to dle věku. Kriminalita mládeže zahrnuje především skutky, kterých se dopustila kategorie „mladistvých“ (15–18 let). Do kriminality mládeže se však zahrnuje i „dětská prekriminalita“ (do 15 let věku) a kriminalita mladých dospělých (od 18 do 24 let). Názvu prekriminalita se používá pro činnost, které se dopouštějí osoby před dosažením trestní odpovědnosti. Ty páchají tzv. „čin jinak trestný“.

Válková, Kuchta et al.<sup>28</sup> definují kriminalitu mládeže jako nejzávažnější sociálně patologický jev, tedy poruchu v chování mládeže, projevující se v porušování trestně právních norem. Autoři definují i delikvenci mládeže, když uvádí, že v užším smyslu se jí rozumí kriminalita dětí a mladistvých, tedy případy, kdy dítě spáchá čin jinak trestný nebo mladistvý trestný čin. V širším smyslu je možné pod tento pojem zahrnout i jednání, která nejsou trestným činem pouze díky nízké společenské škodlivosti, tzn. např. některé přestupky, podobající se svými znaky formálním znakům trestných činů.

Můžeme shrnout, že kriminalita mládeže (tak jako ostatní kriminalita), je sociálně patologický jev, jež vzhledem k věku pachatelů je navíc jev vysoce závažný, který může mít vážné negativní důsledky v dalším budoucím chování jedinců a jež spočívá (pro účely tohoto příspěvku) v porušování trestně právních norem.

### Extremismus

Trestní právo nezná definici extremismu. Tato je používána zejména v kriminologii. Dle formulace studie o extremismu zpracované pracovníky Institutu pro kriminologii a sociální prevenci (IKSP)<sup>29</sup> je extremismus chápán jako souhrn určitých sociálně patologických jevů vytvářených více či méně organizovanými skupinami osob (extremistů). Byť důvodem ke vzniku a existenci mnoha druhů extremistických skupin a hnutí jsou často vzájemně odlišné ideologie, jako sjednocující prvek těchto ideologií vystupuje, jimi proklamované odmítání základních hodnot, norem a způsobů chování formujících současnou společnost.

Například „Zpráva o postupu státních orgánů při postihu trestných činů motivovaných rasismem a xe-

<sup>25</sup> NEUMANN, J. (1981): K. problematice osobnosti pubescentního delikventa. In: *Aktuální problémy kriminologie II: sborník statí pracovníků Výzkumného ústavu kriminologického při GP ČSSR*. Praha: Výzkumný ústav kriminologický při Generální prokuratuře ČSSR, s. 17–23.

<sup>26</sup> METEŇKO, J. – KLOKNEROVÁ, M. (2006): *Prevenencia kriminality mládeže v policajných činnostiach 2002–2005 – záverečná zpráva z výzkumu*. Bratislava: A PZ v Bratislave, s. 9.

<sup>27</sup> ZAPLETAL, J. a kol. *Kriminologie. Díl II. Zvláštní část*. Praha: Policejní akademie České republiky, 1994. s. 5.

<sup>28</sup> VÁLKOVÁ, H. – KUČHTA, L. et al. (2012): *Základy kriminologie a trestní politiky*. Praha: C. H. Beck, s. 321.

<sup>29</sup> MAREŠOVÁ, A. et al. (1999): *Kriminologie a právní aspekty extremismu*. Praha: IKSP, s. 9.

nofobii (1997)<sup>30</sup> uvádí, že pojem extremismus je termínem používaným v různých kontextech, přičemž v těchto kontextech získává různě široký obsah. Proto může docházet k nedorozumění při přecházení z politického kontextu do kontextu právního či kriminalistického. Extremismus bývá chápán a také definován jako jev, jako ideologie nebo jako aktivita. Někdy bývá chápán již jako protiprávní činnost, jindy jako kriminogenní faktor. Extremismus je v demokratických zemích vnější a souhrnné označení pro specifický společenský jev obecně, ale i pro jeho myšlenkový základ nebo z něho vyvěrající činnost speciálně. Myšlenkovým základem extremismu jsou různé ideologie (primárně politické či sekundárně politické), pro které je společné zpochybňování demokratických základů společnosti či některých základních lidských práv a svobod. Extremismus se projevuje více či méně systematickou a organizovanou aktivitou – verbální, grafickou či fyzickou – na základě extremistické ideologie volněji či pevněji zorganizovaných jedinců. Tyto aktivity mají nejčastěji charakter narušování, napadání osob a poškozování majetku nebo propagace idejí, které jsou v rozporu se základy právního řádu. Extremistická aktivita používá legálních a legitimních i nelegálních a nelegitimních prostředků. Kriminálním deliktem se extremismus stává tehdy, dojde-li k naplnění skutkové podstaty některého trestného činu.

Válková, Kuchta et al.<sup>31</sup> považují za extremismus souhrn verbálních, grafických, fyzických a jiných aktivit zpravidla s ideologickým kontextem, vyvíjených jedincem nebo skupinou osob zaměřených obecně na narušování veřejného zájmu, napadání osob nebo poškozování předem zvolených objektů. Toto jednání přitom naplňuje znaky skutkové podstaty trestného činu nebo přestupku.

V materiálu Ministerstva vnitra vydaném pod názvem „Analýza dostupných soudních rozsudků pachatelů extremistické, rasově motivované a xenofobní násilné trestné činnosti“<sup>32</sup> se uvádí, že zejména v souvislosti s rasově motivovanou trestnou činností se můžeme setkat s pojmem extremistická trestná činnost nebo trestná činnost s extremistickým podtextem. Pod tímto pojmem Ministerstvo vnitra rozumí ty formy trestné činnosti, o nichž je důvod se domnívat, že byly extremistickými postoji motivovány nebo ovlivněny. Alternativně lze v řadě případů používat i pojmu kriminalita motivovaná rasovou, národnostní nebo jinou sociální nenávistí. Jde o jednání, které naplňuje znaky skutkové podstaty trestného činu nebo přestupku a jeho pohnutkou je apriorní nenávist vyplývající z příslušnosti adresáta útoku k rase, národnosti,

náboženství, třídě či jiné sociální skupině, přičemž specifickým typem zařaditelným do této kategorie kriminality jsou také útoky proti symbolům či představitelům existujícího společenského systému, jsou-li motivovány apriorní nenávistí vůči němu.

Ministerstvo vnitra na svých stránkách<sup>33</sup> k problematice extremismu dále uvádí, že extremismus je pojem velmi nejednoznačný, pojí se k němu celá řada definicí. Ministerstvo vnitra využívá ve své koncepční činnosti tuto pracovní definici: Pojmem extremismus jsou označovány vyhraněné ideologické postoje, které vybočují z ústavních, zákonných norem, vyznačují se prvky netolerance a útočící proti základním demokratickým ústavním principům, jak jsou definovány v českém ústavním pořádku. Mezi tyto principy patří:

- úcta k právům a svobodám člověka a občana (čl. 1 Ústavy),
- svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát (čl. 1 Ústavy),
- nezměnitelnost podstatných náležitostí demokratického právního státu (čl. 9 odst. 2 Ústavy),
- svrchovanost lidu (čl. 2 Ústavy),
- volná soutěž politických stran respektujících základní demokratické principy a odmítajících násilí jako prostředek k prosazování svých zájmů (čl. 5 Ústavy),
- ochrana menšin při rozhodování většiny (čl. 6 Ústavy),
- svoboda a rovnost lidí v důstojnosti a právech, nezadatelnost, nezczizitelnost, nepromlčitelnost a nezrušitelnost základních práv a svobod bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národního a sociálního původu, příslušnosti k národnosti nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení (čl. 1, čl. 3 Listiny základních práv a svobod).

Pojem extremismus obsahuje i „Zpráva z výzkumu zmapování postojů veřejnosti v České republice k pravicově extremistickým, rasistickým a xenofobním myšlenkám a jejich šířitelům s ohledem na integraci menšin a cizinců.“<sup>34</sup> Dle uvedené zprávy je extremismus opozice vůči celému politickému systému, který hodlá nahradit systémem jiným. Popírá a narušuje základní pilíře demokratického řádu.

Můžeme shrnout, že extremismus se vyznačuje následujícími pojmovými znaky:

- souhrn určitých sociálně patologických jevů,
- existence ideologie, jejímž sjednocujícím prvkem je odmítání základních hodnot, norem a způsobů

<sup>30</sup> *Dokumenty – zpráva o postupu státních orgánů při postihu trestných činů motivovaných rasismem a xenofobií*. [online]. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>

<sup>31</sup> VÁLKOVÁ, H. – KUČHTA, L. et al. (2012): *Základy kriminologie a trestní politiky*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, s. 588.

<sup>32</sup> Ministerstvo vnitra České republiky, odbor bezpečnostní politiky. *Analýza dostupných soudních rozsudků pachatelů extremistické, rasově motivované a xenofobní násilné trestné činnosti*. Praha: MV ČR, 2012, s. 5.

<sup>33</sup> *Co je extremismus – Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-extremismus.aspx>

<sup>34</sup> *Závěrečná zpráva z výzkumu*. [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/zaverecna-zprava-z-vyzkumu.aspx>

chování formujících současnou společnost, tedy jde o zpochybňování demokratických základů společnosti či některých základních lidských práv a svobod,

- naplňuje znaky trestného činu nebo přestupku.

### Opatření přijímaná k omezení extremismu

V průběhu zejména posledních deseti let je v České republice přijímána celá řada legislativních i faktických opatření, která mají směřovat k prevenci a potlačování extremismu. Například od roku 1998 jsou pravidelně každoročně vyhotovována Ministerstvem vnitra ČR Zprávy o problematice extremismu na území České republiky a Výroční zprávy o extremismu a strategie boje proti extremismu, v kterých jsou mimo jiné stanoveny úkoly pro příslušné orgány. Strategie boje proti extremismu kontinuálně navazuje na předchozí výroční zprávy o problematice extremismu na území České republiky předkládané vládě ČR a Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR pravidelně od roku 1998, a to za období let 1997–2002 jako samostatná výroční zpráva o problematice extremismu na území České republiky, za období let 2003–2007 jako příloha výroční Zprávy o situaci v oblasti vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku pod názvem „Informace o problematice extremismu na území České republiky“.

Například v roce 2000 byla přijata zpráva o problematice extremismu na území ČR za rok 2000 (počátek sledovaného období pro vyhodnocování vývoje počtu pachatelů trestné činnosti s extremistickým podtextem – viz dále). Zpráva obsahuje celou řadu opatření k eliminaci trestné činnosti s extremistickým podtextem, a to konkrétně pro jednotlivé státní orgány. Konkrétně jde o úkoly pro Vládu České republiky, Senát Parlamentu České republiky, Ministerstvo vnitra a Policii České republiky, Ministerstvo spravedlnosti a Nejvyšší státní zastupitelství, Ministerstvo obrany, Ministerstvo kultury, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Konkrétní úkoly blíže viz<sup>35</sup>.

Podrobně propracovaná jsou například opatření obsažená ve Zprávě o extremismu a projevech rasismu a xenofobie na území České republiky v roce 2011, Vyhodnocení plnění koncepce boje proti extremismu pro rok 2011 a Koncepce boje proti extremismu pro rok 2012. V Koncepci boje proti extremismu pro rok 2012 jsou stanoveny tyto úkoly (výňatek):

#### 1. Komunikací proti demagogii.

1.1. Otevřené a zodpovědné zpravodajství – pravidelně aktualizovat stávající informační a analytické materiály na webových stránkách. Zajistit jejich snadnou dostupnost. Aktivně kontaktovat novináře a zodpo-

vědně jim poskytovat informace s přidávanou hodnotou. Korektně informovat o pachatelích s etnickým backgroundem.

1.2. Internet bez nenávisné propagandy – zřídit a zahájit činnost policejní internetové Helpline pro hlášení nelegálního a nežádoucího obsahu pro veřejnost. Zahájit projekt s nestátním subjektem pro komunikaci s poskytovateli internetu pro nelegální extremistický obsah hostovaný na serverech třetích zemí.

1.3. Protiextremistická kampaň – Připravit ze strany Sekce pro lidská práva Úřadu vlády čtyřletý projekt zahrnující informační kampaně a na ně návazné projekty a další aktivity věnované tématům „rovné příležitosti“ a „extremismus/násilí z nenávislosti“. Část projektu věnovat projevům extremismu, přičemž by měla naplňovat několik úkolů, týkajících se mediálního zobrazování extremismu.

#### 2. Vědomostí proti totalitářům.

2.1. Vzdělávání dětí a učitelů – Podporovat projekty primární prevence na školách a školských zařízeních zaměřených na prevenci kriminality, kde jednou z priorit je i oblast extremismu. Zpracovat Strategii prevence rizikových projevů chování dětí a mládeže v působnosti Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na období 2013–2018. Zpracovat Akční plán ke Strategii prevence rizikových projevů chování dětí a mládeže v působnosti Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na období 2013–2018. Podporovat další vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti primární prevence rizikového chování ve školách, školských zařízeních a v zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy zaměřené na oblast prevence extremismu.

#### 3. Jednotná protiextremistická platforma.

3.1. Prevence – Podporovat protiextremistické preventivní projekty. Zpracovat psychologickou analýzu odsouzených osob. Tuto dále poskytnout jiným resortům, akademické obci a nevládním organizacím k preventivním účelům.

3.2. Města a obce – Pořádat konzultační dny pro zpracovatele shromažďovací agendy na krajské úrovni. Pokračovat v kurzech extremismu ve vztahu ke shromažďovacímu právu na Institutu pro veřejnou správu.

#### 4. Odbornost a imunita.

4.1. Vzdělávání policistů – Pokračovat ve školení velitelů bezpečnostních opatření.

4.2. Vzdělávání justičních pracovníků – V rámci Justiční akademie zajistit vzdělávání justičních pracovníků v oblasti trestněprávního postihu levicového extremismu, včetně specifických postihů levicově extremistických projevů a symboliky.

<sup>35</sup> Výroční zprávy o extremismu. [online]. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>



4.3. Organizační opatření v Policii ČR – Aktualizovat databázi znaleckých posudků, odborných vyjádření, rozsudků a rozhodnutí na policejním Intranetu. V oblasti získávání poznatků k extremismu klást důraz nejen na činnost Služby kriminální policie a vyšetřování, ale zaměřit pozornost k projevům extremismu ze strany pořádkové policie v rámci běžného výkonu služby. Dostatečně seznámit policisty základních útvarů o specialitech na extremismus a možnosti tyto kontaktovat k zajištění správného kvalifikování a ujednocení postupu ve vyšetřování, a zároveň včasné informovanosti specialistů o trestné činnosti s extremistickým podtextem. Analyzovat dosavadní případy kriminality levicových extremistů po roce 1989 (včetně násilné) a toho, jak byly rozhodnuty v judikatuře (včetně odložených případů). Vytvářet databázi rozsudků (včetně 90. let, případů z roku 2000 v návaznosti na zasedání Mezinárodního měnového fondu/Světové banky apod.).

4.4. Systémové a paušální zamezení infiltrace extremistů – Pokračovat v nastavených opatřeních proti infiltraci extremistů do bezpečnostních sborů (Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Vězeňská služba ČR, Celní správa ČR, Armáda ČR). Opatření proti infiltraci extremistů do obecních policií zahrnout do návrhu novely zákona o obecních policiích.

5. Efektivně a korektně proti násilí.

5.1. Bezpečnostní opatření při extremistických akcích – Prohlubovat spolupráci pořádkové policie a Služby kriminální policie a vyšetřování při bezpečnostních opatřeních, zejména v oblasti předávání informací mezi jednotlivými součástmi.

5.2. Oběti trestné činnosti z nenávisti – Zpracovat

analytický materiál k možnostem praktické aplikace doporučení, souvisejících s konceptem trestných činů z nenávisti.

5.3. Trestní odpovědnost právnických osob – Analyzovat možnost postupu dle zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim.<sup>36</sup>

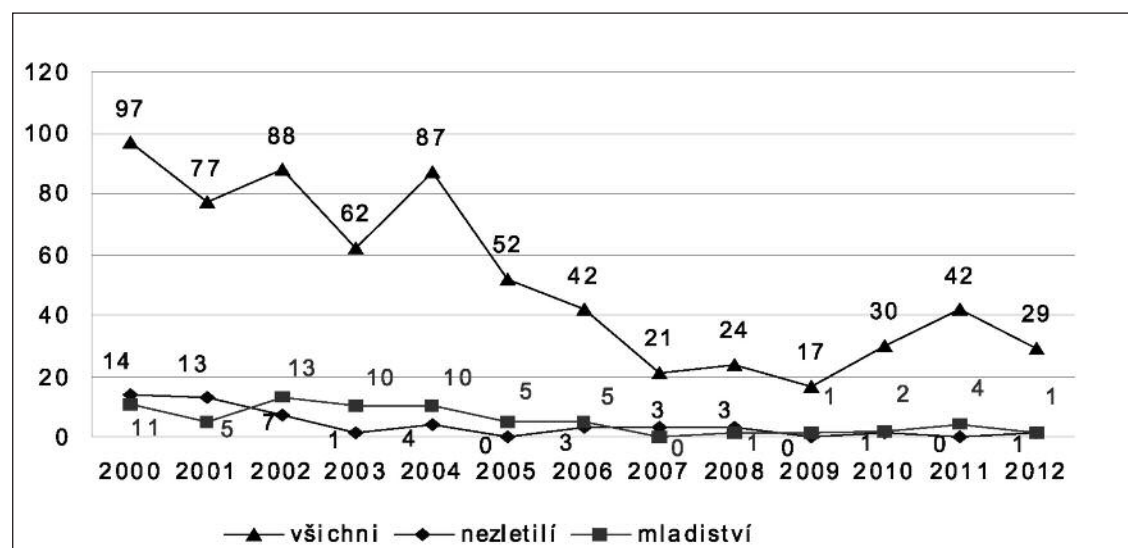
Z uvedených příkladů vyplývá, že Česká republika v oblasti prevence i represe, směřující do trestné činnosti s extremistickým podtextem, je velmi agilní. Jak byla v minulosti přijímaná opatření účinná ve vztahu k této kriminalitě, bude ukázáno v další části příspěvku.

### Vyhodnocení vývoje vybraných trestných činů s extremistickým podtextem

Jako první byl analyzován trestný čin „Hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob“ dle § 355 trestního zákoníku, jehož skutková podstata zní:

- (1) Kdo veřejně hanobí
  - a) některý národ, jeho jazyk, některou rasu nebo etnickou skupinu, nebo
  - b) skupinu osob pro jejich skutečnou nebo domnělou rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že jsou skutečně nebo domněle bez vyznání, bude potrestán odnětím svobody až na dvě léta.
- (2) Odnětím svobody až na tři léta bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1
  - a) nejméně se dvěma osobami, nebo
  - b) tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem.

**Graf č. 1:** Vývoj počtu pachatelů TČ hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob v ČR dle věku.



Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

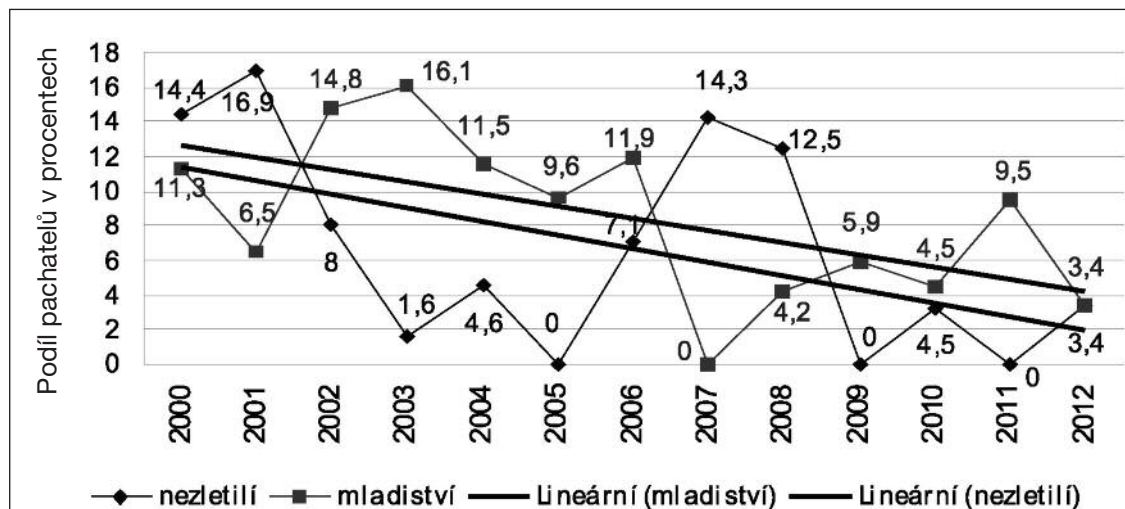
<sup>36</sup> *Výroční zprávy o extremismu*. [online]. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>



Pokud sledujeme vývoj počtu všech pachatelů uvedeného trestného činu od roku 2000 do roku 2012, dochází po roce 2004 k poměrně prudkému poklesu, kdy nejméně pachatelů bylo v roce 2009 a poté dochází

k mírnému nárůstu. U nezletilých a mladistvých pachatelů je pokles také patrný. Vzhledem k nízkým číslům u nezletilých a mladistvých pachatelů je přehlednější následující graf č. 2.

**Graf č. 2:** Vývoj podílu počtu pachatelů TČ hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob v ČR dle věku v %.



Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

Graf č. 2 ukazuje vývoj podílů nezletilých a mladistvých pachatelů ke všem pachatelům u sledovaného trestného činu. Přesto, že počet všech pachatelů, a to zejména dospělých, má od roku 2000 významně klesající tendenci, tak pokles podílu nezletilých a mladistvých pachatelů je ještě větší. Tuto skutečnost jednoznačně ukazují tendenční (lineární) křivky, které u obou sledovaných věkových skupin mají klesající tendenci. Při této analýze je však nutno upozornit na skutečnost, že od roku 2000 do roku 2012 poklesl počet podílu mladých lidí do osmnácti let k celkové populaci z 21,5 % na 18,5 %, což činí 3 %.<sup>37</sup> I když budou tato tři procenta zahrnuta do vývoje podílu pachatelů mládeže na sledovaném trestném činu, i tak budou mít tendenční křivky u obou sledovaných věkových skupin mládeže klesající tendenci. Toto je jistě velmi dobrá zpráva, i když nelze zapomenout na skutečnost, že pracujeme s velmi nízkými hodnotami.

Dále byly analyzovány trestné činy „Založení, podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 403 trestního zákoníku a trestného činu „Projevy sympatií k hnutí, směřujícímu k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 404 trestního zákoníku. Trestné činy dle § 403 a § 404 trestního zákoníku budou sledovány společně pod jednotným názvem „Podpora a propagace hnutí“ (takto jsou vedeny ve statistice kriminality Policie České republiky).

Skutková podstata trestného činu „Založení, podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 403 trestního zákoníku zní:

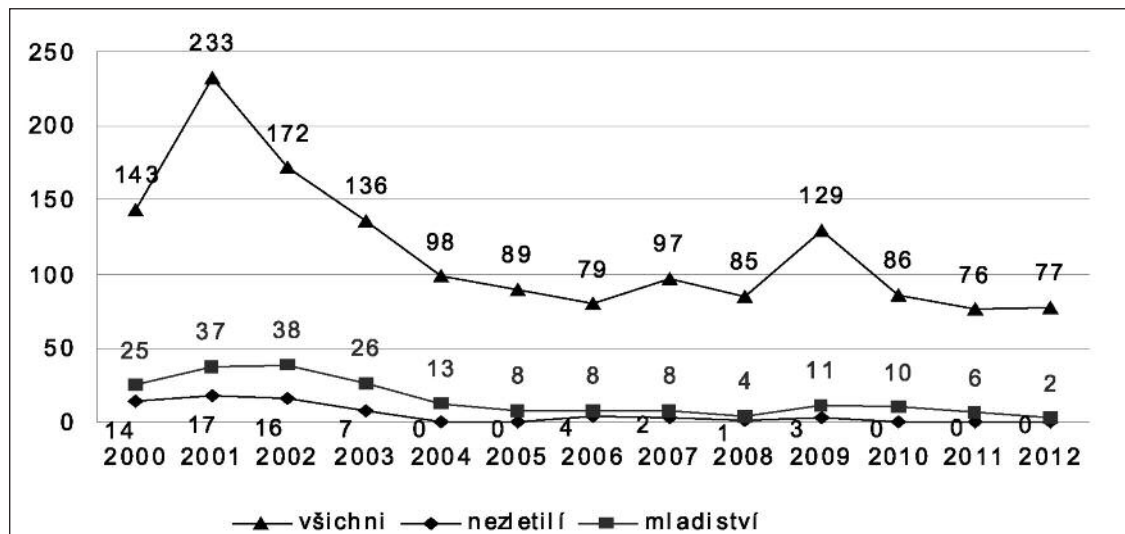
1. Kdo založí, podporuje nebo propaguje hnutí, které prokazatelně směřuje k potlačení práv a svobod člověka, nebo hlásá rasovou, etnickou, národnostní, náboženskou či třídní zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob, bude potrestán odnětím svobody na jeden rok až pět let.
2. Odnětím svobody na tři léta až deset let bude pachatel potrestán,
  - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným podobně účinným způsobem,
  - b) spáchá-li takový čin jako člen organizované skupiny,
  - c) spáchá-li takový čin jako voják, nebo
  - d) spáchá-li takový čin za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu.
3. Příprava je trestná.

Skutková podstata trestného činu „Projevy sympatií k hnutí směřujícímu k potlačení práv a svobod člověka“ dle § 404 trestního zákoníku zní:

Kdo veřejně projevuje sympatie k hnutí uvedenému v § 403 odst. 1, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až tři léta.

<sup>37</sup> Český statistický úřad. *Věková skladba* [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova\\_skladba\\_obyvatelstva\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_cr)

**Graf č. 3:** Vývoj počtu pachatelů TČ podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod v ČR dle věku.

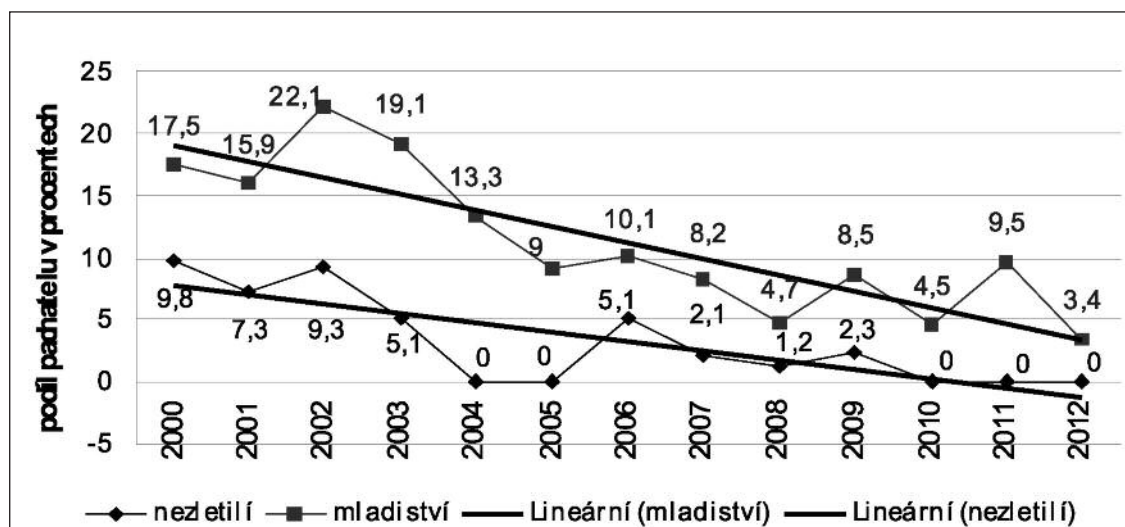


Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

Pokud sledujeme vývoj počtu všech pachatelů obou uvedených trestných činů od roku 2000 do roku 2012, docházíme taktéž jako u trestného činu Hanobení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob k závěru, že, a to především od roku 2001, dochází k jejich prudkému poklesu. Od roku 2004 se situace stabilizuje pod sto pachatelů ročně. Výjimkou je rok 2009, kdy došlo k určitému vzestupu, který však trval pouze tento rok. Tento vzestup byl přímo ovlivněn zvýšenou aktivitou Policie ČR, neboť v roce 2009 byli stíháni pachatelé několika extremistických skupin. Především ve druhé polovině roku 2009 Policie ČR zahájila rozsáhlé, dlouhodobě připravované tzv. „realizace“, celo-

republikové zásahy proti pravicovým extremistům. Jejich výsledkem bylo de facto paralyzování hnutí při pořádání neonacistických koncertů na území ČR a ovlivnění podoby dalších jeho aktivit. Na druhé straně tyto policejní celorepublikové akce vedly ke zvýšenému počtu tzv. spontánních demonstrací, zaměřených proti policii a na podporu vazebně stíhaných osob, blíže.<sup>38</sup> Od roku 2010 opět dochází k poklesu pachatelů, dokonce v roce 2012 zaznamenáváme nejméně pachatelů za sledované období. U nezletilých a mladistvých pachatelů je pokles také patrný. Především u nezletilých nebyl v posledních třech letech zaznamenán ani jeden pachatel.

**Graf č. 4:** Vývoj podílu počtu pachatelů TČ podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod v ČR dle věku v %.



Zdroj: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

<sup>38</sup> Výroční zpráva o extremismu a strategie boje proti extremismu za rok 2009. [online]. [cit. 21. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>

Graf č. 4 ukazuje vývoj podílu nezletilých a mladistvých pachatelů ke všem pachatelům u sledovaných dvou trestných činů. Přesto, že počet všech pachatelů, a to zejména dospělých, má od roku 2000 významnou klesající tendenci, tak pokles podílu nezletilých a mladistvých pachatelů je ještě větší. Tuto skutečnost ukazují jednoznačně tendenční (lineární) křivky. Totiž u obou sledovaných věkových skupin mají klesající tendenci. Při této analýze je nutné taktéž započítat pokles počtu podílu mladých lidí do osmnácti let k celkové populaci, který jak již bylo výše zmíněno činí 3 %. I když budou tato tři procenta zahrnuta do vývoje podílu mládeže na sledovaných trestných činech, i přesto budou mít tendenční křivky u obou sledovaných věkových skupin klesající tendenci. I to je jistě velmi potěšující stav.

### **Budoucí protiextremistické preventivní aktivity**

Úkoly v oblasti prevence kriminality spojené s extremistickým podtextem pregnantně nastínil Mareš et al.<sup>39</sup>, když uvádí, že instituce, které se věnují preventivním aktivitám lze vnímat jako systém, který pokud by měl být funkční a efektivní, by měl splňovat některé základní charakteristiky. Jednak by měla být preventivní opatření na všech úrovních, tj. místní, krajské, státní a v rámci možností i na úrovni bilaterální (např. ve vztahu ke Slovenské republice, Polsku atp.). Preventivní opatření věnující se předsudkům, radikalismu, xenofobii a intoleranci musí splňovat následující charakteristiky: musí být systematické, kontinuální (tj. dlouhodobé a koncepční), zacílené (na primární, sekundární i terciární oblast prevence), odborné (vykonávaná pouze erudovanými odborníky v této oblasti, např. sociálními pedagogy, preventisty atp.) a kritické (schopné zpětné vazby a sebereflexe). Z obecného hlediska protiextremistické politiky je pedagogické působení důležité především v preventivní oblasti, hraje však významnou roli i ve vztahu k následkům extremismu, a to tehdy, pokud jsou již žáci a studenti vázání na extremistickou scénu. Pedagogické působení je především diskursivní. Represe je v této oblasti sice možná (snížené známky z chování, vyloučení ze školy za extremistické jednání na půdě školy apod.), ale není častá a je zpravidla málo efektivní ve vztahu k celkovému cíli eliminovat extremismus mládeže. Naopak v diskursivním působení působí škola a vzdělávání jako jeden z dominantních pilířů vedle rodiny, struktur občanské společnosti, médií a politické kultury.

Celkově lze konstatovat, že by se otázkám prevence měla věnovat pozornost především ve třech rovinách: 1) preventivní, 2) metodické a 3) výchovně-vzdělávací. Tyto tři roviny jsou úzce provázány a tím pádem by mělo docházet i k jistému synergickému efektu. Pre-

ventivní aktivitou ve školním prostředí může být i určitá vzdělávací osvěta, čímž se myslí jak osvěta mezi pedagogy, tak i mezi žáky/studenty. Tato preventivní osvěta může být realizována například se vzdělávacími institucemi, nevládními organizacemi atp. Metodickou rovinou se rozumí vydávání metodických doporučení ze strany Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy k uvedené problematice. Tato metodická rovina definuje základní pojmy (agrese, násilí, radikalismus, antisemitismus, xenofobie atp.) a rozpracovává systémová opatření primární prevence tzv. rizikového chování žáků a studentů. Výchovně-vzdělávací rovina by měla být realizována především v rámci občanské výchovy, dějepisu, rodinné výchovy atd., kde by měl být kladen důraz na seznámení se s historií, jak většinové společnosti, tak i specifík (zvláštních charakteristik, tradic, hodnot, norem) etnických a národnostních menšin.<sup>40</sup>

Obecně by se mělo při preventivních opatřeních a vzdělávání v této oblasti vycházet z těchto principů:

1. Vědět, že pedagogické působení může přispět k potlačení (nejrůzněji definovaných proudů) extremismu, ale není všemocné.
2. Vědět, že na jednoduchá hesla a argumenty extremismu je třeba často nacházet komplikovanější demokratické protiargumenty.
3. Věrohodně zprostředkovat (interpretovat) historii extremistických hnutí.
4. Argumentačně podložit analýzu současných extremistických proudů a jejich skutečných cílů.
5. Vhodně prezentovat současnou demokracii jako systém, který nenaplnuje ideál, ale který nemá lepší alternativu.
6. Uznat existenci jiných bezpečnostních hrozeb (korupce, organizovaný zločin, zneužívání sociálního systému), ale poukázat i na to, že extremisté je buď neřeší (např. korupce byla rozšířena i v nacistickém a komunistickém systému) nebo je řeší na úkor potlačení důležitých práv a svobod (např. pod rouškou boje proti zločinnosti mohou být potlačena procesní práva).
7. Individuálně přistupovat k lidem, kteří projevují sympatie k extremismu. Snažit se pochopit etiologii jejich myšlení a v mnoha případech i chování.
8. Vhodně pedagogicky a osvětově působit bez „moralizování“ v oblastech, které s úsilím za demokracii nesouvisí.
9. Postupovat pouze proti skutečným extremistům. V mnoha případech v minulosti bylo postupováno proti jedincům, kteří na školách jen zkoušeli „trpělivost učitele“, resp. provokovali a snažili se šokovat své okolí (spolužáky či učitelský sbor).
- 10) Využívat věcnost, ne zbytečnou fanatičnost v boji proti extremismu.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> MAREŠ, M. et al. *Analýza pro Ministerstvo vnitra České republiky – Odbor bezpečnostní politiky. České militantní neonacistické hnutí (aktuální trendy)*. Brno: 2011, s. 42–46.

<sup>40</sup> MAREŠ, M. – SMOLÍK, J. (2010): Školní výuka a extremismus. *Pedagogická orientace*. Roč. XX, č. 2, s. 40–54.

<sup>41</sup> MAREŠ, M. – SMOLÍK, J. (2010): Školní výuka a extremismus. *Pedagogická orientace*. Roč. XX, č. 2, s. 40–54.

## ZÁVĚR

V příspěvku byly rozebrány definice kriminality mládeže a definice extremismu. Extremismus nemá jednotnou definici, je to pojem, který nezná ani naše legislativa. Tohoto pojmu se používá rozdílně, jak v právních vědách, tak sociologických vědách a také v kriminologii. Pro všechny pohledy jsou však shodné základní definiční znaky a to, že jde o určitý sociálně patologický jev, který naplňuje znaky trestného činu nebo přestupku a je postaven na existenci ideologie, jež zpochybňuje a odmítá demokratické základy společnosti a některá základní lidská práva a svobody.

V příspěvku byl dále nastíněn vývoj preventivních a represivních opatření, která byla v průběhu posledních let v České republice přijímána a která měla přispět k eliminaci extremistických aktivit, a to nevyjímaje aktivit mládeže. Česká republika je v této oblasti velmi aktivní. Vládou ČR jsou pravidelně každoročně přijímány Zprávy o problematice extremismu na území ČR a koncepce boje proti extremismu. Tyto zprávy obsahují nejen zhodnocení extremistické scény v daném roce, ale vždy obsahují i úkoly pro konkrétní státní orgány na následující rok. Plnění těchto úkolů je poté vyhodnocováno ve zprávě vyhotovené v následujícím roce.

V další části příspěvku byla provedena analýza statistických dat u tří vybraných extremistických trestných činů, a to konkrétně u trestného činu Hano-bení národa, rasy, etnické nebo jiné skupiny osob a trestných činů Založení, podpora a propagace hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka a Pro-jevy sympatií k hnutí směřujícímu k potlačení práv a svobod člověka. Analýza byla zaměřena na vývoj počtu všech pachatelů těchto trestných činů se zaměřením na vývoj počtu pachatelů osob nezletilých a mladistvých. Pro vytvoření si jasnějšího obrazu o naší mládeži v souvislosti s problematikou extremismu byla provedena analýza vývoje podílu nezletilých a podílu mladistvých pachatelů k celkovému počtu pachatelů u vybraných trestných činů. U obou sledovaných problematik bylo zjištěno, že podíl mladých pachatelů z řad mládeže má, jak u nezletilých, tak i u mladistvých klesající tendenci. Tato skutečnost platí i v případě, že je vzata v úvahu skutečnost, že trvale klesá v České republice podíl mladých lidí do osmnácti let věku k celkové populaci. Tato zjištění lze jenom přivítat. Na základě výsledků analýzy lze konstatovat, že i přes jistou radikalizaci evropské extremistické scény přijímaná opatření ze strany zainteresovaných subjektů přinesla v České republice své ovoce. To však neznamená, že můžeme „usnout na vavřínech“. Zejména poslední roky, kdy v Evropě z důvodu déletrvající ekonomické krize dochází k stále častějším sociálním nepokojům, může právě této neutěšené situace extremistická scéna využít a především mladí lidé, kteří jsou náchylní k rychlým řešením, mohou být v masivním počtu rychle zaktivizováni. Zejména je potřebná trvalá obezřetnost ve

vztahu k možným zahraničním aktivitám. Česká republika musí do budoucna především zintenzivnit spolupráci s okolními sousedy, a to především Polskem a Slovenskem, kde dopad ekonomické krize na obyvatelstvo, tak jako v České republice, je silnější než v ekonomicky vyspělejších západních zemích.

Snahou autora bylo hledat vzat mezi statistickými daty o registrované kriminalitě a přijímanými opatřeními, které měla pozitivně ovlivnit extrémistické chování mladých lidí. Autor příspěvku si uvědomuje, že se jedná pouze jeden segment a že je možné účinnost opatření analyzovat i z mnoha dalších pohledů. To však nebylo ambicí příspěvku.

## SHRNUTÍ

Cílem příspěvku bylo pokusit se zjistit, zda v posledních letech přijímaná opatření, která měla vést k pozitivnímu ovlivnění kriminality mládeže spojené s extremismem, byla účinná či nikoliv. Za účelem dosažení cíle bylo za využití statistických dat registrované kriminality s extremistickým podtextem provedeno vyhodnocení vývoje počtu všech pachatelů, nezletilých a mladistvých pachatelů u vybraných trestných činů s extremistickým podtextem a pro přehlednější demonstraci účasti mladých lidí na těchto trestných činech bylo konkrétně provedeno vyhodnocení vývoje míry účasti sledovaných skupin osob na zmiňovaných trestných činech. Z výsledku analýzy vyplývá, že podíl mladých pachatelů u sledovaných extremistických trestných činů trvale klesá, a to i za situace, že byl do těchto analýz zahrnut klesající podíl mladých lidí ve vztahu k celé české populaci. Na základě těchto zjištění se dá vyslovit závěr, že doposud přijímaná opatření byla účinná a je nutno v nich v minimálně stejné intenzitě pokračovat. Pokračovat proto, neboť právě z důvodu stále zvyšujícího se sociálního napětí v Evropě lze v budoucnu předpokládat vyšší aktivity ze strany extremistických seskupení.

## SUMMARY

The aim of this paper was to analyse the statistical data for the selected extremist crimes focusing on the evolution of the perpetrators for a number of young people in these offences. Further, based on this analysis to determine whether the preventive and repressive measures taken by the involved subjects in the Czech Republic are efficient enough. The result of the analysis shows that the number of young offenders in the monitored extremist crimes declines permanently, even if the decreasing range of young people is included in these analyses in relation to all the Czech population. Based on these findings, we can conclude that the measures taken so far have been efficient and should be implemented as intensively at least. Therefore there is a need to go on because we can suppose more activities from extremist groups in future just because of the increasing social tensions in Europe.



## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. Co je extremismus – Ministerstvo vnitra ČR [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-extremismus.aspx>
2. Český statistický úřad. Věková skladba [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova\\_skladba\\_obyvatelstva\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_cr)
3. Dokumenty – zpráva o postupu státních orgánů při postihu trestných činů motivovaných rasismem a xenofobií. [online]. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>
4. Kriminalita – Policie České republiky. [online]. [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/statistiky-kriminalita.aspx>
5. MAREŠ, M. et al. (2011): *Analýza pro Ministerstvo vnitra České republiky – Odbor bezpečnostní politiky. České militantní neonacistické hnutí (aktuální trendy)*. Brno, 55 s.
6. MAREŠ, M. – SMOLÍK, J. (2010): Školní výuka a extremismus. *Pedagogická orientace*. roč. XX, č. 2, s. 40–54.
7. MAREŠOVÁ, A. et al. (1999): *Kriminologie a právní aspekty extremismu*. Praha: IKSP, 132 s. ISBN 80-86008-59-2.
8. METEŇKO, J. – KLOKNEROVÁ, M. (2006): *Prevenia kriminality mládeže v policajných činnostiach 2002–2005 – závěrečná zpráva z výzkumu*. Bratislava: A PZ v Bratislave, s. 9.
9. Ministerstvo vnitra České republiky, odbor bezpečnostní politiky. *Analýza dostupných soudních rozsudků pachatelů extremistické, rasově motivované a xenofobní násilné trestné činnosti*. Praha: MV ČR, 2012, 50 s.
10. NEUMANN, J. (1981): K problematice osobnosti pubescentního delikventa. In: *Aktuální problémy kriminologie II: sborník statí pracovníků Výzkumného ústavu kriminologického při GP ČSSR*. Praha: Výzkumný ústav kriminologický při Generální prokuratuře ČSSR, s. 17–23.
11. VÁLKOVÁ, H. – KUČHTA, L. et al. (2012): *Základy kriminologie a trestní politiky*. Praha: C. H. Beck, 664 s. ISBN 978-80-7400-429-2.
12. Výroční zprávy o extremismu. [online]. [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/extremismus-vyrocní-zpravy-o-extremismu-a-strategie-boje-proti-extremismu.aspx>
13. ZAPLETAL, J. et al. (1994): *Kriminologie. Díl II. Zvláštní část*. Praha: Policejní akademie České republiky, 174 s.
14. Závěrečná zpráva z výzkumu. [online]. [cit. 24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/zaverecna-zprava-z-vyzkumu.aspx>

## ADDRESS & ©

JUDr. Roman SVATOŠ, Ph.D.  
Katedra právních oborů a bezpečnostních studií  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[svatos@vsers.cz](mailto:svatos@vsers.cz)

## ZABEZPEČENÍ NEMOCNIC NOUZOVÝMI DODÁVKAMI ELEKTRICKÉ ENERGIE

### Hospital Security with Emergency Electricity Supplies

*Lenka BREHOVSKÁ – Libor LÍBAL*

České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Výpadky elektrické energie jsou jedním z nejzávažnějších ohrožení chodu regionu, či státu. Ohrožuje zdraví a životy obyvatel a provází je celá řada sekundárních dopadů a to jak na ostatní energie tak i zásobování vodou a potravinami apod. V přípravě na rozsáhlé výpadky elektrické energie je nutné zjistit krizovou připravenost jednotlivých zařízení, které se podílejí na záchraně životů. V rámci výzkumu připravenosti sociálních zařízení byla jedna část věnována nemocnicím, jako zařízením prvotně se zaměřujícím na záchranu lidských životů. Cíl práce je orientován na zjištění stavu připravenosti nemocnic Jihočeského kraje na výpadky elektrické energie. Veškeré podklady byly získávány řízenými rozhovory v jednotlivých nemocnicích Jihočeského kraje v době od února do dubna 2012, s lidmi pracujícími na pozicích bezpečnostní technik a energetik. Z postupně získávaných výsledků vyplynul podklad pro další výzkum v této oblasti. Výsledky poukazují na současnou problematiku nouzových dodávek elektrické energie. Z výsledků jednoznačně vyplývá dostatečná připravenost nemocnic, která je zajištěna převážně z nouzových zdrojů typu E1 ale i postupná nutnost investovat do obnovy systému jako celku.

*Klíčová slova:* Blackout – nemocnice – nouzové zásobování – elektrická energie – dieselaagregát

**ABSTRACT:** Power failures are one of the most serious threats to run a region or a state. The power failure threatens the health and lives of the population and is accompanied by a number of secondary effects, on both other energy resources, water and food etc. To be prepared for large power failures, it is necessary to identify the critical preparedness of every single facilities, involved in saving lives. In the research aimed at the preparedness of social care institutions one part dealt with hospitals as the institutions primarily specialising on saving lives. The aim of the work is focused on finding the state of preparedness of hospitals in the Region of South Bohemia in case of the power failure. All documents were obtained by the controlled interviews in various hospitals in the Region of South Bohemia from February to April 2012, having spoken with the people working in positions of safety techniques and energy resources. The obtained results provided a basis for a further research in this area. The results point to the current issue of emergency supplies. The results show unambiguously the sufficient preparedness of hospitals which is secured mainly by emergency sources of E1 type but there is the necessary investment into the recovery of the system as a whole.

*Key words:* power failure – hospital – emergency supply – electricity – diesel generator

### ÚVOD

Elektrická energie je nezbytnou součástí našeho života. Detail, který posunul vývoj světa rychle dopředu a zpříjemňuje nám život, usnadňuje práci a pomáhá rozvíjet celý svět. Významnost této komodity nám mnohdy uniká a bereme ji za samozřejmost a jistotu. Tato jistota, která určuje chod novodobé společnosti a vymožeností jako je televize, počítač, internet a mnoho jiných ztratíme, pokud dojde k výpadku elektrické energie. V tuto chvíli si uvědomíme naši závislost na elektrické energii a potřebu chránit se proti jejím výpadkům. Výpadky elektrické energie nás provázejí neustále. Velké výpadky elektrické energie, které zasahují četný počet obyvatel nebo rozlehlou část území označujeme jako Blackout (Brehovská 2011). Vý-

padky velké rozsahu můžeme časově rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé.

Blackouty mají specifickou vlastnost, sekundární dopady, které výpadky elektrické energie provázejí, jsou mnohem větší než škody na zařízení. Toto je způsobeno dominoefekty, které výpadky elektrické energie vytvářejí. Jedná se například o ztrátu vody, plynu, tepla, vznik epidemií a mnoho dalších (Brehovská 2011).

Je velice důležité připravit se na výpadky elektrické energie, jak na úrovni orgánů krizového řízení, tak na úrovni obyvatelstva, které je na elektrické energii závislé. Toto obyvatelstvo nalezneme v sociálních zařízeních, jako jsou nemocnice, dětské domovy, domovy důchodců a jiné). Významná část důležitá pro celé obyvatelstvo jsou nemocnice, které zajišťují neodkladnou i následnou nemocniční péči. Bez elektrické energie

nemohou nemocnice řádně fungovat a poskytnutá péče by byla minimální či vůbec žádná. Je proto žádoucí, aby všechny nemocnice byly na výpadky elektrické energie připravené a mohly poskytovat obyvatelstvu péči s co nejmenšími omezeními.

## METODIKA A CÍL

Cílem výzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou nemocnice připravené na výpadky elektrické energie. Zda jsou schopny poskytovat péči bez omezení, či zda jsou omezení málo nebo hodně.

Průzkum byl prováděn od února do dubna 2012 ve spolupráci s nemocnicemi, které jsou zřizované Jihočeským krajem. Celkem je v současnosti 8 nemocnic a výzkum byl prováděn u 6 vybraných. Jednalo se o nemocnice Český Krumlov, Písek, Strakonice, Praha, Tábor a Jindřichův Hradec.

Výsledky byly získávány řízenými rozhovory, které probíhali s bezpečnostními techniky a energetiky nemocnic. Dotazy byly kladeny převážně na 1) zajištění nemocnice nouzovou elektrickou energií, 2) hlavní dieselagregát, 3) vybrané části nemocnice napojení na dieselagregát, 4) schopnost provozu nemocnice na vlastní spotřebu. Veškeré informace nebylo možno získat z technické dokumentace, jednalo se převážně o současný stav celého nouzového zásobování elektrickou energií a nalezení slabých stránek, které toto zabezpečení má.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Blackout znamená totální výpadek elektrické energie na určitém území, který zasahuje velký počet obyvatelstva. Elektrizační soustava je velice zranitelná infrastruktura. Ve vyspělých zemích světa je elektrizační soustava nejcentralizovanější a největším technologickým prvkem země. Je tvořena elektrárnami, které dodávají elektrickou energii do sítě. Přenosovou soustavou, která přenáší elektrickou energii na vysokých energetických hladinách a distribuční soustavou, která distribuuje elektrickou energii o nižších energetických hladinách odběratelům (Brehovská 2011). Nejzranitelnější částí elektrizační soustavy je přenosová soustava. Jedná se převážně o vedení elektrické energie a transformátory (Brehovská 2009). Tyto prvky lze velice snadno vyřadit z provozu. Dopady, které provází výpadek v přenosové soustavě, pocítí každý odběratel.

Elektrická energie je v dnešní době neoddelitelnou součástí naší společnosti. Díky elektrické energii máme informace z televize, rozhlasu, internetu. Ráno si uvaříme kávu, vyčistíme zuby, uvaříme jídlo vše díky elektrické energii. I takové věci, jako je tekoucí voda z vodovodu, plyn, teplo vše závisí na elektrické energii. A narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu ovlivní naše životy ve velké míře. Dopady blackout jsou nejvýznamněji zaměřené na zdraví a životy lidí a ekonomické dopady.

Abychom mohli předejít takovéto události, je

třeba zajistit ochranu celku. V případě elektrizační soustavy, není ochrana celku fyzicky možná. Nelze kontinuálně chránit každý metr elektrizační soustavy směřující z elektráren až k odběrateli. Je třeba zaměřit se na nejzranitelnější a strategicky významné uzly. Nabízí se i možnost zajistit obyvatelstvu v případě vzniku blackout alespoň nouzové zásobování elektřinou. Toto je však problematika technologického řešení elektrizační soustavy a úkolem pro techniky (Beněš 2007).

Specifickou vlastností blackoutu je fakt, že dopady na okolí jsou mnohem závažnější, než škody na zařízení. Příčinou jsou sekundární dopady šíření krizové situace, které výpadek elektrické energie provází. Jedná se o zvýšený počet požárů v důsledcích svícení svíčkami, přerušení dodávek vody, tepla a plynu, apod.). Výsledkem je ohrožení chráněných zájmů státu. Proto je důležité zabývat se opatřeními, než příčinami blackoutů. Ze zahraničních zkušeností vyplývá, že blackout je reálné nebezpečí. Dopady nežádoucích situací jsou členěny do několika kategorií: zdraví a životy, majetek a ekonomika, životní prostředí. V případě blackoutu jsou dopady zařazovány do kategorie zdraví, životů a ekonomiky (Brehovská 2011).

Nejvíce se setkáváme s krátkodobým výpadkem elektrické energie. Jako příklad může být zmíněn výpadek elektrické energie v roce 2003 v Evropě, kdy došlo rovnou ke dvěma výpadekům – 23. září 2003 došlo k výpadku proudu, který zasáhl Dánsko a jižní Švédsko. Zasaženo bylo celkem 5 milionů lidí. 27.–28. září 2003 byl díky bouři způsoben výpadek v Itálii. Zasaženo bylo celkem 56 milionů lidí (Power outage checklist 2012). Dlouhodobý výpadek elektrické energie byl pozorován pouze jednou. Nastal 20. února 1998 v Aucklandu na Novém Zélandu. Tento výpadek elektrické energie byl zatím jediný svého druhu. Zasáhl město velikosti Prahy. Trval 6 týdnů, což z něj dělá zatím nejdélejší výpadek elektrické energie vůbec. Je zajímavé, jak orgány státní správy a samosprávy řešili nastalou krizovou situaci, což může sloužit jako podklad řešení sekundárních dopadů výpadek elektrické energie jinde (Závěrečná zpráva: Auckland's Power Outage, 1998).

## Nemocnice

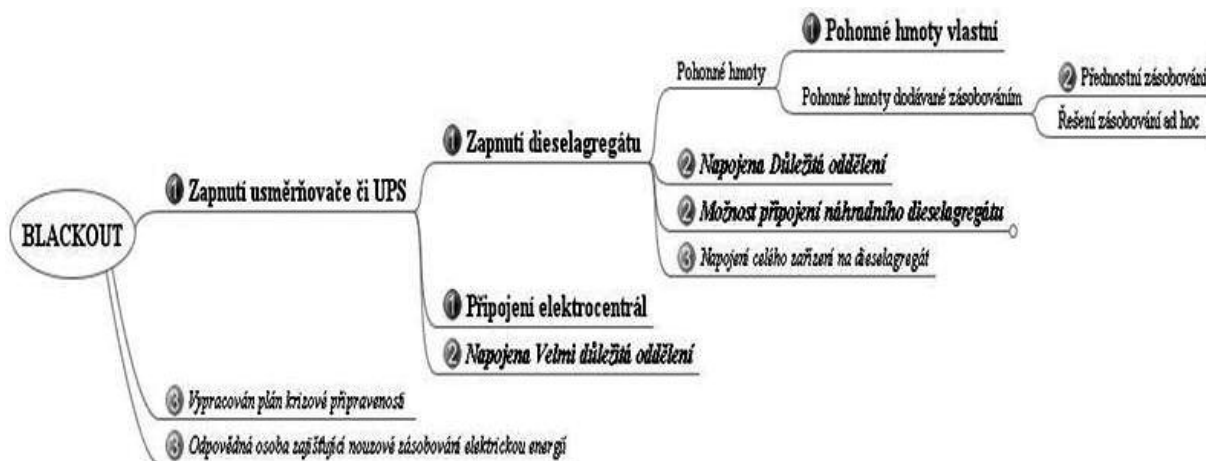
Velký lékařský slovník definuje nemocnici jako „zdravotnické zařízení, které má licenci k poskytování zdravotní péče, má určitý počet lůžek, organizovaný lékařský tým požadované kvalifikace a poskytující nepřetržitě ošetrovatelské služby“. Tato definice vychází i ze zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kde je nemocnice definována, jako zařízení poskytující ambulantní a lůžkovou základní a specializovanou diagnostickou a léčebnou péči, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření. Tento zákon dále uvádí, že zdravotnická zařízení zřizuje ministerstvo zdravotnictví, kraje v samostatné působnosti, obce, fyzické a právnické osoby, přičemž zdravotní péči poskytují zdravotnická zařízení v souladu se současnými do-

stupnými poznatky lékařské vědy. V článku 31 Listiny základních práv a svobod je uvedeno, že každý má právo na ochranu zdraví, přičemž občané mají na základě veřejného pojištění právo na bezplatnou zdravotní péči a na zdravotní pomůcky za podmínek, které stanoví zákon. (Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu). Zdravotnická zařízení poskytující zdravotní péči musí být personálně, věcně a technicky vybavena pro druh a rozsah zdravotní péče, kterou poskytují. Konkrétní specifikace požadavků věcného a technického vybavení zdravotnických zařízení určuje vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 221/2010 Sb., o požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení, kde jsou v příloze č. 1 stanoveny obecné požadavky na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení. V těchto požadavcích je uvedeno, že zdravotnická zařízení musí z hlediska stavebně technických požadavků na prostory a jejich funkční a dispoziční uspořádání umož-

ňovat funkční a bezpečný provoz. (Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 221/2010 Sb.)

Pro sběr dat byla v nemocnicích prvotně vytyčena kritická cesta nouzových dodávek elektrické energie (obr. č. 1). Do této cesty byly zařazeny prvky, bez kterých nemocnice nemohou fungovat a díky nim může nemocnice nouzově pracovat i bez pravidelných dodávek elektrické energie. Na prvním místě jsou zařazeny UPS a usměrňovače, souhrnně označeny za nouzový zdroj typu E2. Tento typ nouzového zdroje je umístěn na operačním sále a místnosti pro lékařské účely. Dalším kritickým místem nouzových dodávek je dieselagregát nazývaný jako nouzový zdroj typu E1. Tento zdroj musí zajistit napájení důležitých obvodů nacházející se v nemocnici. Následně byla stanovena priorita v dodávkách pohonných hmot, zda se jedná o přednostní zásobení či zda nemocnice má vlastní zdroje pohonných hmot.

Obr. č. 1: Stanovená kritická cesta nouzových dodávek elektrické energie v nemocnicích.



Zdroj: Vlastní výzkum.

### ČSN 33 2140

Každá nemocnice je povinna dodržovat českou státní normu 33 2140 zaměřující se na elektrotechnické normy pro elektrický rozvod v místnostech pro lékařské účely. Tato norma byla schválena dne 13. října 1986 a jedná se o jediný pokyn, který existuje. Jedná se o normu, která definuje požadavky na elektrickou energii u jednotlivých oddělení, požadavky na hlavní nouzový zdroj elektrické energie – E1, požadavky na speciální nouzové zdroje elektrické energie – E2 a jiné. (ČSN 33 2140, 1986) Otázkou je její stáří. Norma vyšla před 26 lety a požadavky na dodávky elektrické energie se neustále zvyšují. Modernizují se přístroje a vše se technizuje.

Podle této normy musí mít každá nemocnice hlavní nouzový zdroj elektrické energie, který je povinen být schopen zajistit napájení důležitých obvodů do 120

s po výpadku elektrické energie. Elektrickou energii musí být schopen dodávat po celou dobu přerušení dodávek elektrické energie. Na důležité obvody jsou připojeny přístroje, které jsou důležité pro životy pacientů, zajištění bezpečnosti provozu a zamezení nenahraditelných ztrát. Kromě hlavního zdroje je nutné mít i další speciální nouzové zdroje elektrické energie typu E2. Nouzový zdroj typu E2 musí zajistit napájení operačního svítidla do 0,5 s po výpadku elektrické energie. Tyto zdroje musí být schopny dodávat elektrickou energii po dobu 3 hodin a po 6 hodinách nabíjení musejí být schopny opětovného provozu. Vesměs se jedná o výměňkové místnosti akumulátorů či UPS zařízení.

Aby bylo dosaženo spolehlivosti, je třeba dodržovat zkoušky elektrických rozvodů. Časový harmonogram zkoušek viz tab. č. 1.



**Tab. č. 1:** Harmonogram povinných zkoušek dle ČSN 33 2140.

ZDROJ	TYP ZKOUŠKY	FREKVENCE
Hlavní nouzový zdroj elektrické energie	Funkční zkouška bez zatížení	2 týdny
	Funkční zkouška se zatížením	2 týdny
Zařízení typu E1 a E2	Funkční zkouška	1 měsíc

Zdroj: ČSN 33 2140

### Vlastní výsledky

Každá nemocnice má za hlavní nouzový zdroj elektrické energie dieselagregát (lodní motor zakoupený většinou v 70. letech 20. století). Na tento dieselagregát jsou napojeny důležité obvody (zeleně značené zásuvky – vyplývá z ČSN), ve výjimečných případech má nemocnice řešeno napojení celých budov organizace spolu s technickými budovami a kuchyní. To je jen ve výjimečných případech. Většinou dochází k naplnění podmínek vycházející z ČSN. V případech, kdy nejde na dieselagregát celá nemocnice, je její chod značně omezen. Fungují jen některá oddělení v závislosti na typu nemocnice, ale všechny mají na agregát napojen operační sál (alespoň jeden), oddělení JIP, oddělení biochemie a podle charakteru nemocnice dále např. chirurgii, oddělení pro nedonošené děti apod. Dieselagregát má podle ČSN nabíhat do 120 s. V praxi agregát nabíhá do 20 s., což je velice dobré. Tento stav je díky obsluze, která se pravidelně stará o jednotlivé dieselagregáty.

Každý dieselagregát potřebuje jako palivo motorovou naftu. Spotřeba nafty za hodinu se u nemocničních dieselagregátů pohybuje kolem 100–120 l/hod. (v závislosti na odebírané elektrické energii). Aby mohl být provoz nemocnice zajištěn a mohla být naplněna povinnost vycházející z ČSN 33 2140 – práce nonstop po dobu výpadku elektřiny, je třeba dbát na dosta-

tečné zásoby motorové nafty. Bez paliva nebude moc agregát fungovat a je třeba, aby každá nemocnice měla dostatečné zásoby pohonných hmot, aby nedošlo k výpadku dieselagregátu. Všechny nemocnice si sami vytvářejí zásoby paliva, avšak nejsou tak velké, aby stačily na pokrytí spotřeby alespoň na 1 den. Většinou se zásoby pohybují kolem 200–400 litrů, což není dostačující, při spotřebě cca 100 l/hod. Ve výjimečných případech jsou nemocnice zajištěné na 24 hodin. Dovoz pohonných hmot si zajišťují vlastními silami u veřejných čerpacích stanic (otázkou je, které čerpací stanice by v případě blackoutů fungovaly, bylo by lepší začlenit nouzové zásobením pohonnými hmotami do plánů krizové připravenosti nemocnice).

Výpadky elektrické energie jsou poměrně časté. I nemocnice s tímto bojují, a potýkají se s menšími či většími komplikacemi. Jako velice závažné se ukazují závady na zařízeních přenášející nouzové dodávky elektrické energie. V jedné z nemocnic Jihočeského kraje narazily na komplikace, kdy elektrická energie směřující z dieselagregátů nedorazila na oddělení v důsledku poruchy trafostanice, přes kterou tato elektrická energie směřuje. Porucha nastala díky přetížení obvodů a stáří zařízení, které nebylo schopno zabezpečit přenos elektrické energie. Výsledkem byl fungující dieselagregát, který nemohl dodat elektrickou energii, a bylo zapotřebí zprovoznit mobilní elektrocentrály, které shodou okolností v nemocnici byly. Ve většině nemocnic však mobilní elektrocentrály nemají.

Při výpadku elektrické energie je důležité, aby byly zajištěny nouzové zdroje typu E2 (UPS a výměňkové místnosti akumulátorů) tyto zdroje mají náběh do 0,5 s. Podle ČSN 33 2140 mají vydržet chod 3 hodiny. Bohužel jejich kapacita je závislá na momentálním odběru energie a jejich výdrž se pohybuje cca 1,5 hod. po té je nutné přepnutí na zdroj typu E1.

Dalším důležitým problémem je diagnostika přes CT a RTG. Tyto přístroje jsou natolik náročné na odběry elektrické energie, že není možné, aby v případě nouzového chodu byly v provozu.

Tab. č. 9: Souhrnná data zjištěná řízenými rozhovory v nemocnicích Jihočeského kraje.

Nemocnice	Celkový počet lůžek za rok 2011	Celkový počet zaměstnanců za rok 2011	Počet hospitalizovaných pacientů za rok 2011	Počet operací za rok 2011	UPS množství (ks)	UPS výkon (kW)	Akumulátory	Mobilní elektrocentrály množství (ks)	Mobilní elektrocentrály výkon (kW)
1. České Budějovice	1 500	N/A	52 328	27 223	32	218,3/26	1	1 ks E.On	200
2. Tábor	823	497	19 966	5 217	2	N/A	2	není	není
3. Písek	402	750	11 440	10 743	4	N/A	není	není	není
4. Jindřichův Hradec	381	811	14 181	N/A	10	N/A	není	není	není
5. Strakonice	335	520	13 378	4 142	3	N/A	není	3	6
6. Český Krumlov	283	425	9 917	2 109	1	3,5	2	není	není
7. Prachatice	166	345	6 499	2 144	7	různé výkony	1	není	není
8. Dačice	72	N/A	N/A	N/A	0	0	1	není	není

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě sběru a analýzy dat.

Pokračování tab. č. 1

Nemocnice	Dieselagregát			Pohonné hmoty (l)		Doba funkčnosti agregátu se zásobami pohonných hmot (hod.)
	Množství (ks)	Kde se nachází	Výkon (kW)	U agregátu	V zásobníku	
1. České Budějovice	1 ks 1.HAR	Horní areál	608	395	2x1000	cca 17
	1 ks 2.HAR	Horní areál	625	417		cca 14
	1 ks DAR	Dolní areál	250	193		cca 17
2. Tábor	2	Centrální umístění	160/160	2x200	400	cca 10
3. Písek	2		230/90	2x120	400	cca 12
4. Jindřichův Hradec	1		160	200	400	cca 20
5. Strakonice	1		272	400	400	cca24
6. Český Krumlov	1		400	200	200	cca 8
7. Prachatice	2		160/160	2x200	400	cca 16
8. Dačice	1		160	200	0	cca 6

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě sběru a analýzy dat.

## ZÁVĚR

Rozsáhlý výpadek elektrické energie představuje velice vážnou krizovou situaci, která má dopad na zdraví obyvatel. Aby byl dopad co nejmenší, je třeba mít zajištěn chod nemocnic, jako hlavní organizace zajišťující neodkladnou nemocniční péči, kterou musí garantovat za každé situace i krizového stavu. Z výsledku výzkumu vyplývají velice významné informace, týkající se zabezpečení nouzového zásobování elektrickou energií v nemocnic. Všechny nemocnice jsou povinné dodržovat ČSN 33 2140. Tato povinnost je kontrolována a evidována. Norma ČSN však vešla v platnost již v roce 1986 čili před 26 lety. Do dnešní doby nebyla vydána žádná jiná norma, která by tuto skutečnost upravovala a novelizace, které proběhly, se nezaměřovali na technické parametry, které se změnily. V budoucnu by bylo přínosné předělat tuto normu na současné podmínky zaměřující se převážně na technickou část výroby a přenosu nouzových dodávek elektrické energie.

Z výsledků vyplývá velice dobrá připravenost nemocnic. V budoucnu je nutné začít investovat do obnovy zařízení pro výrobu nouzové elektrické energie a taktéž přenosu elektrické energie, který je v dnešní době již poměrně zastaralý a dimenzovaný na odběry elektrické energie před 30 lety.

Je nutné zajistit u nemocnic přednostní zásobení pohonnými hmotami, aby nebyli odkázané na vlastní síly a nedošlo k nechtěnému přerušení dodávek elektrické energie během krizové situace blackout. Při rozsáhlých výpadech elektrické energie se dá předpokládat nemožnost čerpání pohonných hmot u veřejných čerpacích stanic a nemocnice by byly odříznuté od dodávek pohonných hmot. Přednostní zásobení by nebylo časově náročné a přineslo by vyřešení problémů a možnost zaměřit se na jiné problémy, při krizových situacích.

Aby však nebylo poukazováno pouze na zápory, modernizace nemocnic z hlediska nouzových dodávek probíhá hlavně na jednotlivých odděleních koupí a vylepšováním UPS, které zajišťují dodávky elektrické energie do 0,5 s. a dodávky jsou schopny dodávat 3 hodiny.

Je důležité, aby postupnou modernizací nemocnic byly vylepšovány i tyto jejich části. Lze říci, že instituce je tak silná, jak silný je její nejslabší článek. Vylepšováním nemocnic a kupováním nových přístrojů se zvyšují požadavky na dodávky elektrické energie,

a nouzové dodávky nevyjímaje. Aby mohly nouzové dodávky elektrické energie fungovat a byly dostatečné, je třeba navyšovat výkon a zabezpečit jejich rozvod.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BREHOVSKÁ, L. (2009): *Možné důsledky teroristického ohrožení elektrizační soustavy ČR*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická.
2. BREHOVSKÁ, L. (2011): *Blackout*. České Budějovice: Kontakt 13/1, pp. 107–111.
3. BENEŠ, I. (2007): *Energetická bezpečnost*. Cityplan, 36 s.
4. ČSN 33 2140, *Elektrický rozvod v místnostech pro lékařské účely*.
5. Evropská strategie pro ochranu kritické infrastruktury před teroristickými útoky [online]. [cit. 2012-2-19] Dostupný z <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=cs&type=IM-PRESS&reference=20070709IPR08970>
6. Power outage checklist [online]. [cit. 2012-2-19] Dostupný z <http://www.redcross.org/www-files/Documents/pdf/Preparedness/checklists/Power-Outage.pdf>
7. Sdělení komise o evropském programu na ochranu kritické infrastruktury [online]. [cit. 2012-2-19] Dostupný z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0786:CS:NOT>
8. ŠENOVSÝ, M. – ADAMEC, V. – ŠENOVSÝ, P. (2007): *Ochrana kritické infrastruktury*. Ostrava: SPBI spektrum 51, s. 141.
9. Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 221/2010 Sb., o požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení (2010). Ostrava-Hrabůvka (2012).
10. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ostrava-Hrabůvka (2011)
11. Zákon č. 20/1996 Sb., o péči a zdraví lidu. Ostrava-Hrabůvka (2012).
12. Závěrečná zpráva: Auckland's power outage (1998): [online]. [cit. 2012-4-13] Dostupný z <http://www.cs.auckland.ac.nz/~pgut001/misc/mercury.txt>
13. Zelená kniha o evropském programu na ochranu kritické infrastruktury [online]. [cit. 2012-4-13] Dostupný z [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/com/2005/com2005\\_0576cs01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/com/2005/com2005_0576cs01.pdf)

## ADDRESS & ©

Ing. Lenka BREHOVSKÁ  
Katedra právních oborů a bezpečnostních studií  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[brehovskalenka@seznam.cz](mailto:brehovskalenka@seznam.cz)

Ing. Libor LÍBAL  
Katedra radiologie a toxikologie  
Zdravotně sociální fakulta  
Jihočeská univerzita  
Emy Destinové 46, 370 05 České Budějovice  
Czech Republic  
[liborlibal@seznam.cz](mailto:liborlibal@seznam.cz)

## HODNOCENÍ PRAVDY A LŽI V PAREMIÍCH (rusko-české kulturní kódy na pozadí angličtiny)

Truth and Lies Evaluation in Proverbs  
(Russian and Czech Cultural Codes in English Background)

*Jiří KOROSTENSKI – Olga ABAKUMOVA*

České Budějovice, Czech Republic – Орел, Russia

**ABSTRAKT:** Článek se věnuje otázkám vlivu kulturních kódů jako prostředku kategorizace a hodnocení v oblasti výrazové a smyslové stránky přísloví v ruštině, angličtině a češtině. Z podrobnější analýzy materiálu přísloví o pravdě a lži ve jmenovaných jazycích vyplývá, že mezi sledovanými jazyky jsou určité rozdíly. Na základě vztahu referenčního typu přísloví a kulturního kódu příslušného jazyka lze soudit, že převahu mají v ruských a částečně v českých paremiích normy etické, zatímco normy utilitární převažují v paremiích anglických.

*Klíčová slova:* kulturní kód – paremie – hodnocení – ruština – angličtina – čeština – normy etické a utilitární

**ABSTRACT:** The article deals with the questions of the influence of cultural codes as a means of categorization and evaluation in the sphere of expression and sense aspects of proverbs in Russian, English and Czech. It results from the detailed analysis of the proverbs on the truth and the lies in the languages mentioned above that there are several differences among these languages. Based on the relation of the reference type of the proverbs and the cultural code of the appropriate language, we can assume that ethical rules prevail in the Russian proverbs, and partially in the Czech proverbs while the utility rules prevail in the English proverbs.

*Key words:* cultural code – proverb – evaluation – Russian – English – Czech – ethical and utility rules

### ÚVOD

Hodnocení jako jeden z evaluačních aspektů významu tvoří součást nejrůznějších jazykových výrazů. Může být vyjádřeno jednotkami menšími než slovo, ale rovněž i celými výpověďmi (Вольф 1985: 11). Budeme tedy zkoumat závislost mezi referenčním typem přísloví a možnostmi užití určitého kulturního kódu na materiálu ruských a českých přísloví s přihlédnutím ke stavu v angličtině. Prísloví jsou v tomto článku chápána jako kulturně příznakové výroky realizované k dosažení určitých komunikativních strategií. Příznakovost je definována jako jeden z typů modalit. Modální rámec hodnocení zahrnuje subjekt hodnocení, objekt hodnocení, axiologický predikát, škálu, stereotypy a intenzifikátory. Hodnotící modální rámec se vztahuje k pragmatické složce, nicméně objekt hodnocení patří vždy do sémantické struktury výpovědi (Вольф 1985: 9).

### METODIKA A CÍL

V článku se řeší otázky sémantiky a pragmatiky paremiických spojení, axiologické modalit a způsobu jejího vyjádření v příslovích, zejména s ohledem na kulturní kódy. Vše dále souvisí s jazykovým obrazem světa (JOS). Z povahy JOS, jak je v současných publi-

kacích prezentován (Vaňková 2005: 46–59), vyplývá, že zejména jeho hodnotící součást vykazuje nejméně shod jak formálních, tak obsahově-smyslových; a to i mezi jazyky velmi blízkými, jakými jsou ruština a čeština.

Je analyzována reprezentační složka kognitivně-diskursivního modelu (Абакумова 2011), který souvisí s aktivním výrazem zkušeností mluvčího s jeho vztahy, emocemi a hodnocením. Při porovnávání rusko-českého stavu jsme pracovali s příslovími, poněvadž jejich odlišná obraznost má bezprostřední spojitost s odlišným smyslem, hodnocením, což je zařazuje do jiného kulturního kódu. Proto jsme se ve studii snažili postupovat v souladu s lidovou tradicí, která reflektuje způsob, jak lidé v minulosti chápali podstatu abstrakce, jaký smysl do ní vkládali. Proto česká přísloví nelze považovat v tomto smyslu za ekvivalenty ruských, jde pouze o vyjádření stavu v češtině ve sledovaném typologickém segmentu JOS o pravdě a lži. Ve srovnávací typologii přihlížíme k syntaktickým strukturám, referenci aktantů z pohledu úplnosti nebo neúplnosti jejich pozic. Zde vycházíme z referenční typologie O. Frolovové (Фролова 2007). Výběr ruského i českého materiálu se opíral o slovníkové (Bittnerová – Schindler 2003; Телия 2010) i elektronické (InterCorp, www.ruscorpora.ru) zdroje.



## VÝSLEDKY A DISKUSE

Lze zaznamenat několik názorových pohledů na to, co tvoří objekt hodnocení v příslovích. Někteří badatelé se domnívají, že přísloví hodnotí situaci jako celek, další jsou přesvědčeni o tom, že objektem hodnocení v přísloví je pouze referenční složka situace. Vycházíme z předpokladu, že v přísloví může být hodnocena situace jak celkově, tak i její jednotlivé části, které se nalézají v centru zájmu mluvčího (o centru zájmu mluvčího nebo pragmatickém vrcholu blíže viz Van Valin 1993; Кибрик – Плуныян 2002). Domníváme se, že v souvislosti s příslovími musíme rozlišovat nejméně dva typologicky odlišné způsoby hodnocení: kulturně podmíněná hodnocení, která se projevují v paremickém diskurzu jako souhrn paremií se společným tématem, a individuálně podmíněná, která jsou provázána s komunikační strategií mluvčího v konkrétní komunikační situaci. V posledně uvedeném případě se individuální hodnocení ukládá na kulturní úrovni ve vrstvách a opírá se o sémantický potenciál konkrétního přísloví. Významnou roli v hodnocení zaujímají deiktické prostředky jako součást konkrétní promluvy, v níž se střídají role mluvčího a adresáta. Deiktické centrum je organizováno kolem mluvčího egocentrickým způsobem (Hirschová 2006: 38), což umožňuje právě v paremickém diskurzu dynamicky modelovat a distribuovat hodnotící a emocionální složku přísloví.

Aby bylo možné využít přísloví v konkrétní komunikační výpovědi, musí mluvčí:

- zhodnotit komunikativní situaci a zvolit komunikační strategii, která je zaměřena na dosažení konsensu, opravdového nebo i zdánlivého (o konsensu jako cíli diskurzu viz Habermas 1987: 86);
- provést zhodnocení referenční situace z hlediska jejich účastníků a vztahů mezi nimi a přiřadit ji k určitému typu, což znamená ji interpretovat a konceptualizovat s tím, že stanovíme její místo v odpovídajícím konceptuálním obrazu světa;
- zvolit z arzenálu prostředků vhodnou jednotku, která stručně a expresivně pojmenuje a zároveň vhodně vymodeluje situaci a přiřadí jí odpovídající hodnocení, odpovídající záměru mluvčího a odrážející jeho zkušenost i vztahy. Taková jednotka by měla být schopna vyvolat nezbytnou reakci ze strany posluchače;
- v dalším vývojovém sledu fiktivně zastoupit lidovou moudrost a nutit posluchače (explicitně nebo implicitně) k vyvození logických závěrů, jak si je třeba vést v podobné situaci – i s oporou v sociálních normách – nebo s odkazem na ně, přijaté a respektované v dané kultuře.

Badatelé v oblasti příznakovosti jazykových jednotek a textů vyčleňují různé výrazové prostředky příznakovosti na všech úrovních jazykového systému a textového užití, které potenciálně vystupují jak explicitně, tak implicitně, mohou se vztahovat i k situaci jako celku nebo k člověku jako účastníkovi situace, popř. k jeho chování. Je. M. Vol'f (Вольф

1985) předpokládá, že k závazným a svou povahou implicitním prostředkům hodnocení patří hodnotící škála a systém stereotypů, které existují v každém sociálním společenství. Pod stereotypem Je. Bartmiński chápe souhrn asociací, které jsou zafixovány v kultuře daného společenství, logických a emotivních obsahových prvků, které doprovázejí lexikální význam (Bartmiński 1980: 13). K prostředkům hodnocení a kategorizace skutečnosti ruští jazykovědci řadí kulturní kódy. D. B. Gudkov a M. L. Kovšovová (Гудков – Ковшова 2007: 8–9) definují kulturní kód jako systém znaků materiálního a duchovního světa, které se staly nositeli kulturních smyslů a jsou pod těmito znaky též chápány. Zdá se, že existuje určitá závislost mezi referenčním typem přísloví (viz referenční typologii přísloví podle O. Je. Frolovové: Фролова 2007: 57–73) a možnostmi využití konkrétních kulturních kódů.

Vysvětlení základních pojmů má obecnou povahu a dále následují konkrétní ilustrační příklady frazeologizmů. Vycházíme z referenční typologie přísloví, kterou sestavila O. Je. Frolovová (Фролова 2007), v níž jsou rozhodující: 1) obsazenost/neobsazenost pozic aktantů predikátu, 2) charakteristika pozic aktantů (konkrétní, abstraktní nebo vlastní jméno), 3) přímé/přenesené užití jmen v pozici aktantů. Rozlišujeme tři typy přísloví: 1) s obsazenými pozicemi aktantů, 2) s volnými pozicemi aktantů, 3) s formálně obsazenými a sémanticky nejasnými nebo prázdnými pozicemi predikátu. K dalším pojmům patří referenční typ přísloví, jenž je konstruován podle obsazenosti/neobsazenosti pozic aktantů predikátu a zahrnuje charakter obsazenosti pozice aktantu a přímé/přenesené užití jmen ve jmenované pozici. Dále se operuje s pojmem kvantorová slova. Řadíme je mezi deiktické prostředky (zájmena a příslovce), které mohou nahrazovat aktanty a odpovídající podtypy u predikátu současně ukazující jejich univerzální (každý, leckterý, všichni) nebo neurčitou (nějak, někdy) charakteristiku. V první řadě se jedná o univerzální a neurčitá zájmena. V porovnávaných jazycích vyčleňujeme tři hlavní strukturální typy přísloví.

I. Prísloví s obsazenými pozicemi aktantů, které lze rozdělit do dalších tří dílčích podtypů:

I. 1. Prísloví s obsazenými pozicemi aktantů, v nichž jsou aktanty referenčně neobsazené a mohou být vyjádřeny názvy zvířat, předmětů, věcí, popř. jmény vlastními, hodnotí situaci za pomoci kulturního kódu biomorfního (*Кулик невелик, а все-таки птица – Malý, ale náš*), předmětného (*Заработанный ломоть лучше краденого каравая – Lepší rostitě vydělaný groš než kradený zlaták*), ale i kódu „látkového“ (*Правда в воде не тонет и в огне не горит. Pravda ve vodě neutone, a v ohni neshoří. Truth and oil are ever above.*).

Kulturní kódy jsou propojeny se škálou stereotypů. Prísloví je mají ve své struktuře hluboce uloženy na antropocentrickém základě: popisují člověka a jeho

sociální chování. Proto porovnání chování člověka a zvířat je zpravidla doprovázeno negativním hodnocením. Zoomorfní kód kultury je aktivně využíván v ruských příslovích o pravdě a lži, v českých méně, ale není v souvislosti s uvedeným tématem vůbec zastoupen v paremiickém diskurzu anglického jazykového prostoru. Zmíněný jev lze interpretovat jako ukazatel odlišné hodnotící složky kulturních konceptů porovnávaných jazyků, což znamená převahu kladného hodnotícího momentu v anglické kultuře, v české se pak připojuje částečně i moment druhý; v ruské kultuře jsou přítomny oba momenty rovnocenně, což je doloženo odpovídajícím jazykovým materiálem. Je zajímavé, že zoomorfní kód kultury se objevuje v anglických příslovích o spravedlnosti, která tvoří zvláštní téma v anglických slovníkách přísloví – na rozdíl od ruských, v nichž se tradičně od 18. století *spravedlnost* vykládá jako jeden z významů a spojuje se s pojmem pravda. Kód je používán pouze v anglických příslovích (např. *Truth and roses have thorns about them*). *Pravda* je v anglické kultuře přirovnávána k růži, symbolu Anglie, a současně se ukazuje její krása a schopnost postarat se o sebe samu, což je kladně hodnoceno v jakékoli kultuře, ale ruské paremie neuvádějí tento obraz v příslovích o pravdě vůbec a v češtině je situace obdobná jako v ruštině. V ruském fondu přísloví jsou kladná hodnocení obrazu často spojována s kódem kultury „látkovým“: *Правда светлее солнца*. [*Pravda je nad slunce jasnější.*] *Правда всплывёт как масло на воду*. [*Vyjdeť pravda navrch, jak olej nad vodu.*] *Правда ярче месяца*. [0.] *Правда-матка огнем палит*. – [0.] *Правда любит свет, а ложь под тыном прячется*. [*Pravda na světlo vychází, lež do tmy zachází.*] Je zřejmé, že korespondence obrazů ruského prostředí s českým není zdaleka úplná, ostatně jako vždy, ale z analyzovaného materiálu vyplývá, že v českém diskurzu o pravdě a lži např. úplně chybí srovnání s jasnou měsícem nebo ohně. Liší se tudíž analyzovaný frazeologický materiál nejen v detailech obrazného vyjádření, jak tomu je v posledním příkladu, ale i v úplné absenci konkrétních jednotlivin JOS. Předmětný kód kultury je úzce spojen s reáliemi všedního dne a ukazuje na sociální status člověka: *Правда в лаптях, а кривда в сапогах*. [*Pravda nahá chodí.*] Jedním z významných kódů kultury je kód potravní, který souvisí s názvy národních pokrmů a je též těsně spojen se stereotypy: *Сам кашу заварил, сам и расхлебывай*. [*Co sis uvařil, to si taky sniž.*] Kaše je typické jídlo nejen pro ruského rolníka, ale pro všechny Slované; a to až do pozdního středověku. Ale na straně druhé i takový pokrm se musel umět dobře připravit. Ten, kdo postup nezvládal, byl hodnocen podle hodnotící škály záporně. Nejvýše byl hodnocen člověk znalý a zkušený. Tak je ke jmenovaným kódům řazen i kód duchovní, který je v popředí každé kultury a je spojen s deontickými normami sociálního chování.

I. 2. Prísloví s pozicemi aktantů, které jsou obsazeny

referenčně spojenými aktanty (podstatným jménem vlastním, etnonymem, podstatným jménem s hodnotící sémantikou, somatizmem), mohou k hodnocení vlastností člověka užít somatický kulturní kód (*A good heart cannot lie. Truth has a scratched face. Руки согрешили, а спина виновата – [0.] Работник он никудашный*. [*Má obě ruce dozadu.*]), antropomorfní kulturní kód (*Барвара мне тетка, а правда сестра – 0. [Pravda se hájí sama]*), duchovní kulturní kód (*На воле шапка горит – [Potrefená husa nejlíc kejhá. Zloděj se sám prozradí]. Горбатою могла исправит*. [*Toho již nic nenapraví. Je zralý pro šibenicí*]). Z prezentovaného materiálu vyplývá, že v uvedené skupině přísloví je rusko-česká korespondence strukturální (tedy i obsahová a obrazná) pouze minimální. Využití zoomorfního kódu v českém přísloví neodpovídá ruskému kódu duchovní kultury.

I. 3. Hodnocení situace nebo činnosti člověka v příslovích může probíhat v normativních pozicích. V takovém případě se ukazatel stávají kvantorová slova „každý“, „ledajaký“ (*Всяк правду любит, да не всяк ее говорит/творит. Всяк правду ищет, да не всяк ее хранит*. [*Pravdu každý chválí, ale ne každý ji brání.*]). Tak je využíván a uplatňován duchovní kulturní kód v obou jazycích ve velmi podobných pozicích.

Prísloví uvedené kategorie mohou hodnotit jak člověka, tak i situaci jako celek, což znamená, že v jejich pragmatické struktuře lze vyčlenit jak užší, tak i širší hledisko zájmu mluvčího. Subjektem hodnocení se stává společnost, sama hodnocení pak reprezentují všeobecné mínění. Axiologický predikát zůstává ve struktuře nevyjádřen, ale vyznívá se. K vyjádření hodnocení se využívají různé kulturní kódy, zejména však s vazbou na sociální stereotypy. Za využití aparátu *lingua mentalis* A. Wierzbické (Wierzbicka 1980), v němž vytvářejí asertivní a presupozitivní součásti sémantické prezentace výroku (při využití modálního rámce) příznakovou charakteristiku (kdy se aserce stává součástí modálního rámce „kdybych věděl“, či „říkám“, a pragmatická presupozice pak patří do rámce „předpokládám, že víš“), lze vyložit smysl přísloví *Правда в лаптях, а кривда в сапогах* následujícím způsobem. Aserce: říkám, že někdo žije skromně, poněvadž je čestný člověk, zatímco podvodník žije v nadbytku. Presupozice: Předpokládám, že chápeš, že je to nespravedlivé. Logický závěr, který může udělat člověk znalý sociálních norem své společnosti: *Pokud jsi čestný, buď připraven na to, že budeš žít jako chudý*, a naopak, pokud zvolíš bohatství za každou cenu, můžeš ztratit dobré jméno. V příkladu jsou prezentovány etické normy sociálního chování, které lze rekonstruovat ze sémantiky přísloví (viz klasifikace norem v práci Карасик 2004: 9–10). Rozšířili jsme aparát A. Wierzbické o třetí komponent, abychom vyjádřili podstatu přísloví jako hodnotícího soudu, jehož cílem je zapůsobit na posluchače. Z logického pohledu vystupuje přísloví jako implikace. Tak vystupuje i v řeči, když se z veškerého

textu stává antecedent, zatímco konsekvent je tím logickým důsledkem, k němuž musí dospět posluchač, vycházející ze situace a opírající se o deontické normy dané kultury.

II. Přísloví s neobsazenými pozičními aktanty (referenční nula) mají zpravidla preskriptivní povahu. Ve vysoké míře vyjadřují spíše soulad s normou než hodnocení situace. V první řadě patří do této kategorie imperativy (*Правду молвишь, правду и чини.* – [Pravdu kaž, spravedlivě važ]. *Что на языке, то и на уме; Он что думает, то и говорит.* [Mít srdce na jazyku.] *Хлеб-соль ешь, а правду режь.* [Chléb – sůl jez, a pravdu řež.] *Tell the truth and shame the devil*), konstrukce neosobní nebo se všeobecným podmětem (*Что посеешь, то и пожнешь.* [Co zaseješ, to sklidiš]), pasivní konstrukce (*He пойман – не вор.* [0.]), neúplné věty a elipsy (*Врет как сивый мерин.* [Lže jako když tiskne.]) atd. Je využíván biomorfni, předmětný a duchovní kulturní kód (*В лукавом правды не сыщешь.* [0.] *Любишь кататься, люби и саночки возить.* [Bez práce nejsou koláče]). Zdá se, že český JOS se v uvedeném segmentu ruskému značně blíží, i když rozdíly jsou i zde a spočívají v absenci dílčích hodnocení nebo jejich posunu mimo rámec vymezený v konkrétním jazyce, jako je to zřejmé zejména v posledním z řady příkladů.

Přísloví této kategorie se vyznačují zúženým záběrem predikátu, subjektem hodnocení je společnost a mluvčí, objektem hodnocení je posluchač, třetí osoba, zřídka samotný mluvčí, který uděluje doporučení a rady, jak se chovat v uvedené situaci. predikát tvoří presupozitivní součást výpovědi. S využitím aparátu *lingua mentalis* A. Wierzbické si lze představit smysl přísloví *Правду молвишь, правду и чини* [Pravdu kaž, spravedlivě važ] takto: *Aserce*: musíš vědět, že někdo volí správná slova, ale nejedná v souladu se svědomím. *Presupozice*: předpokládám, že chápeš, že je to špatné. *Logický závěr*, který musí udělat posluchač se znalostí etických norem své kultury: Musíš být poctivý a čestný nejen podle slov, ale též ve skutečnosti, to znamená, že slova odpovídají činům (etické normy sociálního chování).

Tato kategorie zaujímá v ruských příslovích o pravdě a lži nejdůležitější místo. Lze k ní zařadit až 47 % všech zkoumaných paremií, v českém diskurzu pak o něco méně, kolem 40 %. Nicméně v českém paremiickém prostředí máme více bližších paralel, jejichž hodnotící složka se odlišně mění role a vztahy predikátu, subjektu hodnocení + mluvčího, srov. např.: *Pravdu každý хвалит, але не каждый ji бранит. Правду мluvme, прятелe будme. Прятел jest, kdo правду мluví, не kdo почыбуje.*

III. Třetí skupinu tvoří přísloví s referenčně nezřetelnými aktanty, která jsou vyjádřena deiktickými nebo propozičními prostředky.

III. 1. Hodnocení morálních kvalit člověka (duchovní kód kultury) se realizuje v příslovích s aktanty, které jsou vyjádřeny substantivizovanými přídavnými jmény a množstevními výčty (*Глупый да малый правду говорят.* [Nejspíše blázen a děti pravdu mluví.] *Честный правды не боится.* [Kdo pravdu zastává, vítězem ostává.] *Правдолюбивые долговечны.* [0.]).

III. 2. Jádro skupiny je tvořeno příslovími s aktanty, které jsou vyjádřeny podstatnými jmény, označujícími proces nebo abstraktní kvalitu: *Правда не стареет.* [Vše pomine, jediná pravda nezhyne.] *Правда устomилась, лжи покорилась.* [0.] *Truth is mighty and will prevail. Truth likes to go naked.* [Huba se zavře po pravdě, jako po lži.] Je pro ně charakteristická referenční nezřetelnost, označující situaci, aniž by byly jednotlivé aktanty explicitně vyčleněny. Při interpretaci významu predikátu přísloví jsou za skupinu jmen považovány tropy (alegorie, antonomázie) a jsou spojovány s personálním aktantem. Objektem hodnocení bude v uvedeném případě abstraktní kvalita, již jsou připisovány lidské charakteristiky, což umožňuje odhalit pro danou kulturu specifickou axiologii abstraktního jména. Tato přísloví se vyznačují tendencí využívat kromě duchovního kulturního kódu ještě předmětný, prostorový a časový. (*Правда далеко, а кривда под боком.* [Král daleko, Bůh vysoko, pravdy a spravedlnosti v světě málo.] *И правда монет, когда золото всплывает.* [0.] *Truth is Time's daughter. Time is the father of truth.*)

III. 3. Do této kategorie řadíme rovněž přísloví s aktanty, které jsou vyjádřeny zájmeny «кто/что», «кто-нибудь», «что-нибудь», «где-нибудь» atd. *Кто в правде тверд, того не обманет и черт.* – [Pravdu líčiti netřeba.] *Кто за правду горой, тот истинный герой.* [Kdo pravdu zastává, vítězem ostává.] *Где-нибудь да сыщется правда.* – [Mluv co mluv, a bez pravdy nelze.] *He who speaks the truth must have one foot in the stirrup.* Je využíván duchovní kulturní kód, který je hlavním ve všech typech přísloví, nicméně v ruském a českém jazyce převládají etické normy, zatímco v anglickém utilitaristické.

Přísloví patřící do této kategorie řadíme k sentenciálnímu centru zájmu mluvčího. Subjektem hodnocení je společnost, všeobecné mínění, objektem hodnocení pak situace, zatímco axiologický predikát není v modálním rámci vyjádřen, poněvadž spadá do presupozice. Příklad analýzy hodnotícího soudu anglického přísloví *Truth is mighty and will prevail.* *Aserce*: musíš si uvědomit, že reálná fakta vždy vyplují napovrch, poctiví lidé získají vždy převahu. *Presupozice*: domnívám se, že chápeš správnost/oprávněnost uvedeného. *Logický závěr*: Je třeba věřit v lepší budoucí (utilitární normy). *Пресуппозиция*: я полагаю, что ты понимаешь, что это хорошо/правильно. *Logický závěr*: *Следует надеяться на лучшее* (utilitární normy).



Tato kategorie je nejvíce rozšířena mezi anglickými příslovími o pravdě (85 %), mezi ruskými takové paremie tvoří 32 %, v českých příslovích jsou zastoupeny 42 %.

## ZÁVĚR

Rozbor sémantiky a pragmatiky přísloví o pravdě a lži v ruské, české a anglické kultuře prokázal specifickou charakteristiku kulturních konceptů, z nichž přísloví vyrůstají a liší se navzájem axiologickými a obraznými prvky. Jak bylo možné přesvědčit se z provedené analýzy frazeologického materiálu, duchovní kód kultury je dominantní ve vztahu k ostatním a odkazuje na specifickou charakteristiku deontických norem chování společnosti, které tvoří součást přísloví. Jsou to normy etické v ruských (a do velké míry i v českých) paremiích a utilitární v paremiích anglických. Referenční typologie přísloví z pohledu srovnávacího prokázala rovněž svou specifiku. Zdá se, že anglická přísloví mají tendenci popisovat situaci v celku, zatímco ruská a česká soustřeďují v převážné míře pozornost na člověka a ukazují na nedostatek morálních kvalit. Referenční typy přísloví s obsazenými pozicemi aktantů mají tendenci hodnotit jak člověka, tak i povahu věcí, s využitím různých kulturních kódů, přičemž absence jednoho z nich může být rozhodující při jejich tvorbě. V příslovích s neobsazenými pozicemi aktantů převládá centrum s predikátem. Tyto paremie hodnotí chování posluchače nebo třetí osoby, přičemž podávají zpravidla nezbytná doporučení a rady. Prísloví ze třetí skupiny hodnotí situaci celkově prostřednictvím alegorických obrazů abstraktních entit, jimž jsou připisovány lidské vlastnosti. V uvedeném momentu se specifika kulturních konceptů projevuje nejvýrazněji. Pravda v anglických příslovích tak nabývá obrazu ušlechtilého vojáka, který je schopen se hájit v intencích zákona života, vyžaduje podřízení a zároveň upozorňuje na nebezpečí. V ruských paremiích jsou prezentovány dva alegorické obrazy: Pravda jako nejvyšší poznání, ideál, společenský řád založený na spravedlnosti, k níž je nezbytné směřovat, nicméně je na zemi nedosažitelný, a rolnická Pravda-Matka jako reálná situace, která má daleko k ideálu, přesto se s ním musíme vyrovnávat a spoléhat pouze na své vlastní síly. Česká situace v uvedených paremiích se přibližuje (do značné míry) ruskému pojetí s tím, že Pravda jako společenský

ideál je do určité míry oslabena a splývá s Pravdou lidovou, která se nejvíce blíží realitě.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. АБАКУМОВА, О. Б. (2011): Модель актуализации пословицы в дискурсе. In: *Фразеология и языковая динамика*. СПб: Филологический факультет СПбГУ; Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald: Philosophische Fakultät, Institut für Fremdsprachige Philologien, Greifswald.
2. ВОЛЬФ, Е. М. (1985): *Функциональная семантика оценки*. Москва: Наука.
3. ГУДКОВ, Д. М. – КОВШОВА М. Л. (2007): *Телесный код русской культуры*. Москва: Гнозис.
4. КАРАСИК В. И. (2004): *Языковой круг: личность, концепты, дискурс*. Москва: Гнозис.
5. КИБРИК, А. А. – ПЛУНГЯН, В. А. (2002) *Функционализм // In: Современная американская лингвистика*. Москва: УРСС, с. 276–339.
6. ТЕЛИЯ, В. Н. (2010): *Большой фразеологический словарь русского языка*. Москва: АСТ – ПРЕСС КНИГА.
7. ФРОЛОВА, О. Е. (2007): *Мир, стоящий за текстом*. Москва: Издательство ЛКИ.
8. BARTMIŃSKI, J. (1980): Założenia teoretyczne słownika, In: *Słownik ludowych stereotypów językowych. Zeszyt próbny*. Wrocław.
9. BITTNEROVÁ, D. – SCHINDLER, F. (2003): *Česká přísloví. Soudobý stav konce 20. století*. Praha: Karolinum.
10. HABERMAS, J. (1987): *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press.
11. HIRSCHOVÁ, M. (2006): *Reference v češtině*. Olomouc: FFUP.
12. Van VALIN, R. Jr. (1993): *Advances in Role and Reference Grammar*. Amsterdam: Benjamins.
13. VAŇKOVÁ, I. et al. (2005): *Co na srdci, to na jazyku. Kapitoly z kognitivní lingvistiky*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum.
14. WIERZBICKA, A. (1980): *Lingua Mentalis*. Sydney: Academic Press.

## ADDRESS & ©

doc. Mgr. Jiří KOROSTENSKI, CSc.  
vedoucí oddělení slavistiky  
Katedra germanistiky a slavistiky  
Filozofická fakulta  
Západočeská univerzita v Plzni  
Riegrova 11, 306 14 Plzeň  
Czech Republic  
[jkoroste@kag.zcu.cz](mailto:jkoroste@kag.zcu.cz)

доц. Ольга Борисовна АБАКУМОВА, к. ф. н.  
кафедра английской филологии  
факультет иностранных языков  
Орловский государственный университет  
ул. Комсомольская 95, 302026 Орел  
Russia  
[abakumova-ob@mail.ru](mailto:abakumova-ob@mail.ru)



## ПОСЛОВИЧНАЯ КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ЗДОРОВЬЯ В РУССКОЙ ЛИНГВОКУЛЬТУРЕ

### Proverbs Conceptualization of Health in Russian Linguistic Culture

*Александра Юрьевна ПЕТКАУ*

Ekaterinburg, Russia

**РЕЗЮМЕ:** Настоящая статья представляет анализ паремий русского языка, репрезентирующих витальный концепт русской культуры – *здоровье*. Методом концептуального анализа выделяются культурные смыслы концепта *здоровье*. Лингвокультурологическая интерпретация материала представлена в виде графического рисунка и последующего комментирования полученных результатов. Набор основных культурных смыслов концепта выявил приоритетные предпочтения и идеи национального опыта русского народа, его амбивалентное отношение к своему здоровью.

*Ключевые слова:* концепт – *здоровье* – паремии – культурные смыслы

**ABSTRACT:** The article presents an analysis of Russian proverbs, representing the vital concept of the Russian culture – *Health*. The cultural meanings of the concept of *Health* have been revealed by the conceptual analysis method. The linguocultural interpretation of the material is presented graphically and followed by the comments of the results obtained. A set of basic cultural meanings of the concept has identified the priority preferences and ideas of the national experience of the Russian people, their ambivalent attitude towards their own health.

*Key words:* concept – Health – proverbs — cultural meanings

Концепт *здоровье*, который является модусным концептом, интерпретирующим единое состояние человека телесного и духовного, с полным основанием можно отнести к культурным универсалиям. Доступ к национальному опыту постижения концепта открывает лингвокультурологический подход, который рассматривает язык и культуру как единый феномен, делая акцент на «этноспецифической концептуализации действительности» (Карасик 2010: 83), а также см.: (Алефиренко 2007; Воркачев 2012; Красных 2002; Норман 2004; Степанов 2004). Лингвокультурологический метод исследования выявляет и описывает типичные и приоритетные предпочтения и идеи национального и социального опыта, что помогает исследователям найти путь, как культура воплощается в языковых сущностях (Телия 2004). Данный метод особенно актуален при исследовании концепта, сжатого конструкта знаний человека. Материалом для исследования является своеобразная коллекция знаний, собранная веками, – паремиологические единицы, вербализующие опыт осмысления антропологически важного концепта русской культуры – *здоровье*. Исследователями предпринимались попытки изучения репрезентации сегментов

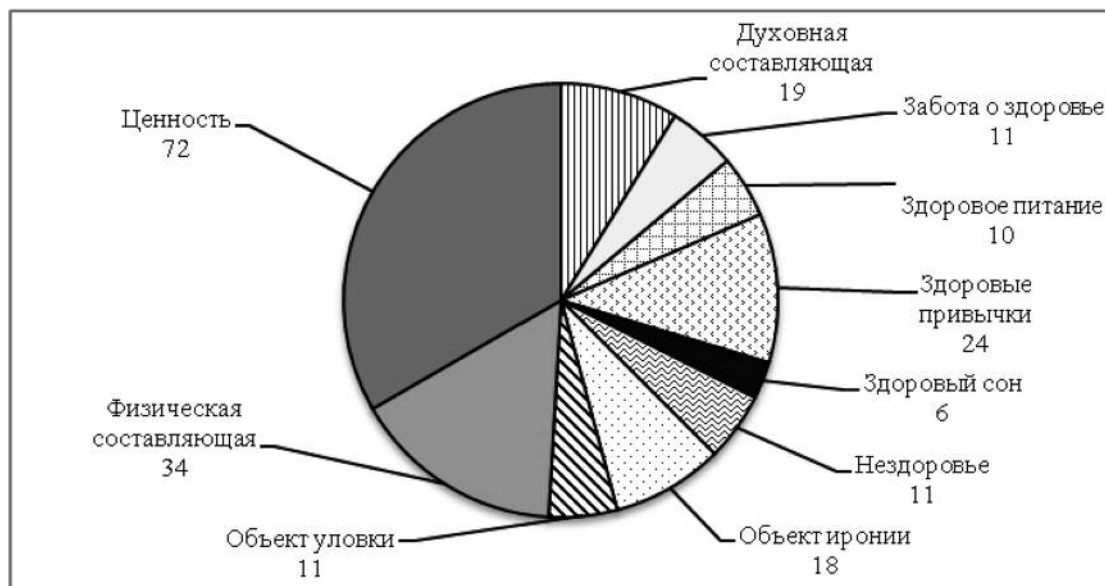
концептосферы *здоровье человека* в русской паремиологии, см. например: (Аксенова 2007; Бухтоярова 2010; Репина 2007). Один из тщательно разработанных фрагментов языковой картины мира концепт *здоровье* нуждается в дальнейшей интерпретации культурных смыслов в контексте максимально исчерпывающего паремиологического фонда русского языка.

В качестве корпуса для исследования были выбраны как современные справочники паремий, см.: (Бодрова 2007; Зимин 2010; Мокиенко – Никитина – Николаева 2010; Сысоев 2009; Розе 2009), так и классические собрания пословиц и поговорок, см.: (Аникин 1988; Даль 1997; Жигулев – Кузнецов 1974; Мартынов, Митрофанов 1986; Снегирев 1848). Общий объем проанализированного материала составил 216 паремий. Методика исследования заключалась в выделении когнитивных классификационных признаков (далее – культурных смыслов), см.: (Попова – Стернин 2007) и их дальнейшем ранжировании яркости по принципу частотности.

Результаты проведенного анализа нашли свое отражение в графическом рисунке.

### Распределение пословиц по смысловым группам

(число указывает на количество пословиц в каждой группе, n = 216)



Прокомментируем выделенные культурные смыслы концепта *здоровье*.

**1. Здоровье как ценность.** Паремиологический фонд отражает максимально представленную в количественном отношении связь здоровья с ценностной составляющей. Во-первых, в русском паремиологическом сознании здоровье синонимично счастью: *Здоровье и счастье не живут друг без друга; Счастье в здоровье*. Во-вторых, в русской паремической картине мира утверждается приоритет здоровья над деньгами, здоровье ценится выше богатства, оно бесценно: *Здоровье дороже богатства; Здоровье на базаре не продается; Здоровью цены нет*. В-третьих, паремии отражают не только аксиологическую составляющую здоровья, но и факт прагматического осознания этой ценности, здоровье воспринимается как синоним жизни: *Без здоровья нет хорошей жизни; Было бы здоровье, все остальное приложится*.

**2. Здоровье как объект иронии.** Специфическая черта русской ментальности – ироническое отношение к здоровью. Причин такого отношения, на наш взгляд, несколько.

Во-первых, пафос высоких утверждений о здоровье как безусловной ценности подчеркнута резко снижается посредством «карнавализации» – временного ценностного обращения, когда высшее становится низшим и наоборот» (Воркачев 2007: 142), путем включения фольклорной сентенции в смеховой контекст: *Кто не курит и не пьет, тот здоровеньким умрет; Здоровье всего дороже, да и деньги тоже*.

Во-вторых, в иронической тональности оценивается чрезмерная забота человека о своем здоровье, которая может докучать окружающим: *Здоровьем болен или У нас дома не здорово: тара-*

*кан с печки свалился (или: блошка с печки упала)*. «Шуточная ситуация, обрисованная во второй части, красноречиво показывает благополучие, здоровье членов семьи, якобы переживающих несчастный случай с насекомым-паразитом» (Бочина 2011: 73). В русском менталитете не принято заботиться о своем здоровье, легче верится в предопределённость бытия: *Не дал Бог здоровья, не даст и лекарь*.

В-третьих, для русских типично ощущение неловкости за отменное здоровье, которое может выражаться в виде иронических высказываний: *Здоров как бык, и не знаю, как быть*. Важно отметить, русским не свойственно говорить о своем хорошем самочувствии, крепком здоровье (как, например, принято в американской культуре). На вежливый вопрос о здоровье частотны уклончивые ответы типа *Ничего, Не так уж плохо*, см. подробнее (Камалова 2009).

Возникшие в русском историко-культурном социуме пословичные выражения демонстрируют русскую терпимость к привычкам, вредящим здоровью: *Курить и пить вредно, а умирать здоровым жалко!* В русском обществе принято при употреблении алкогольных напитков произносить застольные здравицы: *За здоровье тех, кто любит всех* или *Будем здоровы!*, на основе последней «в русском просторечии сложилось неисчислимое множество шуточных тостов-прибауток» (Балакай 2007: 21), что также свидетельствует о превалировании иронической тональности по отношению к здоровью.

**3. Здоровье как объект уловки.** Здоровье – это общепризнанная ценность, а значит, благодатная

почва для обмана. Паремии транслируют ситуации, когда ленивый, но здоровый человек скрывается под маской больного: *Здоров на еду, да хил на работу; Хвораю, а ем по караваю* (здоровый аппетит свидетельствует о крепком здоровье); *Лодырю всегда нездоровится; Чем нездоров? – А вот, батюшка, чем скажете*. Закрепленный в фольклорных образах культ лени, которая носит в русской культуре, скорее, не бытовой, а философский характер, относясь к сфере убеждений и идеологических принципов, в качестве одного из репрезентантов выбирает образ нездорового человека.

**4. Здоровье как физическая составляющая.** Лингвокультурная специфика проявляется в образах, формирующих картину восприятия здорового человека: *Здоров как медведь; Здоров как лошадь; Здоров, как бык, и не знаю, как быть; Кровь с молоком, чуть не лопнет* – перечисленные единицы транслируют характеристику физической силы, присущей здоровью. Кроме этого, к данной группе мы отнесли паремии: *Подкову в руках переломит, Двухпудовой гирей перекрестится, Камень в руках сожмет – вода потечет*. Примеры такой ассоциативной связи *здоровье – физическая сила* ведут свое исчисление с древних фольклорных текстов: положительным героям сказок и былин приписывалось «цветущее» здоровье со всеми его атрибутами: *богатырский вид, красна девица, щеками румяна, русая коса до пола* и др.

**5. Здоровье как духовная составляющая.** Важно отметить, паремии, отражающие психическое и духовное здоровье, в нашей картотеке не так частотны по сравнению с провозглашением физической силы: *В здоровом теле – здоровый дух; Здоровая душа и телом здорова; Здоровому духом все под силу*. Паремия *Где здоровье, там и красота* может относиться как к манифестирующей физическую составляющую, так и духовную, поскольку по определению может «радовать взгляд и сердце» (Шведова 2011: 376). Доброта трактуется как «душевное расположение к людям» (там же: 203), поэтому следующие паремии также отражают духовное в общей картине здоровья: *Добрый человек здоровее злого; Добрым быть – долго жить; Каменному сердцу здоровым не быть*.

Паремиологический фонд показывает духовные грехи, которые могут навредить здоровью: жадность, хвастовство, гневливость, сквернословие: *Жадность здоровью – недруг; Кто гнев свой одолевает, тот крепок бывает; Не хвались здоровьем – здоровее будешь; От того, кто сквернословит, здоровье уходит*. Поскольку паремии описывают, прежде всего, самого человека, то смысловая связь здоровья с религиозным отношением к здоровью естественна.

**6. Здоровье как отсутствие болезни (нездоровье).** В русском менталитете здоровье тесно связано со своим бинарным концептом – *болезнью*, что находит выражение в паремиологических единицах.

В 3 паремиологических источниках из 10, взятых нами для анализа, пословицы и поговорки о здоровье включены в раздел с оппозиционной связкой *здоровье – болезнь (хворь)*. Из 216 проанализированных паремий – в 37 здоровье было сопоставлено с вербальными единицами концепта *болезнь: врач, лечение, чих, хворь*, но чаще такие единицы высвечивали ценность здоровья: *Без болезни и здоровью не рад*.

**7. Здоровье как манифест здорового образа жизни.** Пословичный фонд хранит в себе дидактические рекомендации, что нужно делать, чтобы быть (или оставаться) здоровым человеком. Паремии фиксируют необходимость здорового образа жизни, которая выверена веками.

Если проанализировать статистически все составляющие здорового образа жизни, то правило *«придерживайся здоровых привычек»* будет лидировать (23 паремии из 216): *Кто не курит и не пьет, тот здоровье бережет; Чем лучше пищу разжует, тем дольше проживешь; Оденешься в мороз теплее – будешь здоровее*. Немаловажна и забота об экологической составляющей своего здоровья: *Затхлый воздух и грязная вода для здоровья беда; Куда часто заглядывает солнце, туда редко заглядывает врач*. Следует не забывать про физические нагрузки: *Утро встречай зарядкой, вечер провожай прогулкой; Ходи больше, жить будешь дольше*.

Ежедневное *здоровое питание* закладывает основу здоровья и красивого внешнего вида: *Чеснок да редька – так и на животе крепко; Умеренность – мать здоровья*. В данной группе отмечаются противоречивые советы–наставления, ср. *Ешь, да не жирей – будешь здоровей* и *После обеда соснешь часок – завяжется сала кусок*. Последний совет построен по принципу от противного: если не хочешь быть толстым и отсюда – нездоровым, не ложись спать после сытного обеда.

Важно придерживаться правильного режима дня, который вербализуется в паремиях в лексемах *здорового сна*: *Кто встал до дня, тот днем здоров; Ляг да усни, встань да будь здоров; Недосыпаешь – здоровье теряешь*.

Значим систематический подход к здоровью, а не импульсивно одноразовый, поэтому нужно постоянно помнить и проявлять *заботу о своем здоровье*: *Живешь каково и здоровье таково; Жизнь не прощает беспечного отношения к своему здоровью; Кто к здоровью относится беспечно, тот болеет вечно*. В паремиях подчеркивается благотворное влияние на здоровье русской бани, предмета национальной гордости: *Баня парит, баня правит, баня все поправит; Баня здоровит, разговор молодит; После парной – будто вновь на свет родился*.

Необходимо отметить, что культурные смыслы концепта *здоровье* разнообразны не только по содержанию, но и по форме манифестации. Концепт *здоровье* в русском паремиологическом фонде



вербализуется в виде застольных здравниц: *За здоровье тамошних и здешних, и всех наших при-сердечных*, дидактических рекомендаций: *Яблоко в день – доктора в дверь*, народных сравнений: *Грудь как кибитка, позвонок как скала*, диалогов: – *Тит, иди молотить*; – *У меня брюхо болит*; – *Тит, иди кашу есть*; – *Где моя большая ложка?* Вариативность формы пословичного фонда иллюстрирует многогранность ситуаций их использования.

Подведем итоги нашим наблюдениям. Количественная состоятельность анализируемого корпуса паремий отражает высокую степень освоенности русской культурой концепта *здоровье*. Лингвокультурологический подход к материалу зафиксировал специфические русские смыслы одной из универсалий человеческой культуры, показал жизненные приоритеты и склонности носителей русского языка.

В качестве иллюстративного вывода составим образ здорового русского человека, опираясь на пословичную концептуализацию здоровья: *здоровый человек силен как бык, у него кровь с молоком* (физическая составляющая), *спит богатырским сном* (здоровый сон), *ему морковь прибавляет кровь* (здоровое питание), *его здоровая душа и телом здорова* (духовная составляющая), *ощущает счастье в здоровье* (ценность), он придерживается правила: *Завтрак съешь сам, обед раздели с другом, а ужин отдай врагу* (здоровые привычки), так как понимает, что *жизнь не прощает беспечного отношения к своему здоровью* (забота о здоровье). И в то же время он иронически посмеивается, осуждая чрезмерную заботу о своем здоровье: *не дал бог здоровья – не даст и лекарь*, а также оправдывает вредные привычки, констатируя: *Кто не курит и не пьет, тот здоровеньким умрет*.

#### ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. АКСЕНОВА, Е. Д. (2007): *Лингвокультурологический анализ концептосферы «здоровье человека» в русской паремиологии*. Москва: Российский университет дружбы народов.
2. АЛЕФИРЕНКО, Н. Ф. (2007): Когнитивно-прагматический дискурс русских пословиц: постановка проблемы. In: *Rossica Olomucensia XLVI-II, Sborník příspěvků z mezinárodní konference XIX. Olomoucké dny rusistů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 325–329.
3. АНИКИН, В. П. (1988): *Русские пословицы и поговорки*. Москва: Художественная литература.
4. БАЛАКАЙ, А. Г. (2007): *Будь/те здоров/ы во времени и пространстве*. In: Макаров В.И., *К 60-летию профессора А.В. Жукова. Юбилейный сборник научных трудов*. Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, с. 17–25.
5. БОДРОВА, Ю. В. (2007): *Русские пословицы и поговорки и их английские аналоги – Russian proverbs and saying and their English equivalents*. Москва: АСТ.
6. БОЧИНА, Т. Г. (2011): Лингвокультурологический аспект иронической паремии. In: Л.А. Вербицкая, ЛюЛиминь, Е.Е. Юрков, *Русский язык и литература во времени и пространстве: XII. конгресс МАПРЯЛ Т.II*. Шанхай: Shanghai foreign language education press, с. 71–77.
7. БУХТОЯРОВА, Г. Ю. (2010): *Отображение феноменов болезнь и здоровье в русской языковой картине мира*. Москва: МГУ.
8. ВОРКАЧЕВ, С. Г. (2007): *Любовь как лингвокультурный концепт*. Москва: Гнозис.
9. ВОРКАЧЕВ, С. Г. (2012): *Anglica Selecta: избранные работы по лингвоконцептологии*. Волгоград: Парадигма.
10. ДАЛЬ, В. И. (1997): *Пословицы, поговорки и прибаутки русского народа*. Санкт-Петербург: Литера, ВИАН.
11. ЖИГУЛЕВ, А. М. – КУЗНЕЦОВ, Н.П. (1974): *За край свой насмерть стой. Пословицы и поговорки народов СССР*. Москва: Воениздат.
12. ЗИМИН, В. И. (2010): *Словарь-тезаурус русских пословиц, поговорок и метких выражений*. Москва: АСТ-Пресс книга.
13. КАРАСИК, В. И. (2010): Лингвокультурная стилистика русских и китайских аллегорий. In: Н.В. Уфимцева, В.В. Красных, А.И. Изотова, *Язык, сознание, коммуникация*. Москва: МАКС Пресс, с. 83–96.
14. КАМАЛОВА, А. А. (2009): *Здоровье в русской языковой картине мира. Studies About Languages*, № 15, s. 43–47.
15. КРАСНЫХ, В. В. (2002): *Этнопсихоллингвистика и лингвокультурология: курс лекций*. Москва: Гнозис.
16. МАРТЫНОВ, В. В. – МИТРОФАНОВ, В. В. (1986): *Пословицы. Поговорки. Загадки*. Москва: Современник.
17. МОКИЕНКО, В. М. – НИКИТИНА, Т. Г. – НИКОЛАЕВА, Е. К. (2010): *Большой словарь русских пословиц*. Москва: ОЛМА Медиа Групп.
18. НОРМАН, Б. Ю. (2004): Когнитивные аспекты паремиологии и национальная картина мира в славянских языках. *Славянский вестник*, № 2, с. 246–256.
19. ПОПОВА, З. Д. – СТЕРНИН, И. А. (2007): *Когнитивная лингвистика*. Москва: АСТ: Восток-Запад.
20. РЕПИНА, В. Н. (2007): *Объективизация этнокультурных ценностей базовыми концептами русской идиоматики*. Астрахань: Астраханский государственный университет.
21. РОЗЕ, Т. В. (2009): *Большой толковый словарь пословиц и поговорок русского языка для детей*. Москва: ОЛМА Медиа Групп.
22. СНЕГИРЕВ, И. М. (1848): *Русские народные*



- пословицы и притчи*. Москва: Университетская типография.
23. СТЕПАНОВ, Ю. С. (2004): *Константы: словарь русской культуры*. Москва: Академический Проект.
24. СЫСОЕВ, В. Д. (2009): *Пословицы и поговорки*. Москва: АСТ.
25. ТЕЛИЯ, В. Н. (2004): *Фактор культуры и воспроизводимость фразеологизмов знаков-микротекстов*. Слово. Текст. Культура. Москва: Языки славянской культуры.
26. ШВЕДОВА, Н. Ю. (2011): *Толковый словарь русского языка с включением сведений о происхождении слов*. Москва: Азбуковник.

**ADDRESS & ©**

аспирант Александра Юрьевна ПЕТКАУ  
Кафедра риторики и стилистики русского языка  
Институт гуманитарных наук и искусств  
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
ул. Мира 19, 620 002 Екатеринбург  
Russia  
[vpetkau@yandex.ru](mailto:vpetkau@yandex.ru)

## ROLE PLAY AND SIMULATION IN RELATION TO LEARNING STYLES

Rolové hry a simulace ve vztahu ke stylům učení

*Zdeněk CAHA – Karim SIDIBE*

České Budějovice, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Výukové metody rolových her a simulací se používají především z toho důvodu, aby oživily často poněkud jednotvárné hodiny různých předmětů. Nicméně jejich použití není vždy vyhovující pro všechny styly učení. Některé aspekty těchto technik mohou činit studentům, jež preferují specifické učební styly, jisté problémy a dokonce mohou být pro tyto studenty i zcela nevhodné. Podrobnější rozbor ukazuje na detailnější vztahy mezi styly učení a výukovými metodami rolových her a simulací. Je teoreticky rozpracována problematika stylů učení a jednotlivé styly učení jsou porovnány s dopady rolových her a simulací na studenty, kteří se zúčastňují výuky. Článek rovněž naznačuje způsoby, jak je možné co nejefektivněji využít výukové techniky pro práci se studenty preferujícími různé styly učení.

*Klíčová slova:* rolové hry – simulace – výukové metody – styly učení – bipolarita – NLP

**ABSTRACT:** The teaching methods of role play and simulation primarily occur in teaching for the purpose to liven up rather dull lessons of various subjects. Nevertheless, the use of these methods is not always compatible to every learning style. Some aspects of these techniques may be questionable for students preferring particular learning styles and may even be inappropriate for certain learners. A detailed analysis reveals a relation between learning styles and the teaching methods of role play and simulation. The issue of learning styles is theoretically analyzed and particular learning styles are compared with the impacts of role play and simulation on the students participating in the lesson. The paper also indicates the most efficient use of the teaching techniques in teaching of students with diverse learning preferences.

*Key words:* role play – simulation – teaching methods – learning styles – bipolarity – NLP

### INTRODUCTION

Role play and simulation are teaching techniques which have been used by teachers and educators for centuries. They are dynamic and the students are involved in such situations that they behave spontaneously in an informal interaction with other students (Ladousse 1987). These methods are used in order to enhance the communication and social interaction between students who appear to display a greater degree of motivation in comparison with the traditional methods based on a passive absorption of spoken words in the classroom (Ladousse 1987). These methods are suitable to liven up the dull and tedious lessons the occurrence of which is so frequent in the Czech Republic. However, the employment of these methods may be questionable for some learners.

### METHODOLOGY AND OBJECTIVE

The objective of the paper is to explore a suitability of teaching methods of role play and simulation for the students with diverse learning styles and to draw

guidelines for an effective use of the techniques for teaching students with diverse learning preferences.

### ANALYSIS OF LEARNING STYLES

Each person is an individual hence it is natural that each individual has a different way of learning (Felder 1988). Scholars have been researching this issue and have published a number of definitions of how individual students learn. However, there is not a common concept of scientific work in this field. Therefore there is not a universal system of terminology, on the contrary, the terms may be used with diverse meanings by various experts (Curry 1991). Ronald and Serbrenia Sims (1995) claim: "There exists a confusing ray of definitions of learning style, a term often used interchangeably with cognitive style or learning ability."

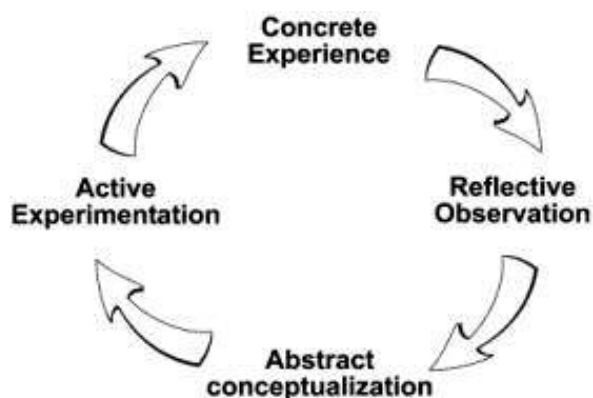
Cognitive style is a term which appeared in the 1930s. For R. Riding and I. Cheema (1991) it is a theoretical base for particular learning activities and they have a bipolar characteristics – either / or. For Czech scholar J. Mares (1998) cognitive styles are

a part of broader concept of learning style. Cognitive styles are a central element of learning style and they are probably innate, however, they are only a part of a broader picture.

R. Riding and I. Cheema (1991) argue that the term of cognitive style has been gradually replaced by the term of learning style since the 1970s. However, a degree of confusion still remains. Lenka Bucherová (2006) in her dissertation points to the fact that Curry (1991) uses both learning styles and cognitive learning styles in her work. She claims that some models are presented by some experts as learning styles but by others as cognitive styles (Bucherová 2006).

D. A. Kolb (1984) was one of the most eminent experts in this field (Sims 1995). In his theory of experimental learning there are four stages of learning cycle. Experience prompts reflection and it results in a creation of abstract concept. Abstract concepts, however, prompt new experiments which result in new experience.

**Figure No 1:** Learning cycle according to Kolb (1984), source C. McLoughlin.



Ronald and Serbrenia Sims (1995) refer to his concept, which divides learners into either concrete or abstract learners or they are divided into either active or reflective learners. Hence this concept involves the idea of bipolarity. The idea of bipolarity also appears in the works of H. A. Witkin (1997), who is an eminent expert in this field (Bucherová, 2006).

The term of learning style appears in the works of many scholars. M. Felder (1998) explains the issue by defining learning styles as pairs of opposites. He recognizes active and reflective learners, sensory and intuitive learners, visual and verbal learners, inductive and deductive learners or sequential and global learners. The bipolar concept of either (visual) or (verbal) learner is moderated by the use of term preference (Felder 1998). The learner prefers a certain way of learning, however, the student is able to learn in the opposite way with less success. Therefore a student may prefer the visual learning style to a greater degree than the verbal

learning style. The degree of preference of a learning style may vary.

**Figure No 2:** Preference of learning style.

Preferred learning style	
sensory intuitive	} perception
visual verbal	} input
inductive deductive	} organization
active reflective	} processing
sequential global	} understanding

Source: Felder (1988).

The concept of learning style is furthermore developed in the works of S. A. Griggs (1991). In her works she involves both mental and biological factors. It is based on Curry's (1987) onion model which consists of several dimensions (Griggs – Shirley 1991).

First there are personality dimensions. They assess how a personality influences the way of acquiring and integrating information. It includes the ideas of other scholars such as field dependence or field independence (Witkin 1954), extroversion or introversion, sensing or intuition, thinking or feeling, judging or perception (Meyers 1978). Second there is information-processing which is based on the way how an individual approaches and integrates information in terms of intellectual perspective.

Third there is social interaction which takes into account a social aspect of learning in the classroom and it recognizes independent and dependent learners, collaborative and competitive learners, participant and avoidant learners. They are based on the works of Schmeck (1983) and Kolb (1984), who are experts in this field (Griggs – Shirley 1991). Fourth there are multidimensional and instructional preferences which evaluate an environment for learning preferred by the individual. They are based on the Human Information Processing Model (Keefe 1989) and on the Learning Style Model (Dunn 1978) as well (Griggs – Shirley, 1991).

One of the most comprehensible models is Neuro-Linguistic Programming (NLP). It assesses the students according to their responds to the stimuli. The stimuli are visual, auditory or movement-based (Harmer 2007). Some students achieve the best results after being exposed to verbal or audio stimuli, such as spoken lectures. Other students seem to perform best when their stimuli are visual. Thus they enjoy graphs, charts, diagrams, etc.

However, there are learners who incline to respond positively to such stimuli which are based on physical movement. They enjoy physical activities and participation in practical performances (Harmer 2007). Such students seem to receive information by either touching or smelling and in some cases by tasting. When such people process the information, they prefer certain physical activities, such as moving, creating something with their hands, etc.

The learners who tend to process information by moving are referred to by certain scholars as kinesthetic (Felder, 1988). However, there are students, who seem to process information by touching and their style is usually called tactile. In her dissertation L. Rossi-Le (1989) points to the fact that some learners tend to use their entire hands when they touch objects, while others tend to touch objects with their fingertips. Therefore certain scholars mention either haptic learners, who use entire hands when they learn, or tactile learners, who use their fingertips only. Despite such differences, there is a phenomenon of learners who tend to use either their entire hands or just their fingertips to process information (Rossi-Le 1989).

## RESULTS AND DISCUSSION

Role play and simulation are standard teaching methods which occur in the teaching of almost every subject (Ments 1999). Although Ladousse (1987) claims that such methods enhance motivation and social interaction, some students may find these methods inappropriate. In practice, the students obtain some information, usually on role cards, and after a short preparation they act out small scenes. They use both their own ideas and the information on the role card (Scrivener 2010). However, these techniques may not be suitable for every learner. Felder (1988) classifies learners as active or reflective, sensory or intuitive, visual or verbal, inductive or deductive, and sequential or global. The degree of preference for one style may be strong, moderate or weak. Moreover, the combination of particular learning styles may vary in the case of each individual. The expert recognizes 32 particular combinations, e.g. a sensory/ auditory/ deductive/ active/ sequential style (Felder 1988).

Role play and simulation seem to suit active learners. They are based on doing activities in groups. However, reflective learners prefer internal world of reflection. While active learners enjoy communication and problem-solving situations, reflective learners prefer tacit observation and abstract speculation (Felder 1988). In order to address the needs of reflective learners, it is necessary to use the appropriate moments for reflection. When the role play or simulation activity is introduced and the students receive the descriptions of their tasks, it is a suitable moment for quiet consideration of the situation. Role cards seem to be quite suitable for this purpose as individual students may receive the card and pose to reflect on the task

(Ladousse 1987). After the role play or simulation there are follow up activities. While the form of discussion is absolutely appropriate for active learners, the form of analyzing a video recording of the previous activity is much more suitable for reflective learners. They may review the situation and reflect on it.

Abstract speculation is also typical for intuitive learners. Moreover, these students enjoy innovative solutions and surprises. In contrast, sensory learners tend to use well-established methods in predictable situations. Therefore it seems appropriate to use realistic roles in the activities and to play such situations which the students are likely to experience, i.e. shopping or giving directions. However, for intuitive learners it seems appropriate to use fantasy roles (Ladousse 1988), which are designed as utterly unrealistic and unlikely to be experienced at any point of students' lives. The example of fantasy role is an encounter between men and aliens and subsequent flight on the flying saucer.

In terms of input we classify learners as verbal and visual. Verbal learners learn particularly effectively when they receive their information in the form of spoken or written word (Felder 1988). Since role play and simulation are usually performed in the form of dialogue and the initial information is written on the role card, they seem suitable for this kind of students. However, visual learners may be uncomfortable by the lack of visual stimuli. Therefore the teacher ought to use a white board, projector and other visual media to introduce the activity. Similarly, the role cards ought to be with pictures and graphs. The follow up activity in the form of video recording may be beneficial for this type of students as well.

Students differ in the way how they understand their subject. Some of them understand the subject either in linear steps when each step is a logical consequence of the previous one. They prefer when the topic is presented in a logical order. When the teacher presents a task of role play or simulation activity, it ought to be formulated as natural consequence of preceding situation. The student ought to know what happened at the beginning, what was the result of the previous situation and what a natural and logical response ought to be.

However, there are other students, who are able to grasp the whole complex of issues quickly and instantly. Felder (1988) describes their way of learning: *"They learn in fits and starts, they may be lost for days or weeks, unable to solve even the simplest problems or show the most rudimentary understanding until they get it – the light bulb flashes, the jigsaw puzzle comes together"*. For the purpose of role play or simulation, the activities ought to be presented as a broad picture. The situation or a problem ought to be shown in its complexity. Felder (1988) points to the fact that global learners often make innovative solutions. Therefore they might give an unexpected turn of events to the course of activity. In role play



and simulation the teacher monitors the events and ought not to interfere, even though the turn of events is unexpected (Ladousse 1987), which makes a contribution of global learners possible.

Role play and simulation are based on a flexible design addressing particular student groups and individuals. Kodotčikova (2001) emphasizes that it is advisable to take into account students' interests, when the activities are designed, or to avoid some topics, which the students resent. Hence it is natural to consider individual personalities as the students may suggest their own ideas of what to do in the activities. The topic of roleplay and simulation naturally reflects a social dimension. Provided the students participate in the process of topic selection, the topics naturally reflect their social background. The students of elite private schools may prefer certain topics which are not interesting for the students of less well-off background and vice versa.

The activities themselves may be designed in various manners. They may include either collaboration or competition. Kodotčikova (2001) suggests creating conflicting activities which generates tension and which are therefore suitable for competitive learners. In fact, activities may include both collaboration and competition. For instance the students may be divided into groups to prepare a group strategy together in order to compete with other groups later. It is possible to give some individuals independent tasks while others may work under a leadership of a team-leader. Similarly, the teaching environment may be changed by moving the desks and chairs in the classroom or by using the space outside the classroom in the territory of school premises.

Kinesthetic and tactile learners seem to enjoy role play and simulation (Baykan – Nacar, 2007). J. Harmer defines such students as those who: "...seem to learn best, when they are involved in some kind of physical activity, such as moving around or, rearranging things with their hands." Similarly Felder (1988) refers to kinesthetic learners as to those who are particularly sensitive to the senses of touch, taste and smell. Therefore it is important to design the activities in such a way that they include a great degree of physical movement. They may walk or even run, they may use gestures or pantomime.

As for the students, who process information by using hands or fingertips (Rossi-Le 1989), it is possible to use various objects in the activities. The objects can be an integral part of the activity, e.g. the task may include passing a mobile phone to particular person or making a shape of wire which has a significant meaning in the activity. The students who use their fingertips to learn may successfully use new media based on information technology. They may touch either a keyboard or a touchscreen. As Hiltz (1986) claims, role play and simulation have been used in e-learning since the 1980s. Hence tactile learners seem to have great opportunities to learn effectively.

## CONCLUSION

Role play and simulation are teaching techniques which are dynamic. They enhance spontaneous communication and social interaction (Ladousse 1987). Therefore they are very suitable to active learners, who enjoy communication and problem-solving situations. However, reflective learners prefer tacit observation and abstract speculation (Felder 1988). Hence these methods are not very suitable for reflective learners, although it is possible to use certain parts of the activities in the way that suit reflective learners as well (see above).

In case of sensory learners it seems appropriate to prefer realistic roles to fantasy roles, which are more appropriate to intuitive learners. While verbal learners may be satisfied by the use of spoken word in the activities, visual learners may suffer from a lack of visual stimuli, which may be partly compensated, for instance by a use of pictures on role cards, etc. There may also appear problems in presenting the situations as sequential and global learners require different ways of explanation (Felder 1988).

As for social dimensions, it appears possible to include them in the activities. They seem to be a natural part of techniques, although it is necessary to design the activities with regards to learners' specific differences. Collaborative learners need different activities than the competitive (Griggs – Shirley 1991). Similarly, role play and simulation are popular with kinesthetic and tactile learners, although the students with greater needs to touch objects while they are learning require such activities, which enable them to use their hands or fingertips.

## BIBLIOGRAPHY

1. BAYKAN, Z. – NACAR, M. (2007): Learning Styles of First-year Medical Students Attending Erciyes University in Kayseri, Turkey [online]. USA: APS journal, American Psychological Society [cit. 20. 1. 2013]. Dostupný z <http://advan.physiology.org/content/31/2/158.full>
2. BUCHEROVÁ, L. (2006): *Potenciál internetu pro rozvoj stylů učení studentů při výuce angličtiny na vysoké škole* [online]. Brno: Masaryk University information system [cit. 25. 5. 2013]. Dostupný z [http://is.muni.cz/th/55440/pedf\\_d/](http://is.muni.cz/th/55440/pedf_d/)
3. CURRY, L. (1991): Educational Psychology. *Patterns of learning style across selected medical specialties*, Educational Psychology, 11, č. 3 a 4, pp. 247–277.
4. FELDER, R. (1988): *Learning and Teaching Styles*, [online] USA: North Carolina State University, Engr. Education, 78(7), [cit. 15. 2. 2013]. Dostupný z <http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/LS-1988.pdf>
5. GRIGGS, S. A. – SHIRLEY, A. (1991): *Learning Styles Counseling*, [online] USA: Educational Resources Information Center [RTF] Z cfcc.edu,

- ERIC Digest. ERIC Clearinghouse on Counseling and Personnel Services Ann Arbor. [cit. 18. 1. 2013] Dostupný z <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search>
6. HARMER, J. (2007): *How to Teach English*. Essex: Pearson Education Limited.
  7. HILTZ, S. R. (1986): The “Virtual Classroom”: Using Computer-Mediated Communication for University Teaching. *Journal of Communication*, 36, č. 2, pp. 96–104.
  8. KODOTCHIKOVA, M. (2001): *Role Play in Teaching Culture: Six Quick Steps Classroom Implementation*. [online] Tomsk: English language teaching resources for teachers of English as a second language, TESL Journal, Tomsk State University [cit. 10. 1. 2013]. Dostupný z <http://iteslj.org/Techniques/Kodotchikova-RolePlay.html>
  9. LADOUSE, G. (1987): *Role Play*. Oxford, England: Oxford University Press.
  10. MAREŠ, J. (1998): *Styly učení žáků a studentů*. Praha: Portál.
  11. MCLOUGHLIN, C. (1999): *The Implications of the Research Literature on Learning Styles for the Design on Instructional Material* [online] Australia: Australian Journal of Educational Technology, University of New England [cit. 10. 1. 2013]. Dostupný z <http://ascilite.org.au/ajet/ajet15/mcloughlin.html>
  12. RIDING, R. – CHEEMA, I. (1991): Cognitive styles – an overview and integration, *Educational Psychology*, 11, č. 3 a 4, pp. 193–215.
  13. SCRIVENER, J. (2010): *Learning Teaching*. England: Macmillan.
  14. SIMS, R. R. – SIMS, J. S. (1995): *The Importance of Learning Styles*. Westport, England Greenwood Press, pp. 1–7.
  15. ROSI-LE, L. (1989): *Perceptual Learning Style Preferences and Their Relationship to Language Learning Strategies in Adult Students of English as a Second Language* [online] USA: Drake University [cit. 20. 10. 2013]. Dostupný z <http://escholarshare.drake.edu/bitstream/handle/2092/713/dd1989lrl.pdf?sequence=1>

#### **ADDRESS & ©**

Mgr. Zdeněk ČAHA, Ph.D.  
Mgr. Karim SIDIBE  
Katedra cizích jazyků  
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích  
Okružní 10, 370 01 České Budějovice  
[caha@mail.vstecb.cz](mailto:caha@mail.vstecb.cz)  
[sidibe@mail.vstecb.cz](mailto:sidibe@mail.vstecb.cz)

## KOMPETENCE PEDAGOGA V MATEŘSKÉ ŠKOLE VE VZTAHU K PRIMÁRNÍ PREVENCI RIZIKOVÉHO CHOVÁNÍ

### Pre-school Teachers' Competence in Relation to Primary Prevention of Risk Behaviour

*Vladimíra KOCOURKOVÁ – Anna ŠAFRÁNKOVÁ*

Olomouc, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Následující příspěvek prezentuje výsledky šetření, které bylo realizováno v rámci projektu IGA „Pedagogické aspekty prevence a resilience v institucích předškolního vzdělávání“ (PdF\_2012\_047). Zaměřuje se na dílčí část výzkumu zmíněného projektu, konkrétně na oblast kompetencí pedagoga mateřské školy v primární prevenci rizikového chování. V úvodní části zmiňuje klíčové pojmy, následně uvádí metodologii výzkumného šetření a prezentuje výsledky.

*Klíčová slova:* kompetence učitele – pedagog v mateřské škole – resilience – předškolní vzdělávání – primární prevence – rizikové chování

**ABSTRACT:** The paper presents the results of a survey which was carried out within the project IGA “Pedagogical Aspects of Prevention and Resilience in the Pre-school Educational Institution” (PdF\_2012\_047). It focuses on an individual part of the research project mentioned above, pre-school teacher's competence in the primary prevention of risk behaviour especially. The paper mentions the key terms, the survey methodology and presents the results.

*Key words:* competence of teacher – teacher in pre-school institution – resilience – pre-school education – primary prevention – risk behaviour

#### ÚVOD

Oblastí zájmu příspěvku jsou kompetence pedagogického pracovníka mateřské školy v primární prevenci rizikového chování, tedy chování, v jehož důsledku může dojít k prokazatelnému nárůstu rizik jak pro jedince, tak pro společnost (viz Kocourková – Šafránková, 2012). Domníváme se, že oblast primární prevence rizikového chování je v současné době ve školství jednou z klíčových a velmi aktuálních. Velmi důležité je začít včas, mateřská škola by měla navázat na působení rodiny a v souladu se zásadou jednoty výchovných požadavků by měly obě instituce spolupracovat i v této oblasti. Zájem o tuto oblast narůstá nejen z pohledu pedagogických pracovníků, ale i z pohledu rodičovské veřejnosti. Miňová (2007) uvádí ve výsledcích průzkumného šetření (n = 300), že je 51,4 % rodičů dětí předškolního věku přesvědčeno o nutnosti preventivního působení mateřské školy (zde dokonce konkrétně v oblasti prevence drogové závislosti).

#### Prevence rizikového chování

Jako prevenci můžeme označit každý myslitelný zásah, ve smyslu od zabránění něčemu přes včasnou

intervenci k terapeutické intervenci až po prevenci recidivy. V současné praxi je v základní rovině rozlišována prevence primární, sekundární a terciární. Tyto pojmy zavedl G. Caplan ve svém díle „Principles of preventive psychiatry“ (1964). V rámci předškolního vzdělávání je realizována úroveň primární prevence, která je zaměřená na celou populaci. Primární prevence se dělí na nespecifickou a specifickou. Specifická prevence orientuje svou pozornost na konkrétní skupiny rizikového chování, snaží se redukovat působení rizikových faktorů v úzce vymezených fenoménech (např. agresivní chování). (Scheithauer, H. – Hayer, T. – Niebank, K. 2008) Nespecifická primární prevence se zaměřuje na všeobecné podmínky rozvoje osobnosti jedince, zahrnuje veškeré aktivity podporující zdravý životní styl a osvojování pozitivního sociálního chování prostřednictvím smysluplného využívání a organizace volného času, například zájmové, sportovní a volnočasové aktivity a jiné programy, které vedou k dodržování určitých společenských pravidel, zdravého rozvoje osobnosti, k odpovědnosti za sebe a své jednání. (*Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních, č.j. 21291/2010-28*). V mateřské škole má nespecifická

prevence svým charakterem dominantní postavení. Součástí nespécifické prevence rizikových jevů je bezesporu mimo prosociální výchovy a výchovy volnočasové (k volnému času, prostřednictvím volného času) také výchova k resilienci (psychické odolnosti) dítěte (Kocourková – Šafránková 2012).

### Kompetence pedagogického pracovníka v mateřské škole

Erpenbeck a Rosenstiel (2007) uvádějí, že z etymologického aspektu byl pojem kompetence používán již před 2000 lety římskými právníky ve významu náležitý, oprávněný, příslušející, zákonný. Ke konci 50. let 20. století se začal pojem kompetence používat také ve vztahu k subjektům, zahrnoval více než formální pravomoc. Tento trend byl následován zejména v rámci psychologie (zejm. White, Kohlberg, Piaget). Přibližně v polovině 90. let 20. století vznikla podle Kemneho (2012) triáda vzdělávání – kompetence – (klíčová) kvalifikace (vědomosti, schopnosti, dovednosti). Do běžného použití se pak pojem kompetence v pedagogice dostal po zveřejnění výsledků mezinárodního výzkumu PISA 2001. Podle Erpenbecka a Rosenstieľa (2007) nejsou kompetence jen jakékoli schopnosti, nýbrž takové schopnosti a dispozice, které dovolují smysluplné a účinné jednání v konkrétních, komplexních a někdy chaotických situacích, a umožňují sebeorganizované jednání.

Havličková – Žárská (2012) definují kompetence (v rámci projektu „Klíče pro život“) jako souhrn vědomostí, dovedností a schopností, existují a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Na základě Národní soustavy kvalifikací dělí kompetence do následujících skupin:

- měkké kompetence, které vycházejí z určitých obecných schopností člověka (např. pečlivost, pohotovost, přesnost, praktičnost, autentičnost apod.);
- odborné kompetence obecné, které jsou založené na určitém znalostním základu, jsou však široce přenositelné (např. využívání počítače při práci);
- odborné kompetence specifické, které říkají, co by člověk měl umět po odborné stránce (znalosti a dovednosti).

Kompetence učitele pak můžeme chápat jako soubor vědomostí, dovedností, schopností, existují a hodnot nezbytných pro cílenou efektivní edukační činnost učitele. Pedagogický slovník (Průcha – Mareš – Walterová 2009) vnímají kompetence učitele jako soubor profesních dispozic, kterými by měl být vybaven každý učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání.

V rámci kompetencí učitele existuje různé strukturování kompetencí do skupin. Oblast preventivní se promítá do všech zmiňovaných rovin.

Bauer (2005) rozlišuje např. skupinu odborných kompetencí, odborné didaktických a tzv. základních kompetencí (Basiskompetenzen), což jsou podle něj profesně pedagogické kompetence.

Syslová (2012) rozlišuje u kompetencí učitele mateřské školy následující skupiny kompetencí: diagnostické a evaluační (individualizace vzdělávání), organizační (schopnost vytvořit bohaté a stimulující prostředí), sociální a komunikační kompetence (partnerské vztahy s dětmi i jejich rodiči).

Ve výzkumném záměru *Rozvoj národní vzdělanosti a vzdělávání učitelů v evropském kontextu* (1999–2003; Walterová – Vašutová – Spilková) byly rozlišeny následující skupiny kompetencí učitele: kompetence oborově předmětová, kompetence didaktická a psychodidaktická, kompetence pedagogická, kompetence diagnostická a intervenční, kompetence sociální, psychosociální a komunikativní, kompetence manažerská a normativní, kompetence osobně a profesně kultivující (Vašutová 2004).

Ve vztahu k předškolnímu vzdělávání hovoří např. Kořátková (2005) o tzv. kompetenčních rovinách učitele v mateřské škole, kam zařazuje:

- oblast vzdělávání a praktického uplatnění teoretických poznatků z vývojové, pedagogické a sociální psychologie;
- oblast vzdělávání a praktického uplatnění teoretických poznatků z předškolní pedagogiky;
- oblast hudebního, výtvarného, tělesného, dramatického rozvoje;
- psychodidaktické kompetence (dovednosti vyhodnotit věkové a individuální zvláštnosti a zvolit příslušné didaktické přístupy a konkrétní metody s ohledem na aktuální potřeby);
- diagnostické kompetence;
- sociální a komunikační kompetence;
- seberefektivní kompetence;
- kompetence, které umožňují učitelům kvalitní citlivou práci s dětmi (schopnost poskytnout dítěti prožívat blízkost, oporu, bezpečí a víru v jeho pozitivní a otevřenou budoucnost; respektovat potřeby dítěte).

Z pohledu MŠMT (*Školní preventivní program pro mateřské a základní školy a školská zařízení*) je prevence v mateřských školách vázána na realizaci školních vzdělávacích programů, které vycházejí z *Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání* (dále jen RVP PV). Kompetence pedagogických pracovníků mateřských škol jsou tedy v České republice v současné době dále nastíněny rovněž v RVP PV a to nepřímo formou povinností předškolního pedagoga, ale vyplívají i z celého záměru tohoto dokumentu. Jsou ve všech oblastech spjaté s oblastí prevence.

Shrneme nejvýznamnější do několika oblastí:

#### kompetence diagnostická

- schopnost analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu i vzdělávání;

#### kompetence manažerská, organizační a didaktická

- schopnost zpracovat třídní vzdělávací program v souladu s požadavky RVP PV



- schopnost plánovat a realizovat program pedagogických činností, který je cílevědomý;  
*didaktická kompetence*
- schopnost realizovat individuální i skupinové vzdělávací činnosti směřující cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků, postojů);
- schopnost samostatně projektovat výchovné a vzdělávací činnosti, provádět je, hledat vhodné strategie a metody pro individualizované a skupinové vzdělávání dětí;
- schopnost využívat oborových metodik a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí;
- schopnost projektovat (plánovat) a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami;

#### **kompetence evaluační a sebereflexní**

- schopnost pravidelně sledovat průběh předškolního vzdělávání a hodnotit jeho podmínky i výsledky;
- schopnost provádět evaluační činnosti – sledovat a posuzovat účinnost vzdělávacího programu, kontrolovat a hodnotit výsledky své práce, sledovat a hodnotit individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, monitorovat, kontrolovat a hodnotit podmínky, v nichž se vzdělávání uskutečňuje;
- schopnost analyzovat vlastní vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi;
- schopnost výsledky evaluace samostatně uplatňovat v projektování (plánování) i v procesu vzdělávání;

#### **kompetence sociální, komunikační a poradenská**

- schopnost provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím pedagogickým kompetencím předškolního pedagoga a mateřské školy;
- usilovat o vytváření partnerských vztahů mezi školou a rodiči;
- evidovat názory, přání a potřeby partnerů ve vzdělávání (rodičů, spolupracovníků, základní školy, obce) a na získané podněty reagovat.

### **METODOLOGIE VÝZKUMU**

V realizovaném šetření jsme vycházeli jednak z výše uvedených kompetenčních modelů, ve vztahu k prevenci rizikového chování jsme však vybrali a specifikovali konkrétní kompetence, které jsou z našeho pohledu v této oblasti významné a které bychom u pedagogických pracovníků očekávali. Inspirativní pro nás byly dále předpoklady a základní dovednosti učitele (základní a střední školy) působícího v oblasti primární prevence (Skácelová 2007).

Navazovali jsme také na zjištění z předchozí kvalitativní fáze výzkumného šetření (rozhovory). Zde se ukázalo, že pedagogové vnímají velmi intenzivně potřebu dalšího vzdělávání v této specifické oblasti. Preventivní aktivity jsou realizovány, avšak podrobnější informace k této oblasti si pedagogové zjišťují díky vlastní aktivitě. Dále jsme vycházeli z informací

z dotazníkového průzkumu (rok 2012; 144 učitelů mateřských škol), v rámci něhož bylo mimo jiné zjištěno, že otázky prevence jsou řešeny jako díleč část vzdělávacího programu, avšak tato oblast je chápána zúženě. Celkem 45, 8 % respondentů se domnívalo, že nemá patřičné kompetence v oblasti primární prevence rizikového chování a celkem 64,9 % respondentů by uvítalo podporu ve formě vzdělávacích aktivit v této oblasti.

Samotné výzkumné šetření bylo realizováno v druhé polovině roku 2012. Byl vytvořen výzkumný nástroj, který se skládal z položek dotazníkového charakteru a škálových položek, které se zaměřovaly na oblast primární prevence rizikového chování v prostředí mateřské školy. Jedna část byla cílena na vnímání vlastních kompetencí v oblasti realizace prevence rizikového chování samotnými pedagogickými pracovníky mateřských škol. Výzkumný nástroj byl v elektronické podobě rozeslán na dostupné e-mailové adresy (databáze krajů) mateřských škol celé České republiky (kontaktní e-mail) s prosbou, aby byl kontakt, tam kde je to možné, předán i dalším zaměstnancům zařízení. Některé oficiálně uváděné kontakty bohužel nebyly funkční. Návratnost můžeme posoudit pouze z pohledu počtu zaslaných e-mailů a počtu navrácených dotazníků. Dotazníky byly rozeslány na 4175 adres, z nichž se však některé, jak jsme již zmínili, ukázaly jako nefunkční. Návratnost se tedy pohybovala kolem 20 %. Jsme si vědomi toho, že touto cestou byl ztížen sběr dat od respondentů, kteří nemají přístup k e-mailu, nebo nemají v této oblasti osvojené patřičné kompetence (obecné odborné kompetence).

### **VÝSLEDKY VÝZKUMU**

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 868 respondentů z řad pedagogických pracovníků mateřských škol.

**Tab. č. 1:** Respondenti z hlediska délky praxe (v letech).

Délka praxe	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
0–3	61	0,07
4–5	35	0,04
6–10	61	0,07
11–15	48	0,055
16–20	67	0,077
21 a více	596	0,687
<b>CELKEM</b>	<b>868</b>	<b>1</b>

Tab. č. 1 prezentuje složení respondentů z hlediska délky jejich praxe v zařízení předškolního vzdělávání. Nejvyšší procento respondentů (68,7 %) tvořili pedagogové s délkou praxe nad 21 let, což můžeme vnímat jako pozitivní v tom, že bychom mohli předpokládat jejich dlouhodobé zkušenosti s oblastí primární prevence rizikového chování.

**Tab. č. 2:** Respondenti z pohledu lokality (kraje).

Kraj	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Hl. m. Praha	51	0,059
Jihočeský	26	0,03
Jihomoravský	101	0,116
Karlovarský	31	0,036
Královhradecký	21	0,024
Liberecký	67	0,077
Moravskoslezský	30	0,035
Olomoucký	158	0,182
Pardubický	70	0,081
Plzeňský	83	0,096
Středočeský	28	0,032
Ústecký	45	0,052
Vysočina	95	0,109
Zlínský	62	0,071
<b>CELKEM</b>	<b>868</b>	<b>1</b>

Tab. č. 2 prezentuje složení výzkumného souboru z hlediska lokality mateřské školy, v níž daný respondent (pedagog) působí. Jak je možno pozorovat, nejvyšší procento respondentů pocházelo z Olomouckého kraje (18,2 %), Jihomoravského kraje (11,6 %) a Kraje Vysočina (10,9 %).

Respondenti měli k posouzení celkem 21 vybraných oblastí, které jsou dílčími součástmi jejich kompetence v primární prevenci rizikového chování. Respondenti měli za úkol zvážit nakolik je daná oblast (schopnost, dovednost, vědomost) u nich přítomna. K dispozici měli desetibodovou škálu, která byla inspirována poradenským modelem (měřicí otázky). Stupeň 1 znamenal naprostou neexistenci, stupeň 10 maximální přítomnost dané proměnné.

V následujícím přehledu uvádíme jednotlivé oblasti:

**Kompetence sociální, komunikační a poradenská (zahrnuje nutnou emocionální stabilitu osobnosti):**

1. Adekvátní reakce na podněty.
2. Profesionální etický přístup.

3. Reflexe potřeb dítěte a práce s nimi v rámci prevence rizikového chování.
4. Schopnost poskytnout a zprostředkovat dítěti a rodině dítěte patřičnou pomoc, pokud je potřeba.
5. Schopnost empatie.
6. Schopnost sebeovládání.
7. Podpora psychické odolnosti dítěte předškolního věku (resilience).
8. Přehled o zařízeních zabývajících se prevencí rizikového chování v lokálním prostředí mateřské školy.
9. Spolupráce s jinými odborníky (psycholog, lékař, sociální pracovník aj.).

**Kompetence organizační, manažerská (plánování, organizování, realizace) a didaktická:**

10. Znalost problematiky sociálně patologických jevů (minimálně charakteristika základních typů).
11. Analýza situace v lokálním prostředí školy z pohledu existence sociálně patologických jevů.
12. Aplikace vhodných organizačních forem edukace (skupinová práce, samostatná činnost apod.).
13. Formulace jasných a konkrétních cílů prevence rizikového chování.
14. Kompetence v oblasti plánování a realizace pro sociální výchovy.
15. Znalost metod a jejich aplikace v prevenci rizikového chování pro cílovou skupinu dětí předškolního věku.
16. Znalost a schopnost použití aktuální terminologie v oblasti prevence rizikového chování (specifická, nspecifická prevence, peer programy, komunitní plánování, resilience apod.).
17. Znalost a aplikace metod mravní výchovy.
18. Tvorba preventivního programu v mateřské škole.

**Kompetence diagnostická a evaluační:**

19. Schopnost diagnostiky (ve vztahu k prevenci rizikového chování).
20. Evaluace klimatu třídy mateřské školy.
21. Evaluace preventivních aktivit.

Následující tabulka prezentuje výsledky dané oblasti v hodnocení respondentů. Čísla oblastí v tabulce, odpovídají číslům ve výše uvedeném seznamu oblastí.

**Tab. č. 3:** Hodnocení oblastí – dílčích součástí kompetence v primární prevenci rizikového chování učitele v mateřské škole z pohledu samotného učitele (Čísla oblastí odpovídají výše uvedeným oblastem v textu).

Oblast	Aritmetický průměr	Modus	Délka praxe (roky)					
			0–3	4–5	6–10	11–15	16–20	21 a více
1	8,126	9	7,262	8,429	8,18	7,583	8,1194	8,235
2	8,992	10	8,721	9,143	9,049	8,583	9,209	9,013
3	7,874	9	8,016	7,971	8,049	7,792	8,1045	7,817
4	8,727	10	8,902	8,8	8,902	8,75	8,8209	8,674
5	8,894	10	8,836	9	8,951	8,792	9,1045	8,872
6	8,695	9	8,803	8,6	8,754	8,583	8,7164	8,69
7	8,57	10	8,049	8,829	8,443	8,021	8,8657	8,633
8	7,199	10	7,721	7,714	7,131	7,188	7,7313	7,064
9	8,344	10	8,705	8,429	8,066	8,563	8,2239	8,327
10	7,238	8	7,23	7,4	7,492	7,042	7,2985	7,213
11	7,283	8	6,328	7,229	7,262	6,771	7,0896	7,45
12	8,228	10	7,934	8,514	8,525	7,792	8,3284	8,235
13	7,44	8	6,426	7,6	7,459	6,854	7,4627	7,577
14	7,832	8	6,787	7,914	8	7,208	8,1343	7,933
15	6,965	8	7,033	7,171	7,311	7,125	7,0448	6,889
16	6,069	8	6,18	5,914	6,164	6,208	6,3582	6,013
17	8,092	10	8,148	8,143	8,459	7,729	8,3433	8,047
18	7,015	10	7,59	7,743	7,311	7,375	6,5821	6,903
19	7,793	9	7,197	8,114	8,213	7,333	7,8806	7,819
20	8,493	10	7,738	8,457	8,311	7,833	8,8507	8,604
21	7,532	8	6,607	7,286	7,361	7,188	8,0746	7,626

Respondenti museli při vyplňování této části výzkumného nástroje pracovat se svou schopností sebereflexe. Tato část šetření byla zpracována pouze na základě využití aritmetického průměru známek a také modu, neboť aritmetický průměr může být citlivý k extrémním hodnotám. V tabulce jsou uvedené hodnoty rozlišeny také z pohledu respondentů, které jsou pouze ilustrativní, nebyly pro ně cíleně stanoveny hypotetické výroky.

Jak je z tabulky patrné, respondenti hodnotili své kompetence velmi vysoko. Nejlépe pak hodnotili svou schopnost empatie a sebeovládání a také profesionální etický přístup. Naopak nejméně, avšak přesto velmi vysoko, byla hodnocena znalost metod a jejich aplikace v prevenci rizikového chování a znalost a schopnost použití aktuální terminologie v oblasti prevence rizikového chování.

Mohli bychom očekávat, že výsledky mohou být ovlivněny i tím, že se, jak bylo výše uvedeno, jednalo o respondenty s délkou praxe 21 a více let. Což je patrné z některých oblastí pokud srovnáme kategorii respondentů s délkou praxe do 3 let a kategorií nad 21 let. Znovu však zdůrazňujeme, že toto srovnání (významnost rozdílů) nebylo primárně sledováno a nebylo tedy ani statisticky ověřováno. Nicméně z pouhého pohledu na uvedená čísla můžeme sledovat

zajímavou skutečnost, že v některých oblastech se objevují vyšší hodnoty v opačném poměru, tedy, že respondenti s kratší praxí hodnotili své kompetence v některých oblastech lépe než respondenti s praxí delší. Zejména se jedná o oblasti: reflexe potřeb dítěte a práci s nimi v rámci prevence rizikového chování, schopnost sebeovládání, povědomí o zařízeních zabývajících se prevencí rizikového chování v lokálním prostředí mateřské školy, spolupráce s dalšími kompetentními odborníky, znalost metod a jejich aplikace a tvorba preventivního programu mateřské školy. Opět můžeme jen odhadovat, čím může být tento rozdíl způsoben, zda je to způsobeno kvalitou vzdělávání, což by ukazovalo na pozitivní posun jak v nabídce, tak v zájmu ze strany cílové skupiny, ale může to být způsobeno i určitým druhem nekritického optimismu a nadšení pro profesi.

## DISKUZE K VÝSLEDKŮM

Diskuze k výsledkům není jednoduchá, neboť není příliš mnoho zdrojů, které se touto specifickou tematikou zabývají výzkumně. Zjištěné výsledky byly pro nás překvapující, neboť bychom na základě předchozí sondy, rozhovorů a předvýzkumu čekali výrazně nižší hodnocení jednotlivých oblastí. Předchozí

průzkum ukázal, že 45,8 % respondentů (učitelek MŠ; n = 144) vnímá své kompetence jako nedostačující. Zde však nebyly kompetence podrobněji specifikovány.

V předchozím průzkumu, rovněž např. také v analýze minimálních preventivních programů škol zapojených do projektu Rozvoj ŠPP-VIP II (školní rok 2010/2011), byl prokázán problém s používáním odborné terminologie v této oblasti. Tato oblast byla v našem šetření také oblastí, která byla oproti ostatním nejméně hodnocena.

Věříme, že pro pedagogické pracovníky mateřských škol není lehké hodnotit své kompetence, domníváme se, že i když předvýzkum potvrdil vhodnost stanovených vybraných částí kompetencí, přesto narážíme na otázku, nakolik respondenti vnímali hloubku a obsah jednotlivých oblastí kompetencí. Kvantitativní strategie je v tomto případě mírně limitující, neboť je nutno si uvědomit, že opravdu prezentuje pouze subjektivní sebehodnocení respondentů, nikoli reálný stav jejich kompetencí, které bychom museli zjišťovat jak různými testy ověřujícími znalosti, ale rovněž pozorováním doplněným o rozhovory s učiteli a případně i dalšími subjekty (rodiči, dětmi, partnerni školy) abychom dostali opravdu reálný obraz skutečného stavu. Jelikož však toto nebylo hlavním cílem projektu, nebyla tato strategie zvolena.

## ZÁVĚR

Kompetence učitele jsou i ve vztahu k diskutovaným standardům kvality profese učitele v současné době velmi aktuální. Rovněž oblast prevence rizikového chování, jejíž realizace je v mateřských školách opodstatněna minimálně principem včasnosti, je aktuálním tématem současnosti. V našem výzkumném šetření nás proto oblast kompetencí pedagogických pracovníků mateřské školy v oblasti prevence rizikového chování zaujala a pokusili jsme se ji uchopit formou sebehodnocení učitelů. Respondenti našeho šetření výrazně pozitivně hodnotili zastoupení zejména tzv. měkkých kompetencí, odborné kompetence (zejm. specifické) byly hodnoceny poněkud méně „odvážně“, přesto však velmi vysoko (známkou 6 z maximální hodnoty 10). Na jednu stranu je velmi pozitivní zjištění, že jsou pedagogové mateřských škol (z nichž v našem souboru 21,8 % tvořili ředitelé MŠ) ze svého subjektivního pohledu připraveni na tento významný a nelehký úkol realizace prevence rizikového chování, na druhou stranu je nutné zmínit, že jak jsme již uvedli výše, museli bychom reálnou situaci doplnit o další šetření, které by nebylo založeno pouze na subjektivním posouzení.

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BAUER, K. O. (2005): *Pädagogische Basiskompetenzen. Theorie und Training*. Weinheim und München: Juveta Verlag. ISBN 3-7799-0377-6.
2. CAPLAN, G. (1964): *Principles of psychiatry*. New York: Basic Books.
3. ERPENBECK, J. – JOSENSTIEL, L. (Hrsg.) (2007): *Handbuch Kompetenzenmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-2106-5.
4. HAVLÍČKOVÁ, D. – ŽÁRSKÁ, K. (2012): *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT ČR. ISBN 978-80-87449-18-9.
5. KEMNA, P. W. (2012): *Messung pädagogischer Basiskompetenzen von Lehrerinnen und Lehren. Entwicklung von Testinstrumenten*. Münster: Waxmann Verlag GmbH. ISBN 978-3-8309-2708-2.
6. KOCOURKOVÁ, V. – ŠAFRÁNKOVÁ, A. (2012): Prevence rizikového chování jako nutná součást předškolního vzdělávání. *GRANT journal*, č. 2, s. 45–47. ISSN 1805-0638.
7. KOŤÁTKOVÁ, S. (2005): *Hry v mateřské škole v teorii a praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0852-3.
8. Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních, č.j. 21291/2010-28.
9. MIŇOVÁ, M. (2007): Ako predchádzať drogám v materskej škole. In: *E-drogy – Distančné vzdelávanie pedagogických zamestnancov v oblasti prevencie závislosti*. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove. ISBN 978-80-8045-489.
10. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Školní preventivní program pro mateřské a základní školy a školská zařízení*.
11. PRŮCHA, J. – MAREŠ, J. – WALTEROVÁ, E. (2009): *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.
12. SCHEITENHAUER, H. – HAYER, T. – NIEBANK, K. (2008): *Problemverhalten und Gewalt im Jugendalter. Erscheinungsformen, Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention*. Stuttgart: Kohlhammer. ISBN 978-3-17-019507-3.
13. SKÁCELOVÁ, L. (2007): Dvojitá role – učitel – školní metodik prevence. In: JANÍKOVÁ, B. – DANĚČKOVÁ, T. (eds.): *Učební texty ke specializačnímu studiu pro metodiky prevence*. Praha: Centrum adiktologie, s. 37–39. ISBN 978-80-254-0525-3.



14. SMOLÍKOVÁ, K. et. al. (2004): *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP. 15614/cs/Syslova/Kompetence-ucitele-materske-skoly>
15. SYSLOVÁ, Z. (2012): *Kompetence učitele mateřské školy* (vyžádaná přednáška) [online] [cit. 2013-2-24]. Dostupné z <<https://repozitar.cz/repo/>
16. VAŠUTOVÁ, J. (2004). *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido. ISBN 80-7315082-4.

**ADDRESS & ©**

PhDr. Vladimíra KOCOURKOVÁ, Ph.D.  
Mgr. Anna ŠAFRÁNKOVÁ  
Ústav pedagogiky a sociálních studií  
Pedagogická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc  
Czech Republic  
[vladimira.kocourkova@upol.cz](mailto:vladimira.kocourkova@upol.cz)  
[anna.safrankova@upol.cz](mailto:anna.safrankova@upol.cz)

## NÁSTROJE HODNOCENÍ VĚDY A VÝZKUMU V ČR

### Science and Research Evaluation Tools in the Czech Republic

*Julie TUŽOVÁ*

Praha, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Cílem tohoto příspěvku je předložit k zamyšlení problematiku financování vědy a výzkumu na území České republiky. Většina finančních prostředků na vědu a výzkum plyne ze státního rozpočtu a strukturálních fondů EU. Pro zkvalitnění rozdělování těchto prostředků jsou zvolena konkrétní kritéria a metody sloužící k efektivnímu rozdělení finančních zdrojů. Pro stanovení kritérií je užitá metoda postupného rozvrhu vah a metoda porovnání významu kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí. Ke sjednocení hodnot kritérií slouží metoda lineárních dílčích funkcí utility. Aplikace zmíněných metod je orientována na účelovou podporu pro řešení jednotlivých projektů a to konkrétně na přidělování grantů. Výstup tohoto hodnocení je vhodný pro státní orgán mající na starosti rozdělení prostředků na vědu a výzkum.

*Klíčová slova:* financování vědy a výzkumu – účelová podpora – metoda rozvrhu vah – preferenční pořadí kritérií – funkce utility

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to present the issues of funding the science and research in the Czech Republic for consideration. Most financial resources for science and research stem from the state budget and the EU structural funds. In order to improve the distribution of these funds specific criteria and methods used for the efficient allocation of resources are selected. To determine the criteria the method of gradual schedule of weights and the significance criteria method compared to their preferential order is used. To unify criteria values the method of linear partial utility functions is used. The implementation of these methods is focused on targeted support to address individual projects, the allocation of grants namely. The output of this evaluation is appropriate for the state body in charge of distribution of science and research financing.

*Key words:* science and research funding – targeted support – method of weighing schedule – preferential ranking criteria – utility function

#### ÚVOD

Česká republika může obstát v celosvětové, globalizované soutěži jen s dobře fungujícím trojúhelníkem „výzkum – vzdělávání – inovace“ tak, jak to činí všechny úspěšné země. Tyto tři oblasti, tři skupiny aktivit, musí být každá sama o sobě dobře strukturovaná, na každé z nich se musí podílet veřejný sektor i sektor soukromý, vzájemné vazby tří oblastí musí být zbaveny formálností a bariér omezujících efektivnost systému jako celku.

V tomto příspěvku je nastíněna problematika rozdělení financí na vědu a výzkum v ČR. Na konkrétním příkladě státní účelové podpory, přesněji grantového projektu je aplikována metoda lineárních dílčích funkcí utility sloužící jako efektivní systém rozdělení finančních prostředků konkrétním vědeckým skupinám.

#### MATERIÁL A METODY

Česká republika má dlouhodobě zavedeny základní standardní nástroje podpory vědy a výzkumu z veřej-

ných výdajů, a to formou grantového systému, podpory programů a institucionální podpory. Tyto nástroje v zásadě odpovídají standardům EU. Systém podpory je dost složitý, administrativně náročný pro stát i výzkumníky.

U grantového systému jsou nedostatkem malé rozdíly v hodnocení návrhů projektů a etické problémy projevující se vyšší úspěšností pracovišť členů výběrových komisí.

V souvislosti s výzkumnými skupinami je zmíněn pojem excelence, což znamená uplatnění nejlepších jednotlivců, týmů a organizací a jejich zvýšená podpora. Excellence bývá eliminována špatným systémem hodnocení a tím pádem i podpory vědy a výzkumu, který zbytečně podporuje průměrnost. Mezi důvody patří regionální rozdíly, vysoký počet kritérií při hodnocení projektů a názory, že jakýkoli výzkum je přínosný a každý má nárok na podporu výzkumné činnosti. Výsledky pak většinou nejsou v porovnání se světem významné a mají nízké přínosy pro ekonomiku a celou společnost.

Cílem je, aby se prováděla kvalitní aplikovaná věda

a výzkum s výsledky využitými v inovacích a aplikační sféře.

Cíle, které si klade státní aparát, jsou následující [3]:

- Zjednodušit podporu vědy a výzkumu- instituce podporovat podle výsledků, týmy projektově.
- Výrazně snížit počet 22 rozpočtových kapitol, z nichž je podporována věda a výzkum ČR, zjednodušit administrativu.
- Podpořit excelenci ve výzkumu, zvýhodňovat ji a zajistit využití jejích výsledků pro inovace.
- Podmínit programovou podporu vědy a výzkumu spoluprací veřejného výzkumu s uživateli výsledků vědy a výzkumu, založenou na podílovém financování z veřejných a soukromých zdrojů.
- Zavést pružnější organizační struktury veřejného výzkumu.
- Zajistit odborníky pro výzkum, vývoj a inovace.
- Intenzivně zapojit ČR do mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích.

### Srovnání České republiky se zahraničím

Česká republika se v mezinárodním srovnání výkonnosti inovací dostala do skupiny zemí, které sice zaostávají za průměrem EU, ale jejich růst je vyšší než průměr EU. Podíl inovací v podnicích roste, zahraniční firmy zřizují v ČR svá výzkumně vývojová pracoviště.

Zatímco v zahraničí výzkumné instituce vznikají a zanikají, mění se jejich zaměření i vedení, v ČR jsou změny zanedbatelné a chybí výzkumné univerzity. Systém rozdělování prostředků na vzdělávání vysokým školám se zlepšuje jen nepatrně. Příčinou je rozdělování prostředků podle normativu na studenta a ne podle výsledků činnosti.

Česká republika jako i celá Evropa trpí nedostatkem pracovníků ve vědě a výzkumu, jde o nezáměr mladých lidí o profesi výzkumného pracovníka, nedostatečnou mobilitu těchto lidí a nízkou atraktivnost ČR pro mladé vědce a špičkové výzkumné pracovníky. Silnou stránkou je tradice technického vzdělávání, dobré znalosti a dovednosti absolventů vysokých škol v řadě oborů. Je ale potřeba získat i klíčové pracovníky s dostatkem zkušeností s řízením náročných projektů. Dalším problémem je nedostatečná propojenost mezi akademickou a aplikační sférou a rozdílná kvalita vědecké přípravy doktorandů. K uskutečnění změn v této oblasti je také možné využít prostředky ze strukturálních fondů EU.

Pokračující roztržitost českého výzkumu, podpora průměrnosti na úkor excelence a faktická absence priorit vedoucí k narůstání zaostávání za světem v řadě oborů.

### VÝSLEDKY

Pro příklad autorka zvolila jako hlavní typ podpory z veřejných prostředků účelovou podporu řešící jednotlivé projekty.

Státní podpora účelová se týká řešení jednotlivých

projektů. Rozlišuje tři typy projektů, a to programový projekt, grantový projekt nebo veřejnou zakázku. Základní míra procentuální podpory činí u základního a aplikovaného výzkumu 100 %, u průmyslového výzkumu 50 až 75 % a u vývoje mezi 25 a 50 %.

Při stanovování kritérií autorka použila dvě intuitivní metody – brainstorming a brainwriting. Brainstorming probíhal po určitý časový úsek. Těto metody se účastnili všichni tři zvolení experti z vybraných institucí (viz v tabulce pozorovatel 1–3). Při následné metodě brainwriting se původní návrhy vzniklé při brainstormingu sepsaly do skupin a po konkrétní časovou jednotku byly připsány další návrhy inspirované existujícím seznamem.

Následně musela být v kritériích učiněna selekce, aby se vyloučila kritéria, která nevyhovovala. Tato kritéria postrádala dostatek kvalitativních nebo kvantitativních měřítek pro zařazení do tohoto průzkumu. Byly zvoleny následující požadavky na kritéria a jejich vysvětlení vhodné pro hodnocení variant:

- Relevantnost (kritéria by se měla vztahovat k danému tématu);
- Objektivita (kritéria musí být skutečná, spolehlivá a přesná);
- Měřitelnost (kritéria by měla být měřitelná jak z hlediska kvantitativního, tak kvalitativního);
- Neredundance (nemělo by se vyskytovat nadbytečné množství kritérií);
- Minimální rozsah (v informacích by mělo být zmíněno převážně to podstatné);
- Úplnost (kritéria by měla být úplná);
- Operacionalita (kritéria musí disponovat jednoznačným a jasným smyslem a musí být srozumitelná pro rozhodovatele).

V rámci výzkumu byli osloveni tři kompetentní osoby posuzující jednotlivá kritéria.

Vzniklá kritéria hodnocení slouží k tomu, aby posuzovatelé dokázali objektivně zhodnotit potenciál úspěšnosti dané instituce nebo projektu. Zároveň pokud bude daný projekt přijat, je hodnocení kritérií hlavním hodnotícím elementem vhodný k míře čerpání prostředků státní podpory.

Po výběru nejvhodnějších hledisek posuzování byl sestaven systém kritérií uvedených v následujících tabulkách. Kritéria jsou hodnocena škálou 1–5.

- 1 vyjadřuje nejvyšší bodové ohodnocení.
- 5 vyjadřuje nejnižší bodové skóre.

Při stanovování kritérií byla použita metoda postupného rozvrhu vah, přičemž v první etapě byly hodnoceny skupiny kritérií metodou bodové stupnice se škálou 1 až 5, poté metodou porovnávání významu kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí. Výsledkem jsou normované váhy, vzniklé průměrováním našich bodování. Pro větší přehlednost lze zapojit do jednotlivých skupin publikační činnost jednotlivých aktérů, stupeň vzdělání včetně zahraničního vzdělání,

spolufinancování zahraničních grantů a spolupráce s národními a mezinárodními institucemi. Volená

kritéria v tabulce jsou namátkově určena a slouží převážně pro ilustraci situace.

Tab. č. 1: Systém kritérií.

Skupiny kritérií	Kritéria	Posuzovatel 1	Posuzovatel 2	Posuzovatel 3	Součet - skupiny	Průměr - kritéria	Normované váhy - skupiny	Normované váhy - kritéria
Financování		5	4	4	13		21,67%	
	výše soukromých zdrojů	2	3	3		2,67		44,44%
	výše veřejných zdrojů	1	2	2		1,67		27,78%
Předchozí úspěchy skupiny		3	2	4	9		15,00%	
	počet patentů	3	1	3		2,33		63,64%
	granty získané v minulosti	1	2	1		1,33		36,36%
praxe v oboru		3	4	4	11		18,33%	
	v České Republice	1	1	1		1		33,33%
	praxe v zahraničí	2	3	1		2		66,67%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Všechny kritéria jsou kvantitativní povahy, což vylučuje subjektivní vlivy. I proto, a také s cílem sjednotit hodnoty různých kritérií do jediné obecné veličiny se autorka rozhodla použít metodu lineárních dílčích funkcí utility.

Podstatou této metody je, že nejhorší hodnotě každého kritéria se přiřadí dílčí utilita 0, nejlepší hodnotě 1. Zobrazením lineárních dílčích funkcí utilit pak bude spojnice těchto bodů.

Dílčí ohodnocení variant se stanoví podle formule[1]:

$$H(i;j) = \frac{\text{KRIT}(i;j) - \text{KRIT}(i;0)}{\text{KRIT}(i;1) - \text{KRIT}(i;0)}$$

kde:

- $H(i;j)$  je dílčí ohodnocení  $j$ -té varianty vzhledem k  $i$ -tému kritériu;
- $\text{KRIT}(i;j)$  je úroveň kritéria ( $i$ ) školy ( $j$ );
- $\text{KRIT}(i;0)$  je nejhorší úroveň kritéria z daného souboru;
- $\text{KRIT}(i;1)$  je nejlepší úroveň kritéria z daného souboru.

Celkové ohodnocení  $j$ -té varianty bude představeno sumou dílčích ohodnocení jednotlivých variant vynásobených jejich váhami.

V následující tabulce je popsán proces porovnání a výběru imaginárních vědeckých skupin ucházejících se účelovou podporu, tj. o grant.



Tab. č. 2: Výběr nejhodnější skupiny.

	Normované váhy	A	B	C	díleč ohodnocení A	ohodnocení B	ohodnocení C	díleč ohodnocení A * váha A	díleč ohodnocení B * váha B	díleč ohodnocení C * váha C	Normované váhy - kritéria
<b>Financování</b>	<b>21,67%</b>										
výše soukromých zdrojů	44,44%	0	500000	1000000	0	0,5	1	0	0,05	0,1	44,44%
výše unijních zdrojů	27,78%	0	0	0				0	0	0	27,78%
<b>Předchozí úspěchy skupiny</b>	<b>15,00%</b>										
počet patentů	63,64%	7	5	1	1	0,67	0	0,1	0,06	0	63,64%
granty získané v minulosti	36,36%	18	8	6	1	0,17	0	0,05	0,01	0	36,36%
<b>Praxe v oboru</b>	<b>18,33%</b>										
praxe v České Republice	33,33%	82,3	55,4	33,8	1	0,45	0	0,06	0,03	0	33,33%
praxe v zahraničí	66,67%	34,7	22,9	11,5	1	0,49	0	0,12	0,06	0	66,67%
<b>H</b>								<b>0,33</b>	<b>0,21</b>	<b>0,1</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z uvedené tabulky je zřetelné, že v uvedeném konkurenčním prostředí třech objektů se dokázala prosadit skupina A, které bude přidělen patřičný grant.

## DISKUSE A ZÁVĚR

Výsledkem tohoto příspěvku je sestavení systému hodnocení vědy a výzkumu, založeného na skupinách kritérií hodnocení týkajících se podpory z veřejných prostředků, které jsou orientovány na účelovou podporu pro řešení jednotlivých projektů, tedy na přidělování grantů.

Výstup tohoto hodnocení – žebříček srovnání třech variant – by se mohl stát pomůckou pro státní aparát, který má na starosti rozdělení prostředků na vědu a výzkum.

V tomto příspěvku autorka neměla ambici porovnat existující vědecké ústavy, nebo týmy pro řešení jednotlivých projektů. Snahou bylo znázornit, jak by mělo probíhat hodnocení vědeckých skupin v praxi.

Autorka se zaměřovala převážně na český systém hodnocení vědy a výzkumu. Zahraniční přístup k alokaci finančních zdrojů na vědu a výzkum nebyl předmětem tohoto článku.

Jisté je, že zpočátku může být nezvyklé poskytovat k sestavení žebříčku stěžejní informace ze seznamu kritérií, později by se ale dané srovnání mělo stát standardem a dosažení dobrého umístění v něm součástí jistého image tohoto oboru.

Měl by být proto zaveden lepší systém hodnocení, který by snížil počet kritérií, aby se vynikající projekty a týmy dostali k vyšším prostředkům než by dostali v zóně průměrnosti.

Pravidelné sestavování by také mělo usnadnit případný nedostatek nějakého údaje. Zároveň je možné vycházet z předešlých informací. Také by se pomocí srovnání výsledků za několik období po sobě dal usuzovat vývoj jednotlivých institucí, organizací nebo skupin pracujících ve vědě a výzkumu.

I přes výskyt průměrnosti má ČR vynikající týmy a jednotlivce, kteří v základním i aplikovaném výzkumu dosahují výjimečných výsledků, a zejména proto jsou firmy ochotné vkládat do vědy a výzkumu své zdroje.

Autorka si uvědomuje, že v českém systému orientujícím se na vědu a výzkum je mnoho nedostatků, chyb a nejasností, které se nevyřeší v řádu měsíců a nevyřeší je jednotlivci. Na druhou stranu široká základna

kvalitních českých vědců a růst tohoto sektoru jsou jedny z nejdůležitějších aspektů pro rychlé uchycení nového systému, který bude efektivně fungovat ku prospěchu celé národní ekonomiky.

#### **POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE**

1. DVOŘÁK, M. – NOUZOVÁ, M. (2012): *Výchozí zpráva pro diskusi o podpoře vědeckého výkonu na LF UP*. [online]. [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: [http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/LF/AS\\_LF\\_UP/Pracovni\\_ruzne/Zprava\\_podpora\\_final.doc](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/LF/AS_LF_UP/Pracovni_ruzne/Zprava_podpora_final.doc).
2. FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. – RICHTER, J. (2010): *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.
3. SANTUS, A. (2012): *Grantová činnost v ČR*. [online] [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vyzkum/dotace-granty>.
4. TOPOLÁNEK, M. (2012): *Návrh reformy systému výzkumu, vývoje a inovací v České republice*. [online] [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=495405>

#### **ADDRESS & ©**

Ing. Julie TUŽOVÁ  
Katedra managementu  
Fakulta managementu  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec  
Czech Republic  
[xtuzj01@vse.cz](mailto:xtuzj01@vse.cz)

---

# CIVILIZAČNÍ ONEMOCNĚNÍ JAKO HROZBA BUDOUCNOSTI

## Lifestyle Diseases as Future Threat

*Radka DUŠKOVÁ – Pavel BÖHM – Robin ŠÍN*

Kladno, Plzeň, Czech Republic

**ABSTRAKT:** Cílem tohoto článku je shrnutí současných poznatků týkajících se problematiky civilizačních chorob ve vztahu ke zdraví na mezinárodní i národní úrovni a kritická reflexe vývoje zdravotní politiky ve vztahu k ekonomické a sociální sféře z pohledu vlivu na zdraví.

Civilizační onemocnění souhrnně označují skupinu nemocí, které se nejčastěji vyskytují ve vyspělých zemích a které jsou důsledkem moderního životního stylu. Jako velmi rizikové se jeví zejména obezita a kardiovaskulární onemocnění v souvislosti s ekonomickou a sociální zátěží pro moderní společnost.

Zvyšující se morbidita a mortalita v souvislosti s civilizačními chorobami zasahuje stále mladší ročníky populace, které by jinak mohly být ekonomicky aktivní desítky let. Omezení ekonomicky aktivního obyvatelstva pak dokáže ovlivnit celou společnost, jelikož projevy onemocnění jsou spojeny především s vysokými náklady na zdravotnickou péči.

*Klíčová slova:* civilizační onemocnění – nadváha – obezita – kardiovaskulární onemocnění

**ABSTRACT:** The aim of this article is to summarize the current knowledge concerning the problems of lifestyle diseases (diseases of civilization) in relation to the health at the international and national level, and a critical reflection of the development of health policy in relation to the economic and social sphere from the perspective of their impact on the health.

Generally, the diseases of civilization denote a group of diseases that most commonly occur in the developed countries and are - to a great extent - the result of modern lifestyles. Obesity and cardiovascular diseases seem to be highly serious in the connection with the economic and social stress.

Increasing morbidity and mortality related to the lifestyle diseases affect still younger and younger population increasingly, and these might have been economically active for decades otherwise. Such limits of the economically active population can affect the entire society because manifestations of the disease are mainly connected with the high costs of medical care.

*Key words:* lifestyle diseases – overweight – obesity – cardiovascular disease

---

## ÚVOD

Civilizační choroby v současnosti představují závažný problém, který si málokdo uvědomuje a který je nutné co nejdříve řešit. Mezi nejrozšířenější onemocnění, která se hojně vyskytují v moderní společnosti, můžeme zařadit především obezitu a kardiovaskulární onemocnění. Zvýšená a zvyšující se prevalence nadváhy a obezity ovlivňuje nejen životní úroveň jedince, ale i sociální sféru jako celek. S nadváhou a obezitou jsou velmi často spojena také kardiovaskulární onemocnění, která představují vysokou zátěž také pro ekonomickou sféru.

Obezita je závažné onemocnění, které významně zkracuje život. Dříve byla obezita spojována především s kardiovaskulární morbiditou a mortalitou. I v současnosti je tomu tak, ale kvalita života obézních je snižována dalšími přidruženými onemocněními, například nádorovými. „Je zajímavé, že redukce hmot-

nosti sníží výskyt cukrovky a nádorů asi o 50 %, ale kardiovaskulární mortalitu sníží méně“, konstatuje Svachna (2006). Nejdůležitější komplikací metabolického syndromu je ateroskleróza, proto se i androidní obezita jeví jako klíčový rizikový faktor kardiovaskulárních onemocnění. Metabolickým syndromem, resp. některou z jeho složek, během života onemocní více než 70 % populace. V dlouhodobých na sobě nezávislých studiích vyšel přesvědčivý vztah mezi vzestupem hmotnosti v dospělosti a výskytem ischemické choroby srdeční (ICHS). Riziko ICHS přitom při vzestupu hmotnosti o 20 kg stoupá až šestkrát. Léčba obezity je tak moderní a efektivní prostředek, zejména vzhledem k nepřímému snížení kardiovaskulární mortality i morbidity nemocných [14].

Obezita je nyní jednou z největších hrozeb pro veřejné zdraví 21. století. Důsledky obezity jsou závažné jak pro jednotlivce, zejména v podobě zdravotních komplikací, tak pro celou společnost, kde představují

riziko významných ekonomických ztrát, protože dochází k značnému nárůstu nákladů na zdravotní péči, k poklesu produktivity a následně k celkovému snižování kvality života. Důsledky jsou primárně zdravotní a v sekundárních dopadech pak ekonomické. Se zhoršujícím se zdravotním stavem se snižuje délka života, klesá kvalita života, roste počet let strávených s disabilitou (porucha schopností v důsledku nemoci) a v konečném důsledku klesá produktivita jedince. Jedná se o velkou zátěž pro zdravotnické systémy vysokopříjmových i nízkopříjmových zemí [10]. Například ve Spojených státech amerických je ve veřejném sektoru přerozdělována asi jedna třetina HDP zejména díky tomu, že řada veřejných služeb je hrazena ze soukromých zdrojů. Jde o zemi, která má jeden z nejnižších podílů veřejných zdrojů ve zdravotnictví, přičemž americké zdravotnictví je charakteristické obrovským plýtváním zdroji (celkové výdaje zdravotnictví v USA představují cca 15 % HDP, což je prakticky dvojnásobek evropského průměru, a jsou kryty převážně ze soukromých zdrojů) [2]. Potenciálním problémem ve vyspělých zemích však zůstává reálná dostupnost zdravotní péče pro všechny skupiny obyvatelstva, obzvláště pokud zde není bezprostřední ohrožení života. Za těchto okolností se lidé z různých důvodů uchylují k přecházení onemocnění a případného bagatelizování nastalých příznaků, což má za následek zvýšené riziko následných komplikací a pozdější významné zhoršení jejich zdravotního stavu vedoucí k delší pracovní neschopnosti či invalidizaci.

Ekonomická globalizace je úzce spojena s marketizací zdravotnictví. Tento trend je patrný zejména v postkomunistických zemích, tedy také v České republice. Marketizace zdravotnictví představuje jeden ze způsobů, jak ekonomická globalizace ovlivňuje sociální determinanty zdraví. Mezinárodní odborný diskurz reflektuje toto téma především v aktivitách WHO, EU a OECD. Práce WHO věnovaná řešení sociálních determinant zdraví a snižování nerovností ve zdraví je založena již na zakládací listině WHO a na Deklaraci z Alma-Ata (1978), které potvrzují zdraví jako základní lidské právo. Nejaktuálnějším dokumentem WHO strategie Zdraví 2020 se zaměřuje na hlavní problémy 53 členských států evropského regionu, především na nerovnosti ve zdraví, finanční krizi a související snižování veřejných výdajů ve zdravotnictví a nárůst výskytu chronických neinfekčních onemocnění. Tato strategie jasně deklaruje úzké spojení mezi výkonností ekonomiky a zdravím resp. celým zdravotnickým sektorem [7].

Již dříve bylo upozorňováno na nevyvážený přístup české zdravotní politiky, kdy je kladen jednostranný důraz na medicínu a mechanismy jejího financování v souladu s kontextem ekonomické globalizace a kdy dochází k podceňování významu podpory zdraví a role veřejného zdraví, ignoraci významu investic do zdraví. Tento přístup představuje riziko vážného ohrožení české společnosti rychlým růstem zátěže chronickými nemocemi (obezita, kouření tabáku, duševní nemoci,

podcenění významu kontroly zdraví při práci) se ztrátou ekonomické konkurenceschopnosti. V cílech českých vlád se vůbec nevyskytují cíle zaměřené za snižování nemocnosti v populaci. A ani současná vláda ČR ve svém programovém prohlášení (2010) neuváděla jako cíl zdravotní politiky zlepšování zdraví populace [7].

Samotná obezita dnes představuje velmi závažný problém globálního rozměru, který postihuje jak rozvinuté, tak rozvojové země, muže i ženy, dospělé i děti. Zvláště dětská obezita představuje velké nebezpečí v podobě vážných zdravotních i psychosociálních důsledků. Mezi život ohrožující zdravotní problémy související s obezitou patří především kardiovaskulární problémy, cukrovka nebo nádorová onemocnění. Méně závažné jsou pak problémy pohybové, kožní, dýchací nebo poruchy plodnosti. Nelze opomenout ani problémy psychosociální [10].

S nadváhou nepochybně souvisí vertebrogenní onemocnění a artróza nosných kloubů. Obezita jako taková nezpůsobuje psychické poruchy, ale ty se postupně vytvářejí a graduji na podkladě postupného zhoršení společenského uplatnění obézních jedinců. V ČR je obezita vnímána jako záležitost jednotlivců a je jí věnována především pozornost medicínská. České zdravotnictví dosahuje po stránce odborné kvality diagnostických i léčebných postupů velmi dobrých výsledků. Pokud však hovoříme o péči o zdraví v širším smyslu, pak je slabou stránkou nedostatečná prevence behaviorálních rizik i málo využívaná sekundární prevence [4].

Díky neustálému zlepšování péče o nemocné s kardiovaskulárními nemocemi, úmrtnost na ně dlouhodobě klesá. Přesto však tyto nemoci stále patří mezi nejčastější příčiny úmrtí i invalidity. Vysoký podíl invalidizovaných osob také potvrzuje to, co ukazují statistiky – nižší úmrtnost neznamena pokles incidence těchto nemocí. Mezi odborníky na veřejné zdravotnictví je konsensus, že nárůst společensky závažných nemocí v české populaci nelze zvrátit pomocí léčebných intervencí a ani reformou zdravotnického systému. Ani sebelépe organizované a financované zdravotnictví s dostatkem kvalifikovaných zdravotníků nebude sto vyléčit stále více nemocnou populaci, pokud se společnost, včetně zdravotnického systému, nezaměří vedle léčení nemocí, také na jejich předcházení [4].

Obezita představuje zátěž pro společnost v podobě zvýšených nákladů na zdravotní péči (přímé náklady). Odhaduje se, že u dospělé populace je nyní obezita zodpovědná až za 6 % nákladů na zdravotní péči v evropském regionu WHO. Dále způsobuje snížení produktivity z důvodu pracovní absence, způsobené špatným zdravotním stavem, či předčasného úmrtí (nepřímé náklady). Dochází ke ztrátě příležitostí, psychologickým problémům a celkově se zhoršuje kvalita života (nemateriální náklady) [10].

## METODIKA A CÍL

Cílem tohoto článku je shrnutí/rešerše současných poznatků týkajících se problematiky civilizačních



chorob ve vztahu ke zdraví na mezinárodní i národní úrovni a kritická reflexe vývoje zdravotní politiky ve vztahu k ekonomické a sociální sféře z pohledu vlivu na zdraví.

Pro zpracovávání zvoleného tématu bylo využito dat získaných z odborné tuzemské i zahraniční literatury. Pro aktuálnost popisovaného tématu dále byly použity tematicky vhodné informace z internetové databáze. Metodologický přístup byl zaměřen na shromáždění, zpracování a interpretování sekundárních dat z relevantních zdrojů týkajících se civilizačních chorob a jejich ekonomických a sociálních následků.

Jako problematické se jevila dostupnost relevantních informačních zdrojů, které by byly zaměřeny na problematiku zahrnující civilizační choroby a jejich konkrétní dopady na ekonomiku. Civilizační choroby jsou většinou řešeny pouze z medicínského hlediska a často také z konkrétní indikace jednotlivých druhů onemocnění, kdy se sleduje především jejich prevalence a možnosti léčby. Ekonomické a sociální hledisko je na druhou stranu dáváno do souvislosti s medikamentózní léčbou jednotlivých chorob a lékařskými výkony jako je např. bandáž žaludku.

## VÝSLEDKY A DISKUSE

Je dobře známo, že nepřenosná onemocnění jsou nejčastější příčinou úmrtí ve světě. Jsou odpovědné za 63 % z 57 milionů úmrtí, k nimž došlo v roce 2008. Většina těchto úmrtí – 36 mil. – byla přičítána kardiovaskulárním chorobám, diabetu, rakovině a chronickým nemocím dýchacího ústrojí [15].

Ačkoli nadváha a obezita jsou již dlouho známy jako hlavní rizikové faktory řady chronických onemocnění, vývoj životního stylu vedl k podstatnému zvýšení tělesné hmotnosti po celém světě [8]. V nižších středních a nízko příjmových zemích byl nárůst prevalence nadváhy a obezity během více než tří desetiletí vyšší než v horních středních a vysoko příjmových zemích, se zdvojnásobenou mírou obezity během tří desetiletí mezi lety 1980 a 2008 [15]. Kromě negativních účinků na zdraví a kvalitu života, může mít obezita a spojené komorbidity značný vliv na výdaje na zdravotnictví [8].

Pro zatížení světových zdrojů není tolik důležité, kolik lidí na Zemi žije, ale jaká je jejich celková hmotnost. „Přibývání obézních lidí by mohlo mít na světové zdroje dopad srovnatelný s nárůstem počtu obyvatel planety o jednu miliardu“, uvádí studie zveřejněná v časopise BMC Public Health. Z jejích statistických údajů vyplývá, že ačkoli Severoameričané tvoří co do počtu jen šest procent světové populace, z kil spojených s obezitou na sobě nesou více než třetinu. Autoři výzkumu dospěli k závěru, že obyvatelstvo Země váží 287 milionů tun a z nich 15 milionů tun na sobě nesou osoby s nadváhou a 3,5 milionu tun lidé obézní. Východiskem byly údaje Světové zdravotnické organizace [6].

WHO v roce 2005 odhadla, že na celém světě se vyskytuje přibližně 1,6 miliard dospělých lidí s nad-

váhou, z nichž je alespoň 400 milionů obézních. Projekce na rok 2015 počítá s již 2,3 miliardami lidí s nadváhou, z nichž 700 milionů bude obézních. V Evropě se za poslední dvě dekády prevalence obezity ztrojnásobila [10]. Polovina obyvatel Spojených států bude do roku 2030 bojovat s nadváhou. Takový vývoj s sebou přinese i nárůst počtu diabetu, kardiovaskulárních chorob nebo mozkových infarktů [9].

Rozšířená víra, že chronické nemoci jsou jen „nemocí z blahobytu“, je nesprávná. Chronická onemocnění mohou jednotlivce i celé rodiny vést k pádu do chudoby, vytvořit sestupnou spirálu zhoršování chudoby a nemoci, a narušit tak makroekonomický rozvoj mnoha zemí. Téměř ve všech zemích jsou nejchudší lidé nejvíce vystaveni riziku vzniku chronických onemocnění a předčasnému úmrtí. Chudí lidé jsou náchylnější z několika důvodů včetně zvýšené expozice rizika a sníženého přístupu ke zdravotnickým službám. Současně chronické choroby mohou tlačit mnoho lidí a jejich rodiny k chudobě, či prohloubit jejich chudobu a poškodit rodiny a dlouhodobé ekonomické vyhlídky [11].

Rozdělí-li se obyvatelstvo podle výše vzdělání, je jednou tolik osob s chronickými chorobami mezi lidmi s nejnižším vzděláním. „Tady jde o strukturní poměry – týkají se např. práce, příjmu a kontroly nad vlastní pracovní a životní situací. V současné době dochází k posunu v přijímání větších rozdílů ve společnosti. Výraznější sociální rozdíly jsou v norské společnosti akceptovány snáze, než dříve. Musíme si také uvědomovat, že to také bude doprovázeno výraznějšími rozdíly ve zdraví“, uzavírá Steinar Krokstad, vedoucí norského výzkumného centra Hunt. Díky lepším metodám ve zdravotnictví a o něco zdravějšímu životu očekávaný průměrný věk Norů každých pět let stoupá o jeden rok, čili o dvanáct minut za hodinu. Roste ale rozdíl ve věku dožití mezi finančně zajištěnými a těmi, kteří jsou dole na stupnici příjmů [1].

Potíže s obézními lidmi mají zdravotníci, ale i profesní uskupení jako je armáda. Vlády v Chile, USA, Jihoafrické republice, ale i v Asii hodnotí fyzický stav jako kritický. Nemoci, vyvolané obezitou, také ohrožují zdravotnické rozpočty. Podle studie Hebrejské univerzity vydával Izrael na léčení těchto chorob v roce 2004 asi 15 procent výdajů na zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví odhaduje, že pokud by i jen pár procent populace pravidelně cvičilo, rozpočet by ušetřil ročně stamiliony šekelů [13].

Ekonomická zátěž zdravotnictví metabolickým syndromem u pacientů s hypertenzí byla odhadována na € 24,427 v Německu, € 1,900 ve Španělsku a € 4,877 milionů v Itálii, a podle předpovědi do roku 2020 vzroste o 59 %, 179 % a 157 % [12].

Počet lidí s nadváhou a obezitou roste také v České republice; poměr lidí s obezitou je u obou pohlaví srovnatelný. V mezinárodním srovnání se dostáváme na přední pozice [5]. V Česku se v současnosti potýká s obezitou necelá čtvrtina obyvatel. Vzhledem k tomu, že tloušťka zvyšuje riziko řady chorob, předpovídá

studie nárůst počtu nemocných cukrovkou až o 7,9 milionu za rok ve srovnání s 1,9 milionu v současnosti. Na 6,8 milionu má stoupnout počet nově nemocných chronickými srdečními chorobami a lidí, kteří utrpí mrtvicí, ze současných 1,3 milionu [9]. Podle průzkumu VZP ČR z roku 2010 obezita ohrožuje nejčastěji obyvatele vesnic, kde dosahuje až 26 % [4]. Nadváhou nebo obezitou v Česku trpí už 174 tisíc teenagerů ve věku od 13 do 18 let. Nová čísla z výzkumu Endokrinologického ústavu jsou podle odborníků o to alarmující, že většině dospívajících vydrží tloušťka i v budoucnosti [5].

Ve Velké Británii žije nejméně 200 lidí, kteří se kvůli své obezitě nemohou hýbat. Nedokáží ani opustit své domovy, aby si zajistili lékařskou péči, a potřebují tak vedle drahých léků také několikrát denně návštěvy od ošetřovatelů. Jejich váha přesahuje 220 kilogramů, což omezuje jejich pohyb na úplné minimum. A právě tito lidé stojí britský zdravotnický systém ročně miliony liber. Sečteno a podtrženo, ročně se jejich péče vyšplhá až na 80 tisíc liber (přes 2,5 milionu korun). Veřejně financovaný zdravotní systém National Health Service (NHS) informoval, že dvě stovky těch nejtlustších Britů, kteří jeho služby využívají, ho tak ročně stojí více než 16 milionů liber (téměř 515 milionů korun). „Počet super-obézních lidí, kteří jsou nuceni zůstat doma, se pohybuje ve stovkách. Jsou ale schováni v pečovatelském systému a nikdo tak neví, kolik přesně jich je. Je to opravdu tragédie“, prohlásil ke zveřejnění dat Tam Fry z National Obesity Forum [3].

Norský list Aftenposten uvádí, že dospělých obézních a dospělých s nadváhou je v Norsku za deset let o 66 % více. Přesto Norsko skromně obsazuje zatím až předposlední místo v Evropě, pokud jde o počet lidí obézních a s nadváhou. Zvyšující se počet je nejvýraznější u dívek a žen. Čtyři z pěti Norů umírají na choroby související se životou správou. 70 až 80 % všech úmrtí v této zemi mají na svědomí choroby srdce a cév či rakovina, choroby, které mohou být z větší části dány do souvislosti s životním stylem, uvádí to list Vårt Land [1].

## ZÁVĚR

Z výše uvedených údajů vyplývá, že civilizační onemocnění představují reálné riziko 21. století. V roce 2008 byla nepřenosná onemocnění zahrnující také obezitu a kardiovaskulární onemocnění odpovědná za 63 % z 57 miliónů úmrtí, k nimž v tomto roce došlo a tento trend přetrvává dodnes. Ohroženy jsou všechny země světa především z ekonomického důvodu. Odhaduje se, že u dospělé populace je nyní obezita zodpovědná až za 6 % nákladů na zdravotní péči v evropském regionu WHO. Civilizační choroby, jejich projevy a důsledky mohou v dalších letech způsobit ochromení státních rozpočtů nejen ve sféře zdravotnické, ale stále častěji se budou projektovat i do sféry sociální.

Je nutné si uvědomit hrozící rizika civilizačních

chorob, která by se měla efektivně řešit tak, aby v budoucnu nedošlo ke zhroucení zdravotnických a sociálních systémů. Prevence civilizačních chorob totiž představuje výhodnější řešení než jejich následná léčba, a proto je nutné na ně neustále upozorňovat. Tato problematika je natolik významná, že se jí věnuje několik výzkumných projektů FBML, odborných externích spolupracovníků i mladých vědeckých výzkumníků v rámci svých disertačních prací či jiných vědeckých aktivit (např. Využití MR při sekundární prevenci kardiovaskulárních chorob, Vliv nadváhy a obezity na proveditelnost radiodiagnostických vyšetření, apod.).

## POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BRENNAN, Y. (2013): A co to naše zdraví? *Hospodářské noviny: IHNEED.cz* [online]. Praha: *Economia*, 23. 2. 2013 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://brenna.blog.ihned.cz/c1-59378780-a-co-to-nase-zdрави>.
2. DUŠEK, J. – PROTIVA, V. (2007): *Veřejná ekonomika*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 240 s. ISBN 978-80-86708-43-0.
3. Dvě stovky nejtlustších Britů stojí zdravotnictví ročně 16 milionů liber. *Hospodářské noviny: IHNEED.cz* [online]. Praha: *Economia, a.s.*, 2012, 30. 5. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/svet-evropa/c1-55979720-dve-stovky-nejtlustsich-britu-stoji-zdravotnictvi-rocne-16-milionu-liber>.
4. HNILICOVÁ, H. – DOBIÁŠOVÁ, K. (2012): Podpora zdraví v České republice. *Zdravotnictví v České republice* [online]. XV, č. 1, s. 2–12 [cit. 2013-03-27]. ISSN 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/Stranky/zcr1-12.pdf>.
5. KEMÉNYOVÁ, Z. (2012): Každý třetí chlapec a každá čtvrtá dívka jsou obézní, říká nový alarmující výzkum. *Hospodářské noviny: IHNEED.cz* [online]. Praha: *Economia*, 7. 2. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-54632700-kazdy-treti-chlapec-a-kazda-ctvrta-divka-jsou-obezni-rika-novy-alarmujici-vyzkum>.
6. Lidstvo váží celkem 287 milionů tun. Obezita ohrožuje život na planetě, varují vědci. *Hospodářské noviny: IHNEED.cz* [online]. Praha: *Economia*, 2012, 21. 6. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/svet-evropa/c1-56215390-lidstvo-vazi-celkem-287-milionu-tun-obezita-ohrozuje-zivot-na-planete-varuji-vedci>.
7. MAŠKOVÁ, P. – HÁVA, P. (2012): Ekonomická globalizace a zdraví. *Zdravotnictví v České republice* [online], XV, č. 2, s. 2–10 [cit. 2013-03-27]. ISSN 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/Stranky/zcr2-12.pdf>.
8. MÜLLER-RIEMENSCHNEIDER, F. – REINHOLD, T. – BERGHÖFER, A. – WILLICH, S. N. (2008): Health-economic burden of obesity in

- Europe. *European Journal of Epidemiology* [online], roč. 23, č. 8, s. 499–509 [cit. 2013-03-29]. ISSN 0393-2990. DOI: 10.1007/s10654-008-9239-1. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10654-008-9239-1>.
9. Polovina Američanů bude trpět obezitou. Náklady na léčbu stoupnou o 66 miliard dolarů. *Hospodářské noviny: IHNED.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2012, 19. 9. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-57546610-polovina-americanu-bude-trpet-obezitou-nakladyna-lecbu-stoupnou-o-66-miliard-dolaru>.
  10. PŘIBYLOVÁ, Kristýna. Proč jsou politiky v boji proti obezitě neúspěšné? *Zdravotnictví v České republice* [online]. 2012, XV, č. 1, s. 13–21 [cit. 2013-03-27]. ISSN 1213-6050. Dostupné z: <http://www.zdravcr.cz/Stranky/zcr1-12.pdf>.
  11. Rethinking “diseases of affluence”: the economic impact of chronic diseases. *World Health Organization* [online]. 2005 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: [http://www.who.int/chp/chronic\\_disease\\_report/media/Factsheet4.pdf](http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/media/Factsheet4.pdf).
  12. SCHOLZE, J. – ALEGRIA, E. – FERRI, C. – LANGHAM, S. – STEVENS, W. – JEFFRIES, D. – UHL-HOCHGRAEBER, K. (2010): Epidemiological and economic burden of metabolic syndrome and its consequences in patients with hypertension in Germany, Spain and Italy; a prevalence-based model. *BMC Public Health* [online], roč. 10, č. 1, s. 529- [cit. 2013-03-29]. ISSN 1471-2458. DOI: 10.1186/1471-2458-10-529. Dostupné z: <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/10/529>.
  13. SOUKUP, O. (2010): Obezita děsí vlády na celém světě. *Hospodářské noviny: IHNED.cz* [online]. Praha: Economia, 9. 5. 2010 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-43214970-obezita-desi-vlady-na-celem-svete>.
  14. SVAČINA, Š. (2006): Obezita a kardiovaskulární onemocnění. In: *Zdraví.E15.cz: Postgraduální medicína* [online]. Praha: Mladá fronta, 4. 5. 2006 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/postgradualni-medicina-priloha/obezita-a-kardiovaskularni-onemocneni-172602>.
  15. WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Noncommunicable diseases country profiles 2011* [online]. Geneva, Switzerland: World Health Organization [cit. 2013-03-30]. ISBN 978-924-1502-283.

#### ADDRESS & ©

Mgr. Radka DUŠKOVÁ  
Mgr. Pavel BÖHM  
Katedra lékařských a humanitních oborů  
Fakulta biomedicínského inženýrství  
České vysoké učení technické v Praze  
Nám. Sítná 3105, 272 01 Kladno  
Czech Republic  
[radka.duskova@fbmi.cvut.cz](mailto:radka.duskova@fbmi.cvut.cz)  
[pavel.bohm@fbmi.cvut.cz](mailto:pavel.bohm@fbmi.cvut.cz)

MUDr. Robin ŠÍN  
Zdravotnická záchraná služba Plzeňského kraje  
Edvarda Beneše 19, 301 00 Plzeň  
Czech Republic  
[robin.sin@zzspk.cz](mailto:robin.sin@zzspk.cz)

## 4 RECENZE · REVIEWS

**Jan SVOBODA – Ondřej ŠTĚCH: *Interkulturní vojna a mír*. Praha: Filosofia, ediční řada *Filosofia a sociální vědy*, 2012, 220 stran. ISBN 978-80-7007-384-1.**

**Jan SVOBODA – Ondřej ŠTĚCH: *Intercultural War and Peace***

„neodkladné výzvy a nereflaktované sociální, ekonomické, politické, kulturní a jiné souvislosti ... před nás staví současné globální nastavení světa. Rostoucí význam makroregionů jako jsou Čína, Indie, Brazílie, Rusko a dalších zemí, disponujících bohatým demografickým, organizačním, historickým a hospodářským potenciálem, otevírá mnoho otázek o vztahu mezi jednotlivými kulturami. Téma dialogu a vzájemného uznání mezi evropskými, severoamerickými, islámskými, konfuciánskými a dalšími kulturními okruhy je velkou výzvou jak pro filozofy a sociální vědce, tak i pro občany a politiky.“ s. 7.

### Vojna a mír v diskusi kolem interkulturní diskuse

M. Hrubec svou statí *Předpoklady interkulturního dialogu o lidských právech*<sup>42</sup> vyvolal polemiku Petra Bláhy. Protože nezůstalo jen u těchto dvou politických filozofů, ale dále svými texty reagovala řada dalších autorů, vyvinula se diskuse, kterou dva z účastníků – Jan Svoboda a Ondřej Štěch – vydali na sklonku loňského roku jako knihu *Interkulturní vojna a mír* v nakladatelství *Filosofia* v edici *Filosofie a sociální vědy*, určené mj. k prezentaci interdisciplinárních studií.

Proto se v knize setkáme nejen s příspěvky autorů, kteří se zaměřili na využití filozofie v politice, ale také například s příspěvkem socioložky specializující na genderové studie, Zuzany Uhdové. Ve svém příspěvku vychází ze statě feministické filozofky Alison Jaggar *Zachraňte Aminu. Globální spravedlnost pro ženy a interkulturní dialog*. Jaggar usiluje rozkrýt příčiny globální chudoby, která se významně dotýká žen, a souvislosti chudoby s genderovými nerovnostmi, jež jsou podle ní často zjednodušeně vysvětlovány jen kulturně. Naproti tomu Jaggar zdůrazňuje, že rovnost žen nelze oddělit od dalších aspektů společenského pokroku. Na zjednodušeném vnímání genderových nerovností a jejich objasňování specifickými kulturními praktikami se podle ní podílí jak liberální, tak postkoloniální přístup. „Liberální... spojuje se snahou o universalizaci západního modelu emancipace žen pod

hlavičkou globálního sesterství a hegemonním přístupem k odlišným kulturám, kdy liberální feminismus západní kulturu pojímá jako neutrální, zatím co jiné kultury jako genderově represivní. Postkoloniální (inspirovaný kritikou západocentrické a hegemonizující kategorie ženy) naproti tomu nepřekonal postmodernistický relativismus, který odmítá snahy o interkulturní utváření univerzálních kritérií... a často se uzavírá do jednotlivostí sekundárního významu.“ (cd. ss. 147n)

Jediný cizinec v knize, iránský autor, profesor pro interkulturní a komparativní myšlení na univerzitě v Teheránu Mostafa Younesi se chce „pro napravení vztahů civilizací a jejich mluvčími nalézt prostředníka. Tímto médiem může být spravedlnost, neboť ona zakládá správný a pravdivý vztah mezi složkami každého kontextu.“ (cd. s. 121) Podobně Ondřej Lánský vnáší do dialogu prvky filozofie osvobození.

Většina autorů je z pražských pracovišť politické filozofie a angažuje se na vysokých školách v Praze a v regionálních centrech v Čechách. Marek Hrubec byl autorem či editorem 9 dalších knih edice *Filosofie a sociální vědy* před recenzovanou, při čemž mezi jejími 44 svazky najdeme nejméně desítku děl významných evropských intelektuálů, kteří inspirovali diskutéry<sup>43</sup>. Jedná se o *dialog kultur*, o který vzrostl na počátku tohoto století i v Česku zájem. Vyvolala jej senzační událost: útok islámských teroristů na newyorská dvojčata i další objekty v té chvíli nejmocnější velmoci dne 11. září 2001. Na rozdíl od konfliktně zaměřené knihy Samuela Huntingtona *Střet civilizací* autoři recenzované knihy *Interkulturní vojna a mír* se naopak tolstojovskou variací v názvu knihy hlásí k inspiraci, jež kritizuje válku a hledá mírová řešení sporů<sup>44</sup>.

Studie Marka Hrubce, která vyvolala diskusi, a další příspěvky knihy se zaměřují na téma, jež podrobněji specifikuje podtitul knihy „západní, islámské a konfuciánské perspektivy“, tedy obráží, jak ve státech euro-americké civilizace, ale nejen v nich, zvýšily události z 11. září 2001 zájem o svět islámu, ale i na

<sup>42</sup> HRUBEC, M., *Předpoklady interkulturního dialogu o lidských právech*. In: Hrubec, M., 2008 (ed.), *Interkulturní dialog o lidských právech. Západní, islámské a konfuciánské perspektivy*, Praha, Filosofia, s. 13–48. Vyšla před pěti roky jako sv. 28 téže ediční řady, kde jako sv. 44 vyšla kniha Svoboda, J. – Štěch, O.: *Interkulturní válka a mír*.

<sup>43</sup> Charles TAYLOR, Axel HONNETH či Jürgen HABERMAS.

<sup>44</sup> Připomínám tu, že Masaryk např. analyzoval ve svém díle postavení Ruska právě na rozboru románů Tolstého a Dostojevského.



„kladení důrazu na harmonické vztahy před právními spory“ – tedy principy převzaté z konfucíánské pospolitosti, jež by v oblasti lidských práv mohly „sloužit k ochraně lidskosti“. (cd. s. 39) Reagoval tak zřejmě i na pozornost, kterou tehdy vyvolával ve státech euroamerické civilizace, postižených právě hlubokou krizí, rozvoj (třebas především ekonomický) ve státech skupiny BRICS.<sup>45</sup>

Kniha o interkulturní diskusi je tedy jen zdánlivě vzdálena těmto senzacím virtuálního světa. Co není obsaženo ve virtuálním světě, jako by ani nebylo. Jednu ze dvou senzací, tehdy 74letého politologa, připomíná účastník diskuse Martin Profant: „...o kulturách (a civilizacích) nepsali jen autoři *podivných historiosofií*, jako byli Spengler či Huntington. I Jacob Burckhart anebo Arnold Toynbee vytvořili fascinující a moudrá díla, ve kterých měla koncepce svérázu jednotlivých kultur klíčový význam.“ (c. d. s. 87.)

### Soused dnešní střední generace

Toynbee inspiroval mj. snad nejvýznamnější osobnost mezi českými intelektuály, kteří usilovali o to „porozumět toku dějin“, profesora university v západoanglickém Lanacasteru Jaroslava Krejčího. „*Toynbee mě nadchl svým velkorysým a poutavě psaným pokusem o koncepčně ztvárněnou interpretaci světových dějin*,“ píše v úvodu svých *Postižitelných proudů dějin*,<sup>46</sup> „četností odvážných interpretací s iritujícím kolísáním své koncepce (se) stal autorem nadmíru kontraverzním, vybízejícím k novému, jinak pojatému dílu.“ Druhá osobnost, k níž se hlásil v novém oboru, Max Weber, mu imponovala „svým celistvým pohledem na dějinné procesy, svou schopností rozpoznat a charakterizovat vzájemné vazby ideových a materiálních aspektů společenské struktury. U obou jsem si cenil nesmírného rozsahu faktografických znalostí, zahrnující analýzy. Max Weber se stal klíčovou postavou v propojování sociologie a historiografie.“ Už název stěžejního díla Webera *Protestantská etika a duch kapitalismu* z let 1904–1905 napovídá, jak celistvý pohled může být aktuální právě pro nás.

Není to ostatně náhodou; právě protestantský odkaz, který svými morálními principy v samosprávné organizaci společnosti odpovídal mnohem víc společenskému vývoji v 19. století než katolicismus, jenž odrážel stav společnosti feudální, u nás tehdy chyběl. I když formování českého politického národa, které se po r. 1861 zrodilo se silicí správou měst, obcí i zemí, provázelo postupné vzdalování se Církvi, nepodařilo se do české společnosti, která ještě na počátku novověku u zrodu reformace, nahradit je vždycky pozitivně.<sup>47</sup> Úsilí vůd-

čích ideových osobností (Palacký, Jirásek, Masaryk) připomenout alespoň jeho minulost zůstala totiž jen připomínkou dávné, byť významné minulosti.

Navíc tu působil ještě jeden fakt: odpor k určité ideologii nás nezabavuje její jednostranností; naopak, vdechuje i jejímu opaku spíš tytéž vzorce jednání s mínusovým znaménkem než kvalitu novou. Svědky toho jsme prakticky dnes a denně. Sekularismus u nás nehledá dodnes inspiraci v pozitivních rysech někdejší české koncese, ale náš ateismus je spíš bigotním protikatolicismem než sekularismem, který by navazoval „celistvé poznání společnosti“. Právě tak mnozí politici dnes neusilují o to prosadit do správy veřejného života skutečnou demokracii, ale vnášejí tam jen „bílý bolševismus“ v rouše bigotního antikomunismu.

### Náboženství jako znak jednotlivých kultur

Absence protestantské morálky není to jediné, čím ovlivňuje religionistika naše úvahy o etické kvalitě společnosti. Náboženství dává mnohým kulturám jméno; napomáhá tomu i fakt, že ono dává jedincům té které množiny poznání světa, v němž žijí, a obsahuje také jejich hodnocení sebe sama i druhých. Stať k takovým problémům interkulturního dialogu uveřejnil v knize jeden ze spolueditorů, Ondřej Štěch. Pro úvahy na téma, zda je možný „produktivní dialog mezi náboženstvím a moderním sekularismem“, se inspiroval diskusí Jürgena Habermase a Charlese Taylora: „*Habermas hledá střední pozici, která se vyhne jak náboženskému fanatismu, tak reduktivnímu scientismu, ovšem v pojetí člověka je více – než si vyžaduje prostá tolerance – nakloněn hledat inspiraci v tradičních náboženských obrazech a pojmech*.“ (cd. s. 80)

Nad rozdílností určitých náboženských minorit v jedné kultuře se zamýšlí Martin Profant. „*Souhlasil by středoevropský dědic tradic M. Luthera a J. A. Komenského s tvrzením, že má kvůli shodě s několika dogmatických článků blíže k náboženskému fundamentalistovi z Biblického pásu než ke svému katolickému či ateistickému sousedovi? Sotva...*“ (ss. 98n) Zároveň se zamýšlí nad tím, že mnozí považují, jak připomínám výše, náboženství za prioritní znak určité kultury. „*Náboženství je jedním, nikoliv však jediným konstitutivním momentem kulturní situace. Spolu s vědeckým poznáním se liší od ostatních vzájemně se podmiňujících kulturních forem tím, že určité pravdy a určitá přikázání jsou pro něj jistá*“, píše Profant dále. Schopnost hledat možnost dialogu mezi věřícími různých církví charakterizuje Profant jako vzácné okolnosti, kdy „*náboženství mohou žít vedle sebe s tím, že si každé ponechává své pravdy – a druhým zase ty*

<sup>45</sup> Odstup od finanční krize počínající v r. 2007 dokazuje, že zasahuje nejen celou ekonomiku těchto států, ale i ztrátu etických principů, životních perspektiv, ba i absenci nějakých inspirativních idejí, takže dokládá hlubokou celospolečenskou krizi světa, který se hlásí k naší civilizaci.

<sup>46</sup> *Postižitelné proudy dějin (Civilizace a sociální formace, struktury a procesy, kultura a politika, revoluce, náboženství, národy a státy)* (2002), Praha: SLON, ss. 566 – cd. s. 13, završují dílo prof. Krejčího v tomto oboru.

<sup>47</sup> Tuto tradici analyzovala jiná kniha edice *Filosofie a sociální vědy*: Erazim Kohák, *Domov a dálava. Kulturní totožnost a globalizace* (2008), Praha: Filosofia.

jejich. Neuznává sice pravdy těch druhých, ale také je nepranyřuje jako pouhé bludy. Interreligiózní dialog, který by měl vést ke sblížení takto nezpochybnitelných pravd jednotlivých náboženství, není ovšem možný z principu. Dialog o lidských právech proto ztrácí smysl, pokud připouštíme vazbu těchto práv k jakýmkoliv náboženstvím.“ (cd. ss. 98n)

### Jak daleko mají političtí filosofové k politice?

Profant a Hrubec také vstoupili přímo do praktické politiky; Martin Profant jako poradce místopředsdkyně české sociální demokracie v běžném výkonu stranické i vládní politiky, Marek Hrubec v intencích politické filosofie, které se věnuje, jako konsultant prací na programových východiscích. Oba jejich příspěvky se liší právě svým vztahem k praktické politice: Hrubec zařazuje své úvahy do kontextu úvah intelektuálů, mezi nimiž „hrají prim“ kritičtí teoretici společnosti (Jürgen Habermas či Axel Honneth), která Karla Marxe (triviálně zrevidovaného Leninem pro potřeby zaostalého carského impéria) domýšlela pro svět, kde už není jedinec jen prvkem v množině mas. Naproti tomu Profant, jehož rodinné nakladatelství se orientuje mj. na netradiční studium českých tradic, přinesl do diskuse nejstarší dokument české politologie, kterým vstoupil v r. 1848 příští „otec národa“ František Palacký do arény politiky ještě v prenatalním stádiu českého politického národa: „Emancipace výchozí kulturní situace každého jednotlivce tu má formu emancipace. V tom smyslu je zde plně na místě požadavek, který zaznívá při diskusích o interkulturním dialogu: požadavek rovnosti kultur. Přesně v tom smyslu to vyjádřil už František Palacký v *Psaní do Frankfurtu*. Není možná politická rovnost tam, kde je „třeba nejprve býti *Mad'arem a potom teprve člověkem*“, kde se zapomíná, že „příroda nezná žádných ani panujících, ani služebných národův.“ (cd. ss. 96n)

### Místo demokracie v dialogu o lidských právech

Editor knihy Jan Svoboda má vedle Marka Hrubce jediný z účastníků dva příspěvky. Vedle polemiky s dogmatizací toho, že nad smířlivým vztahem mezi různými civilizacemi vždy zvítězí jejich „válka“ (Petr Bláha), to je přednáška *Problém udržitelnosti demokracie v kontextu náhlých civilizačních změn*, kterou přednesl v Českých Budějovicích právě před rokem na mezinárodní vědecké konferenci Vysoké školy evropských a regionálních studií. Vytýká, demokracii to, co je dnes, téměř čtvrtstoletí po r. 1989, zřejmé: že se demokracie, která určitými omezeními zaručuje moc většině, při čemž jsou určitá skupinová práva zajištěna jen menšinám popřípadě jedincům. „...demokracie má také ekonomickou, sociální, kulturní či morální stránku. Demokracie sociální nebo hospodářská zahrnuje všechny systémy, které inklinují k minimalizaci sociálních a ekonomických rozdílů vznikajících zvláště z nerovnosti distribuce soukromého vlastnictví. Kulturní a morální stránka demokracie zajišťuje potřebné kul-

turní způsoby jednání a institucionálního zajištění, tedy i morální étos občanů, bez něhož by nebylo možno žádnou demokracii uskutečnit.“ (cd. ss. 126n)

Je třeba vnímat demokracii „jako principiálně nedělitelný komplex všech jejích parciálních složek, při čemž jejich nedostatečná funkční propojenost zákonitě vede k nerovnováze každého demokratického systému,“ (cd. s. 189) zestručňuje J. Svoboda svou původní formulaci v závěrečném *Závěru*.

Nebylo to poprvé, co Marek Hrubec vyvolává pozornost k možnosti dialogu o lidských právech mezi jednotlivými kulturami či civilizacemi. Sám dospívá k formulaci čtyř modelů pro takový dialog o prosazení lidských práv: „Za prvé, je možné usilovat o nejméně náročný model, o *modus vivendi*, který zajišťuje určitý konsenzus při stávající mocenské konstelaci. Tento model bývá součástí především prakticko-politických úvah a kompromisů. Za druhé, je možné usilovat o vlastní *interkulturní model*, který je tolerantní k odlišnostem různých kultur a zároveň jako hranici přípustné tolerance hledá shodu o *základních* lidských právech. Tento model je náročnější než *modus vivendi*, neboť svou normativní koncepcí překračuje dosavadní mocenské rozložení sil účastníků dialogu, zároveň však méně náročný než soubor *všech* lidských práv ... Za třetí, je možné tolerantně uznávat jiné kultury, nicméně v rámci naší kultury nebo v užším rámci našeho národa, můžeme mít specifičtější definovanou představu o lidských právech, která nemusí být sdílena jinými kulturami či národy. V tomto rámci můžeme například, my demokraté v západních zemích, sdílet jiná pojetí demokracie. V této souvislosti lze říci, že od druhé světové války se v západoevropských zemích jako konsenzus sociálních demokratů a křesťanských demokratů utvářel demokratický sociální stát, který není vnucován v mimoevropských zemích, přestože jeho zastánci mohou doufat, že by se i v jiných kulturách mohl eventuálně setkat s pozitivním přijetím ... Za čtvrté, v rámci každé kultury, každého národa nebo každé menší jednotky existují různé pospolitosti a osoby, které mohou preferovat svůj vlastní, tzv. všeobsažný model, jenž je založen na specifických filosofických, náboženských nebo jiných představách. Nesnaží se tento model vnucovat jiným pospolitostem a osobám a uvědomují si, že není sdílen celou jejich kulturou, natož pak jinými kulturami ... Budeme-li se pokoušet najít více než jen *modus vivendi*, budeme postaveni před otázku, jaký může být obsah interkulturního typu modelu (a z jakých zdrojů můžeme vycházet.“ (cd. s. 37n)

Svou základní výhradu, citovanou v první řádce mezititulku, formuluje Petr Bláha z ústecké univerzity: „Interkulturní dialog ve svých ambicích jen stěží může dostát tomu, co slibuje příliš vyabstrahované zjednodušující schéma, pohybující se navíc ve filosoficky nevyjasněné polaritě válka-mír. Je opravdu mír tak snadno oddělitelný od svého zdánlivého protikladu a lze usilovat o mír bez rizika zvyšování napětí a narůstající hrozby válečného konfliktu?“ (cd. s. 52)

Ne nadarmo uvádím lokalitu, kde filosof Bláha pracuje. K eskalaci sporů mezi množinami rozdílných kultur v našem státě došlo v příhraničním regionu, jehož je univerzita v krajském městě intelektuálním centrem tři roky poté, co formuloval své výhrady. I když je v této diskusi politika obsažena, není tam pochopitelně jako okamžitý odraz každodenní podoby; ale zobecňuje nálady, do kterých se promítají civilizační rozdílnosti množin různých kultur. „Interkulturní dialog Hrubec spojuje s ochotou ke vzájemnému uznání kulturních odlišností. ... Neusvědčuje zdůrazňování tohoto principu z pokročilého rozpadu toho, co utváří kulturní identitu: upadám-li do existenciální závislosti na tom, aby bylo respektováno to, co neodbytně patří k mému životnímu obsahu?“ (cd. ss. 52n)

Příslušníci jiných kultur mají mnohé z toho, co jim „vyvážíme“ z Evropy a Severní Ameriky, zakázáno a o mnohé ani sami nestojí. Marek Hrubec hledá

oporu proti tomuto triviálnímu přesvědčení v tom, že se „mnozí autoři z nezápadních kultur k demokracii hlásí, přestože jejich demokracie je mnohdy značně odlišná od té naší, která však stejně jako ta jejich vyžaduje interkulturní ospravedlnění.“ (cd. s. 36) Vychází totiž ze zásady, že o tom, s čím nesouhlasí, nesmí mlčet. Protože jako filosof proti tomu může bojovat především tím, že o tom píše a mluví, hledá a nabízí inspiraci. Teď by bylo třeba uplatnit tuto diskusi a inspiraci také v praxi.

**ADDRESS & ©**

Mgr. Jindřich BERÁNEK  
mluvčí Klubu novinářů Pražského jara 68  
Praha  
Czech Republic  
[beranekj@iol.cz](mailto:beranekj@iol.cz)

## **Nora GRISÁKOVÁ: *Dopytové funkcie a trhová rovnováha*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 98 s., ISBN 978-80-225-3620-2.**

**Nora GRISÁKOVÁ: *Demand Functions and Market Balance***

Globalizácia podnikania a neustále prehlbovanie konkurencie ovplyvňujú pokrízový vývoj podnikateľského prostredia na celom svete. Vzhľadom na neustále meniace sa podmienky podnikania je otázka správneho odhadu dopytu po nových produktoch stále naliehavšia, ako aj schopnosť odhadnúť zmeny v dopyte na základe ovplyvňujúcich parametrov. Uvedenými ťažiskovými otázkami teórie a praxe podnikania sa zaoberá autorka vedeckej monografie na tému „*Dopytové funkcie a trhová rovnováha*“.

Vedecká monografia je tematicky rozdelená na tri časti: vymedzenie základných teoretických pojmov z oblasti mikroekonomickej; difúzne modely a optimalizácia reklamných výdavkov; aplikácie opísaných modelov. Autorka sa v prvej časti zaoberá dopytom, ponukou a ich vzájomnou interakciou. Druhá časť je venovaná difúznym modelom a optimalizácii reklamných výdavkov, kde sa autorka orientuje na teoretické vymedzenie Bassovho difúzneho modelu a odhadu jeho jednotlivých ovplyvňujúcich parametrov. Integrálnou súčasťou je aj vymedzenie dynamického modelu reklamných výdavkov reprezentovaného Vidale-Wolfeho modelom. Autorka sa v druhej tematickej časti zaoberá aj ďalšími dynamickými modelmi, konkrétne Ozgovým modelom a Nerloveho-Arrowovým modelom. Posledná tretia časť vedeckej monografie je určená odhadu dopytovej funkcie a aplikácii difúzných modelov pre určenie výšky reklamných výdavkov na nový produkt. Autorka sa v aplikáčnej rovine venuje odhadu dopytu po kultúrnem predstavení v ekonomických podmienkach Slovenskej republiky a odhadu vývoja dopytu, ponuky a trhovej rovnováhy pohonných hmôt po zavedení

nepriamej dane.

Individuálny dopyt a ponuka predstavujú základné teoretické východiská pre modelovanie trhovej rovnováhy, kde ich následnou agregáciou vzniká trhový dopyt a trhová ponuka. Výsledkom vzájomnej interakcie trhového dopytu a ponuky vzniká equilibrium-trhová rovnováha. Z hľadiska mikroekonomickej teórie hovoríme, že trh má tendenciu konvergovať k trhovej rovnováhe, ktorá ale nepredstavuje statickú a konečnú situáciu. Ide o nepretržitý dynamický proces vyrovnávania a následného narušovania rovnováhy ovplyvňovaný faktormi, ktoré pôsobia nielen na funkciu dopytu ale aj na funkciu ponuky. Autorka sa v tejto úvodnej časti orientuje na vymedzenie základných kategórií funkcií dopytu a ponuky, kde okrem posunov kriviek rieši aj citlivosť na zmeny reprezentované elasticitou. Elasticita teda predstavuje citlivosť zmeny závislej premennej, ktorá je vyvolaná zmenou premennej, ktorá je nezávislá. V rámci merania citlivosti zmien, teda elasticít hovoríme o bodovej a oblúkovej elasticite. Zatiaľ čo bodová elasticita meria závislosť percentuálnej zmeny závislej premennej vzhľadom na percentuálnu zmenu nezávislej premennej v jednom bode, oblúčová elasticita meria túto závislosť medzi dvoma bodmi. Autorka sa v rámci vymedzenia elasticít zaoberá vlastnou cenovou elasticitou dopytu, krížovou elasticitou dopytu a dôchodkovou elasticitou dopytu.

Druhá tematická časť vedeckej monografie je určená prezentácii difúzných a dynamických modelov reklamných výdavkov. Difúzne modely sa používajú ako predpovede osvojenia nového produktu spotrebiteľmi, pričom kladú dôraz na saturačnú úroveň produktu a mieru priblíženia sa k tejto úrovni. Teória



difúzie novinky na trhu analyzuje šírenie nového nápadu alebo osvojenie nového produktu trhom v obmedzenom alebo neobmedzenom časovom horizonte. Z hľadiska šírenia povedomia o novom produkte na trhu možno difúziu prirovnať k epidemiologickému šíreniu choroby v spoločnosti. V zmysle jednotlivých teoretických prístupov k vymedzeniu pojmu difúzia sa autorka rozhodla používať jej vymedzenie podľa Chandarasekara a Tellisa (2005), ktorí difúziu chápu ako nástroj šírenia novinky v čase. Základným a najrozšírenejším difúznym modelom používaným v marketingu je Bassov model (1969), ktorý je obľúbený pre jeho všestrannosť a ľahkú uplatniteľnosť. Úspešnosť a popularita Bassovho modelu vychádza z možnosti jeho aplikácie pre odhad trhového dopytu a prognózy predaja nového produktu na trhu. Autorka sa v problematike venovanej Bassovmu modelu zaoberá odhadom jednotlivých určujúcich parametrov a jeho množným rozšírením o zavedenie marketingových premenných, počtu spotrebiteľov, konkurenčného efektu a modelov *introducing* a *takeoff* nového produktu. Druhú oblasť riešenia tejto časti vedeckej monografie predstavujú dynamické modely reklamných výdavkov. Pri dynamických modeloch hovoríme o dvoch skupinách, ktoré vychádzajú buď z Vidal-Wolfeho modelu (1957), ktorý je charakterizovaný pomocou priameho vzťahu medzi mierou zmeny v predaji a reklamným vplyvom firmy, alebo Nerlov-Arrow modelu (1962), ktorý predpokladá závislosť reklamy a goodwillu firmy.

Tretí tematický okruh vedeckej monografie tvorí problematika odhadu dopytových funkcií pre aplikáciu difúzných modelov. Autorka uvádza dve prípadové štúdie, kde v prvej odhaduje dopyt po kultúrnom podujatí a v druhom zmenu v dopyte pre pohonné hmoty po zavedení spotrebnej dane. Odhad dopytu po kultúrnom podujatí disponuje určitými špecifikami, ktoré vychádzajú zo samotnej podstaty produktu. Hlavnou odlišnosťou je, že sa kultúrne podujatie ponúka vo vopred vymedzenom časovom období a rôznom čase v rámci jedného dňa. Hlavnými determinantmi dopytu po kultúrnom podujatí sú: počet opakovaní, čas, deň v týždni, cena, intenzita a dĺžka reklamnej kampane,

počasie, dôchodok obyvateľov a veková štruktúra. Autorka vykonala korelačnú analýzu jednotlivých parametrov, aby určila druh a intenzitu jednotlivých parametrov na dopyt. V závere prípadovej štúdie komplexne analyzuje jednotlivé získané výsledky a ich vplyv na dopyt po analyzovanom kultúrnom podujatí. V druhej prípadovej štúdií sa autorka rozhodla analyzovať vplyv zavedenia spotrebnej dane na trhovú rovnováhu. Pracuje s predpokladom lineárnych funkcií pre odhad dopytu a ponuky po pohonných hmotách. Analyzuje vývoj dopytu a ponuky na základe štatistických údajov o spotrebe a cenách z obdobia rokov 2009–2010. Analyzuje výnos z nepriamych daní vplyvom zmien ich výšky a zmeny v ponuke producentov pohonných hmôt, vyvolané zmenou výšky spotrebných daní. Okrem týchto dvoch prípadových štúdií obsahuje posledná časť aj praktický odhad parametrov Bassovho modelu pre šírenie nového produktu vo vybraných krajinách Európy a optimalizáciu reklamného plánu duopolu.

Vedecká monografia komplexným spôsobom systematizuje poznatky z aplikovaného výskumu uskutocnené prostredníctvom prípadových štúdií. Ponúka východiská a riešenia vybraných ťažiskových otázok z oblasti mikroekonomickej teórie a praxe. Autorka poskytuje čitateľovi ucelený pohľad na využívanie difúzných modelov v praxi. Ich používanie umožňuje firme predikovať, akým spôsobom sa bude šíriť povedomie o novom výrobku na trhu. Súčasťou aplikačnej roviny je aj možnosť využitia difúzneho modelu pri optimalizácii výdavkov na reklamu. Odporúčam čitateľom túto vedeckú monografiu, pretože poskytuje komplexný pohľad z viacerých vedných disciplín na teóriu a aplikáciu difúzných modelov pre hospodársku prax.

#### ADDRESS & ©

Ing. Jakub KINTLER, PhD.  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava  
Slovak Republic  
[jakub.kintler@gmail.com](mailto:jakub.kintler@gmail.com)

### **Karel DVOŘÁK: *Problémy řečové kultury dnešní doby a aktuální jevy komunikace*. České Budějovice: VŠERS, 2013, 36 s. ISBN 978-80-87472-62-0.**

**Karel DVOŘÁK: *Problems of Speaking Culture and Current Phenomena of Communication Nowadays***

Studie navazuje na ucelenou řadu publikací Karla Dvořáka a Lubomíra Pány *Komunikace a myšlení – 2008; Odborný text a myšlení studentů – 2010 a Psaný a mluvený text ve vysokoškolském studiu – 2012*.

Studie je rozdělena do dvou oddílů. V prvním, rozsáhlejším, se autor věnuje problematice jazykového vyjádření jako procesu, jehož podstatou je výběr

a spojování jednotek a komplexů jazykových a který má svůj základ v procesu myšlení, spojujícím jednotky a komplexy myšlenkové. Zabývá se zde těmito dílčími tématy:

- 1) kondenzací textů v bakalářských pracích a prostředky vytvářejícími kondenzovaný text;
- 2) recepcí textu, která je důležitá při studiu myšlen-



kově náročných textů odborných, v současné době zejména v oblasti mluveného vyjadřování (monolog, dialog, argumentace);

- 3) publicistickým stylem jako jedním ze základních funkčních stylů (vedle stylu odborného);
- 4) zvukovou stránkou jazyka, jež je dnes ve veřejném životě opomíjena a to i v projevech závažného obsahu.

Druhý oddíl studie pak obsahuje výběr textů z bakalářských prací, přičemž autor se zaměřuje na jejich hodnocení a příčiny nedostatků ve vyjadřování. Všimá si jazykových konstrukcí v kondenzovaném textu odborném a uvolněném textu mluveném.

V úvodní kapitole prvního oddílu studie je podrobně analyzována problematika jazykové a myšlenkové kondenzace, často se vyskytující v projevech odborných a publicistických. Autor uvádí příklady vhodného i úpravu vyžadujícího využití slovesných adjektiv a nahromaděných substantiv (nominalizace). Všimá si rovněž funkce víceslovných předložek (např. *v souladu s něčím, ve srovnání s něčím* apod.), přístavku, přechodníků a příslovečných konektorů (*ostatně, vlastně, stejně, jinak*). Za důležitou pokládá zejména transformaci kondenzovaného textu v mluvený projev, v němž přílišná kondenzace nemá své místo.

Mimořádnou pozornost věnuje K. Dvořák významotvorné funkci syntaktických vztahů, především jejich bazální schopnosti rozlišovat významové odstíny. Ukázky z bakalářských prací dokumentují značnou šíři problémů, se kterými se studenti při tvorbě textu potýkají.

Závěr kapitoly řeší otázku složitosti větné stavby. Složitější stavba vět je kondenzujícím prostředkem a v bakalářských pracích občas způsobuje jistou přetíženost větných konstrukcí a znesnadňuje porozumění textu. Jde zejména o vícestupňové rozvíjení větných členů a o polovětné konstrukce doplněné rozvíjejícími větnými členy. Autor zdůrazňuje, že méně složitá stavba souvětí a větná není projevem ochuzování vytríbenosti jazykového projevu, nýbrž naopak splňuje požadavek zřetelnosti a umožňuje vnímateli rychleji se orientovat v obsahu toho, co je jádrem sdělení.

Ve druhé kapitole své studie zmiňuje K. Dvořák publikaci Marie Čechové *Řeč o řeči*, zejména pak pasáž nazvanou *Přejímání textu*. Konstatuje, že do osmdesátých let minulého století byla recepce textu naší lingvistikou poněkud přehlížena, patrně proto, že jde o činnost mnohdy značně namáhavou. Dokládají to i bakalářské práce vycházející z odborné literatury. Aby nebyly založeny na pouhém opisování textu z nějaké předlohy, musí jejich autoři vyvinout velké úsilí při převádění textu produktora do konstrukcí textu příjemce. Jednou z hlavních podmínek splnění tohoto úkolu je snaha příjemce dobrat se smyslu použitého textu. Překážkou zde může být jeho nadměrná kondenzace.

Přijímání textu charakterizuje autor studie jako proces směřující od vnímání k porozumění, jenž je

založen na vytváření vztahu mezi obsahem vědomí příjemce a novou aktuální informací v textu obsaženou. Příjemce může novými informacemi své poznání rozšiřovat a včleňovat nové poznatky do již existující struktury poznatků dosavadních. Důležitou roli zde hrají i syntaktické vztahy, které spoluvytvářejí složitost smyslu odborných textů. Informacemi v textu obsaženými nejsou totiž pouze sdělovaná fakta, nýbrž i vyjadřování vztahů mezi nimi a postojů k nim. K. Dvořák zdůrazňuje, že bez porozumění těmto syntaktickým vztahům a bez jejich pochopení v rámci vzniklých konstrukcí lze jen těžko s odborným textem pracovat. Proto je nezbytné, aby se studenti na tuto činnost důkladně připravili.

Tato příprava se musí týkat i oblasti mluveného slova. Mluvený text má z hlediska syntaktických konstrukcí specifický charakter. Aktuální je např. užívání módních slov, jež bývají nezřídka nadbytečná a nevhodně užitá. Zvláštní pozornost si zasluhuje dialog, zejména problematika jeho návaznosti, kdy např. jeden z jeho účastníků začne z různých důvodů mluvit o něčem, co nebylo původním tématem. K. Dvořák současně připomíná, že nelze ztotožňovat spisovnost a nespisovnost ve vyjadřování s kultivovaností resp. nekultivovaností projevu. Nespisovný projev např. v nářečí může vyznít kultivovaně, je-li jeho obsah zajímavý, výstižně podaný a výrazně přednesený. Spisovným jazykem stylizované projevy mohou být ožívovány též prostředky nespisovnými, což platí i pro větnou stavbu (např. opakování vedlejších vět časových se spojkou *když* či přívlastkových *s který*).

S mluveným projevem bezprostředně souvisí dovednost argumentovat. Autor studie zde vychází z argumentační analýzy, kterou navrhl lingvista Karel Šebesta. Ta se skládá z pěti kroků:

1. otázky, která se argumentace týká;
2. stanoviska k této otázce, které text prezentuje;
3. důvodů, jež se k této tezi pojí – argumentů;
4. východiska pro uvedené důvody, resp. podmínky, za nichž tyto důvody platí;
5. zhodnocení argumentace.

Dále jsou prezentovány i některé zásadní informace z teorie argumentace – rozdělení argumentů na přirozené, umělé (induktivní, deduktivní) a citové.

V závěru této kapitoly se pak K. Dvořák zabývá problematikou cíleného rozhovoru (interview). Vyzdvihuje zejména umění ptát se, zpracovávat odpovědi a využívat je pro reprodukci odborného textu. Tento publicistický žánr učí studenta průběh rozhovoru promýšlet a reprodukovat text v písemné formě. Rovněž od něho vyžaduje, aby se naučil klást různé druhy otázek: konvergentní, divergentní, věcné a osobní.

Tématem třetí kapitoly prvního oddílu studie je publicistický styl, který má řadu společných znaků se stylem odborným. Oba styly kladou důraz na obsahovou stránku sdělení, publicistika využívá i výkladového slohového postupu se všemi jeho kritérii.

Jazyková ekonomie i zde vede k silně kondenzovanému vyjadřování. K publicistickému stylu se váže i reklama. To, co ji s ním spojuje, je opakování. Reklamní opakování je založeno na stejném obsahu a formě, jeho cílem je, aby si adresát zapamatoval uvedení nového produktu na trh. Opakování v publicistice má vést k rozšíření informace mezi větší množstvím adresátů, někdy však má charakter skryté reklamy.

Zvláštním novým fenoménem je tzv. *gonzo journalismus*, který se omezuje na žánr populární hudební publicistiky, hlavně na zprávy a recenze. Využívá stylově příznakových prostředků, mluví se suverénně orientuje v dané oblasti a se znalostí faktů u příjemce počítá jako se samozřejmostí. Způsob zacházení s jazykem se tak stává jedním z konstitutivních znaků subkultury. K. Dvořák klade znepokojivou otázku, zda tady přece jen nevzniká propast mezi učitelem a žáky. Např. na Kalifornské univerzitě už spatřil světlo světa směr nazývaný Free Speech Movement (hnutí volné mluvy), svými odpůrci posměšně označovaný za „hnutí špinavé mluvy“.

Poslední kapitola prvního oddílu studie je věnována zvukové stránce jazyka. Ta je sice nezbytnou součástí jazykové kultury, v dnešní době je však mimořádně opomíjena. Autor odkazuje na poznatek Viléma Mathesia, že výslovnost je jev sociálně funkční. Je však bohužel běžné, že mluvčí nezřetelně artikulují, mluví potichu a příliš rychle. Tempo řeči je dáno zvykem mluvčího, nikoli obsahem, závažností projevu či důrazem na jeho srozumitelnost.

Ve druhém oddílu studie prezentuje její autor řadu ukázek z bakalářských prací. Řadí je podle toho, jak se v nich studenti vyrovnávají s těsnými jazykovými a myšlenkovými celky. Pozornost věnuje též prostředkům, jimiž je vytvářen kondenzovaný text, a postupům, kterými je naopak uvolňován. Použité ukázky rozděluje na: 1) texty srozumitelné a náležitě stylizované; 2) texty s narušenou konstrukcí, zejména ty, které jsou poznamenány přílišnou kondenzací způsobenou komplikovanými nominálními konstrukcemi.

V samotném závěru studie autor vyslovuje pře-

svědčení, že zvládnout stylistické prostředky neznamená vést studenty pouze k užívání jazyka v množství různých situací a funkcí, nýbrž zároveň je učit, jak daným textům co nejlépe porozumět. Interpretační a čtenářskou přípravou by měli získat schopnost samostatně vytvořit vlastní text, který by splňoval potřebná kvalitativní kritéria. Tato příprava by měla probíhat už na střední škole.

Studie *Problémy řečové kultury dnešní doby a aktuální jevy komunikace* je významným, bohužel však dosti ojedinělým, prakticky zaměřeným příspěvkem k řešení neutěšené situace v oblasti současné jazykové kultury. K. Dvořák se této problematice věnuje systematicky, naposledy např. ve studijním textu *Pojetí stylizačního výcviku* (Č. Budějovice, VŠERS, 2012). Vycházejí ze starších prací Karla Svobody, klade důraz na sémantiku textu. Nepřístupuje k jazyku jako k pouhé sumě prostředků, které si má student osvojit a podle víceméně mechanických návodů použít (jak to např. vyžaduje současné pojetí písemné části maturitní zkoušky), chápe jazyk jako strukturu, v níž jsou všechny prostředky významotvorné, a celkový smysl textu je výslednicí jejich vzájemných vztahů. Jen tak se totiž jazyk stává nástrojem myšlení. Interpretace textu v tomto pojetí pak není pouhou analýzou omezující se na výčet jednotlivých prvků, je naopak hledáním jeho smyslu, tedy hledáním toho, jak se části a celek navzájem významově osvětlují.

Takto se rodí kritické myšlení, které respektuje, že mezi skutečností a jejím jazykovým ztvárněním je nezrušitelný vztah, že jazyk nevytváří svou vlastní skutečnost podle libovůle mluvčích. Lze konstatovat, že studie se vyznačuje odpovědným přístupem ke skutečnosti a k témuž přístupu své čtenáře vybízí. Zároveň tím i překračuje rámeček jazykovědy.

**ADDRESS & ©**

Mgr. Karel LIPPMANN  
Biskupské gymnázium J. N. Neumanna a CZŠ  
Jirsíkova 5, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[lippmann@bigy-cb.cz](mailto:lippmann@bigy-cb.cz)

**Составитель А. В. ЩИПКОВ. Перелом. Сборник научных статей о справедливости традиции. Москва 2013, изд. Пробел: 174 стр., ISBN 978-5-98604-382-1.**

**Turning Point. Collection of Scholarly Papers on Justice of Tradition. Edited by A. V. Ščipkov**

Ruská společnost, stejně jako česká, čelí ničivé síle stávající ekonomické krize. Na rozdíl od konformního, většinového proudu sociálních analytiků v západních společnostech, ruští intelektuálové ještě neztratili odvahu postavit si osudové otázky ohledně průběhu dnešní ekonomické krize: kdo jsme? kam směřujeme? kdo je vinný? a co dělat? Svědčí o tom také nedávno publikovaný, podnětný a naléhavý vě-

decký sborník: *Přelom – úvahy o politice ve které se snoubí hodnoty tradice a spravedlnosti*. Sborník je výsledkem práce sedmi prominentních současných ruských sociálních myslitelů, které spojuje dalekosáhlé zjištění významného německého filosofa z přelomu 19. a 20. století Maxe Schellera, že existuje niterný vztah, ve kterém se vzájemně podporují láska a poznání. Max Scheller v této souvislosti zvláště

stává na myšlenku básníka a filozofa německého romantismu J. W. Goetheho – „Člověk nepoznává nic, co nemiluje a čím hlubší a úplnější má být poznání, tím plnější, silnější a živější musí být láska, vášně.“ Autoři sborníku na toto stanovisko navazují, jelikož analyzují ruskou historii z pozice hluboké úcty a lásky.

Tematicky lze sborník rozdělit do dvou částí. V první části sborníku – v příspěvcích „Pravoslavná etika a duch solidarizmu“ (Tjurenkov, M. A.), „Tradice, moderna a postmoderna“ (Čerňakovskij, S. F.), „Logika a smysl soudobého liberalismu“ (Belželskij, Je. A.) a „Levicový konzervativismus“ (Ščipkov, A. V.) – je nastíněné paradigma sociálního konzervativismu v relacích duchovních proudů ruské historie.

Ve druhé části sborníku – v příspěvcích „Perspektivy avantgardy“ (Kantor, M. K.), „Konec stranického hlediska a korporativní demokracie“ (Tretjakov, V. T.), „Morálka jako přesná věda“ (Potapov I. D.) a „Smrt inteligence“ (Ščipkov A. V.) jsou hodnoty sociálního konzervativismu aplikovány do oblasti perspektiv uměleckých žánrů, volebních systémů, forem demokracie, budování státních institucí a fungování sociální skupiny inteligence.

Velký rozsah problematiky uvedené ve sborníku nám neumožňuje o ní podrobně referovat, nýbrž nás nutí soustředit se jenom na základní myšlenky, avšak v poněkud širších souvislostech než se zmiňují autoři sborníku.

Východiskem pro autory sborníku je kritika ideologie liberalismu s ohledem na současné ruské poměry. Připomeňme si, že ještě A. S. Puškin ve své poemě Evžen Oněgin jízlivě poznamenal, že veškerá argumentace ideologů raného liberalismu a zvláště stoupenců utilitarismu J. Benthama je „*nesnesitelná i když nevinná hloupost*“. V dnešním Rusku je ideologie liberalismu přítomná především v podobě teorie modernizace, která má posloužit k překonávání zaostávání Ruska za vyspělým západním světem.

Naši pozornosti by neměly uniknout okolnosti, za kterých se zformoval vcelku triviální arsenal teorie modernizace. Zakladatelem této teorie je Herbert Spencer (1820–1903), anglický liberál, pozitivista a evolucionista. Kniha Spencer příliš nečetl, informace čerpal z vědeckých periodik, z debat s učenci v klubech a od svých asistentů. Prakticky nečetl knihy z oblasti filosofie, psychologie a historie. S filosofickými koncepcemi se seznamoval v debatách s kolegy. Psal například o etice, aniž by tehdy četl práce Johna Stuarta Milla či znal dílo Immanuela Kanta. Intelektuální kořeny jeho myšlení je nutno hledat především ve vědeckém prostředí anglických přírodovědců, dále ve vlivu anglické politické ekonomie a v sociologii Augusta Comta (Keller, J.: Dějiny klasické sociologie. Praha 2004: 144). Spencerova teorie evolucionismu a její dnešní modifikace – teorie modernizace, jsou vykládány tím způsobem, že přes všechny potíže vývoj bezpečně a přímo naprogramovaně směřují ke stále kvalitnějšímu a uspokojivému stavu.

Západní společnosti se v rámci těchto teorií stylizují do podoby misionářů, kteří pomáhají méně vyvinutým společnostem (v dobách H. Spencera to byly anglické zámořské kolonie), aby se dostaly na vyšší vývojový stupeň, jehož by samy nebyly schopny dosáhnout. Autoři sborníku uvádějí, že dnešní Rusko dostává prostoduché, mentorské koncepce modernizace ze západu, výměnou za všeobecný souhlas ruských vlád, které již více než desetiletí provádějí liberální politiku, s rozkrádáním své země a s nezákonným obohacováním se západu na úkor obyvatel Ruské federace. Pro západ je to nepochybně skvělý obchod století.

Současně H. Spencer jako zastávce evolucionismu a organicismu (chápal sociologii jako biologickou vědu o sociálním organizmu) tvrdil, že společnost tvoří určitý celek, a proto jsou všechny sociální změny v duchovní a materiální sféře společnosti vzájemně závislé. Změna v jedné společenské sféře nutně vyvolá změny v jiných složkách společnosti. Ostří této Spencerovy myšlenky nasměrovali dnešní ruští liberálové proti Ruské pravoslavné církvi a památce hrdinů Velké vlastenecké války, jelikož ztělesňují fáze vývoje ruské společnosti, ve kterých byly paušálně odmítnuty poučky liberalismu a jejich předchůdců. Ruští liberálové a jejich ideologičtí žandarmi také nepřipouštějí žádné zmínky o byzantské civilizaci. Z pozice byzantské civilizace, která byla proniknutá duchem pravoslavné víry, lze totiž velice účinně kritizovat soudobou západní civilizaci, která se stejně jako Byzanc hlásí ke klasickému odkazu antiky a z toho mají současní liberálové panický strach.

Typickým znakem ruského liberalismu je odmítání, vysmívání se a strašení tradicí jako společenským retardačním prvkem. Autoři naproti tomu zdůrazňují, že další existence ruské státnosti předpokládá nejenom ochranu ruských tradic, to dnes již nedostačuje, ale především proměnu společnosti v souladu s ruskými tradicemi, což je stanovisko vědecky a občansky mimořádně odpovědné.

V této souvislosti bude na místě zdůraznit, že obecná teorie tradice srovnatelná s teorií utopie sice v sociologii doposud chybí, některé dílčí poznatky problematiky tradice mají však již axiomatický charakter. Shoda panuje především ve vymezení termínu tradice pojímaného jako komplex všech sociálních souvislostí současnosti a minulosti a také jako synonymum termínu kultura. Obecně přiznaným je také zásadní fakt, který vyjádřil francouzský autor Gustav Le Bon: „*Skutečnými vůdci národů jsou tradice... a jediným skutečným tyranem v lidských dějinách jsou stíny zemřelých*“ (Le Bon, G. Psychologie des foules, Paris 1963, s. 47–85). Jinými slovy před vlivem tradice není úniku.

Spory naopak vyvolává různorodá interpretace významu tradice, a to zvláště v kontextu politických filosofí – konzervativismu, racionalismu, romantismu a marxismu, které se problematice tradice věnují nejvíce.

Autoři sborníku přesvědčivě vysvětlují proč je základy tradice nutné hledat v náboženské víře. Původní



kmen křesťanské víry se však v Evropě ale i v Rusku od 17. století pod náporom bezduchého racionalismu a dědictví osvícenství postupně rozštěpil a mezi prostředky společenské nápravy získaly navrch místo křesťanství liberalismus a především socialismus, které však nakonec evropskou civilizaci přivedly do slepé uličky. Socialismus položil důraz na sociální rozměr a křesťanskou a evangelní dimenzi postupně uvrhl do zapomnutí. Právě proto se socialisté nakonec stali ateisty. Ústup od křesťanských kořenů byl u socialistů pozvolný. První francouzští socialisté se ještě hlásili k ideji spravedlnosti a především společenství.

„Můj život je náš život“ říkala George Sandová a Pierre Leroux použil jako motto své knihy *De l'humanité* (O lidstvu) citát ze svatého Pavla o jediném těle, kde „k sobě navzájem jme údy“ (Řím 12,5). Oba francouzští socialisté chápali to, co je založené v teologii pravoslavní „všichni jsou totiž Trojice“. Podle mínění jiného francouzského socialisty z počátku minulého století G. Sorella by každý, kdo se podílí na výrobě, měl mít rovný podíl na vlastnictví vyrobeného. Sorellova „filosofie výrobců“ svědčila o nostalgii po prvotní církvi schopné opravdu změnit život jak kolektivitu, tak každého zvlášť a rozmnožit v odumírající společnosti místa komunikace, hluboké svobody a krásy. Jenomže socialistické hnutí se nesetkalo s křesťanstvím spojujícím božské a lidské, ale s mnohem systematictějším marxismem. Proto vznešené ideje spravedlnosti a společenství na půdě bezbožného marxistického socialismu nutně zdegenerovaly, a tak veškeré další pokusy obohatit marxismus, socialismus a komunismus o dynamiku nezměrného bratrského života, které tyto ideologie hledají a zároveň popírají, jsou i do budoucna marné.

Jediným možným východiskem z této zdánlivě neřešitelné situace je podle mínění autorů sborníku konzervativní revoluce, s jejíž pomocí se ruský národ navrátí ke svým kořenům, které vytvářela Ruská pravoslavná církev, která svým důrazem na hodnoty tradiční morálky a sociální spravedlnosti. Autentickým výrazem této symfonie hodnot je sociálně konzervativní ideologie slavjanofilů.

Mezi významné slavjanofily první poloviny 19. století patřili především A. S. Chomjakov a I. V. Kirejevskij, který například upozorňuje na to, že pravoslavná víra v ruské společnosti měla vždy politické a sociální funkce. Víra sjednocovala ruskou zemi i v době, kdy byla rozdělena na knížectví. Ruské společenství starých dob, to nejsou ani králové, ani zámky, ani rytíři, ani plebs, ale nescíslné množství malých občin, ve kterých převládal duch spolupráce. Kirejevskij konstatuje, že vztahy uvnitř jednotlivých občin neregulovaly zákony ve smyslu západoevropské jurisprudence (pojem zákona v lexikonu Moskevské Rusi byl neznámý), ale pravoslavné pojetí pravdy a spravedlnosti. Staroruská společnost proto nezná mechanismus delegování práv, ale místo toho očekává naplnění pravdy a spravedlnosti z vůle Boží.

V praxi zákony ve starém Rusku nahrazovaly ustálené zvyky, které se vytvářely uvnitř pravoslavné církve a v monastýru. Tyto instituce Kirijejskij metaforicky nazývá „svatými zárodky“ univerzit, které nebyly ve své době založeny – ve zjevné narážce na roli západoevropských univerzit, které se od 13. století spolupodílely na rozvoji římsko-německého práva.

Autoři sborníku správně připomínají, že úvahy slavjanofilů nejsou zvláštním ruským archaickým reliktem, jelikož mají své analogie i v západoevropském sociálně-konzervativním myšlení 19. století, který vyrůstá také na bázi selské občiny a jehož protagonistou byl německý sociolog Ferdinand Tönnies se svou klasickou prací „*Gemeinschaft und Gesellschaft*“ (1887). Tento poznatek má zásadní význam pro formulaci nového ideologického paradigmatu evropské civilizace, nakolik to bude jeden z hlavních důsledků stávající hospodářské krize euroatlantických společností.

Konzervativci rádi zdůrazňují, že jejich učení není jenom ideologie, to jest pevný abstraktní a rigorózní soubor politických dogmat, nýbrž je to také způsob nazírání na lidskou přirozenost a společnost a především víra v transcendentní Boží řád. Člověk patří k tomuto trvalému odedávna existujícímu Božím řádu, který se s ním nezrodil a který s ním také nezemře. Právě tato skutečnost je nanejvýš důležitá, kdykoliv se člověk rozhoduje, co a jak má činit. Proto nemohou konzervativní postoje podléhat společenským krizím, ale také být hodnoceny z pozice dělení politické scény na pravici a levici, která účelově vznikla v době Velké francouzské revoluce a nemá své ukotvení v Božím řádu tohoto světa.

Například Benjamin Disraeli, hlavní politická osobnost, která stála u vzniku britské Konzervativní strany v 19. století, podobně jako ostatní konzervativní myslitelé i on považoval za naivní racionalistické představy osvícenců, že jejich principy a schémata dokážou změnit svět. Stoupenec utilitarismu nazýval dokonce novodobými scholastiky. Namísto smyšlených projektů sociálního inženýrství upřednostňuje tradiční anglickou věcnost podloženou zdravým úsudkem, věrnost vyzkoušeným formám společenské organizace. Jinými slovy antipólem sociálního konzervativismu jsou všechny ideologie osvícenského původu, které odmítají respektovat a poznávat Boží řád světa. Veškeré spekulace o pravici a levici jenom komplikují etablování se hodnot sociálního konzervativismu ve společenském vědomí.

Aplikace hodnot sociálního konzervativismu v rozličných sférách lidského snažení by pomohla uzdravit a obnovit současnou evropskou civilizaci. Umožnila by totiž pochopit, že kultura a umění neztrácejí svoji hodnotu jenom když jsou součástí věčného života a setkávají se s božskou skutečností. V této souvislosti o. Pavel Florenskij píše, že není náhodou, že slovo kultura pochází od slova kult. Kultura je ústrojný systém prostředků, jimiž se uskutečňuje a zjevuje hodnota přijatá jako absolutní. Z tohoto důvodu je



předmětem víry. Víra určuje určitý kult, kult pomáhá pochopit svět a z tohoto pochází kultura.

Jestliže každý člověk je k obrazu Božímu živou Boží ikonou, kultura a umění, pokud chtějí zodpovídat svému vysokému smyslu, musí být ikonou Božího království. Umělec, učenec, sociální reformátor, každý může „jako kněz“ učinit ze své činnosti kněžské dílo, svátost proměňující každou formu kultury na místo Božího zjevení (Špidlík, T. Ruská idea. Jiný pohled na člověka. Velehrad 1996, s. 154).

Tento možný vektor vývoje rozličných forem kultury a zvláště umění prozatím definitivně zablokovali již avantgardisté, kteří, jak píšou autoři sborníku, jsou ti, kdo zpochybňují v uměleckých žánrech rozumnost bytí a křesťanské víry. Započalo to ve futurismu, ve kterém zaniká člověk jako veliké téma umění. Ve futuristickém umění se člověk ztratil, byl roztrhán na kusy. Člověka prostupují předměty, lampy, postele a ulice, které ruší ucelenost jeho bytosti, jeho osobnosti, jeho neopakovatelné osobitosti. Člověk se propadá do okolního předmětného světa. Uskutečnil se tak zásadní a pro umění osudový rozkol s antikou, křesťanskou tradicí a renesancí (Berďajev, N. Smysl dějin. Pokus o filosofii člověka a jeho osudu. Praha 1995, s. 124–125). Před úkolem obnovy stojí také politická sféra evropských společností.

Stranické systémy, na kterých je vybudovaný dnešní systém zastupitelské parlamentní demokracie, se již dávno staly anachronismem.

Politické strany se totiž oligarchizují (ve smyslu železného zákona oligarchizace R. Michelse) a jsou to jenom výtahy k moci, jenž postrádají patriční členskou základnu. V důsledku těchto procesů se politické parlamenty stávají místem pro vágní proslovy, a proto v dohledné perspektivě, jak uvádějí autoři sborníku, budou muset být nahrazeny pracovními, ryze profesionálními parlamenty sestavenými na základech zastoupení profesních korporací. Ty nebudou bojovat o politickou moc, nýbrž budou řešit problémy reálného života (například otázky vzdělání anebo zemědělství) jako takové a nejen z hlediska svých úzce politických zájmů.

Změny očekávají i státní instituce. Autoři sborníku v této souvislosti rozvíjejí myšlenku o mravním státu, která vznikla v prostředí sovětských disidentů na platformě Všeruského sociálně-křesťanského svazu osvobození lidu (Všerossijskogo social-christijanskogo sojuza osvobožděníja naroda) před více než půl stoletím.

Myšlenka o mravním anebo etickém státu není v dějinách učení o státu zcela nová. Její zárodky najdeme například ve filozofii I. Kanta a v jeho teorii mravního imperativu, podle níž je za všech okolností morálka nadřazena státu. Na toto stanovisko navazuje například anglický liberál Th. H. Green, který byl ovlivněn německým romantismem, ve svých úvahách

o legitimitě občanské neposlušnosti. K teorii etického státu se hlásí také H. Spencer. Průmyslový stát není v jeho evoluční teorii konečným cílem. Nejvyšší stádium ve které doufá, bude takové, kdy zdroje rozvinutého industrialismu budou použity ke zdokonalení lidského charakteru skrze vyšší a socializovanější morální chování. Tak vznikne podle mínění H. Spencera etický stát. K teorii mravního státu se přihlásila i ideokracie komunistického režimu se svojí představou, že v komunismu stát jako orgán násilí a donucení bude nahrazený samosprávnými strukturami, kdy roli regulátora mezilidských vztahů převezme morálka. Jako předobraz tohoto stavu měl sloužit tzv. „Morální kodex budovatele komunismu“.

Uvedená stanoviska, jelikož se distancují anebo dokonce dehonestují ideologii sociálního konzervatismu, myšlenku mravního státu ve větší anebo menší míře jenom diskreditují.

Vznik speciálního orgánu, který bude dohlížet nad morálním zdravím společnosti, jak navrhuje autoři sborníku, je pro etablování se etického státu velice důležitým krokem, ale o kvalitě tohoto státu přece jenom rozhodne, nakolik se prosadí sociálně-konzervativní ethos v jednotlivých profesních korporacích. Vycházíme z předpokladu jako N. Berďajev, že zachránit současný stát a společnost před definitivním rozkladem (sociální entropií) mohou jen společenské svazy, jež budou co nejtěsněji spjaty s životem tedy korporativně-profesní uskupení, a to jak hospodářská, tak i duchovní, protože z těchto svazů bude utvářen obnovený mravní stát, ve kterém práce a politika budou mít eschatologický rozměr a budou cestou ke spáse člověka. Jenom idea spásy vytváří smysl pro všechny úvahy o osudech světa.

V sociálním prostředí, v němž budou určující sociálně-konzervativní hodnoty, se nutně změní i role inteligence.

V moderních společnostech je postavení části inteligence schizofrenní, jelikož chce být kritikem režimu, ale současně se dožaduje, aby byla stejným režimem protěžována. Naproti tomu v obnovené společnosti poplatné především sociálně-konzervativním hodnotám nebude inteligence sváděna mocí, nýbrž se bude podílet na proměňování a prosvětlování zevnitř života společnosti. Otázky, které řeší autoři stávajícího sborníku jsou bezpochyby znepokojivé, jejich analytické přístupy originální, inspirativní a naléhavě zvoucí příští badatele.

#### ADDRESS & ©

PhDr. Milan LUPTÁK, CSc.  
Katedra politologie  
Fakulta mezinárodních vztahů  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3  
*milan.luptak@vse.cz*

**Alexander J. BĚLOHLÁVEK: *Rozhodčí řízení v zemích Evropy*. Praha: C.H. BECK, 2012, 1792 strán, ISBN 978-80-7400-452-0.**

**Alexander J. BĚLOHLÁVEK: *Arbitration Proceedings in the European Countries***

Vydavateľstvo C. H. Beck vydalo koncom roka 2012 opäťďalšie zaujímavé dielo z pera prof. Alexandra J. Bělohlávka s názvom „Rozhodčí řízení v zemích Evropy“. Prof. Bělohlávek je známou osobnosťou, ktorého snád' už nie je potrebné ani predstavovať odbornej verejnosti. Popri advokátskej praxi a pedagogickej činnosti zastáva celý rad funkcií. Je členom niekoľkých významných zahraničných inštitúcií, združení a komisií. Od roku 2011 je prezidentom Svetovej Asociácie právnikov WJA – The World Jurist Association (so sídlom Washington, D. C., USA). Je rozhodcom viacerých rozhodcovských súdov v zahraničí.

Koncepcia tejto publikácie vychádza z potrieb odbornej verejnosti ohľadom prístupu k informáciám, a najmä predpisom o rozhodcovskom konaní iných krajín, ako aj pravidiel zahraničných stálych rozhodcovských súdov. Ako odborná právna, tak podnikateľská verejnosť je totiž bežne pri uzatváraní zmlúv s tzv. medzinárodným (cudzím) prvkom konfrontovaná s návrhmi rozhodcovských doložiek s miestom konania v zahraničí alebo návrhmi určujúcimi právomoc zahraničného rozhodcovského súdu (väčšinou niektoré stále rozhodcovské inštitúcie). Nie výnimočne je preto potrebné oboznámiť sa so zahraničnými predpismi o rozhodcovskom konaní preto, že sa strany snažia nájsť vhodné neutrálne miesto (štát) pre riešenie sporov vyplývajúcich zo zmluvy alebo v súvislosti s určitou zmluvou. Nie je napokon zarážajúce a je vcelku pochopiteľné, že sa strany bránia dohodnutiu právomocí rozhodcov v štáte sídla (bydliska) proti strane, rovnako ako je ešte častejšie, že strany odmietajú podrobiť sa v prípade sporov právomoci všeobecných (štátnych) súdov, obzvlášť tých, ktoré nie sú v ich vlastnej krajine. Posúdenie vhodnosti režimu riešenia sporov je však spoľahlivo možné jedine s dokonalou znalosťou právnej úpravy rozhodcovského konania v konkrétnej krajine. Aj z týchto dôvodov sa autor pustil do veľmi zaujímavého a potrebného diela.

Publikácia pokrýva problematiku rozhodcovského konania vo väčšine krajín Európy. Výnimkou sú napríklad Andorra, Monako, mestský štát Vatikán (Svätá stolica), mestský štát San Marino, niektoré štáty bývalej Juhoslávie, a to buď z dôvodu zanedbateľného praktického a mnohokrát dokonca aj akademického (predovšetkým porovnávajúceho) významu alebo z dôvodu horšej dostupnosti národnej úpravy a často aj nemožnosti posudzovať spory primeraným spôsobom aktuálne, podľa platného znenia národnej úpravy a jej úplnosti (v prípade bývalej Juhoslávie nebola do tejto publikácie zahrnutá Bosna a Hercegovina a Macedónsko). Na druhej strane niektoré národné predpisy, práve ohľadom rozhodcovského konania, výslovne stanovujú svoj teritoriálny rozsah aj na územia, ktoré

požívajú značné (legislatívne) autonómie. Takto sa napríklad určitá časť dánskeho zákona o rozhodcovskom konaní uplatňuje tiež na Grónsko, a predovšetkým na Faerské ostrovy a pod. S výnimkou týchto niekoľkých prípadov však táto publikácia pokrýva v zásade celý európsky kontinent, vrátane euroázijských krajín. Osobitosťou je kapitola týkajúca sa Slovenskej republiky. Do poslednej citovanej kapitoly bol totiž zaradený výlučne text zákona č. 216/1994 Sb., o rozhodcovskom konaní a o výkone rozhodcovských nálezov, v znení neskorších zmien, t.j. najmä v znení novely vykonanej zákonom č. 19/2012 Sb.. Účelom tejto publikácie je oboznámiť odbornú verejnosť s právnou úpravou v iných štátoch, pričom najmä čitateľ (odborná právna i podnikateľská verejnosť) v tuzemsku disponuje množstvom materiálov komentárového typu, ktoré sa problematike rozhodcovského konania v Slovenskej republike podrobne venujú.

Preklady národných predpisov o rozhodcovskom konaní boli vykonávané primárne vždy z originálnych jazykových verzií, a ak bolo možné získať prístup k takému zdroju, boli využité v prvom rade oficiálne zdroje, to znamená tie, v ktorých sú v jednotlivých štátoch uverejňované záväzné znenia predpisov. V prípadoch, keď takéto verzie z akýchkoľvek dôvodov dostupné neboli, boli použité iné pramene, vždy aspoň dva a niekedy aj viac za účelom overenia identity a aktuálnosti predmetných textov. Hoci sa autor snažil zohľadniť aktuálne platné verzie predpisov, nemožno vylúčiť, že pri niektorých krajinách to dodržané nebolo. Ide o štáty, ktoré nie sú stranami v medzinárodnej praxi často volené ako miesto (sídlo) konania a ktorých úpravy, novelizácie legislatívy alebo judikátov nie sú v medzinárodnej odbornej literatúre alebo na rôznych odborných a profesijných fórach príliš diskutované. Ostatne, ako je minimálne právnej verejnosti iste zrejmé, majú prepisy alebo preklady akéhokoľvek všeobecného normatívneho aktu výlučne informatívny a orientačný charakter. V závislosti od účelu použitia takého normatívu, resp. odkazu na neho je nutné vždy a individuálne vychádzať z jeho záväznej verzie. Rovnako preklady v tejto publikácii majú preto orientačný charakter.

Rozhodcovské konanie je typickou oblasťou, ktorá sa často dotýka právnych vzťahov zo zahraničím. Preto sú to práve predpisy o rozhodcovskom konaní, ktoré sú mnohokrát dostupné v prekladoch do rôznych jazykov. Takéto prípadne existujúce preklady neboli do tejto publikácie prevzaté, boli však často použité ako porovnávacie materiály pri príprave textov, ktoré sa čitateľom a odbornej verejnosti v tejto publikácii predkladajú. Preklady predpisov o rozhodcovskom konaní z jazykov frekventovaných v medzinárodnej praxi boli vykonané aj autorom, hoci aj v týchto prípadoch

autor často využíval porovnanie s inými prekladmi. V každom prípade všetky preklady zaradené do tejto publikácie sú novými prekladmi spracovanými až na niekoľko výnimiek, pre potreby tejto publikácie. Trochu odlišný postup bol zvolený u prekladov pravidiel pre rozhodcovské konanie a ďalších štandardov určitých stálych rozhodcov inštitúcií. Hoci aj tu autor často vychádzal z národnej jazykovej verzie, sú to práve tieto pravidlá, ktoré veľa stálych rozhodcovských inštitúcií spracováva primárne napríklad v angličtine. Tak napríklad tzv. „švajčiarske pravidlá“ (pravidlá siedmich združených švajčiarskych obchodných komôr pre alternatívne riešenie sporného konania), ktoré boli významne novelizované v roku 2012, boli najprv spracované v angličtine a až následne boli zhotovované ich iné jazykové verzie. Obdobne to platí pre SCG (Rozhodcovský inštitút pri Štokholmskej obchodnej komore) a pod. V týchto prípadoch, vždy v závislosti na konkrétnom jazykovom režime daných pravidiel, sa autor snažil vychádzať z verzie, ktorá je zodpovedajúca inštitúcií považovaná za primárnu, bolo však použité aj aktívne porovnanie s inými jazykovými verziami, ktoré takéto inštitúcie majú mnohokrát k dispozícii.

Popri predpisoch o rozhodcovskom konaní, pravidiel stálych rozhodcovských súdov, príp. tiež iných normatívov, obsahuje táto publikácia v celom rade kapitol, členených podľa štátov, tiež stručný úvod ohľadom koncepcie, prameňov a niektorých princípov rozhodcovského konania v konkrétnom štáte. Tento úvod bol vypustený najmä u krajín, ktorých frekvencnosť ako miesta rozhodcovského konania je v medzinárodných sporoch vcelku malá, ale niekedy aj v prípadoch, kedy ide naopak o štát často volený za sídlo konania (sídlo konania znamená akýsi „procesnoprávny domicil“), ide však o krajinu, ktorej úprava je tuzemskej odbornej verejnosti blízka čo do štruktúry a princípov, a podrobnejší vstupný výklad sa tak nejavil potrebný.

Výnimkou sú napríklad predpisy o rozhodcovskom konaní Rakúska a tzv. Viedenské pravidlá, ktorých preklad vykonal autor pred niekoľkými rokmi (teraz bola vykonaná len kontrola aktuálnosti, a niektoré drobné úpravy) a ktoré sú dostupné z verejných zdrojov na stránkach niektorých rakúskych inštitúcií, ktorým autor tieto texty už skôr poskytol. To isté platí napríklad pre tzv. „švajčiarske pravidlá“ a pod., v niektorých prípadoch je informácií o rozhodcovskom konaní dostatok a tieto sú k dispozícii odbornej verejnosti v aktuálnom stave. V niektorých prípadoch, v ktorých to autor považoval za vhodné, je vstupný národný výklad nahradený alebo doplnený dokonca len poznámkami k zodpovedajúcim ustanoveniam jednotlivých normatívnych textov (s poznámkami pod čiarou). Podrobnejšie úvodná časť tak bola spracovaná pre kapitoly

(štáty), s ktorými má predovšetkým Česká republika tradične aktívny hospodársky, a teda aj právny styk, ktorých predpisy o rozhodcovskom konaní však nie sú príliš známe, príp. sú len ťažko dostupné, je komplikované zistiť ich aktuálny stav a výklad a pod. Takto bol podrobnejšie úvod do problematiky rozhodcovského konania začlenený predovšetkým do kapitol týkajúcich sa niektorých krajín východnej a strednej Európy.

Aj napriek vyššie uvedenému je potrebné opakovane zdôrazniť, že všetky preklady predpisov, pravidiel a iných textov majú výlučne orientačný charakter. Ak je potrebné príslušné právne predpisy a iné normatívy aplikovať v akomkoľvek konaní alebo podľa nich založiť práva, uplatňovať nároky alebo zohľadniť akýmkoľvek iným spôsobom v právne relevantnom rokovaní, je vždy nutné preveriť aktuálnosť daných textov a súčasne použiť vždy originálne znenie. Pritom u väčšiny textov (prekladov) v tejto publikácii je uvedená tiež elektronická cesta alebo odkazy na iný zdroj originálnej úpravy. Okrem toho je vždy vhodné a je potrebné odporučiť, aby bol každý predpis (v zmysle všeobecne záväznej normy) aplikovaný buď bezprostredne, alebo aspoň s istou kvalifikovanou podporou osôb, ktoré majú vedomosti a skúsenosti so zodpovedajúcim právnym poriadkom. Ani také predpisy, ako sú predpisy o rozhodcovskom konaní, ktoré sú mnohokrát významne ovplyvnené medzinárodnými štandardmi a niekedy tieto medzinárodné štandardy (ako napríklad Vzorový zákon UNCITRAL a pod.) doslovne preberajú, totiž neexistujú oddelene od celého konkrétneho právneho poriadku. Jednotlivým inštitútom je tak vždy nutné prikladať primárne ten význam, ktorý je im prikladaný všeobecne v príslušnom práve.

Publikácia je určená predovšetkým právnej praxe v hospodárskom styku všade tam, kde ide o zmluvné vzťahy so zahraničím. To tiež platí i pre širokú podnikateľskú verejnosť. Ide navyše o monografiu, ktorá má značný význam z porovnávacieho hľadiska. Je ojedinelým prínosom pre rozhodcovskú prax, ale i pre akademickú a vedeckú sféru, študentov práva a ekonomických odborov, pre finančnú a bankovú prax.

#### ADDRESS & ©

Dr.h.c. doc. JUDr. Alena PAULIČKOVÁ, PhD.  
Katedra obchodného, hospodárskeho  
a finančného práva  
Fakulta práva Janka Jesenského  
Vysoká škola v Sládkovičove  
Fučíkova 269, 925 21 Sládkovičovo  
Slovak Republic  
[alena.paulickova@vssladkovicovo.sk](mailto:alena.paulickova@vssladkovicovo.sk)

**Jiří BÍLÝ – Štěpán KAVAN – Roman SVATOŠ et al.: *Veřejná správa a bezpečnost státu jako součást trvale udržitelného rozvoje*. České Budějovice: VŠERS, 2013, 208 s., ISBN 978-80-87472-48-4.**

**Jiří BÍLÝ – Štěpán KAVAN – Roman SVATOŠ et al.: *Public Administration and Security of Country as Part of Sustainable Development***

Ve vědecké a odborné literatuře se čtenáři setkávají s publikacemi rozdílných koncepcí. Existují publikace s určitým redukcijním zaměřením. Tyto se orientují na výrazné a podstatné znaky tématu, obvykle personifikované vědeckou autoritou s profilujícím zájmem o hlavní téma. Jinou koncepcí publikace, ne však méně významnou, jsou práce koncipované difúzně. Téma, které je předmětem analýzy, je rozprostřeno do množství často detailních příspěvků, do určité mozaiky, jejíž složení svědčí o záměru editorů, nepřehlédnout při analýze tématu vypovídající jednotlivosti o jeho podstatě.

Druhý přístup zvolili editoři a autoři VŠERS pro realizaci monografie zaměřené na otázky trvale udržitelného rozvoje, veřejné správy a bezpečnosti státu.

Většina kapitol vychází z již realizovaných vědeckých projektů, které byly posuzovány v oponentním řízení. V takových případech mají příspěvky charakter vědeckého sdělení a tuto skutečnost je nezbytné ocenit pozitivně.

Monografie přináší podněty sahající do oblasti politologické a sociologické teorie a metodologie. Navíc analýza překračuje rámec regionu v podobě jednotlivých národních států (udržitelný rozvoj EU, vliv mezinárodní migrace, vliv islámu v Evropě, náboženského fundamentalismu, či možný dopad vesmírných katastrof). Politologické aspekty zvažují úlohu demokratických mechanismů, nebo případných jejich deviací (omezující faktory participace). K podnětným úvahám patří sociologicky fundované postřehy o sociálních problémech a jejich působení na trvale udržitelný rozvoj společnosti. Jak konstatuje **L. Pána**, jakákoliv podpora reformy veřejné správy je velmi cenná. Uvádí řadu zkušeností správních reforem v jiných zemích. Z nich je zřejmé, že New Public Management přináší jednotlivým státům důležité informace v oblasti řízení veřejného sektoru. Úspěch tohoto konceptu však záleží vždy na konkrétní implementaci konceptu v každé zemi. Pro Českou republiku doporučuje daleko rychlejší a účinnější zavádění New Public Managementu do činnosti veřejné správy.

Kapitola **J. Dworzeckího** nastiňuje teoretickou analýzu obsahu a rozsahu pojmu bezpečnost v souvislosti s lidským právem na bezpečnou existenci. Přínosné jsou vybrané interdisciplinární přístupy k problematice bezpečnosti, ohrožení a rizik. Obsah umožňuje komparaci teoretických přístupů uváděných v polské a české a slovenské literatuře.

**M. Majerník**, **S. Haviar**, a **E. Zabavníková** ve své kapitole vycházejí ze základního předpokladu, že proces posuzování strategických doku-

mentů je nejdůležitějším nástrojem, který by měl politickým subjektům identifikovat a předpovídat vlivy politiky, plánů a programů na životní prostředí. Ukazují, že konkrétní příklady z praxe často odhalují slabé místa v metodice posuzování a v oblasti nesprávné interpretace standardizovaných postupů. Autoři nastiňují model metodického postupu integrovaného posuzování strategických rozvojových dokumentů s důrazem na hodnocení bezpečnostně zdravotních rizik, ověřený na konkrétním strategickém dokumentu „Štátny program sanácie environmentálnych záťaží na roky 2010–2014“. Článek je možno využít praxeologicky i pedagogicky.

**R. Kazanský** a **D. Adašková** analyzují genezi, specifika a reálné možnosti regionálního přístupu k řešení konfliktů. Příspěvek vhodně charakterizuje profilové aspekty Hospodářského společenství západoafrických států (ECOWAS) a jeho pozici v procese řešení konfliktů. Aktuálnost předložených poznatků se v současnosti zvyšuje ve vztahu k existujícím a stále vznikajícím ozbrojeným konfliktům, které mají regionální charakter. Převažující informační charakter může být využíván zejména pro pedagogické účely.

**E. Snižik** a **V. Sedlák** argumentovaně analyzují možnosti, které poskytují nástroje Geografického informačního systému v oblasti hydrologie. Obsah článku má výrazný praxeologický význam, spočívající v nasimulování situace, která by nastala při zvýšení hladiny vodního toku Torysa v městě Prešov. Projekt GIS mapující oblasti s vyšším stupněm povodňového ohrožení bude možné použít jako součást podkladů při návrhu systému protipovodňové ochrany v uvedeném městě. Obsah je možné využít nejen při praktickém projektování protipovodňových opatření, ale také v přípravě studentů bezpečnostně právní problematiky v oblasti krizového managementu.

**J. Hrudka** a **B. Vangelis** se věnují stručné chronologické informaci o výraznějších pokusech zavedení „testů integrity“ v České republice a rozšíření jejich současné podoby – tzv. zkoušek spolehlivosti prováděné Generální inspekcí bezpečnostních sborů – na další osoby působící v orgánech veřejné moci. Aktuálnost tématu je podtržena faktem, že tyto pokusy trvají dodnes. Poskytnuté informace mohou využívat především specialisté.

**Š. Kavan** a **H. Majzlíková** se zaměřili na problematiku vzdělávání v oblasti krizového řízení a jeho aplikaci do praxe. Tento přístup je analyzovaný na příkladu zapojení HZS JČK do bezpečnostního vzdělávání. Důraz je kladen rovněž na propojenost systému vzdělávání přes síť výzkumných pracovišť,



pracovišť vysokých škol a vyvolaných zpětných vazeb přínosů pro teorii a praxi. V současnosti se bezpečnostní vzdělávání v ČR uskutečňuje na řadě vysokých škol a akademických pracovišť, kde se však izolovaně realizuje výuka a případně i výzkum různých otázek naší bezpečnosti. Z parciálních závěrů lze usoudit, že autoři preferují integrované a komplexní vzdělávání v oblasti krizového řízení.

**R. Kazanský** a **M. Dobřík** zpracovali kapitulu v rámci projektu „Centrum excelentnosti – vytvorenie komplexnej stratégie medzinárodného krízového riadenia v medzinárodných vzťahoch“, ITMS: 26220120068, spolufinancovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (ERDF) prostredníctvom Operačného programu Výskum a vývoj (OP VaV). Její obsah je vysoce aktuální jak z hlediska teoretického, tak i z hlediska vzdělávacího. Autoři hledají možnosti, jak využívat simulační technologie na modelování globálních problémů a krizových situací. Jako užitečná se ukazuje koncepce koncipování návodů, jak připravovat pracovníky na zvládání krizových situací prostřednictvím simulačních technologií.

**J. Kříha** má ambici v širším a užším smyslu reflektovat existenci demonstrované výšece poukazovaných hmotněprávních i procesněprávních institutů správního práva. Reflektuje významnost fakticity zapojení veřejnosti v rámci meritorního rozhodování poukazovaných úředních osob, které determinuje uplatňování a zejména faktické naplnění principů „dobré správy“ v souvislosti se zabezpečením smíšeného modelu veřejné správy v rámci teritoriálního území České republiky. Věcná část kapitoly vymezuje praxeologicky orientovaný tematický vhléd upotřebitelný zejména pro odborníky zabývající se aplikací správního práva v praxi.

Předložená studie **J. Sabola** a **J. Hudzietzové** byla připravena za částečné podpory poskytnuté v rámci projektu: Popularizace VaV CZ.1.07/2.3.00/35.0046. Její obsah má specifický charakter koncentrovaný na aktuální otázky, které souvisejí s radiačními a jadernými aplikacemi a jejich vlivem na okolní obyvatelstvo a to jak za normálních, tak i mimořádných situací. Pozitivně je možné komentovat hodnocení potenciálně škodlivých vlivů, které souvisí s aplikacemi radiačních a jaderných technologií v různých oblastech. Závěry studie je možné využívat v procesu informování veřejného mínění o velmi citlivých problémech, které se týkají bezpečnosti jaderných zařízení fungujících v České republice.

Kapitola **D. Procházkové** je svým obsahem i metodikou velmi zajímavá a společensky užitečná. Obsah článku je charakteristický použitím optimálních vědeckých postupů, které umožnily vytvoření plastické představy o problémech, které svojí globalitou představují velmi výrazný průnik do problému trvale

udržitelného rozvoje. Článek zdařile využívá závěry, které autorka již dříve publikovala a které obsahují formulace úkolů pro budoucí výzkum a reálné úkoly pro každé veřejné aktivum. Přínosné je vyústění článku, které synteticky a komplexně vyjadřuje hlavní nedostatky v řízení pohrom v EU.

**L. Brehovská** se zabývá problematikou dlouhodobých výpadků elektrické energie, představující velké ohrožení toho obyvatelstva, které je závislé na péči zdravotnických, sociálních a školských zařízení. Přínosná je analýza území Jihočeského kraje, kde autorka ukazuje na řadu problémů, které negativně ovlivňují úroveň připravenosti zdravotnických a sociálních zařízení.

**M. Ondicová** a **P. Soukop** vycházejí z informací, získaných z reprezentativního kvantitativního průzkumu veřejného mínění, který byl realizovaný v rámci řešení vědeckovýzkumného úkolu „Analýza situácie v oblasti prostitúcie a s ňou súvisiaceho dopytu po sexuálnych službách“. Pozitivně je potřebné ocenit, že výběrový vzorek je reprezentativní pro území Slovenské republiky. Určitě by bylo zajímavé korelovat získané údaje s věkovou strukturou respondentů. Vhodně je využíváno grafické vyjádření získaných informací. Závěry se soustřeďují především na legislativní úpravy s cílem zefektivnit kontrolu a rozšířit možnosti prostředků dokazování v trestném řízení.

**J. Firstová** dokazuje, že kriminalita mládeže, vyznačující se jistými specifickými rysy, dle oficiálních kriminálních statistik klesá. Autorka oprávněně dochází k závěru, že nelze vycházet pouze z absolutních čísel evidovaných v oficiálních kriminálních statistických výstupech, které mohou budit zkrslý dojem o výrazném poklesu delikventní činnosti dnešní mladé generace. Proto zdůrazňuje, že v této souvislosti je nutné uvažovat o vysoké míře latence, dále o vlivu určitých demografických činitelů a legislativních úprav.

Obsah i metodika kapitoly **R. Svatoše** jsou prioritně soustředěny na realizaci komparativní analýzy vybraných trestně procesně právních institutů týkajících se problematiky korupce v České republice a ve Slovenské republice. Z pozice určitých metodických požadavků byly porovnávány pouze ty právní nástroje, které jsou nejčastěji využívány právě při odhalování a dokazování korupce. Realizovaná komparace uvedených právních nástrojů zahrnuje podobnosti a rozdílnosti, co do kvality i kvantity. Autor po provedené analýze dochází k zajímavým a inspirativním závěrům, že právní úprava ve Slovenské republice poskytuje policistům, při odhalování a dokumentování korupčních trestných činů, účinnější nástroje než jejich českým kolegům. Kapitola je teoreticky a zejména praxeologicky funkční a společensky užitečná.

Originalita a podnětnost jednotlivých výstupů přispívá k celkovému charakteru monografie, kterou

lze označit za zdařilou.

prof. PhDr. Emanuel PECKA, CSc.  
Katedra společenských věd  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[pecka@vsers.cz](mailto:pecka@vsers.cz)

**ADDRESS & ©**  
prof. PhDr. Jaroslav ERNEKER, DrSc.  
Katedra právních oborů a bezpečnostních studií  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[erneker@vsers.cz](mailto:erneker@vsers.cz)

**Lubomír PÁNA – Jiří BÍLÝ (eds.): *Udržitelný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání*. České Budějovice: VŠERS, 2013, 137 s., ISBN 978-80-87472-60-6.**

**Lubomír PÁNA – Jiří BÍLÝ (eds.): *Sustainable Development and Environmental Upbringing in Education***

Recenzovaný sborník z konference je výstupem z realizovaného projektu „Udržitelný rozvoj a environmentální výchova ve vzdělávání pedagogických pracovníků“ (CZ 1.07/1.3.00/14.0075), který byl řešen na Vysoké škole evropských a regionálních studií o.p.s. v Českých Budějovicích. Editory sborníku jsou doc. JUDr. PhDr. Jiří Bílý, CSc. a doc. Dr. Lubomír Pána, Ph.D. Je velmi záslužné, že sborníky tohoto typu vycházejí právě v této době. Téma environmentální výchovy je nedílnou součástí RVP pro ZŠ a SŠ. V současné době, kdy mluvíme o globalizujícím prostředí a vlivu globalizace na společnost ve 21. století je vzácností, když můžeme mít k dispozici praktické a teoretické poznatky z tohoto oboru, kterým životní prostředí určitě je. Zasahuje dostatečným způsobem do procesu výchovy občana, do vzdělávacích trendů na různých typech škol a vzdělávacích zařízení, které se environmentálním vzděláváním zabývají. Sborník, na druhou stranu představuje, souhrn teoretických a praktických poznatků badatelů z různých oborů sociálních věd, kteří ve formě konferenčních příspěvků předávají získané poznatky a výsledky vědecké a pedagogické práce.

Zvolenému tématu je věnován úvod, 18 studií a závěr. Nejobecnějším hodnotovým záměrem všech příspěvků je vést k dokonalejšímu chápání vztahu člověka, společnosti a přírody při efektivní didaktické pomoci, zejména využitím environmentální výuky. Tento didaktický aspekt je vlastní všem příspěvkům.

Autoři vycházeli z pochopení faktu, že v současné moderní (či postmoderní) společnosti, jakkoliv „rizikové“, je výchova a vzdělávání permanentní záležitostí. Týká se jak věkových kategorií, tak rozmanitého

prostředí a institucí. Vedle jednotlivých typů škol je předmětem zájmu autorů právě řada institucí zahrnující jednotlivé sféry hospodářského života. Zvláštní pozornost je právem věnována „lesní pedagogice“.

Koncepční stránka sborníku je promyšlená do důsledků, neboť jsou do obsahu zařazeny konferenční příspěvky z akademického prostředí a rovněž autoři, kteří se pohybují jednoznačně v praxi. O to je větší přínos a využitelnost celého textu – recenzovaného sborníku. Obsahovou stránku recenzovaného sborníku lze považovat za zdařilou a přínosnou.

Formální stránka recenzovaného textu splňuje základní požadavky pro vydání sborníku z konference. K jednotlivým příspěvkům lze doplnit jen několik technických poznámek, které mají přispět k jejich lepší kvalitě.

Sborník má své přednosti i v těch částech, které se zabývají definováním jednotlivých kategorií ve snaze určit jejich rozdílnosti. Např. environmentální politika, environmentální výchova, environmentální bezpečnost.

Originalita a podnětnost jednotlivých výstupů přispívá k celkovému charakteru sborníku, který lze označit za zdařilý.

**ADDRESS & ©**  
doc. PhDr. Miroslav SAPÍK, Ph.D.  
Katedra společenských věd  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice  
Czech Republic  
[sapik@vsers.cz](mailto:sapik@vsers.cz)

**Dana PROCHÁZKOVÁ: *Principy udržitelnosti vývoje*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 141 s., ISBN 978-80-87472-21-7.**

**Dana PROCHÁZKOVÁ: *Principles of Sustainable Development***

Dobrá vysokoškolská učebnice je zdrojem, ke kterému se můžeme po letech důvěrně vracet. Neodmyslitelnou součástí knihovny každého znalce oboru a potencionálního badatele se stane teprve tehdy, slouží-li jako jeden z potřebných fundamentů, na který lze na pozadí růstu a principiální proměnlivosti poznatků systematicky navazovat. Že takových knih, obdařených onou nadčasovou kvalitou a organickou přehledností je stále poskrovnu, není dnes třeba vůbec zdůrazňovat. Vyplnit tuto mezeru či niku si klade za cíl i kniha Dany Procházkové.

V souvislosti s předloženou tematikou autorka neopomíná poukázat na sociologickou dimenzi udržitelného vývoje: Sociální skutečnost není predeterminovaná objektivní fakticitou; je pojmána právě v jejím dialektickém sejetí, jako pojetí v zásadě dynamické, tedy funkční, jako skutečnost, která je principiálně prolnta hodnotou a smyslem. Toto zásadní noetické východisko pak autorka promýšlí v souvislosti s úrovní rozvoje člověka, s jeho kulturou, s individuálními zájmy a potřebami. Nicméně odolávat tlaku prostředí je trvalá výzva a vyžaduje přiměřený postoj, neboť možná řešení se otevírají teprve pokud si vytkneme nějaký cíl. Autorka neopomíná čtenáře vést k zamyšlení, že přetvářením skutečnosti se postupně přetváří i jedinec sám, že otázka „jak žít“ se v současnosti transformuje v otázku „jak budeme existovat“ (jakožto civilizace). Úkolem vědy je potom nacházet meze či rámce často slepých subjektivních zájmů a přání tak, aby bylo možné potenciální excesy předvídat, resp. v lepším případě je předem eliminovat. Ono normativní vymezování se ale neobejde bez nutné psychologické analýzy, jak už věděl Brentanův žák poučený dobovým herbartismem T. G. Masaryk, když v *Konkrétní logice* obohatil svou hierarchickou stupnici věd v Millovsckém duchu o psychologii. Souvislost psychologie a sociologie, tj. sejetí jedince a společnosti v tomto ohledu v sobě implikuje komplementární vztah částí základních lidských práv, tedy práv osobních a politických (práv první generace) s právy sociálními a ekonomickými (právy druhé generace). V této tvůrčí spojitosti je možné v základních lidských právech nacházet výchozí konsensuální normativní rovinu vzájemného porozumění a možného uznání v rámci pospolitosti, k níž chtě nechtě patříme a již jsme členy, ať už se jedná o dimenzi lokální, národní, makroregionální či snad celé civilizace. Že současné struktury jsou v důsledku přímé propojenosti ekonomiky, kultury a různých institucí s informačními a komunikačními technologiemi náchylné k náhlým a nečekaným změnám, přičemž si vytváří své typické

formy a spontánní modely sociální a politické organizace (od teroristických a protestních sítí k internetovému interaktivismu), jen předznačuje, že nelehké hledání společných východisek vzájemného uznání vede často cestami různých vzájemných konfliktů.

Pozitivně lze hodnotit také „realistický postoj“, který do výkladu problematiky udržitelného vývoje autorka záměrně vnáší (byť jsou sledované problémy směřovány především do oblastí enviromentální). Onen realismus nachází výraz jak v tematické volbě a členění jednotlivých kapitol, tak také v tom, že odborný text je vhodně doplněn obrázky, tabulkami, grafy a především příklady z odborné praxe. Přehlednost jednotlivých kapitol je navíc zesílena následujícím členěním: studijní cíle; klíčové pojmy; vlastní výklad; souhrn; a kontrolní otázky. Nakonec jsou uvedeny otázky k zamyšlení. Pro konkrétní představu ještě připomenou zvolenou strukturu vysokoškolské učebnice, která kromě úvodu a závěru obsahuje celkem pět kapitol (poslední je pak členěna do třinácti dílčích podkapitol):

- Lidský systém a životní prostředí
- Indikátory
- Cíl a axiomy udržitelného rozvoje
- Správní řízení je nástroj k zajištění udržitelného vývoje
- Udržitelnost a její obecné principy

Závěrem můžeme konstatovat, že zvolená tematika knihy je problematiku vysoce aktuální a stanovování principů udržitelného rozvoje by se mělo stát neodmyslitelnou součástí naší společenské výchovy a současného kulturního povědomí vůbec. Že už tradičním propagátorem tohoto přístupu je právě Vysoká škola evropských a regionálních studií, nedokazují jen pravidelné prestižní vědecké mezinárodní konference, které na toto téma každoročně spolu s Konrad Adenauer Stiftung v prostorách Krajského úřadu Jihočeského kraje pořádá, ale předložená kniha sama. Přeji jí, aby se stala zdrojem porozumění a dalšího rozvíjení této principiální problematiky a onen nadčasový ideál čtenáře byl v tomto smyslu v nejdříve možné míře naplněn.

**ADDRESS & ©**

Ing. et Mgr. Jan SVOBODA, M.A.  
Individuální badatelské projekty  
Filosofický ústav Akademie věd ČR, v.v.i.  
Jilská 1, 110 00 Praha 1  
[jansva@seznam.cz](mailto:jansva@seznam.cz)

## 5 VARIA

## LETÁKY PROTI OPOZICI 1989 – EDICE PRAMENŮ

## Leaflets Against Opposition in 1989 – Source Edition

Jiří PETRÁŠ

Události konce roku 1989 v jihočeské metropoli byly základním způsobem popsány v několika málo článcích<sup>48</sup>. Vesměs se tedy jedná o dosud pole téměř neorané. Přitom, jak jde čas, regionální komparativní literatury přibývá<sup>49</sup>, stejně tak jako je již vcelku dosti prací s obecnou tematikou<sup>50</sup>.

Nedá se říci, že pramenů ke studiu by bylo málo – naopak, události na krajské stranické a státní úrovni (Jihočeský krajský výbor Komunistické strany Československa, Krajský národní výbor, Krajský výbor Národní fronty) jsou ve fondech Státního oblastního archivu v Třeboni, na úrovni okresu a města pak ve Státním okresním archivu v Českých Budějovicích. Nemůžeme také vynechat příslušný fond Jihočeského muzea v Českých Budějovicích<sup>51</sup>. K dispozici je samozřejmě i Kronika Českých Budějovic za rok 1989 a těž dobový regionální tisk.

Zajímavý soubor materiálů vztahující se k období 1989–1990 je ve sbírkách Jihočeského muzea v Českých Budějovicích<sup>52</sup>. Vznikl dílem vlastním sběrem, dílem darem občanů a především Stávkového výboru studentů PF a VŠZ v Českých Budějovicích a českobudějovického centra Občanského fóra. Obsahuje řádově několik set předmětů různého druhu – denní tisk, fotografie, letáky, plakáty, tiskoviny Občanského fóra a studentského stávkového výboru a řadu dalších předmětů.

Samozřejmě, že drtivá většina ze souboru je ve znamení více či méně zjevné protikomunistické a pro-

tirežimní orientace – až na devět letáků opačně orientovaných. Pochází se souboru darovaného do Jihočeského muzea studentským stávkovým výborem<sup>53</sup>.

U některých z oněch devíti nemůžeme s jistotou tvrdit, ve které „dílňě“ vzniknul, i když je to samozřejmě nabíledni – text, stylistika mnohé napovídá<sup>54</sup>. O původci nám nic už nevypoví, jestli leták vznikl na počítači, či byl napsán na psacím stroji a pak byly dělány jeho kopie na různém, v dané době dostupném rozmnožovacím zařízení, včetně tehdy u nás nového hitu – kopírkách. Tuto techniku totiž už nevlastnily pouze stranické aparáty. Studenti, o výbo-rech Občanského fóra nemluvě, jak je vidět na letáčích jimi rozšiřovaných, byli vybaveni stejně tak dobře, jako jejich ideoví protivníci. Všechny tyto letáky jsou také ve velmi dobrém stavu – až na dva – jeden<sup>55</sup>, který je částečně poničen, zmačkáán a zjevně pošlapán, zřejmě byl sebrán ze země; druhý pak byl několikrát přeložen – zjevně proto, aby se vešel do kapsy tomu, který jej pak zanesl do stávkového výboru studentů<sup>56</sup>.

Soubor těchto devíti letáků můžeme rozdělit dle provenience do dvou skupin. Zaprvé to jsou letáky, možno říci interní informace, orgánů KSČ<sup>57</sup>, rady Městského národního výboru v Českých Budějovicích<sup>58</sup> a leták, na jehož konci je „podpis“ Městského výboru Socialistického svazu mládeže Praha<sup>59</sup>. Zvláštní je, že u tohoto letáku je v horním levém rohu tužkou, verzálním písmem, napsáno slovo „Provo-

<sup>48</sup> Např. PETRÁŠ, Jiří: *Listopad 1989 ve světle pramenů JKV KSČ České Budějovice*. Výběr. Časopis pro vlastivědu a historii jižních Čech, XXXIV, 1997, č. 4, s. 301–307; zejména ale Petráš, Jiří: *České Budějovice v roce 1989*. In: Krákora, Pavel a spol.: *Obnova demokracie v Československu po roce 1989*. Praha 2010.

<sup>49</sup> Např. Krákora, Pavel a spol.: *Obnova demokracie v Československu po roce 1989*. Praha 2010. Valeš, Lukáš: *Rok 1989 v Plzni a západních Čechách*. Dobrá Voda 2003; Týž: *Zrod demokratických politických systémů okresů Klatovy, Domažlice a Tachov a jejich vývoj v 90. letech 20. století*. Plzeň 2007;

<sup>50</sup> Za všechny jmenujme alespoň Otáhal, Milan – Sládek, Zdeněk: *Deset pražských dnů 17.–27. listopad 1989*. Praha 1990; Pithart, Petr: *Devětaosmdesátý*. Praha 2009; Pullmann, Michal: *Konec Experimentu. Přestavba a pád komunismu v Československu*. Praha 2011; Suk, Jiří: *Labyrintem revoluce. Aktéři, zápletky a křížovatky jedné politické krize od listopadu 1989 do června 1990*. Praha 2003. Otáhal, Milan – Vaněk, Miroslav: *Sto studentských revolucí*. Praha 1999.

<sup>51</sup> Blíže k tomu Petráš, Jiří: *Listopad 1989 ve světle pramenů JKV KSČ České Budějovice*. Výběr. Časopis pro vlastivědu a historii jižních Čech, XXXIV, 1997, č. 4, s. 301–307; zejména ale Petráš, Jiří: *České Budějovice v roce 1989*. In: Krákora, Pavel a spol.: *Obnova demokracie v Československu po roce 1989*. Praha 2010.

<sup>52</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsírka historie.

<sup>53</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsírka historie, S 15 091 – S 15 099.

<sup>54</sup> V některých případech z letáků přímo „čiší“ funkcionářská mluva.

<sup>55</sup> Jde o leták S 15 091.

<sup>56</sup> Jde o leták S 15 094.

<sup>57</sup> Jde o S 15 095, S 15 097, S 15 098 a S 15 099.

<sup>58</sup> S 15 092.

<sup>59</sup> S 15 093.



kace!“ Zbylé dva letáky jsou dílem anonymní<sup>60</sup>, dílem podepsané neznámým subjektem<sup>61</sup>.

Nejdříve se budeme zabývat dvojicí anonymních letáků. Leták pod inventárním číslem S 15 091 je psaný na psacím stroji a rozmnožovaný jako nekvalitní rotaprint, text je částečně rozmáznut. Je fyzicky částečně poškozen, jeví známky pomačkání, na jednom místě je podlepen. Pravděpodobně byl někde pověšen (a nemuselo to být zrovna v Budějovicích, ale zcela jistě se jednalo o nějaký příhraniční region s Rakouskem či Německem), posléze stržen a ze země pak sebrán a tak zachráněn pro současnost.

Jde o krátký text napsaný na psacím stroji na papír formátu 21 x 30 cm. Nemá nadpis, jeho obsah podporuje KSČ a odmítá stávkou a „ultimativní požadavky“ protikomunistických sil, neodmítá však prošetření události 17. 11. 1989. V letáku se upozorňuje na to, že sdělovací prostředky líčí události v Československu jednostranně (proti příslušníkům SNB a členům KSČ). Na konci textu vyvolává strach z cizinců (občané Rakouska a Německa), kteří k nám jezdí kupovat potraviny: „Vždyť všichni dobře víme, kdo jezdí k nám pro potraviny, kampak ale budeme jezdit my???“ V závěru textu je výzva: „Chceme slyšet, kdo za nás bude dělat!!! Ze stávek a křiku se nenajíme!“ Anonymní leták je zakončen výzvou „Vyslyšte také nás poctivé dělníky!!!“. Autoři mohli být pravděpodobně napojeni na orgány KSČ. Tištěn a rozšiřován byl pravděpodobně koncem listopadu či spíše v prosinci 1989, přesné datum ale nelze určit. Bylo to ale zcela jistě v době, kdy české obchody začaly být zaplavovány turisty z rakouského a německého příhraničí, kteří zde vykupovali ve velkém množství pro ně tehdy velice levné potraviny.

Druhý leták, pod inventárním číslem S 15 094<sup>62</sup>, pochází z Ostravska. Jde o text napsaný na psacím stroji na papír formátu 21 x 30 cm a rozmnožovaný na kopírkách. Původní předloha visela pravděpodobně na nějaké nástěnce, neboť jsou zjevné tečky po špendlíkách v jednotlivých rozích a uprostřed horní strany papíru. Opět se nějakými „studentskými“ cestami dostala jedna z kopií až do Českých Budějovic. Leták byl na několikrát přeložen až na velikost cca 10 x 7 cm tak, aby se vešel do kapsy resp. např. peněženky. Takto doputoval až k českobudějovickému stávkovému výboru.

Leták „Nezávislého dělnického hnutí Ostrava“ vyzývá dělníky, rolníky a pokrokovou inteligenci k bojkotu divadel, která stávkují za požadavky studentů. V úvodním odstavci dehonestuje ty, kteří studenti vedou („vedou je asistenti, kteří nedovedou

pracovat, ale jen kecat“) a hrozí, že bude-li situace pokračovat, vyjdou do ulic havíři a nastolí pořádek. Studenty a všechny, kteří jim pomáhají, označují za rozbíječe socialismu a staví paralelu ke konci 60. let 20. století (odkaz na sjezd spisovatelů v roce 1967). Václava Havla označují za potomka kapitalistů, kteří chtějí opět nastolit kapitalistický systém v Československu<sup>63</sup>. Dále vyzývají k bojkotu divadel – tato dvouřádková pasáž je zvýrazněna tím, že mezi jednotlivými písmeny jsou mezery a taktéž mezi slovy jsou větší mezery:

„V y z ý v á m e v š e c h n y d ě l n í k y , p r a c o v - / n í k y J Z D a p o k r o k o v o u i n t e l i g e n c i /“ načech následuje již normálním způsobem napsaná výzva k bojkotu divadel, „které dnes svévolně nejen v Ostravě stávkují.“

Bojkot byl ohlášen zatím pouze do konce roku 1989. Text končil výzvou „Žádáme všechny poctivé dělníky, rolníky a pracující inteligenci o veřejné vystoupení pro záchranu socialismu!“ Leták není datován, pravděpodobně byl ale vytvořen v týdnu před generální stávkou (20.–26. 11. 1989).

Jazykově a argumentačně jsou si oba letáky podobné. Oběma je vlastní i jistá účinnost, jsou psány v apelativním duchu. Oba varují zejména dělníky před potomky kapitalistů, před herci („Proč věříte potomkům bývalých kapitalistů, jako je HAVEL a spol., proč věříte umělcům, pro které je životním krédem jen hromadění majetku“) a intelektuály (kteří „nedovedou pracovat, ale jen kecat“). Bylo to v době, kdy naopak studenti a herci spolu s představiteli Občanského fóra jezdili mezi dělníky do továren a vysvětlovali jim smysl svého boje. Na dělnické třídě, která tvořila tehdy rozhodující procento obyvatelstva, tedy závisel do značné míry osud revoluce.

Druhá větší skupina jsou texty podepsané a bezesporu vytvořené orgány KSČ, samosprávou resp. SSM. Některé z nich ani nemají charakter letáku<sup>64</sup>. My je i s těmito výhradami ale sloučíme do jedné skupiny, už i proto, že jako letáky s důležitými (v té době) informacemi mohly být využity druhotně, a to oběma soupeřícími stranami<sup>65</sup>.

Leták s inventárním číslem S 15 093 je z provenience Městského výboru Socialistického svazu mládeže v Praze (alespoň tak je podepsán). Je uvozen mottem, které napovídá o jeho obsahu: „JÁ NA BRÁCHU, BRÁCHA NA MNĚ / aneb / vrána k vráně sedá, rovný rovného si hledá“. Na úvod požadují autoři odstranění „dědkostroje z vedení KSČ a státu ... Nechceme také rekonstrukce, chceme demise jak Předsednictva ÚV KSČ, tak vlád ČSSR, ČSR a SSR.

<sup>60</sup> S 15 091, končí výzvou „Vyslyšte také nás poctivé dělníky!!!“

<sup>61</sup> S 15 094. „Nezávislé dělnické hnutí Ostrava“.

<sup>62</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbirka historie, S 15 094.

<sup>63</sup> Nutno podotknout, že v tomto se autoři letáku nespolehli.

<sup>64</sup> Například S 15 096 – jde o třístránkový text – dálkopis, S 15 098 – dvoulist s provoláním OV KSČ České Budějovice svým členům.

<sup>65</sup> V mnoha materiálech studentských i Občanského fóra bylo v té době poukazováno na „úskočnost“ představitelů KSČ, na jejich „formy boje“ a jako důkaz byly předkládány různé projevy stranické provenience.

Chceme, aby z těchto orgánů odešli lidé staří nejen myšlením, ale i věkem“. Kritizují předsedu vlády Ladislava Adamce a s nelibostí si všimají pochvalného komentáře Václava Havla na jeho adresu v projevu na manifestaci na Letenské pláni v sobotu 25. 11. „Slyšeli jsme z ničeho nic najednou ocenění pana Adamce. Za co tak najednou? Co jste si navzájem slíbili, co jste bez nás a o nás upekli?“

Mohl by nám pan ministerský předseda odpovědět, co našemu mluvčímu Václavu Havlovi udělal, čím se mu zalíbil, že mu tak najednou padl do oka?

Povězte nám čestně a otevřeně. Jednal jste někdy v minulosti přímo či nepřímo s Václavem Havlem? S naším hnutím? Na čem jste se dohodli? Na dialogu nebo i na křeslech? Na tom, že my budeme souhlasit s tím, abyste zůstal ministerským předsedou a Vy že naším mluvčím a myslitelům dáte ve své vládě nějaká okrajová křesla? Že je uděláte ministry zbytečných záležitostí a že Vy budete ve svých čtyřiašedesáti letech ministerským předsedou do osmdesátí?

Tak to ne. Chceme novou vládu, chceme mladou vládu, chceme vládu čestných a poctivých lidí, kteří nedělají vysokou politiku o nás a bez nás.“ Končí apelem a otázkou současně: „Nechce nás někdo využít pro své cíle? Nechce nás někdo využít v hrách špinavé politiky? Je možné, že ač je leták podepsán jménem MV SSM Praha, že přímo MV SSM nemusel být jeho autorem, resp. se mohlo jednat o dílo několika jeho členů.“

Na první pohled zaujme snad až generační averze (ne-li nenávisť) ke stávajícím elitám, které jistě nepatřily mezi nejmladší, dále pak zjevná nedůvěra k předsedovi vlády Adamcovi (zde opět neobvykle nazývanému premiérem), který jako první našel odvahu a schopnost jednat s představiteli Občanského fóra a dlouho byl jejich jediným partnerem. Je také zajímavý vztah k Václavu Havlovi, kterého na jedné straně označují za svého mluvčího, na straně druhé ho podezírají z kuloárových tajných smluv s předsedou vlády. Autoři textu se tímto vymezují proti několika skupinám najednou a opět je zde patrná snaha po hledání nepřítele. Na letáku v levém horním rohu napsáno versálkami tužkou „PROVOKACE!“ Leták vytištěn těsně po 25. 11. 1989. Text byl psán na psacím stroji a rozmnožován xerokopie.

Další leták s inventárním číslem S 15 092<sup>66</sup> je vlastně „PROVOLÁNÍ rady Městského národního výboru v Českých Budějovicích k občanům a mládeži krajského města po událostech na Žižkově náměstí dne 22. 11. 1989.“ Na Žižkově náměstí (od roku 1991 náměstí Přemysla Otakara II.) probíhaly od úterý 21. listopadu 1989 jednotlivé demonstrace. Zatímco ta první byla ještě decentních rozměrů a zúčastnily se jí řádově stovky lidí (další občané sledovali děj z podloubí, které lemují náměstí ze všech čtyř stran),

v pořadí druhá, ve středu 22. listopadu nabyla již masivních rozměrů s účastí mnoha tisíc občanů.

Rada MěstNV apeluje na zachování klidu a pořádku, upozorňuje na to, že studenti a mladí lidé jsou ovlivňováni protisocialistickými silami a jejich původní požadavky přerostly rámcem dialogu. „Do hry vstoupily síly, které zneužívají především mladou generaci k tomu, aby zvrátily samu podstatu socialismu v naší vlasti. Nejde již jen o vyvození důsledků ze zákroků pořádkových sil dne 17. 11. 1989 v Praze, ale prostřednictvím ultimativních požadavků je vynucována radikální změna politického a společenského systému v naší vlasti.“ Toto byl vcelku přesný postřeh, avšak jeho autoři zapomněli, že reálný socialismus, který oni představovali, už dlouhou dobu nikomu příliš neimponoval.

Vyzývá k zachování klidu a rozvahy a varuje před generální stávkou. Autoři prohlášení ubezpečují, že problémy, které provázely proces přestavby, se podaří jistě vyřešit „... avšak [generální stávka a manifestace – pozn. autor] nejsou prostředky, kterými můžeme řešit tolik potřebný a vyžadovaný dialog, naopak v této atmosféře prakticky ztrácí smysl, neboť organizátoři těchto akcí již nechtějí diskutovat o praktických problémech, pokud jim nebudou splněny vznesené ultimativní požadavky, které jdou na samou podstatu socialismu v naší zemi.“ Tedy opět vcelku přesný postřeh a prognóza dalšího vývoje. Na druhé straně je z obsahu provolání zřejmé, že ani stranické, státní orgány a orgány místní samosprávy složené vesměs z „osvědčených“ lidí, kteří nastoupili do svých funkcí zpravidla po roce 1969 v období normalizace, již ztratili smysl pro realitu a nevěděli, jak na nastalou situaci reagovat, resp. reagovali pouze tak, jak uměli, což v daném okamžiku samozřejmě působilo jako chování z jiného světa. Provolání je zachováno v originálu (psán na psacím stroji na papíru formátu 21 x 30 cm), pravděpodobně ho představitelé města vyrobili v několika kusech a jeden z nich zaslali studentskému stávkovému výboru.

Zbylých pět materiálů jsou z proveniencí Komunistické strany Československa – v jednom případě se jedná o třístránkový dálnopis z předsednictva Ústředního výboru Komunistické strany Československa adresovaný I. tajemníkovi ÚV KSS a vedoucím krajským a okresním tajemníkům KSČ, jakož i vedoucím tajemníkovi v Praze a Bratislavě. Druhý tvoří jedenáct bodů z celostátního stranického aktivu konaného v Praze dne 28. 11. 1989. Zbývající tři jsou z dílny českobudějovického Okresního výboru KSČ.

Patrně nejzajímavější je dálnopis zasláný z Ústředního výboru Komunistické strany Československa<sup>67</sup>. Jde tedy o vnitrostranický materiál a je s podivem, že se octl v rukách studentů. To by mohlo svědčit o jisté propojenosti alespoň části komunistických elit potažmo

<sup>66</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbirka historie, S 15 092.

<sup>67</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbirka historie, S 15 096.

aparátu a opozice<sup>68</sup>. Dálnopis byl rozeslán z Prahy v pondělí 21. listopadu. Měl to být pravděpodobně jakýsi „manuál“ pro stranické orgány nižších stupňů, který je seznamoval s aktuální situací, cíli opozice a radil, jaké formy boje zvolit. Opět se dá říci totéž, co u předchozích – vcelku reálně konstatuje, že se zde bojuje o osud systému, upozorňuje na spojení studentů, umělců a protisocialistických sil a na jejich snahu získat si sympatie pracujících. Radí přejít do ofenzivy, mobilizovat jednotlivé stranické organizace a příznivce a aktiv, jakož i stranický tisk. Radí nepouštět delegace studentů, umělců a „organizátory rozvratných akcí“ do podniků, kde by mohli ovlivňovat pracující. Varuje před generální stávkou. Nakonec doporučuje ustanovit při krajských a okresních organizacích operativní štáby a jimi iniciovaná podpůrná stanoviska a rezoluce zasílat Ústřednímu výboru KSČ.

Opět platí výše řečené. Poměrně přesný popis a odhad situace v kontrastu s naprosto nereálnými radami a strategiemi, které jsou více než čím jiným v dané situaci pouze prázdnými slovy. Jde o nereálné strategie „křlu v plotě“.

Stejně zoufale a iracionálně vyznívají závěry celostátního stranického aktivu konaného v Praze dne 28. 11. 1989<sup>69</sup>. Opět to byl materiál rozšiřován dálnopisem a též šlo o vnitrostranickou záležitost. Do jedenácti bodů bylo shrnuto celé jednání – východiskem pro další postup komunistů se mělo stát vystoupení generálního tajemníka K. Urbánka na aktivu. Bylo třeba se závěry aktivu seznámit všechny komunisty i nestraníky a vést aktivní dialog se všemi, kteří chtěli zachovat socialismus, a to i s OF a současně ukazovat na ty, kteří se snažili socialismus rozbít. Celostátní stranický aktiv se dále dohodl umožnit vyloučeným a vyškrtnutým členům v letech 1968/1969 návrat do KSČ. Na druhé straně odmítnul snahy rozpustit Lidové milice a základní organizace KSČ na pracovištích. Za hlavní úkol daného období považoval aktiv plnění hospodářských úkolů a zajištění plynulosti výroby – to byla zřejmá nářezka na proběhnuvší generální stávku předchozího dne. V předposledním desátém bodě je jasně formulována podpora stávajícímu prezidentu republiky Gustávu Husákovi a odmítnutí „nevybíravých útoků Občanského fóra na presidenta republiky...“.

V posledním bodě se již hovoří o svolání (byť zatím bez termínu) mimořádného sjezdu KSČ a zpracování Akčního programu.

Prvním z materiálů Okresního výboru Komunistické strany Československa (bráno chronologicky) je informace (ve formě dopisu na papíře formátu 21 x 30 cm) určena pouze pro vnitrostranickou potřebu základním organizacím KSČ<sup>70</sup> vypracovaná dne 20. října 1989<sup>71</sup> (!). Jedná se o upozornění na zasedání

předsednictva ÚV KSČ dne 13. října 1989. Vedoucí tajemník OV KSČ Ladislav Odvárka seznamuje s jeho závěry; předsednictvo ÚV KSČ varovalo před aktivitami opozičních skupin (Charta 77 a Klub za socialistickou přestavbu – Obroda), které se údajně pokouší sjednotit a snaží se získat pro své plány zejména mladé lidi. Tyto skupiny se měly též údajně snažit pronikat i do legálních struktur (stran a organizací) Národní fronty, jakož i svými aktivitami oddělit řadové členy KSČ od svého vedení. K těmto cílům měly tyto skupiny mít připraveny dopis, „...“ který se jim nepodařilo vydat před 21. srpnem t. r. a chtějí jej nyní v závěru tohoto týdne zaslat základním organizacím a komunistům. V dopise se zveličují některé naše nedostatky při realizaci politiky KSČ a jsou znevažovány dosavadní výsledky budování socialismu. V dopise se hovoří o tom, že se nacházíme v krizi způsobené komunistickou stranou, která nese hlavní odpovědnost za existující problémy a nedostatky. Z toho je jasně patrné, že pokračují v úsilí o narušování a oslabování jednoty strany a vyvolávání nedůvěry k vedoucím funkcionářům KSČ. Přes přijatá opatření je možné, že se tento materiál dostane do některých ZO strany v okruhu vaší působnosti. Je proto třeba přijmout potřebná opatření, aby především výbory ZO KSČ a členové strany byli připraveni čelit těmto snahám.“ Předsednictvo varovalo, že se opoziční protirežimní skupiny budou pro své plány snažit zneužít výročí vzniku republiky 28. 10. 1989. Vyzývá ZO KSČ ke zvýšené aktivitě a sledování názorů a myšlení lidí a okamžitě energicky reagovat na nepřátelskou činnost proti KSČ.

Předsednictvo OV KSČ si uvědomovalo, že tyto opoziční aktivity by mohly mít odezvu mezi řadovými členy strany: „Přes přijatá opatření je možné, že se tento materiál [dopis Klubu za socialistickou přestavbu – Obrody členům KSČ] dostane do některých ZO strany v okruhu vaší působnosti. Je proto třeba přijmout potřebná opatření, aby především výbory ZO KSČ a členové strany byli připraveni čelit těmto snahám ... Tato situace vyžaduje zvýšit v okrese i v jeho jednotlivých místech bdělost, včas čelit protispolečenským jevům. Je nutno rozvinout masovou politickou práci mezi členy strany v ZO i mezi bezpartijními v pracovních kolektivech. Jde o to, účinně ovlivňovat myšlení lidí, pozorně sledovat jejich názory v okruhu působnosti stranických organizací, znát nálady a pohotově reagovat na nepřátelskou činnost, nesprávné postoje a pomluvy. Vyvozovat stranické závěry se musí v těch případech, kdy někteří členové strany podporují různé nelegální akce. Opatření je třeba přijmout i po linii státních orgánů k použití zákonných prostředků k energickému vystoupení proti pokusům nepřátelských sil vyvolat destabilizaci a nepokoje ve společnosti.“

<sup>68</sup> Je otázkou, zda se materiál dostal do rukou opozice již v Praze a odtud pak byl rozeslán na jednotlivá místa, či byl předán na úrovni kraje resp. okresu.

<sup>69</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbrka historie, S 15 099.

<sup>70</sup> Opět je otázka, jak se mohl dostat takový materiál do rukou politické opozice.

<sup>71</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbrka historie, S 15 095.

Komunistické elity se ocitly v nezáviděníhodné situaci – už před listopadem 1989 věděli, že nemohou věřit ani členům své vlastní strany.

Předposlední námi sledovaný leták je vlastně jakousi koláží sesazenou z několika textů zveřejněných v denním tisku na papíře formátu 21 x 30 cm<sup>72</sup>. Na první straně je projev nového generálního tajemníka ÚV KSČ Karla Urbánka přednesený na schůzi předsednictva ÚV KSČ v sobotu 25. listopadu 1989. V levém horním rohu je fotografie nového nejvyššího představitele KSČ. Pod horním okrajem uprostřed je známá symbolika – překřížené kladivo a srp v pěticípé hvězdě, pod tím nápis „Okresní výbor / Komunistické strany Československa / v Českých Budějovicích“ a pod ním tučně „**Projev Karla Urbánka**“. V levém horním rohu je i razítko příjemce letáku – Fakultního výboru Socialistického svazu mládeže Agronomické fakulty Vysoké školy zemědělské v Českých Budějovicích.

Na rubu letáku je opět z denního tisku výběr „**Z diskuse na mimořádném zasedání ÚV KSČ**“. Pro studenty VŠZ v Českých Budějovicích vybrali tvůrci letáku – komunisté z OV KSČ části tří projevů: Vasilu Mohority, předsedy ÚV SSM, Jiřiny Švorcové, herečky Divadla na Vinohradech a dělníka ČKD Kompresory Praha Antonína Mladého. V pravém dolním rohu je tučně vysazen nápis „**Nedostatky řešit, / ale ne stávkou**“

Jak realita oněch dní ukázala, byl to již marný boj představitelů KSČ o vliv mezi mladými lidmi – a to i podchycenými v SSM. Navíc – projevy Karla Urbánka, Vasilu Mohority, Jiřiny Švorcové a Antonína Mladého asi nebylo zjevně tím, co by je v dané situaci dokázalo přesvědčit a přitáhnout zpět k politice KSČ.

Poslední námi sledovaný materiál, opět z dílny OV KSČ v Českých Budějovicích, je z přelomu listopadu a prosince 1989. Jde o originál, který se opět nějakými cestičkami dostal z drolicí se a již zdaleka ne monolitní KSČ do rukou politické opozice. Dvoulist psaný na psacím stroji nese název „Budeme bojovat o ideály socialismu“ a pochází, jak je z textu patrné, z přelomu listopadu a prosince 1989<sup>73</sup>.

První strana dvoulistu uvozená výše uvedeným nadpisem popisuje ve stručnosti úkoly KSČ ve zcela nové politické a společenské situaci. „V těchto dnech strana hledá spojení se všemi poctivými lidmi bez ohledu na politickou příslušnost, či náboženské vyznání. Dnes si však uvědomuje plnou odpovědnost za nejbližší i budoucí osudy země, za udržení socialismu v Československu.

Musíme otevřeně v širokých vrstvách pracujících i mládeže ukázat pravou tvář těch sil, které zneužily oprávněných požadavků našich studentů a mladých lidí k tomu, aby svedly naši společnost ze socialistických základů. To většina našich poctivých občanů si uvědomuje, ale politický boj dále pokračuje.

V této situaci si každý komunista musí uvědomit, že v podmínkách politického pluralismu, tedy rovnocenného postavení všech politických stran, je jediným východiskem strany o své postavení ve společnosti i politickém systému o důvěru lidí bojovat konkrétní každodenní prací.

Jednota komunistů, jejich akceschopnost a spojení s nimi, kteří se vyslovují pro další socialistický rozvoj, se stávají nezbytnou podmínkou současné politické práce. Nedokážeme-li to, je ohrožen socialismus již při nejbližších všeobecných volbách.

To je zásadní politický úkol všech komunistů okresu České Budějovice pro nejbližší dny.“

Na třetí straně dvoulistu pak je osm bodů, kterými se komunisté na českobudějovickém okrese měli v tomto boji řídit. Jejich společným jmenovatelem byla práce v terénu, a to jak s řadovými členy KSČ, tak i s nestraníky.

V tomto materiálu se poprvé počítá se svobodnými volbami, v nichž bude KSČ pouze jednou z řady současných, jako s hotovým faktem. Také se konstatuje, byť decentně, že v období vlády KSČ v Československu komunisté udělali „řadu chyb. ... Přes poctivé úsilí většiny komunistů se jí však [Komunistické straně Československa] především v důsledku chyb v jejím vedení, nepodařilo naplnit očekávání a tužby československého lidu, udržet si důvěru komunistů i poctivých občanů.“ Rozdělení na poctivé – rozuměj především řadové straníky a možno sem přiřadit i elity na nižších stupních řízení – komunisty a pracující lid na straně jedné a na nejvyšší elity, které mohou za „chyby“ minulosti je zjevné a distanc jistě není náhodný. Každý funkcionář chtěl být v této době zařazen mezi poctivé komunisty.

## ZÁVĚR

Prohlížíme-li si dnes fotografie z přelomových událostí konce roku 1989, které zabírají krajinu měst, můžeme si povšimnout jedné skutečnosti – množství plakátů a letáků, které byly vylepeny na všech možných i nemožných místech. Leták totiž slouží jako rychlá informace pro občany, pomáhá jim orientovat se v překotně vyvíjející situaci a má ho i udržovat v „bdělém“ stavu. Pomáhá nám také poodhalit ducha doby, myšlenkový svět jejich tvůrců. Bylo tomu tak v našich moderních dějinách v srpnových dnech roku 1968 a opět i v událostech konce roku 1989.

Samozřejmě, že drtivá většina letáků či plakátů vyjadřovala protikomunistická stanoviska. Byla proti systému a jeho elitám, tak jak vzešly ze srpnové okupace roku 1968. Řád, který byl nastolen pomocí sovětských tanků, byl po nástupu nového sovětského vedení v čele s M. S. Gorbačovem a změnou jeho politiky odsouzen k zániku. Většina občanů tehdejšího Česko-

<sup>72</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbirka historie, S 15 097.

<sup>73</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbirka historie, S 15 098.



slovenska se svými vrcholnými představiteli strany a státu nesouhlasila, či k nim přímo pociťovala negativní postoje. Nedá se ale tvrdit, že přáním lidí bylo nastolit kapitalistický systém. Naopak, v prvních dnech a týdnech po 17. listopadu 1989 lidé vzpomínali – a byly jim připomínány představiteli politické opozice – na myšlenky Československého jara 1968.

V této záplavě se tu a tam objevily i letáky svým obsahem sympatizující se stávajícím režimem a jeho elitami<sup>74</sup>. Několik věcí měly společných. Jednak to byla patrná snaha rozdělit společnost na „pocitivé občany“ na straně jedné, na druhé pak na opoziční skupiny, „nepřátelské živly“ a ty, kteří chtěli nastolit kapitalistický společenský řád. A to je další mocný moment – jejich autoři hrozili před demontáží (reálného) socialismu u nás a nastolením kapitalismu.

Autoři těchto letáků – dílem byli patrně napojeni na stranické orgány různých stupňů a dílem pocházeli rovnou z tohoto prostředí – měli koneckonců poměrně přesné informace o tom, co se děje, jakož i o akcích svých politických protivníků (stranické a státní orgány koneckonců využívaly poměrně husté sítě zpravodajských služeb a potlačovatelského aparátu). Na druhou stranu ale již nebyli schopni nějak zasáhnout, vymyslet účinnou strategii boje. Komunistické elity ztratily pud sebezáchovy, staly se bezradnými a řeči, na které se jako na jediné zmožily, již nebyly v jejich podání atraktivním zbožím. Lidé jim v drtivé většině tehdy nevěřili.

Díky tomu, že se dobové letáky zachránily prostřednictvím studentských stávkových výborů resp. koordinačních center Občanského fóra tak můžeme s odstupem let nahlédnout do myšlenkového světa společnosti reálného socialismu konce osmdesátých let dvacátého století, do období vrcholící společenské a politické krize. Letáky a myšlenky v nich artikulované nám naznačí i hlavní problémy oné doby a různé způsoby jejich řešení.

Editorská poznámka: následující tři materiály citujeme bez jakýchkoliv úprav, včetně případných chyb, versálního písma, tučně vytištěného resp. podtrženého textu apod. a u dálnopisu včetně absence háčků a čárek.

### Příloha I.

Studenti v celé ČSSR! kdo vás vede ke stávce?<sup>75</sup>

Podívejte se objektivně na členy stávkových výborů!

Jde o studenty, kteří se neosvědčili ani u nás na závodech a v podnicích. Vedou je asistenti, kteří nedovedou pracovat, ale jen kecat. Proč věříte potomkům bývalých kapitalistů, jako je HAVEL a spol., proč věříte umělcům, pro které je životním kredem jen hromadění majetku. Vzpomeňte si na sjezd spiso-

vatelů v roce 1967 a jejich postoje v krizových letech. Pokud se neuklidníte vyjdeme do ulic my havíři, hutníci a ostatní pocitiví pracovníci průmyslu Ostravy. Když nás přinutíte postupovat stejně jako to děláte nyní vy, budeme všichni za chvíli bez tepla, světla a jídla.

Dělníci a rolníci!

Kdo potřebuje stávku divadla? Vždyť jsou placeni z naší práce. Proč? Vzhledem k tomu, že sami svévolně zrušili divadelní představení pro dárcce krve, pro naše děti, pro dojíždějící pracující z jiných okresů našeho kraje

Vyzýváme všechny dělníky, pracovníky JZD a pokrokovou inteligenci k bojkotu všech divadel, které dnes svévolně nejen v Ostravě stávkují. Bojkot vyhlášíme prozatím do konce roku 1989. Prosazujeme zrušení předplatného na svých odborových orgánech, žádáme vrácení vstupného za neuskutečněná představení, doporučujeme přechod na samofinancování v celé kulturní frontě a odbourání státních dotací, které pocházejí i z našich prostředků.

Žádáme všechny pocitivé dělníky, rolníky a pracující inteligenci o veřejné vystoupení za záchranu socialismu!

„Nezávislé dělnické hnutí Ostrava“

### Příloha II.

JÁ NA BRÁCHU, BRÁCHA NA MNĚ  
aneb

vrána k vráně sedá, rovný rovného si hledá<sup>76</sup>

Chceme odstranit dědkostroj z vedení KSČ a státu. Řekli jsme to již několikrát. Musíme stát za svými slovy. Ale nestojíme. Nechceme také rekonstrukce, chceme demise jak Předsednictva ÚV KSČ, tak vlády ČSSR, ČSR a SSR. Chceme, aby z těchto orgánů odešli lidé staří nejen myšlením, ale i věkem.

Jedním z těch, který se k nám „najednou“ přidal, je i Ladislav Adamec, dřívější i nynější předseda vlády ČSSR. Můžeme mít k němu důvěru? Posuďte sami.

„Vládne“ již druhé období a nic se neděje. Jenom plamennými slovy přednášel proklamace.

A potom, co jsme dneska na vlastní uši slyšeli na letenské pláni, tj. v sobotu 25. 11. 1989, z úst našeho mluvčího pana Havla, nějak tomu přestáváme rozumět. Slyšeli jsme z ničeho nic najednou ocenění pana Adamce.

Za co tak najednou? Co jste si navzájem slíbili, co jste bez nás a o nás upekli?

Mohl by nám pan ministerský předseda odpovědět, co našemu mluvčímu Václavu Havlovi udělal, čím se mu zalíbil, že mu tak najednou padl do oka?

<sup>74</sup> Dnes už nedokážeme říci přesně, jak se materiály vnitrostranické proveni ence dostaly do rukou studentů resp. představitelů Občanského fóra. Patrně, jak jsme poznamenali výše, těch cest mohlo být vícero – včetně té, která dokazuje jisté propojení či alespoň sympatie mezi představiteli těchto orgánů resp. pracovníků aparátu a politickými resp. občanskými odpůrci režimu.

<sup>75</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsírka historie, S 15 094.

<sup>76</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsírka historie, S 15 093.

Povězte nám čestně a otevřeně. Jednal jste někdy v minulosti přímo či nepřímo s Václavem Havlem? S naším hnutím? Na čem jste se dohodli? Na dialogu nebo i na křeslech? Na tom, že my budeme souhlasit s tím, abyste zůstal ministerským předsedou a Vy že naším mluvčím a myslitelům dáte ve své vládě nějaká okrajová křesla? Že je uděláte ministry zbytečných záležitostí a že Vy budete ve svých čtyřiašedesáti letech ministerským předsedou do osmdesáti?

Tak to ne. Chceme novou vládu, chceme mladou vládu, chceme vládu čestných a poctivých lidí, kteří nedělají vysokou politiku o nás a bez nás. Ptáme se. Nechce nás někdo využít pro své cíle? Nechce nás někdo využít v hrách špinavé politiky?

Čistý rozum, čisté ruce, čisté činy, čisté lidi.

MV SSM Praha

### Příloha III.

#### USTREDNI VYBOR KOMUNISTICKE STRANY CESKOSLOVENSKA PRAHA<sup>77</sup>

V Praze 21. 11. 1989

c. j. : UV – 0135/89

I. tajemník UV KSS  
- vedoucí tajemníci krajských výborů  
KSC, KSS a městských výborů strany  
v Praze a Bratislavě, okresních  
výborů KSC, KSS

Vážení soudruzi,

V posledních dnech doslo v Praze a v řadě dalších míst naší republiky k narušení klidu a veřejného pořádku. Organizátoři těchto akcí zneužili část veřejnosti zejména studentskou mládež. Dramatizují situaci, působí na city a názory mladých lidí, vyhrocojí emoce. Využívají k tomu kulturní frontu. V řadě divadel jsou poradány stavky.

Jsou přijímány rezoluce a vyzvy, obsahující ultimativní požadavky na kadrové změny v řídicích orgánech, k sesazení vlády, k rozbití a likvidaci KSC, k diskreditaci SNB. Jde o primý pokus o svržení našeho socialistického zřízení.

Opozicionní síly se snaží rozšířit své působení mimo rámec hlavního města. Vysílají své organizátory na vysoké školy, na různá shromáždění, která z jejich iniciativy probíhají na mnoha místech.

Současná situace vyžaduje od všech stranických orgánů a organizací i jednotlivých komunistů rozvážný a přitom zásadový a ofenzivní postup, nedopustit, aby se jim situace vymkla z rukou.

Je třeba neodkladně mobilizovat stranické organizace, komunisty, všechny občany, jimž jde o socialismus, aby podporili stanovisko vlády CSSR, CSR, SSR, zveřejněné 21. 11. t. r., spolupřetvářeli atmosféru klidu a rozvahy.

Nejdůležitější je masová politická práce mezi lidmi.

Funkcionáři a aparát strany, národních výborů, vedoucí hospodářští pracovníci musí jít do pracovních kolektivů, aby předesli pokusum o vyvolání generalní stavky, kterou opozicionní síly planují na 27. listopadu. Každý řídicí pracovník je osobně odpovědný za situaci ve svém kolektivu.

Je nutno diskutovat se studenty, učenickou mládeží, kteří jsou manipulováni nazodpovědnými zivly. Zvláště důležité je zesílit působení pedagoga a rodičů na mladou generaci.

Hlavním cílem je přesvědčivě ukazovat, že vyhrocení situace ohrožuje každého občana naší společnosti, bezpečnost každé rodiny. Případně stavky, jimž vyhrocuje opozice, by značně poškodily naše národní hospodářství, vedly k rozrušení trhu a zasobování (zejména nyní, v zimním období před vanocními svátky).

Organizátoři rozvratných akcí budou pokračovat v úsilí o získání podpory pracujících pro své požadavky. Snaží se o získání podpory v zákonech. Proto je nezbytné zabránit vstupu jejich emisarů do podniku, závodu a dalších institucí, případně jiným metodám ovlivnění pracovních kolektivů.

Podnikové a stranické vedení musí zabezpečit radnou ostrahu těchto objektů. V těchto chvílích si musí vedoucí pracovníci – komunisté i nekomunisté – uvědomovat svoji odpovědnost za zvládnutí politické situace v okruhu své působnosti.

Zvláštní pozornost musíme věnovat sdělovacím prostředkům. PUV KSC přijalo opatření, která by měla tlumit atmosféru vášně, vést k zajištění jednotné informace ČTK, rozhlasu a televize. V tomto směru byly uloženy konkrétní úkoly ústředním reditelům těchto sdělovacích prostředků.

Stranický tisk musí ofenzivně působit na veřejnost. V plné míře to platí i pro krajské, okresní, podnikové a závodní sdělovací a informační prostředky. Je třeba v nich uveřejňovat stanoviska pracovních kolektivů i jednotlivců podporující politiku přestavby a demokratizace, dialog v zájmu socialismu. Měly by v nich zaznít hlasy odsuzující pokusy o rozvrat naší společnosti.

V této situaci je potřebné mobilizovat ideologicky aktivní stranu, všechny, kteří mají možnost ovlivnit v krajských a okresních názory komunistů i široké veřejnosti. Zajistit včasnou informovanost a sjednocení názoru. Do tohoto aktivu je třeba zahrnout lektory a propagandisty společenských organizací, včetně Socialistické akademie.

Doporučujeme ustavit na krajských a okresních výborech strany operativní stáby, které by vyhodnocovaly situaci, její vývoj a navrhovaly konkrétní opatření.

Všechny stranické orgány a organizace musí postupovat rychle, rozhodně a jednotně, zabezpečit podporu krajských a okresních výborů Národní fronty, organizací v nich sdružených a národních výborů všech stupňů.

<sup>77</sup> Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, podsíbrka historie, S 15 096.

Stanoviska a rezoluce na podporu politiky strany  
posílat neprodlene ustrednimu vyboru KSC.

vě, finančně podpořené Grantovou agenturou  
ČR, reg. č. 13-15049S.“

Predsednictvo UV KSC

/64

„Tato studie je dílčím výstupem z grantového projektu Průběh Sametové revoluce ve vybraných městech Jihočeského kraje v komparativní perspekti-

ADDRESS & ©

PhDr. Jiří PETRÁŠ

Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích  
Dukelská 1, 370 51 České Budějovice  
Czech Republic

Jiri.Petras@muzeumcb.cz



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## REALIZACE PROJEKTU „INOVACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU V SOULADU S POTŘEBAMI TRHU PRÁCE NA VOŠ BŘEZNICE“

Implementation of Innovation of Education Programme at Secondary School in Břežnice  
in Accordance with Needs in Labour Market

*Marie FIRTIKOVÁ*

VŠERS České Budějovice je partnerem v projektu „Inovace vzdělávacího programu v souladu s potřebami trhu práce na VOŠ Břežnice“, který realizuje Vyšší odborná škola a Střední odborná škola, Břežnice, Rožmitálská 340 od 1. února 2012 do 31. ledna 2014 za finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (reg. č. projektu: CZ.1.07/2.1.00/32.0018).

Hlavním cílem projektu, kterým je zkvalitnění vzdělávání prostřednictvím inovace vzdělávacího programu prostřednictvím modularizace, vytvořením kreditního systému hodnocení, rozšířením nabídky kombinované formy vzdělávání pomocí e-learningového portálu. Inovace hlavních studijních předmětů a využití nových metod výuky úspěšně probíhá, elektronické učební materiály jsou vytvářeny a studenty k výuce vhodně využívány, včetně kontrolních testů.

Zároveň je propojována teoretická výuka s praxí, která přispěje k lepší uplatnitelnosti studentů na trhu práce. K tomu jsou využívány zkušenosti všech jedenácti partnerů projektu, a to Města Břežnice, ALKA, o.p.s., Příbram, Domov Břežnice, poskytovatel sociálních služeb, CENTRUM Rožmitál pod Tř., poskytovatel sociálních služeb, Mateřské centrum PAMPELIŠKA Břežnice, Dětský domov a Školní jídelna, Solnice, Dětský domov HUSITA, o.p.s., Domov seniorů Dobříš, příspěvková organizace, Městské jesle a rehabilitační stacionář Příbram, Základní škola, Mateřská škola a Praktická škola, Příbram, Pod Šachtami 335.

Úspěšně pokračuje i spolupráce s partnerem Vysokou školou evropských a regionálních studií, o.p.s., České Budějovice.

V rámci podpory spolupráce s vysokoškolským sektorem již bylo uskutečněno 7 seminářů, a to na téma:

Historie a organizace EU, Veřejná správa v EU, Český politický systém, Ochrana a tvorba životního prostředí, Aplikovaná informatika a Sociální systém, Sociální systém v SRN.

Některé přednášky proběhly v anglickém jazyce – např. Ochrana a tvorba životního prostředí, dále Sociální systém v SRN a připravujeme Sociální systém v Anglii.

Pro absolventy VOŠ bude velkým přínosem nejen zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce, ale i možnost navazujícího vzdělávání ve zkráceném bakalářském studiu na VŠERS. Díky inovaci studijního programu, rozšíření studijních předmětů a doplnění studovaných předmětů prostřednictvím jednotlivých seminářů se zlepšila propustnost mezi VOŠ Břežnice a VŠERS České Budějovice. V akademickém roce 2012/2013 pokračovalo 13 absolventů VOŠ Břežnice v navazujícím bakalářském studiu na VŠERS, pobožce Příbram a získalo bakalářský titul. V akademickém roce 2013/2014 zahájí bakalářské studium na VŠERS 11 absolventů VOŠ Břežnice.

Můžeme tedy zhodnotit, že projekt „Inovace vzdělávacího programu v souladu s potřebami trhu práce na VOŠ Břežnice“ škola úspěšně realizuje a rozhodně přispěje ke zlepšení kvality vyššího odborného vzdělávání po stránce teoretické i praktické.

ADDRESS & ©

Ing. Marie FIRTIKOVÁ  
ředitelka

Vyšší odborná škola a Střední odborná škola Břežnice  
Rožmitálská 340, 262 72 Břežnice  
Czech Republic  
skola@sbrez.cz

## SEZNAM RECENZENTŮ VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ DO ČASOPISU AUSPICIA Č. 2/2013, PRŮBĚH A VÝSLEDKY RECENZNÍHO ŘÍZENÍ

Jednotliví oponenti (29) recenzovali 1–3 články ze sekcí 1.–3. tohoto čísla (vč. článků přeřazených z minulého čísla či posléze vyřazených). Redakce od nich obdržela na každý příspěvek 1–3 posudky, celkem 61 posudků.

- RNDr. Dagmar **BARTOŇOVÁ**, Ph.D. (*Katedra demografie a geodemografie, Přírodovědecká fakulta, Univerzita Karlova, Praha, ČR*)
- doc. Ing. Jiří **BECK**, CSc. (*Katedra ekonomiky, Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, Praha, ČR*)
- doc. Ing. Eva **CUDLÍNOVÁ**, CSc. (*Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Miroslava **DOLEJŠOVÁ**, Ph.D. (*Ústav statistiky a kvantitativních metod, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, Zlín, ČR*)
- PhDr. JUDr. Jana **FIRSTOVÁ** (*Katedra kriminologie, Fakulta bezpečnostně právní, Policejní akademie České republiky, Praha, ČR*)
- doc. Ing. Vladimír **GAZDA**, PhD. (*Katedra financí, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Košice, Slovensko*)
- PhDr. Helena **HRICOVÁ** (*Univerzitní středisko Plzeň, Katedra mezinárodních vztahů, Metropolitní univerzita, Praha, ČR*)
- prof. Ing. Ivan **JÁČ**, CSc. (*Katedra podnikové ekonomiky, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Liberec, ČR*)
- doc. RNDr. Jiří **JEŽEK**, Ph.D. (*Katedra geografie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc, ČR*)
- Mgr. Jindřiška **KAPITÁNOVÁ**, Ph.D. (*Katedra slavistiky, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita, Plzeň, ČR*)
- PhDr. Rastislav **KAZANSKÝ**, PhD. (*Katedra bezpečnostných štúdií, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)
- doc. Ing. Josef **KELLNER**, CSc. (*Katedra ochrany obyvateľstva, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany, Brno, ČR*)
- Ing. Jana **KRBOVÁ**, Ph.D. (*Katedra managementu verejného sektoru, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická, Jindřichův Hradec, ČR*)
- JUDr. Stanislav **KRIŽOVSKÝ**, PhD. (*Ústav občianskej bezpečnosti, Vysoká škola bezpečnostného manažerstva, Košice, Slovensko*)
- Ing. Jozef **KRNÁČ**, PhD. (*Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)
- Ing. Olga **MALÍKOVÁ**, Ph.D. (*Katedra financí a účetnictví, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Liberec, ČR*)
- Ing. Kateřina **MARŠÍKOVÁ**, Ph.D. (*Katedra podnikové ekonomiky, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Liberec, ČR*)
- doc. Ing. Hana **MOHELSKÁ**, Ph.D. (*Katedra managementu, Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové, Hradec Králové, ČR*)
- prof. Ing. Libuše **MÜLLEROVÁ**, CSc. (*Katedra finančního účetnictví a auditingu, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická, Praha, ČR*)
- doc. Ing. Otakar **NĚMEC**, CSc. (*Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická, Praha, ČR*)
- prof. Ing. Jaroslav **NENADÁL**, CSc. (*Katedra kontroly a řízení jakosti, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava, ČR*)
- doc. RNDr. Dana **PROCHÁZKOVÁ**, Ph.D., DrSc. (*Ústav bezpečnostních technologií a inženýrství, Fakulta dopravní, České vysoké učení technické, Praha, ČR*)
- Ing. Marta **REGNEROVÁ**, CSc. (*Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Petr **SEĎA**, Ph.D. (*Katedra matematických metod v ekonomice, Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava, ČR*)
- prof. Ludmila **STĚPANOVA**, CSc. (*Katedra slavistiky, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc, ČR*)
- doc. Ing. Jan **SUCHÁČEK**, Ph.D. (*Katedra regionální a environmentální ekonomiky, Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava, ČR*)



doc. PhDr. Iveta ŠIMBEROVÁ, CSc.	(Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické, Brno, <b>ČR</b> )
doc. Ing. Dana ŠVIHLOVÁ, Ph.D.	(Katedra veřejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, <b>Slovensko</b> )
doc. PhDr. Helena ZÁŠKODNÁ, CSc.	(Katedra psychologie a speciální pedagogiky, Zdravotně sociální fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, <b>ČR</b> )

CELKOVÝ POČET OBDRŽENÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ: **40**

CELKOVÝ POČET RECENZOVANÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ: **37**

CELKOVÝ POČET OSLOVENÝCH RECENZENTŮ: **39**

– z toho vypracovali posudek / posudky: **29**

– recenzenti odkud (2 státy, 12 měst, 20 pracovišť):

**ČR** (24; 83 %)

– univerzity a vysoké školy: Brno (UO – 1; VUT – 1), České Budějovice (JU – 2), Hradec Králové (UHK – 1), Jindřichův Hradec (VŠE – 1), Liberec (TU – 3), Olomouc (UP – 2), Ostrava (VŠB-TU – 3), Plzeň (ZČU – 1), Praha (ČVUT – 1; ČZU – 1; MU – 1; PA – 1; UK – 1; VŠE – 2; VŠMIE – 1), Zlín (UTB – 1);

**Slovensko** (5; 17 %)

– univerzity a vysoké školy: Banská Bystrica (UMB – 3), Košice (TU – 1; VŠBM – 1);

– z toho se omluvili (z důvodu zaneprázdnění, nemoci, jiné odbornosti): **7**

– z toho na oslovení nereagovali: **3**

CELKOVÝ POČET OBDRŽENÝCH RECENZNÍCH POSUDKŮ: **61**

Z toho recenzenti doporučili:	Sekce 1	Sekce 2	Sekce 3	CELKEM
- přijmout beze změn:	6	2	3	<b>11 (18 %)</b>
- přijmout po malé úpravě:	19	1	9	<b>29 (48 %)</b>
- přijmout po velké úpravě:	11	1	4	<b>16 (26 %)</b>
- odmítnout:	4	0	1	<b>5 (8 %)</b>
<b>CELKEM</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>61 (100 %)</b>

*Pozn.:* Všechny recenzní posudky jsou v tištěné podepsané i elektronické podobě k nahlédnutí v archivu redakce vydavatele.

CELKOVÝ POČET PUBLIKOVANÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ **25**

CELKOVÝ POČET PŘÍSPĚVKŮ ZAŘAZENÝCH DO Č. 2/2013 – 15 (sekce 1); 1 (sekce 2); 9 (sekce 3); 8 (sekce 4); 2 (sekce 5): **35**

DO SAZBY ČÍSLO 2/2013 PŘEDÁNO PO PRVNÍCH KOREKTURÁCH: 17. 12. 2013 (poté ještě jedny korektury)

## SEZNAM AUTORŮ PŘÍSPĚVKŮ DO 10. ROČNÍKU ČASOPISU AUSPICIA (2013)

V roce 2013 publikovalo v časopise své příspěvky celkem **97** odborníků.

- Mgr. Ing. Martin **ANDREJČÁK** (*Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko*)
- Ing. Tereza **BALCAROVÁ** (*Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Petra **BEDNÁŘOVÁ**, Ph.D. (*Katedra stavebnictví, Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice, ČR*)
- Mgr. Ing. Renata **BEDNÁŘOVÁ** (*Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Mgr. Jindřich **BERÁNEK**  
doc. JUDr. PhDr. Jiří **BÍLÝ**, CSc. (*Klub novinářů Pražského jara 68, Praha, ČR*)
- Ing. et Bc. Martin **BOĎA**, Ph.D. (*Katedra kvantitativních metod a informačních systémů, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)
- Mgr. Pavel **BÖHM** (*Katedra lékařských a humanitních oborů, Fakulta biomedicínského inženýrství, České vysoké učení technické v Praze, Kladno, ČR*)
- RNDr. Jana **BORŮVKOVÁ**, Ph.D.  
doc. Ing. Josef **BRČÁK**, CSc. (*Katedra matematiky, Vysoká škola polytechnická, Jihlava, ČR*)
- Ing. Lenka **BREHOVSKÁ** (*Katedra ekonomických teorií, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Zdeněk **CAHA**, Ph.D. (*Zdravotně sociální fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Mgr. Bohuslav **ČÍZEK** (*Katedra cizích jazyků, Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice, ČR*)
- doc. Ing. Ludmila **DŮMEOVÁ**, CSc. (*Katedra ekonomických teorií, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- prof. Ing. Jaroslav **DUFEK**, DrSc. (*Ústav demografie a aplikované statistiky, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendlova univerzita, Brno, ČR*)
- Mgr. Radka **DUŠKOVÁ** (*Katedra lékařských a humanitních oborů, Fakulta biomedicínského inženýrství, České vysoké učení technické v Praze, Kladno, ČR*)
- doc. PhDr. Jacek **DWORZECKI**, Ph.D. (*Katedra vnútornej bezpečnosti, Vysoká škola financií a práva v Bielsku-Bialej, Bielsko-Biala, Poland*)
- prof. PhDr. Jaroslav **ERNEKER**, DrSc. (*Katedra právních oborů a bezpečnostních studií, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Jana **FABIANOVÁ**, Ph.D. (*Ústav ekonomickej a logistickej bezpečnosti, Vysoká škola bezpečnostného manažérstva, Košice, Slovensko*)
- Ing. Marie **FIŘTÍKOVÁ** (*Vyšší odborná škola a Střední odborná škola Březnice, Březnice, ČR*)
- Ing. Lubomíra **GERTLER**, Ph.D. (*Katedra financií, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko*)
- Ing. Mgr. Petra **HALFAROVÁ**, Ph.D. (*Katedra kontroly a řízení jakosti, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava-Poruba, ČR*)
- doc. Ing. Aleš **HES**, CSc. (*Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- doc. Ing. Marie **HESKOVÁ**, CSc. (*Katedra managementu a marketingu služeb, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Tomáš **HLAVSA**, Ph.D. (*Katedra statistiky, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, ČR*)
- JUDr. Josef **HRUDKA** (*Bezpečnostně právní fakulta, Policejní akademie České republiky v Praze, Praha, ČR*)

- Ing. Jakub **HUSÁK**, Ph.D. (*Katedra humanitních věd, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Andrea **JINDROVÁ**, Ph.D. (*Katedra statistiky, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- PhDr. Jana **KANTOROVÁ**, Ph.D. (*Ústav pedagogiky a sociálních studií, Pedagogická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc, ČR*)
- mjr. Mgr. Štěpán **KAVAN**, Ph.D. (*Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Jakub **KINTLER**, Ph.D. (*Katedra podnikovohospodářská, Fakulta podnikového managementu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko*)
- Ing. Hana **KLUPÁKOVÁ** (*Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, ČR*)
- PhDr. Vladimíra **KOCOURKOVÁ**, Ph.D. (*Ústav pedagogiky a sociálních studií, Pedagogická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc ČR*)
- Ing. Radek **KOPŘIVA**, Ph.D. (*Katedra humanitních věd, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Dr. Alfred **KÖRBLEIN**
- doc. Mgr. Jiří **KOROSTENSKI**, CSc. (*Katedra germanistiky a slavistiky, Filozofická fakulta, Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, ČR*)
- Mgr. et Bc. Josef **KŘÍHA** (*Katedra právních oborů a bezpečnostních studií, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)
- RNDr. PhDr. Michal **KUBÁLEK**, Ph.D. (*Katedra humanitních věd, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Roman **KUBÍČEK**, Ph.D. (*Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Gabriela **KUKALOVÁ** (*Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, ČR*)
- Ing. Martin **MARŠÍK**, Ph.D. (*Katedra ekonomiky a managementu, Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Marta **MARŠÍKOVÁ** (*Katedra účetnictví a financí, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Jan **MERTL**, Ph.D. (*Katedra financí, Fakulta ekonomických studií, Vysoká škola finanční a správní, Praha, ČR*)
- Ing. Kateřina **MIČUDOVÁ**, Ph.D. (*Katedra ekonomie a kvantitativních metod, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, ČR*)
- prof. Ing. Bohumil **MINAŘÍK**, CSc. (*Katedra matematiky, Vysoká škola polytechnická, Jihlava, ČR*)
- doc. Karel B. **MÜLLER**, Ph.D. (*Katedra politologie, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická, Praha, ČR*)
- Ing. Libor **LÍBAL** (*Katedra radiologie a toxikologie, Zdravotně sociální fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Mgr. Karel **LIPPMANN** (*Biskupské gymnázium J. N. Neumanna a CZŠ, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Jana **LOSOSOVÁ** (*Katedra účetnictví a financí, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- PhDr. Milan **LUPTÁK**, CSc. (*Katedra politologie, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, ČR*)
- prof. Ing. Jaroslav **NENADÁL**, CSc. (*Katedra kontroly a řízení jakosti, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava-Poruba, ČR*)
- doc. JUDr. Daniela **NOVÁČKOVÁ**, Ph.D. (*Katedra ekonomie a financí, Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Bratislava, Slovensko*)
- doc. PhDr. Peter **ONDRIA**, Ph.D. (*Katedra politologie, Fakulta politických věd a mezinárodních vztahů, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)
- Dr.h.c. doc. JUDr. Alena **PAULIČKOVÁ**, Ph.D. (*Katedra obchodního, hospodářského a finančního práva, Fakulta práva Janka Jesenského, Vysoká škola v Sládkovičově, Sládkovičovo, Slovensko*)
- prof. PhDr. Emanuel **PECKA**, CSc. (*Katedra společenských věd, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)

- PhDr. Jiří **PETRÁŠ** *(Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích, České Budějovice, ČR)*
- Ing. Ladislav **PILAŘ**, MBA *(Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Ing. Michal **PIVNIČKA** *(Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín, ČR)*
- Ing. Jitka **POKORNÁ** *(Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- doc. Ing. Marie **PRÁŠILOVÁ**, CSc. *(Katedra statistiky, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Ing. Radka **PROKEŠOVÁ** *(Katedra právních oborů, řízení a ekonomiky, Zdravotně sociální fakulta, Jihočeská univerzita; Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)*
- Ing. Marta **REGNEROVÁ**, CSc. *(Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- doc. PhDr. Miroslav **SAPÍK**, Ph.D. *(Katedra společenských věd, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)*
- Mgr. Karim **SIDIBE** *(Katedra cizích jazyků, Vysoká škola technická a ekonomická, České Budějovice, ČR)*
- Ing. Marie **SLABÁ**, Ph.D. *(Katedra ekonomiky a managementu, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, ČR)*
- Ing. Karel **SLINTÁK** *(Ústav podnikové ekonomiky, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, Zlín, ČR)*
- Mgr. Štěpán **STRNAD** *(Katedra společenských věd, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)*
- Mgr. Václav **STUPKA** *(research fellow emeritus, past Sociologický ústav ČSAV, Praha, ČR)*
- JUDr. Roman **SVATOŠ**, Ph.D. *(Katedra právních oborů a bezpečnostních studií, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR)*
- Ing. et Mgr. Jan **SVOBODA**, M.A. *(Individuální badatelské projekty, Filosofický ústav Akademie věd ČR, v.v.i., Praha, ČR)*
- Ing. Jaroslav **SVOBODA**, Ph.D. *(Katedra účetnictví a financí, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)*
- prof. PhDr. Miroslava **SZARKOVÁ**, CSc. *(Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko)*
- Mgr. Anna **ŠAFRÁNKOVÁ** *(Ústav pedagogiky a sociálních studií, Pedagogická fakulta, Univerzita Palackého, Olomouc ČR)*
- Ing. Iva **ŠEDLBAUEROVÁ** *(Katedra kontroly a řízení jakosti, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava-Poruba, ČR)*
- MUDr. Robin **ŠÍN** *(Zdravotnická záchranná služba Plzeňského kraje, Plzeň, ČR)*
- Ing. Iveta **ŠPIČKOVÁ** *(Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- doc. Ing. PhDr. Karel **ŠRÉDL**, CSc. *(Katedra ekonomických teorií, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Ing. Michaela **ŠTÁDLEROVÁ** *(Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Ing. Jaroslav **ŠURA** *(Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Dr.h.c. prof. PaedDr. Gabriel **ŠVEJDA**, CSc. *(Ústav občianskej bezpečnosti, Vysoká škola bezpečnostného manažerstva, Košice, Slovensko)*
- prof. Ing. Ivana **TICHÁ**, Ph.D. *(Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)*
- Ing. Julie **TUŽOVÁ** *(Katedra managementu, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec, ČR)*



- Ing. Jan **URBÁNEK** (*Katedra marketingu, Obchodně podnikatelská fakulta, Slezská univerzita v Opavě, Karviná, ČR*)
- Ing. Erika **URBÁNKOVÁ** (*Katedra ekonomických teorií, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- doc. PhDr. Lukáš **VALEŠ**, Ph.D. (*Katedra společenských věd, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)
- prof. Ing. Drahoš **VANĚČEK**, CSc. (*Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- Ing. Radek **VANKA** (*Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- JUDr. Benedikt **VANGELI** (*Odbor bezpečnostní politiky, Ministerstvo vnitra České republiky, Praha, ČR*)
- Ing. Pavla **VARVAŽOVSKÁ** (*Katedra humanitních věd, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)
- Ing. Hana **VOSTRÁ VYDROVÁ** (*Katedra statistiky, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Praha, ČR*)
- Ing. David **VYKYDAL**, Ph.D. (*Katedra kontroly a řízení jakosti, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita, Ostrava-Poruba, ČR*)
- Ing. Petr **ZEMAN** (*Katedra účetnictví a financí, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR*)
- доц. Ольга Борисовна **АБАКУМОВА**, к. ф. н. (*кафедра английской филологии, факультет иностранных языков, Орловский государственный университет, Орел, Russia*)
- проф. Михаил Васильевич **ЗАГИРНЯК**, д. т. н. (*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, Кременчуг, The Ukraine*)
- аспирант Александра Юрьевна **ПЕТКАУ** (*Кафедра риторики и стилистики русского языка, Институт гуманитарных наук и искусств, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Russia*)
- доц. Андрей Борисович **ПОЧТОВІЮК**, к. н. гос. упр. (*Факультет управления, Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, Кременчуг, The Ukraine*)
- доц. Ирина Михайловна **ТРУНИНА**, к. э. н. (*Кафедра международной экономики, институт экономики и финансов, Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, Луганск, The Ukraine*)

# CHARAKTERISTIKA ČASOPISU A POKYNY AUTORŮM

## 1 CHARAKTERISTIKA ČASOPISU

Časopis *Auspicia* je nezávislým recenzovaným neimpaktovaným časopisem pro otázky společenských věd.

Je založen na **5 základních principech**:

- řádné a přísné recenzní řízení;
- mezinárodnost;
- otevřenost;
- výběrovost;
- kontinuální zvyšování kvality.

Je zaměřený zejména na **oblast řízení, správy, administrativy** (EU, státní správa a samospráva), sekundárně i na **další společenskovední otázky**.

Je vydáván desátým rokem (od r. 2004) Vysokou školou evropských a regionálních studií (VŠERS) v Českých Budějovicích, Filosofickým ústavem Akademie věd ČR a Jihočeskou pobočkou České společnosti pro politické vědy. Časopis založil prof. Dr. Josef Dolista, Ph.D., Th.D., druhý rektor VŠERS. Vychází dvakrát ročně. Je již zavedeným a renomovaným časopisem. Od 1. 1. 2008 je jeho šéfredaktorem PhDr. Jan Gregor, Ph.D.

V dosavadních 21 číslech bylo celkově otištěno cca 615 vědeckých a odborných článků a řada recenzí k otázkám fungování státní správy a samosprávy, EU, bezpečnosti apod. Všechna dosavadní čísla, redakční rada a další informace jsou k dispozici na webové adrese [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

Uveřejňuje **původní vědecké a odborné práce** s danou problematikou. V tomto smyslu akceptuje pouze příspěvky, které nebyly dosud publikované a nejsou přijaty k publikování v jiném časopise, o čemž autor předloží prohlášení.

Obsah časopisu je strukturován takto: nejprve příspěvky z oblasti **veřejná správa, řízení, administrativa**, vč. sféry evropské integrace a bezpečnosti, dále z oboru **politologie a politické vědy**. Tuto základní kostru doplňují **vybrané příspěvky z dalších humanitních oborů**, jako např. jazykověda, historie, sociální politika apod. Čtvrtou částí časopisu jsou **recenze** a konečně poslední součástí je sekce **varia**, v níž se tisknou zprávy z konferencí, vědeckých a odborných akcí, anotace, informativní texty, zmínky o jubileích vědeckých pracovníků apod.

Články lze publikovat v **šesti jazycích** (češtině, slovenštině, angličtině, němčině, ruštině a polštině). U každého příspěvku musí být před jeho odesláním redakci dodržena jednotná struktura a úprava textu (vizte níže pokyny pro autory). **PŘI NERESPEKTOVÁNÍ REDAKČNÍCH POKYNŮ K ÚPRAVĚ PŘÍSPĚVKŮ SE PŘÍSPĚVKY AUTORŮM VRACÍ K DOPLNĚNÍ A ÚPRAVÁM**. První i druhé **korektury** všech příspěvků provádí pracovníci redakce, přičemž autoři i recenzenti mají příležitost se k nim vyjádřit (recenzenti navíc k zohlednění případných doporučených úprav).

Všechny zaslané příspěvky jsou podrobeny **nezávislému, oboustranně anonymnímu, objektivnímu, tajnému, avšak současně pro možné ověření transparentnímu recenznímu řízení**. Vždy dva externí oponenti dostávají k posouzení bezejmenný text a vyplní recenzní posudek. Oponenti tak neví, kdo je autorem textu (to se mohou dozvědět až po uveřejnění tohoto textu v časopisu, pokud onen text poznají) a oficiálně o tom nejsou nikdy informováni. Stejně tak se autor nedozví, kdo zpracoval posudek na jeho článek. Vybraný recenzent je vždy nejen z jiného pracoviště, ale většinou i z jiného města (či ještě lépe – státu) než autor a sám v *Auspici* zpravidla nepublikuje. Recenzenti jsou odměňováni částkou 300,- Kč (ta se jim na konci roku zasílá na BÚ po podpisu dohody o provedení práce), autoři článků autorským výtiskem s jejich článkem. Takto profesionálně zabezpečené recenzní řízení odpovídá všem parametrům kvalitních recenzovaných (ale i impaktovaných) časopisů.

## 2 POKYNY AUTORŮM

Příspěvky lze redakci zasílat **v průběhu celého roku**. **Data uzávěrek**: 31. března pro 2. číslo a 30. září pro 1. číslo.

**Rukopisy zasílejte na adresu:**

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice,  
e-mail: [auspicia@vsers.eu](mailto:auspicia@vsers.eu), předmět: Auspicia, tel.: 00420 386 116 837.

Za výdaje spojené s uveřejněním vědeckého příspěvku v sekcích 1.–3. hradí autor částku **1200,- Kč**, a to nejpozději do uzávěrky příslušného čísla převodem na účet vydavatele (VŠERS) u Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040, IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (zahraniční plátcí si poplatek za převod hradí sami), nebo v hotovosti na ekonomickém oddělení VŠERS. Variabilním symbolem je IČO autora pracoviště. Do zprávy pro příjemce se uvede jméno autora / autorů a pracoviště.

## STRUKTURA PŘÍSPĚVKU

Představuje formální členění v souladu s konvencí pro vědecké sdělení. Autoři by se měli držet **šablony**, k tomuto účelu speciálně předpřipravené, a do ní psát svůj článek. Tato šablona je ke stažení na [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

**Nadpis (název článku) v jazyce českém (slovenském, anglickém, německém, ruském či polském) a anglickém** – stručný, výstižný, poskytující jasnou informaci o obsahu článku (do deseti slov). Použít velká písmena, začínat od levého okraje. Jako první se uvede název práce v českém (slovenském, německém, ruském) jazyce, pak název práce v jazyce anglickém.

**Jméno autora** (autorů) článků se uvádí bez titulů, v pořadí – jméno, příjmení, např. Josef NOVÁK. Příjmení se v případě potřeby opatří indexem.

**Abstrakt v českém (slovenském) jazyce.** Jasně se stanoví cíl a metody výzkumu, stručný popis pokusů, průzkumů, výsledky a závěry. Rozsah 100 až 200 slov, tj. cca 15–20 řádků (Word – Panel nástrojů – Nástroje – Počet slov). Neopakuje se název článku, neuvádí se všeobecně známá tvrzení.

**Klíčová slova v jazyce českém (slovenském)** nemají přesáhnout 5 slov, řadí se od obecnějších ke konkrétnějším, navzájem se oddělují pomlčkou.

**Abstract nejprve v anglickém (německém, ruském) jazyce.** Platí zde stejná pravidla jako pro abstrakt v českém (slovenském) jazyce.

**Key words – klíčová slova v angličtině (němčině, ruštině).** Platí zde stejná pravidla jako pro klíčová slova v češtině (slovenštině).

**Úvod** – obsahuje nejnütnější údaje k pochopení tématu, krátké zdůraznění, proč byla práce uskutečněna, velmi stručně stav studované problematiky. Je možné uvést citace autorů vztahující se k práci, zejména z posledních let. Doporučuje se vyhnout rozsáhlým historickým přehledům.

**Materiál a metodika** – umožňuje zopakování popsaných postupů. Podrobný popis metodiky se uvádí tehdy, je-li původní, jinak postačuje citovat autora metody a uvést případné odchylky. Způsob získání podkladových dat se popisuje stručně.

**Výsledky** – zahrnují věcné, stručné vyjádření výsledků, zjištění, nálezů a pozorovaných jevů. Vedle tabulek se doporučuje používat grafů. Graf nemá být kopií tabulky, má vyjadřovat nové skutečnosti. Tabulky mají shrnovat výsledky statistického vyhodnocení (ne být přehledem jednotlivých měření). Popis výsledků má být věcný, obsahovat pouze faktické nálezy, nikoliv závěry a dedukce autora.

**Diskuse** – vyhodnocuje zjištěné výsledky, konfrontuje je s literárními údaji, zaujímá stanoviska, diskutuje o možných nedostatcích. Srovnává je s dříve publikovanými údaji. Vyžaduje-li to charakter práce, je možné popis výsledků a diskusi spojit do jedné stati „Výsledky a diskuse“. Pokud to autoři považují za účelné, může být do příspěvku zařazen závěr.

**Závěr** – zahrnuje základní informace o materiálu a metodice, stručně vystihuje nové a podstatné znaky. Je nekritickým informačním výběrem významného obsahu příspěvku, včetně statistických dat, nikoliv jen jeho pouhým popisem. Má být psaný celými větami (ne heslovitě) a nemá překročit 10 řádků.

Podle uvážení autora je možné na tomto místě uvést poděkování spolupracovníkům.

**Použitá literatura a informační zdroje** – se uvádí pouze ta, která byla skutečným podkladem pro napsání příspěvku. Musí odpovídat současně platné normě.

**Uvádění jednotlivých titulů v seznamu literatury** – abecedně podle příjmení (prvního) autora.

**Uvedení publikace zahrnuje:**

1. velkými písmeny **příjmení** autora /čárka, mezeřa/ **iniciála křestního jména** /tečka, mezeřa/;
2. levá závorka, **rok** vydání, pravá závorka /dvojtečka, mezeřa/;
3. plný **název** kurzivou /tečka, mezeřa/;
4. **místo** vydání /dvojtečka, mezeřa/;
5. **název vydavatele** /tečka/.

Příklad uvedení publikace (monografie, učebnice atd.):

LATTIMORE, O. (1962): *Inner Asian Frontiers of China*. Boston: Beacon Press.

#### **Uvedení článku z časopisu zahrnuje:**

1. velkými písmeny **příjmení** autora /čárka, mezera/ iniciála **křestního jména** /tečka, mezera/;
2. levá závorka, **rok** vydání, pravá závorka /dvojtečka, mezera/;
3. plný **název** článku /tečka, mezera/;
4. **název** časopisu kurzivou nebo jeho obvyklá zkratka /čárka, mezera/;
5. číslo **ročníku** /čárka, mezera/;
6. číslo **sešitu** /tečka, mezera/ + pořadové **číslo** /čárka, mezera/;
7. zkratka **strany** s tečkou („s.“ pro češtinu, „pp.“ pro angličtinu, „S.“ pro němčinu, „c.“ pro ruštinu apod.), /mezera/;
8. první a poslední **strana** citovaného článku (mezi nimi pomlčka, nikoli rozdělovník (spojovník), bez mezer /tečka/).

Příklad uvedení článku z časopisu:

ŠTÍCHA, F. (1990): K syntakticko-sémantické konkurenci aktivních konstrukcí. *Slovo a slovesnost*, 42, č. 3, s. 183–192.

#### **Uvedení článku ze sborníku zahrnuje:**

1. velkými písmeny **příjmení** autora /čárka, mezera/ iniciála **křestního jména** /tečka, mezera/;
2. levá závorka, **rok** vydání, pravá závorka /dvojtečka, mezera/;
3. plný **název** článku /tečka, mezera/;
4. „**In**“ /dvojtečka, mezera/;
5. **editor/editoři** sborníku + „(eds.)“ /čárka, mezera/;
6. **název** sborníku kurzivou /tečka, mezera/;
7. **místo** vydání /dvojtečka, mezera/;
8. **název vydavatele** /čárka, mezera/.
9. zkratka **strany** s tečkou („s.“ pro češtinu, „pp.“ pro angličtinu, „S.“ pro němčinu, „c.“ pro ruštinu apod.), /mezera/;
10. první a poslední **strana** citovaného článku (mezi nimi pomlčka, nikoli rozdělovník (spojovník), bez mezer /tečka/).

Příklad uvedení článku ze sborníku / kolektivní monografie:

JANČÁK, P. (1997b): Mluva v severozápadočeském pohraničí. In: F. Daneš – J. Bachmannová – S. Čmejrková – M. Krčmová (eds.), *Český jazyk na přelomu tisíciletí*. Praha: Academia, s. 239–249.

#### **Uvedení článku nebo jiného příspěvku v elektronickém seriálu**

Příklady:

VŠETEČKA, R. (2008): *Český internet má rekord. Používá jej více než 6 milionů lidí*. [online]. Praha: iDNES [cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z [http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l-sw\\_internet.asp?c=A080226\\_105146\\_sw\\_internet\\_vse](http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l-sw_internet.asp?c=A080226_105146_sw_internet_vse).

KUBROVÁ, R.: *Nástroj online marketingu*. Ikaros [online]. 1998, č. 6 [cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z <http://technet.idnes.cz>.

#### **Odkazy v textu na použitou literaturu a informační zdroje za textem, práce s uvozovkami**

– vždy uvádíme iniciálu křestního jména před příjmením; odkaz na literaturu za článkem se pak uvádí v textu článku v závorce kulaté (bezprostředně za příjmením citovaného autora), nebo i hranaté (jen číslo, které se shoduje s pořadovým číslem příslušné položky v seznamu literatury, řazené abecedně).

Příklady:

J. Novák (2008) zdůrazňuje, že... (u parafráze nemusí být uvedena strana)

J. Novák (2008: 135) zdůrazňuje, že „u přesné citace musí být uvedena strana“.

J. Novák (2008: 135) zdůrazňuje: „U přesné citace musí být uvedena strana.“

„U přesné citace musí být uvedena strana“ (Novák 2008: 135).

„U přesné citace,“ říká J. Novák (2008, 135), „musí být uvedena strana.“

N. F. Alefirenko (Алефиренко 2005: 35) отмечает, что «...».

...zejména program Erasmus Mundus [5].



**Address: (kontaktní adresa za článkem)**

– se uvádí jako poslední údaj v příspěvku. Obsahuje v tomto závazném pořadí:

1. řádka: titul(y) + jméno + příjmení (+ titul(y));
2. řádka: katedra / ústav
3. řádka: fakulta
4. řádka: univerzita
5. řádka: ulice + č.p., PSČ+ město (jde o přesnou adresu pracoviště (příp. bydliště))
6. řádka: stát
7. řádka: e-mail

Například:

**ADDRESS & ©**

prof. Ing. Jan NOVÁK, CSc.  
Ústav managementu  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova zemědělská a lesnická univerzita  
Zemědělská 1, 613 00 Brno  
Czech Republic  
*novak@mendelu.cz*

**Nadpis u recenze** uvádějte takto (vše tučně, Times New Roman, velikost 14):

1. křestní **jméno** autora /mezera/ velkými písmeny **příjmení** autora /dvojtečka, mezera/;
2. plný **název** recenzované práce kurzivou /tečka, mezera/;
3. **místo** vydání /dvojtečka, mezera/;
4. **název vydavatele** /čárka, mezera/;
5. **rok** vydání /čárka, mezera/;
6. počet **stran** / čárka, mezera/;
7. **ISBN** /tečka/.

Příklad psaní nadpisu u recenzí:

**Patrik MITTER: *Složená hybridní substantiva s prvním komponentem cizího původu v současné češtině.***  
**Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2003, 190 s., ISBN 80-7044-554-8.**

Kontaktní údaje autora za recenzí se uvádějí stejně jako v případě autora článku.

**Jak uvádět svůj článek, otištěný v *Auspicii*, v seznámech literatury?**

Příklad:

NOVÁK, J. (2008): Současný vývoj českého hospodářství. *Auspicia*, 5, č. 1, s. 10–15.

**TECHNICKÁ ÚPRAVA RUKOPISU****Způsob záznamu:**

Rozsah: max. 5 stran

Elektronická podoba: **.txt, .doc, .rtf** na e-mail redakce (viz výše)

**Způsob psaní textu:**

Velikost písma: 12 pt, řádkování 1,5, formát A4, okraje 2,5 cm

Neoddělovat odstavce mezerami, pouze klávesou Enter.

Nestránkovat.

Mezitoluky neoddělovat mezerami.

Názvy kapitol a mezitoluky psát minuskami /malými písmeny/.

Jména pište v plném znění.

Nadpisy či potřebu zvýraznění textu – nepodtrhávejte.

**Fotografie, ilustrace, loga** (v časopise otištěny černobíle):

Fotografie a kresby předávejte:

- a) v originále, ostré a nepoškozené, očíslované na zadní straně tužkou. Obrázky převzaté z časopisů (výstřižky apod.) nebudou přijímány;

b) v elektronické podobě, skenované na rozlišení 300 DPI, uložené ve formátech **.tif** nebo **.eps** pod čísly, např. **foto-1.tif**

Loga: předávejte ve vektorových formátech **.ai, .eps, .cdr, .wmf**.

Na fotografii musí být v textu odvolávka.

**Tabulky** (v časopise otištěny černobíle):

Na tabulku musí být v textu odvolávka.

**Závěrečné upozornění:**

Autor odpovídá za jazykovou a gramatickou správnost textu. Redakce podrobuje rukopisy recenzím dle vlastního uvážení. Rukopisy, jejichž úprava nesplní uvedené požadavky nebo budou v rozporu s etickými zásadami pro publikování, nebudou přijaty.

*Sestavil Jan Gregor*

# CHARACTERISTICS OF THE JOURNAL AND INSTRUCTIONS TO AUTHORS

## 1 CHARACTERISTICS OF THE JOURNAL

The journal *Auspicia* is an independent, reviewed, non-impact journal dealing with social sciences.

It is based on the **five following principles**:

- regular and strict review process;
- internationality;
- openness;
- selectiveness;
- continuous quality improvement.

It deals mainly with the **management sphere and the administration** (the EU, state administration and self administration); secondarily it concerns **other social-science questions**.

It has been published since 2004 by the College of European and Regional Studies (VŠERS), the Institute of Philosophy (the Academy of Sciences of the Czech Republic) and the South Bohemian office of the Czech Society for Political Science. The journal was founded by prof. Dr. Josef Dolista, Ph.D., Th.D., the second rector of VŠERS. The journal is issued twice a year. It is a well-established and renowned journal. PhDr. Jan Gregor, Ph.D. has been its editor-in-chief since 1<sup>st</sup> January 2008.

615 scientific and professional contributions and reviews have been published dealing with the function of state administration and self administration, the EU, safety etc. in 21 issues. All issues, the members of the editorial board and further information are available at [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

**Original scholarly and professional papers** are published in the journal. Therefore only contributions that have not been published before and have not been accepted to be published in another journal can be submitted. All authors are requested to submit a proclamation confirming that.

The content of the journal is structured as follows: first, there are contributions dealing with **public administration, management and administration** including the sphere of European integration and safety, then there are contributions dealing with **political science**. This basic structure is completed with **selected contributions from other humanities** such as linguistics, history, social politics and so on. The fourth part of the journal is aimed at **reviews** and the fifth part is called **miscellaneous** where readers can find informative texts, reports from conferences and scientific or professional events there as well as annotations, notes on notable scholars' jubilees etc.

Articles can be published **in six languages** (Czech, Slovak, English, German, Russian and Polish). All articles must be structured and formatted in one way (see below instructions for authors). **IF NOT RESPECTING EDITORIAL INSTRUCTIONS, CONTRIBUTIONS ARE SENT BACK TO THEIR AUTHORS TO BE COMPLETED AND FORMATTED**. The first as well as the second **corrections** of all contributions are made by editorial staff. Authors and reviewers have the opportunity to express their opinions to the corrections (reviewers can also see how the authors took into account the recommended make-ups).

All delivered contributions are remitted to **independent, anonymous, objective, secret but at the same time transparent review process**. Two external opponents are given anonymous texts and fill in a review report. Thus the peers reviewing the contribution will not know who the author of the submitted paper is (they can learn it only after it is published in the journal) and they are never informed on that officially. In the same way, the authors never learn who reviewed their articles. Chosen reviewer comes always from another workplace and most of the time from another town, too (or from another country) and does not usually contribute to *Auspicia*. The reviewers are compensated with 300 CZK (which is sent to their bank accounts after signing the service contract at the end of the year). The authors of published contributions are rewarded with the author's copies containing their articles. Such a professionally supported review process relates to all parameters of quality reviewed (and even impact) journals.

## 2 INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS

The contributions can be sent to the editorial office **all year round**. **Closing dates** are as follows: 31<sup>st</sup> March for the second issue and 30<sup>th</sup> September for the first issue.

**Manuscripts please send to this address:**

College of European and Regional Studies, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, e-mail: [auspicia@vsers.eu](mailto:auspicia@vsers.eu), subject: Auspicia, tel.: 00420 386 116 837.

The authors of the papers (contributions) are to pay the amount **1200 CZK** for the expenses connected with the publishing the scholarly contributions in sections 1–3. They are to do this by the closing of a certain volume either by means of the payment order transferred to the publisher's bank account No. 7000012206/8040, Oberbank České Budějovice, IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (foreign payors pay the transfer charge by themselves), or they can pay it by cash at the economic department of College of European and Regional Studies. Registration numbers of authors' workplaces are variable symbols then. The information for payee involves the name of author / authors and workplace.

**STRUCTURE OF CONTRIBUTIONS**

Structure and formatting follow a formal structure according to the rules of scholarly works. The authors should follow the template made especially to suit this and write their contributions into it. The template can be downloaded at [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

**Title (the title of the article) in Czech (Slovak, English, German, Russian, Polish) and English** – a brief, concise phrasing giving the information on the content of the article (up to 10 words). It is necessary to use capital letters and to start writing at the left margin. First, there is the title of the work in Czech (Slovak, German, Russian) and then in English.

**The name of the author** (or authors) of the article is stated without academic degree in the following form: first name, surname, e. g. Josef NOVÁK. The surname can be stated with an index if necessary.

**Abstract in Czech (Slovak).** It clearly determines the aim and the methods of the research and it briefly describes tests, surveys, results and conclusions, i. e. in 100–200 words, app. 15–20 lines (Word – Options – Tools – Number of Words). The title of the article is not repeated, and well-known generalities are not stated.

**Key words in Czech (Slovak)** should not exceed by five in number, and they are ranged from the general ones to the more concrete ones, a dash is used to sort them.

**Abstract first in English (German, Russian).** There are the same rules as for the Czech (Slovak) abstract.

**Key words in English (German, Russian).** The same rules apply as for the key words in Czech (Slovak).

**Introduction** – it concerns the information necessary for understanding the topic, a short statement giving reasons why the article was written as well as a brief description of a problem. It is possible to add quotations of the authors relating to the article, especially the most recent ones. It is highly recommended to avoid giving comprehensive historical information.

**Material and methodology** – it enables repeating procedures mentioned above. A description of methodology in detail is stated when it is original otherwise it is sufficient to quote the author of the method and present possible variations. The way of data gathering which the article is based on is described briefly.

**Results** – it involves factual findings, briefly stating the results, findings and observed effects. Graphs are strongly recommended to be used besides tables. A graph should not be a copy of a table, it should depict new findings. Tables should sum up results of statistical evaluation (not every single measure). The description of results should involve factual findings rather than the conclusions or deductions of the author.

**Discussion** – it assesses the acquired results and compares them to literary data, and it makes statements and discusses any drawbacks. It compares them to previously published data. If it is needed according to the character of the article, the description of the results and the discussion can be made as one termed „Results and Discussion“. If the authors consider it useful, they can add the conclusion to the discussion.

**Conclusion** – it involves basic information on materials and methodology having been used, it emphasises new and significant effects, including uncritical information selection from essential content of the article, including statistical data. It is not only a description of the article. It should be written in whole sentence exposition and it should not exceed 10 lines.



Following the author's consideration, there may be a place for acknowledgments here.

**Literature used and information sources** – only such sources that the article is based on are stated. The form of statement must comply with current standards.

**Listing the titles of sources** – alphabetically according to surnames of the (first) author.

**Citing an issue involves:**

- 1<sup>st</sup> **surname** of the author in capitals /comma, space/ initial of **first name** of the author /dot, space/;
- 2<sup>nd</sup> in brackets, the **year** of publishing, brackets closed /colon, space/;
- 3<sup>rd</sup> full **title** in italics /dot, space/;
- 4<sup>th</sup> **place** of publishing /colon, space/;
- 5<sup>th</sup> **name** of the publisher /dot/.

Example of stating an issue (monography, textbook etc.):

LATTIMORE, O. (1962): *Inner Asian Frontiers of China*. Boston: Beacon Press.

**Citing an article excerpted from a magazine involves:**

- 1<sup>st</sup> **surname** of the author in capitals /comma, space/ initial of **first name** of the author /dot, space/;
- 2<sup>nd</sup> in brackets, the **year** of publishing, brackets closed /colon, space/;
- 3<sup>rd</sup> full **title** of the article /dot, space/;
- 4<sup>th</sup> **title** of the magazine in italics or its common abbreviation /comma, space/;
- 5<sup>th</sup> number of the **volume** /comma, space/;
- 6<sup>th</sup> number of the **copy** /dot, space/ + sequence number /comma, space/;
- 7<sup>th</sup> **page** abbreviation with a dot („s.“ for Czech, „pp.“ for English, „S.“ for German, „c.“ for Russian etc.), /space/;
- 8<sup>th</sup> the first and the last **page** of the excerpted article (with a dash between them, not a hyphen, without space /dot/).

An example of stating an excerpted article:

ŠTÍCHA, F. (1990): K syntakticko-sémantické konkurenci aktivních konstrukcí. *Slovo a slovesnost*, 42, č. 3, s. 183–192.

**Citing an article excerpted from proceedings involves:**

- 1<sup>st</sup> **surname** of the author in capitals /comma, space/ initial of **first name** of the author /dot, space/;
- 2<sup>nd</sup> in brackets, the **year** of publishing, brackets closed /colon, space/;
- 3<sup>rd</sup> full **title** of the article /dot, space/;
- 4<sup>th</sup> „In“ /colon, space/;
- 5<sup>th</sup> **editor/editors** of the proceedings + „(eds.)“ /comma, space/;
- 6<sup>th</sup> **title** of the proceedings in italics /dot, space/;
- 7<sup>th</sup> **place** of publishing /colon, space/;
- 8<sup>th</sup> **name** of the publisher /comma, space/.
- 9<sup>th</sup> **page** abbreviation with a dot („s.“ for Czech, „pp.“ for English, „S.“ for German, „c.“ for Russian etc.), /space/;
- 10<sup>th</sup> the first and the last **page** of the excerpted article (with a dash between them, not a hyphen, without space /dot/).

Example of stating an article excerpted from proceedings / a collective monography:

JANČÁK, P. (1997b): Mluva v severozápadočeském pohraničí. In: F. Daneš – J. Bachmannová – S. Čmejrková – M. Krčmová (eds.), *Český jazyk na přelomu tisíciletí*. Praha: Academia, s. 239–249.

**Citing an article or another kind of a contribution in electronic form:**

Examples:

VŠETEČKA, R. (2008): *Český internet má rekord. Používá jej více než 6 milionů lidí*. [online]. Praha: iDNES [cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z [http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l-sw\\_internet.asp?c=A080226\\_105146\\_sw\\_internet\\_vse](http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l-sw_internet.asp?c=A080226_105146_sw_internet_vse).

KUBROVÁ, R.: *Nástroj online marketingu*. Ikaros [online]. 1998, č. 6 [cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z <http://technet.idnes.cz>.

**Textual references to literature used or information sources after the text, the work with inverted commas** – it is necessary to state the initial of a first name before a surname; literary references stated after the article are cited in the text in round brackets (just right after the surname of the quoted author) but they can also be cited in square brackets (it is just a number identical with the number of the appropriate item in the list).

### Examples:

J. Novák (2008) concludes that... (paraphrases do not have to be accompanied with the number of the page)

J. Novák (2008: 135) emphasizes that „*an exact quotation must be accompanied with the number of the page*“.

J. Novák (2008: 135) stresses: „*An exact quotation must be accompanied with the number of the page.*“

„*An exact quotation must be accompanied with the number of the page*“ (Novák 2008: 135).

„*An exact quotation,*“ J. Novák says (2008: 135), „*must be accompanied with the number of the page*“.

N. F. Alefirenko (Алефиренко 2005: 35) отмечает, что «...».

...Erasmus Mundus programme particularly [5].

### **Address: (a contact address after the article)**

– it is stated as a last item in the contribution. It contains the following:

1<sup>st</sup> line: academic degree(s) + first name + surname + academic degree(s);

2<sup>nd</sup> line: department / institute

3<sup>rd</sup> line: faculty

4<sup>th</sup> line: university / college

5<sup>th</sup> line: street + No., postcode + town / city (address of a workplace or a place of living)

6<sup>th</sup> line: country

7<sup>th</sup> line: e-mail

### Example:

#### **ADDRESS & ©**

prof. Ing. Jan NOVÁK, CSc.

The Institute of Management

Faculty of Business and Economics

Mendel University of Agriculture and Forestry

Zemědělská 1, 613 00 Brno

Czech Republic

*novak@mendelu.cz*

Please follow these instructions in writing the **title of the review** (everything in bold, Times New Roman, size 14):

1<sup>st</sup> **first name** of the author /space/ in capitals **surname** of the author /colon, space/;

2<sup>nd</sup> full **title** of a reviewed work in italics /dot, space/;

3<sup>rd</sup> **place** of publishing /colon, space/;

4<sup>th</sup> **name** of a publisher /comma, space/;

5<sup>th</sup> **year** of publishing /comma, space/;

6<sup>th</sup> number of **pages** /comma, space/;

7<sup>th</sup> **ISBN** /dot/.

An example of writing a title of a review:

**Patrik MITTER: *Compound hybrid nouns with the first component of a foreign origin in current Czech.* Ústí nad Labem: The University of J. E. Purkyně in Ústí nad Labem, 2003, 190 pp., ISBN 80-7044-554-8.**

Reviewers' contacts are stated in the same way as authors' contacts.

### **How to cite an article published in *Auspicia* in lists of literature?**

#### Example:

NOVÁK, J. (2008): The Development of Czech Current Economics. *Auspicia*, 5, No. 1, pp. 10–15.

## **PREPARATION OF THE MANUSCRIPT**

### **The way of recording a text is as follows:**

Extent: 5 pages maximum

Electronic version: **.txt, .doc, .rtf** via e-mail of editor's office (see above)

### **Follow these instructions how to type a text:**

Font size: 12 pts, line spacing 1,5, A4 format, margins 2,5 cm.

Do not format the text because formatting is cancelled in the setting program.

Do not space the paragraphs, but use just the Enter key to distinguish them.

Do not type the numbers of pages.

Do not space the crossheadings.

The titles of chapters as well as crossheadings should be written in normal letters.

Names should be written in full.

Do not underline the titles or any other parts of the text that should be stressed.

**Photographs, Illustrations, Logos:**

Please send the photographs and illustrations as follows:

- a) pictures should be original, sharp and undamaged, numbered with a pencil on the back. Pictures that will be taken out of the magazines (e.g., scraps etc.) will not be accepted.
- b) pictures in electronic form should be scanned in 300 DPI resolution, saved in **.tif** or **.eps** formats and numbered, e. g. **photo-1.tif**

Logos should be passed in vector formats as follows: **.ai**, **.eps**, **.cdr**, **.wmf**.

There must be a reference to the photograph in the main text above.

**Tables:**

Please put notes under the table. Every table must be referred to in the main text above it.

**Final statement:**

Every author is responsible for the linguistic and grammar correctness of their contribution. Manuscripts are submitted to the reviewers in through the editor's own discretion. Contributions which are not in compliance with the format requirements stated above or which are in conflict with the ethic publishing rules will not be accepted.

*From Czech language translated by Christopher Erwin Koy*

# ХАРАКТЕРИСТИКА ЖУРНАЛА И УКАЗАНИЯ АВТОРАМ

## 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ЖУРНАЛА

Журнал *Auspicia* – это независимый рецензируемый журнал, предназначенный для обсуждения вопросов, касающихся общественных наук.

### 5 основных принципов журнала:

- тщательный и точный порядок рецензирования;
- международность;
- открытость;
- избирательность;
- постоянное повышение качества.

Он направлен главным образом на область деятельности общественных органов, **экономики, управления и администрирования** (Евросоюз, государственное управление и самоуправление), а также на **другие общественно-научные вопросы**.

Журнал издается десятый год (с 2004 г.) Высшей школой европейских и региональных исследований (VŠERS) в городе Ческе Будейовице, Философским институтом Академии наук ЧР и Южночешским филиалом Чешского общества политических наук. Журнал основал проф. Dr. Josef Dolista, Ph.D., Th.D., второй ректор VŠERS. Журнал выходит два раза в год, уже известен среди специалистов. С 1 января 2008 г. его главным редактором является PhDr. Jan Gregor, Ph.D.

В двадцать одном номере было опубликовано примерно 615 научных и специальных статей и ряд рецензий, посвященных вопросам работы государственного управления и самоуправления, ЕС, безопасности и под. Все существующие номера, редколлегия и другая информация представлены на сайте [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

В журнале публикуются **оригиналы научной и специальной работы** по данной проблематике. В журнал принимаются только работы, которые прежде не были опубликованы и не готовятся к публикации в другом журнале, о чем автор предоставляет заявление.

Содержание журнала структурировано следующим образом: сначала работы из области **общественных органов, управления, администрации**, в том числе сферы европейской интеграции и безопасности, далее из сферы **политологии и политической науки**. Эту основу дополняют **избранные работы из других гуманитарных специальностей**, таких, как лингвистика, история, социальная политика и т. п. Четвертая часть журнала – это **рецензии**, и, наконец, последняя – это секция „**разное**“, где печатаются новости с конференций, научных и специальных мероприятий, аннотации, информационные тексты, напоминания о юбилеях научных работников.

Статьи можно публиковать на **шести языках** (на чешском, словацком, английском, немецком, русском и польском). Каждая работа перед отправлением в редакцию должна быть проверена на соблюдение единой структуры и оформления текста (смотрите ниже указания авторам). **ПРИ НЕСОБЛЮДЕНИИ РЕДАКЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ РАБОТЫ БУДУТ ВОЗВРАЩЕНЫ АВТОРАМ ДЛЯ ДОПОЛНЕНИЯ И ИСПРАВЛЕНИЯ**. Первая и вторая **корректур**а всех статей проводится работниками редакции, причем авторы и рецензенты могут высказать свое мнение относительно поправок (более того, рецензенты могут узнать, учли ли авторы их рекомендации).

Все присланные статьи подвергаются **независимому, анонимному, объективному, тайному, но при этом открытому для возможного контроля рецензированию**. Всегда два внештатных оппонента получают неподписанный текст и пишут рецензии на данную работу. Таким образом, оппоненты не знают, кто автор текста (могут узнать это только при опубликовании в журнале, если при прочтении вспомнят, что рецензировали именно эту работу), и официально никто об этом не информирован. Точно также автор не узнает, кто писал заключение на его статью. Выбранный рецензент всегда не только с другого места работы, но и в большинстве случаев из другого города (а что еще лучше – государства), и сам в журнале „Auspicia“ не публикуется. Рецензенты получают вознаграждение в размере 300 чешских крон (которое им в конце года посылается на банковский счёт при подписанном договоре о выполнении работы), авторы статей – экземпляр журнала с их работой. Такой профессиональный процесс рецензирования отвечает всем параметрам качественных рецензируемых журналов.



## 2 ИНСТРУКЦИИ АВТОРАМ

Статьи принимаются в редакцию **в течение всего года**. **Материалы должны быть присланы не позднее:** 31 марта для второго номера и 30 сентября для первого номера.

### **Рукописи присылайте на адрес:**

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 4/6, 370 01 České Budějovice, e-mail: [auspici@vsers.eu](mailto:auspici@vsers.eu), předmět: Auspicia, tel.: 00420 386 116 837.

За затраты, связанные с опубликованием научной статьи в секциях с 1–3, автор выплачивает сумму в **1200 чешских крон**, это должно быть сделано не позднее последнего срока принятия материалов в соответствующий номер журнала на счет издательства (VŠERS) в Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040. IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (иностранцы платят за перевод сами). Переменным символом является ИНН места работы автора. В графе „Сообщение для адресата“ необходимо указать ФИО автора / авторов статьи и место работы.

### **СТРУКТУРА СТАТЬИ**

Представляет собой формальное членение в соответствии с конвенцией о научной информации. Авторы должны придерживаться **типовой схемы**, специально подготовленной для этой цели, и по ней писать свою статью. Модель статьи доступна на [http://vsers.cz/?page\\_id=729](http://vsers.cz/?page_id=729).

**Заголовок (название статьи) на чешском языке (словацком, английском, немецком, русском или польском) и английском** – краткий, точный, дающий ясную информацию о содержании статьи (до десяти слов). Использовать прописные буквы, начинать с левого края. Первым приводится название статьи на чешском (словацком, немецком, русском) языке, затем на английском.

**Имя автора (авторов) статьи** приводится без званий, в порядке - имя, фамилия, например, Josef NOVÁK. Фамилии при необходимости нумеруются.

**Резюме на чешском (словацком) языке.** Ясно определить цель и методы исследования, его краткое описание, результаты и выводы. Объем - 100–200 слов, т.е. приблизительно 15–20 строк (Word - Панель инструментов - Сервис - Статистика). Не повторяется название статьи, не приводятся общеизвестные факты.

**Ключевые слова на чешском языке (словацком)** – не более 5 слов, от более общих к более конкретным, должны быть отделены друг от друга с помощью тире.

**Резюме вначале на английском языке (немецком, русском).** Здесь действуют такие же правила, как для резюме на чешском (словацком) языке.

**Key words – ключевые слова на английском языке (немецком, русском).** Здесь действуют такие же правила, как для ключевых слов на чешском (словацком) языке.

**Введение** – содержит самую необходимую информацию для понимания темы, краткое пояснение выбора данной темы, вкратце степень изученности проблемы. Можно привести цитаты авторов, относящиеся к рассматриваемой тематике, особенно последних лет. Рекомендуется избегать широкого исторического обзора.

**Материал и методика** – позволяет повторение описанных действий. Подробное описание методики приводится в том случае, если она оригинальна, разработана самим автором, в противном случае достаточно процитировать автора метода и привести необходимые отличия. Способ освоения фундаментальных данных описывается кратко.

**Результаты** – включает содержательное, краткое представление результатов, открытий, анализов, объектов наблюдения. Наряду с таблицами советуем применять графики. График должен быть не копией таблицы, а содержать новую информацию. В таблице обобщаются результаты статистического исследования (не перечень отдельных измерений). Описание результатов должно быть предметным, содержать только фактические открытия, а не умозаключения и догадки автора.

**Дискуссия** – оценка выявленных результатов, сопоставление их с литературными фактами, занятие определенной позиции, обсуждение возможных недостатков. Сравнение с ранее опубликованной информацией. Если этого требует характер работы, то можно описание результатов и дискуссию соединить в одну часть „Результаты и дискуссия“. Если авторы посчитают это целесообразным, то может быть включено также заключение.

**Заключение** – включает основную информацию о материале и методике, сжатое представление новых и существенных показателей. Является кратким изложением главных положений работы, в том числе статистических данных, а не только простым описанием содержания статьи. Заключение должно быть написано с помощью целых предложений (не конспективно), по объему не должно превышать 10 строк. По усмотрению автора можно также привести благодарность своим коллегам и др.

**Использованная литература и информационные источники** – приводится только та, которая действительно была основой для написания статьи. Должна отвечать современному действующему стандарту.

**Оформление отдельных названий в списке литературы** – в алфавитном порядке по фамилии (первой) автора.

**Оформление издания:**

1. прописными буквами **фамилия** автора /запятая, пробел/ инициала **имени** /точка, пробел/ инициала **отчества** /точка, пробел/;
2. левая скобка, **год** издания, правая скобка /двоеточие, пробел/;
3. полное **название** курсивом /точка, пробел/;
4. **место** издания /двоеточие, пробел/;
5. название **издательства** /точка/.

Пример оформления издания (монографии, учебника и т.д.):

LATTIMORE, O. (1962): *Inner Asian Frontiers of China*. Boston: Beacon Press.

**Оформление статьи из журнала:**

1. прописными буквами **фамилия** автора /запятая, пробел/ инициала **имени** /точка, пробел/ инициала **отчества** /точка, пробел/;
2. левая скобка, **год** издания, правая скобка /двоеточие, пробел/;
3. полное **название** статьи /точка, пробел/;
4. **название** журнала курсивом или его сокращение /запятая, пробел/;
5. номер **журнала** /запятая, пробел/;
6. номер **выпуска** /запятая, пробел/ + порядковый номер /запятая, пробел/;
7. сокращение **страницы** с точкой („s.“ для чешского, „pp.“ для английского, „S.“ для немецкого, „с.“ для русского и т. д.) /пробел/;
8. первая и последняя **страницы** цитированной статьи (между ними тире (не дефис), без пробела /точка/).

Пример оформления статьи из журнала:

ŠTÍCHA, F. (1990): K syntakticko-sémantické konkurenci aktivních konstrukcí. *Slovo a slovesnost*, 42, č. 3, s. 183–192.

**Оформление статьи в сборнике:**

1. прописными буквами **фамилия** автора /запятая, пробел/ инициала **имени** /точка, пробел/ инициала **отчества** /точка, пробел/;
2. левая скобка, **год** издания, правая скобка /двоеточие, пробел/;
3. полное **название** статьи /точка, пробел/;
4. „In“ /двоеточие, пробел/;
5. **редактор/редакторы** сборника /запятая, пробел/;
6. **название** сборника курсивом /точка, пробел/;
7. **место** издания /двоеточие, пробел/;
8. название **издательства** /запятая, пробел/.
9. сокращение **страницы** с точкой („s.“ для чешского, „pp.“ для английского, „S.“ для немецкого, „с.“ для русского и т. д.) /пробел/;
10. первая и последняя **страницы** цитированной статьи (между ними тире (не дефис), без пробела /точка/).

Пример оформления статьи в сборнике / коллективной монографии:

JANČÁK, P. (1997): Mluva v severozápadočeském pohraničí. In: F. Daneš – J. Bachmannová – S. Čmejrková – M. Krčmová (eds.), *Český jazyk na přelomu tisíciletí*. Praha: Academia, s. 239–249.

**Оформление статьи или другой работы в электронном виде:**

Примеры:

VŠETEČKA, R. (2008): *Český internet má rekord. Používá jej více než 6 milionů lidí*. [online]. Praha: iDNES

[cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z [http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l/-sw\\_internet.asp?c=A080226\\_105146\\_sw\\_internet\\_vse](http://technet.idnes.cz/cesky-internet-ma-rekord-pouziva-jej-vice-nez-6-milionu-lidi-p4l/-sw_internet.asp?c=A080226_105146_sw_internet_vse).  
KUBROVÁ, R.: *Nástroj online marketingu. Ikaros* [online]. 1998, č. 6 [cit. 25. 5. 2008]. Dostupný z <http://technet.idnes.cz>.

**Сноски в тексте на использованную литературу и информационные источники после текста, работы в кавычках** – всегда приводим инициалы перед фамилией; сноски на литературу в тексте статьи могут приводиться в круглых скобках (непосредственно после фамилии цитируемого автора), или в квадратных (только номер, который соответствует позиции в списке литературы).

Примеры:

J. Novák (2008) подчеркивает, что... (при перефразировании не должна быть приведена страница)

J. Novák (2008: 135) отмечает, что „у точной цитаты должна быть приведена страница“.

J. Novák (2008: 135) обращает внимание: „У точной цитаты должна быть приведена страница.“

„У точной цитаты должна быть приведена страница“ (Novák 2008: 135).

„У точной цитаты,“ говорит J. Novák (2008: 135), „должна быть приведена страница.“

N. F. Alefirenko (Алефиренко 2005: 35) отмечает, что „...“.

...особенно программа Erasmus Mundus [5].

**Адрес (контактная информация после статьи)** - приводится как последний элемент работы. Приводится в обязательном порядке:

1. строка: звание (звания) + имя + фамилия (+ звание (звания));

2. строка: кафедра

3. строка: факультет / институт

4. строка: университет / высшее учебное заведение

5. строка: улица + порядковый номер, индекс + город (точный адрес места работы (или же места жительства))

6. строка: государство

7. строка: электронная почта

Например:

**ADDRESS & ©**

prof. Ing. Jan NOVÁK, CSc.

Ústav managementu

Provozně ekonomická fakulta

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita

Zemědělská 1, 613 00 Brno

Czech Republic

*novak@mendelu.cz*

**Название рецензии** оформляется следующим образом (жирный шрифт, Times New Roman, размер 14):

1. **имя** /пробел/ **отчество** /пробел/ прописными буквами **фамилия** автора /двоеточие, пробел/;

2. полное **название** рецензируемой работы курсивом /точка, пробел/;

3. **место** издания /двоеточие, пробел/;

4. название **издательства** /запятая, пробел/;

5. **год** издания /запятая, пробел /;

6. количество **страниц** /запятая, пробел/ + сокращение **страницы** с точкой („s.“ для чешского, „pp.“ для английского, „S.“ для немецкого, „с.“ для русского и т. д.), /пробел/;

7. **ISBN** /точка/.

Пример оформления названия в рецензии:

**Patrik MITTER: *Složená hybridní substantiva s prvním komponentem cizího původu v současné češtině.***  
**Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2003, 190 s., ISBN 80-7044-554-8.**

Координаты автора после рецензии приводятся таким же образом, как координаты автора статьи.

**Как привести свою статью, напечатанную в журнале „Auspicia“ в списках литературы?**

Пример:

NOVÁK, J. (2008): Současný vývoj českého hospodářství. *Auspicia*, 5, č. 1, s. 10–15.

## **ТЕХНИЧЕСКОЕ ОФОРМЛЕНИЕ РУКОПИСИ**

Объем: max. 5–8 страниц

В электронном виде: **.txt**, **.doc**, **.rtf** на электронную почту (см. выше).

### **Оформление текста:**

Размер шрифта: 12, межстрочный интервал 1,5, формат А4, поля 2,5 см

Не отделять абзацы пробелами, только клавишей Enter.

Не нумеровать страницы.

Внутренние (промежуточные) заголовки - не отделять пробелами.

Названия глав и внутренних (промежуточных) заголовков писать строчными буквами. Имена пишете в полной форме.

Названия с целью выделения в тексте - не подчеркивайте.

### **Фотографии, иллюстрации, символы:**

Фотографии и рисунки сдавайте:

- a) в оригинале, четком и неповрежденном, пронумерованном на задней стороне ручкой. Изображения, взятые из журналов (вырезки и т.д.) не принимаются;
- b) в электронном виде, сканированные в расширении 300 DPI, сохраненные в форматах **.tif** или **.eps** под номерами, например: **foto-1.tif**

Символы: принимаются в векторных форматах **.ai**, **.eps**, **.cdr**, **.wmf**.

В тексте на фотографию должна быть ссылка.

### **Таблицы:**

Объяснения пишете под таблицей. В тексте на таблицу должна быть ссылка.

### **Заключительные замечания:**

Автор несет ответственность за языковую и грамматическую правильность текста. Редакция отдает работы на рецензирование для собственного рассмотрения. Рукописи, чье оформление не выполняет приведенные требования либо противоречат этическим нормам для публикации, приняты не будут.

*Перевод с чешского языка сделан Екатериной Анатольевной Анисимковой.*





# FORMULÁŘ NA PŘEDPLATNÉ ČASOPISU

## OBJEDNÁVKA PŘEDPLATNÉHO ČASOPISU AUSPICIA V R. 2015

Recenzovaný neimpaktovaný časopis pro otázky společenských věd (formát A4, cca 150–220 stran, ISSN 1214-4967, 2x ročně). Roční předplatné činí 200,- Kč za 2 čísla. Číslo účtu VŠERS: Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040.

### ODBĚRATEL

Titul .....

Jméno .....

Příjmení .....

Instituce .....

Ulice + č. p. ....

PSČ .....

Město .....

Telefon .....

E-mail .....

Fax .....

IČO .....

DIČ .....

V ..... dne ..... 2014.

.....  
podpis, razítko

**Tuto závaznou objednávku zašlete prosím na adresu:**

Radim JANEČEK  
Knihovna  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 5, 370 01 České Budějovice  
00420 383 839 550  
*knihovna@vsers.cz*

# JOURNAL SUBSCRIPTION FORM

## ORDER OF THE SUBSCRIPTION OF THE AUSPICIA JOURNAL IN 2015

Reviewed, non-impact journal dealing with social science (A4 format, cca 150–220 pp., ISSN 1214-4967, twice a year). Annual subscription fee is 200,- CZK for 2 issues. Bank account of VŠERS: Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040.

### SUBSCRIBER

Degree .....

First name .....

Surname .....

Institution .....

Street + No. ....

Postal code .....

City .....

Telephone .....

E-mail .....

Fax .....

Ident. No. ....

In ..... on ..... 2014.

.....  
signature, stamp

### Please send this form order to:

Radim JANEČEK  
Knihovna  
Vysoká škola evropských a regionálních studií  
Žižkova 5, 370 01 České Budějovice  
00420 383 839 550  
*knihovna@vsers.cz*