

## *OBSAH*

1. Nový mechanizmus riešenia sporov v oblasti dvojitého zdanenia na Slovensku

*Vladislav Mičátek*

2. Posudzovanie determinantov predajného správania predajcov z pohľadu generácií  
zákazníkov Baby boom, X, Y a Z

*Jana Kovaľová, Zuzana Birknerová*

3. Súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami a rozhodovacími štýlmi v organizácii

*Dávid Miško, Matúš Vagaš, Jana Kovaľová*

4. Využitie nových technológií vo výrobe a logistike priemyselného podniku

*Patrik Richnák, René Gajdoš*

5. Recenzia:

Zsolt Horbulák: Regionálne hospodárske dejiny Slovenska. Fakulta sociálno-ekonomických  
vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, 2018 Trenčín, 150 s. [7,40 AH] ISBN:

978-80-8075-790-8

*Kristóf Zilizi*

# Nový mechanizmus riešenia sporov v oblasti dvojitého zdanenia na Slovensku

## New Mechanisms of solving double taxation disputes in Slovakia

JUDr. Mgr. Vladislav Mičátek, PhD.

**Abstract:** *In order to fulfill the obligations arising from membership in the European Union, the Slovak Republic transposes directives into the Slovak legislation. One of the many directives is also the Council Directive on settlement mechanisms for double taxation disputes in the European Union adopted in 2017. The Directive constitutes the conditions for respecting the right to a fair trial and freedom of enterprise. In Slovakia, a law has been adopted regulating dispute settlement mechanisms to prevent double taxation and to preserve the rights associated with the matter in the tax entities concerned. This legislation augments the rules on transparency and also reinforces anti-tax avoidance measures. The aim of the study is to analyze the procedure for tackling disputes linked with precluding double taxation in the context of the new legislation. The result of the analysis is to highlight the importance of introducing EU rules in the field of taxation and creating the adequate conditions for the development of fair economic relations within the European Union and fulfillment of the obligations arising from the Treaty of Accession of the Slovak Republic to the European Union.*

**Kľúčové slová:** *directive, taxes, disputes, national authority, business*

**JEL:** F13, F38

### 1 Úvod

Globalizácia je fenoménom súčasnej doby a ovplyvňuje nielen ekonomické, finančné, sociálne, kultúrne vzťahy, ale aj právne vzťahy. Globalizácia umožňuje pohyb kapitálu, tovaru a osôb. Na základe údajov Medzinárodnej organizácie práce v členských štátoch EÚ je 30% až 50% nesúlad medzi dosiahnutým vzdelaním a požiadavkami pracovného miesta. Práve mobilita pracovnej sily môže tento nesúlad zmenšiť alebo úplne odstrániť. Mobilný zamestnanec má väčšiu šancu nájsť si prácu súvisiacu s jeho zručnosťami (Bajzík, 2018).

V rámci tohto procesu sa zvyšuje najmä tovarová výmena. Globalizovaný svet, v ktorom sú ľudia stále mobilnejší, prispieva k rozvoju rôznych foriem politickej príslušnosti, v ktorých štát nemá viac monopol (Delaneuville, 2016). Proces globalizácie urýchľuje aj súčasný rozvoj medzinárodných investičných vzťahov. V dôsledku globalizácie sa národné ekonomiky integrujú do svetovej ekonomiky s cieľom zabezpečiť hospodársky rast, pričom sú obmedzované ich národné záujmy (Wefersová, J. 2016). Súčasný proces globalizácie v značnom rozsahu ovplyvňujú aj medzinárodné organizácie, ktorých členom je Slovenská republika. V oblasti politiky medzinárodného zdanenia je významná aj otázka zamedzenia dvojitého zdanenia. Dvojité zdanenie, ku ktorému dochádza v medzinárodnom kontexte je nežiaduce, pretože znižuje príjmy, ktoré podnikom a občanom jedného štátu plynú z druhého štátu. Medzi štátmi, ktoré uzatvorili dohody o zamedzení dvojitého zdanenia môžu vznikať aj spory týkajúce sa riešenia sporov ohľadom správnej aplikácie ustanovení zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Vzhľadom na účinnosť smernice Rady EÚ č. 2017/1852 z 10. októbra 2017 o mechanizmoch riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia v Európskej únii (Európska únia 2017). bol prijatý aj zákon na Slovensku, ktorý ustanovuje mechanizmus riešenia sporov v oblasti daní. Základom smernice je známy Arbitrážny dohovor Európskej únie z roku 1990, v ktorom je stanovený záväzný arbitrážny mechanizmus. Existujúci arbitrážny dohovor Únie upravuje aj

oblasť transferového oceňovania. Smernica EÚ 2017/1852 upravuje aj ostatné oblasti, v ktorých môže dôjsť k dvojitému zdaneniu a ustanovuje pravidlá zabezpečujúce hladké vykonávanie a účinnosť riešenia sporov z dvojitého zdanenia. Slovenská právna úprava sa vzťahuje na daňové subjekty, najmä na podniky a obchodné spoločnosti, ktorých sa zamedzenie dvojitého zdanenia dotýka. Nová slovenská právna úprava je vhodným nástrojom, pretože tradičné metódy riešenia sporov už nie celkom zodpovedajú zložitosti a rizikám súčasného globálneho daňového prostredia.

Hlavným cieľom novoprijatého zákona č. 11/2019 Z. z. o pravidlách riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia, ktorý nadobudne účinnosť 1. júla 2019 je zvýšenie účinnosti a efektívnosti mechanizmov riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia. Tvorcovia smernice a nadväzujúceho zákona predpokladajú, že účinný mechanizmus riešenia sporov celkovo zlepší podnikateľské prostredie v Európskej únii, resp. mimo neho a podporí investície, rast a zamestnanosť. Zároveň by mal viesť k väčšej istote a predvídateľnosti pre daňové subjekty, a tým poskytovať stabilnejší a istejší základ pre obchodovanie, podnikanie a prijímanie investičných rozhodnutí. Ekonomickým prínosom danej právnej normy je, že na základe efektívnejšieho riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia dôjde k účinnému zamedzeniu dvojitého zdanenia, zvýši sa úroveň dodržiavania medzinárodných záväzkov zo strany členských a zmluvných štátov a znížia sa ich administratívne náklady. Zároveň sa posilní celková dôvera verejnosti, občanov a daňových subjektov v spravodlivosť a spoľahlivosť daňových systémov.

## 2. Všeobecná charakteristika smernice a novoprijatého zákona

Ekonomický vývoj, na ktorý reaguje nadnárodná i národná legislatíva dokazuje záver získaný na poklade predošlého výskumu: „*Ekonomická globalizácia zmenila medzinárodný hospodársky poriadok a priniesla nové výzvy a možnosti. Tejto realite sa prispôbili štáty, ktoré v záujme rozvoja hospodárskych a obchodných vzťahov vytvorili právne predpoklady pre rozvoj podnikania v globálnom prostredí. Slovenská republika prispôbila podmienky podnikania európskym štandardom a pod vplyvom európskeho práva sa zmenili národné právne predpisy*“ (Kovalančíková, Nováčková, 2013). V nadväznosti na uvedené a dynamický ekonomický vývoj je nutné reagovať na aktuálnu situáciu a problémy v oblasti medzinárodného zdaňovania.

V zmysle práva EÚ platí, že smernice sú záväzné pre každý členský štát, ktorému sú určené a to vzhľadom na výsledok, ktorý sa má dosiahnuť, pričom sa voľba foriem a metód ponecháva vnútroštátnym orgánom (Európska únia, 2010). Smernice ustanovujú cieľ, ktorý je spoločný pre všetky členské štáty, ale členské štáty pri dosahovaní tohto cieľa majú voľnosť výberu prostriedkov a metód, ktoré používajú pri transpozícii smerníc. Znamená to, že členské štáty majú presne definovaný cieľ, avšak metódy a prostriedky na jeho dosiahnutie si určujú samé. Smernice sú vhodným nástrojom na zblížovanie právnych poriadkov členských štátov, pričom ich cieľom nie je unifikácia práva. Členské štáty pravidelne informujú Európsku komisiu o transpozícii smerníc do vnútroštátneho právneho poriadku. (Nováčková, 2012).

Smernica Rady EÚ č. 2017/1852 z 10. októbra 2017 o mechanizmoch riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia v Európskej únii priamo uvádza: „*stanovujú pravidlá týkajúce sa mechanizmu riešenia sporov medzi členskými štátmi, keď tieto spory vyplývajú z výkladu a uplatňovania zmlúv a dohovorov, v ktorých sa ustanovuje zamedzenie dvojitého zdanenia príjmov a prípadne kapitálu*“ (Európska únia 2017). Cieľom smernice je zaviesť efektívny a účinný rámec na riešenie daňových sporov, ktorý zabezpečuje právnu istotu a priaznivé prostredie pre podnikanie s primárnym dosahom dosiahnuť spravodlivé a účinné daňové systémy v rámci Európskej únie. Takáto právna úprava vytvára podmienky pre správne fungovanie vnútorného trhu Európskej únie. Platná právna úprava Európskej únie umožňuje

daňovníkovi iniciovať postup vzájomnej dohody, podľa ktorého musia členské štáty dosiahnuť dohodu v lehote dvoch rokov. V prípade neúspešného postupu sa začne rozhodcovské konanie na vyriešenie sporu v stanovených lehotách.

Podľa ustanovenia článku 22 smernice EÚ 2017/1852 *členské štáty uvedú do účinnosti zákony, iné právne predpisy a opatrenia potrebné na dosiahnutie súladu vnútroštátnej legislatívy s touto smernicou najneskôr do 30. júna 2019*. Z toho vyplynula explicitná povinnosť Slovenskej republiky transponovať smernicu do vnútroštátneho právneho poriadku, v dôsledku čoho bol prijatý nový zákon č. 11/2019 Z. z. o pravidlách riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia (ďalej len „zákon“) (Národná rada Slovenskej republiky, 2019). Tento zákon nadobudne účinnosť 1.7.2019, pričom sa má aplikovať už na konania začaté na základe podania žiadosti o zamedzenie dvojitého zdanenia po 30.6.2019 za zdaňovacie obdobie začínajúce po 31.12.2017. Preto, ak osoba bola alebo bude dvojito zdanená už v súčasnosti a neuplynie do júna 2019 trojročná zákonná lehota, odporúčame so žiadosťou počkať do účinnosti zákona a to z viacerých procesných dôvodov.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky v dôvodovej správe k zákonu konštatuje: *„Jedným z najväčších problémov, ktorým daňové subjekty pôsobiace cezhranične v súčasnosti čelia, je dvojité zdanenie. Pravidlá riešenia sporov týkajúcich sa dvojitého zdanenia už existujú, nie vždy však vedú k uspokojivému riešeniu dvojitého zdanenia.“* (Národná rada Slovenskej republiky, 2019). Ďalej zdôvodňuje, že je potrebné pravidlá zlepšiť najmä pokiaľ ide o prístup daňových subjektov k nim, oblasť, ktorú zastrešujú, ich včasnosť a nezvratnosť a uzatvára: *„Tradičné metódy riešenia sporov o zamedzení dvojitého zdanenia už nie celkom zodpovedajú zložitosti a rizikám súčasného globálneho daňového prostredia.“*

Novoprijatý zákon je zameraný predovšetkým na obchodné spoločnosti. Hoci vychádza z pravidiel arbitrážneho procesu, rozširuje jeho pôsobnosť aj na oblasti, na ktoré sa v súčasnosti nevzťahuje, a na základe skúseností z praxe pridáva nové vykonávacie prvky, ktoré majú pomôcť lepšie a efektívnejšie riešiť spory. Zákon upravuje podmienky začatia konania o zamedzení dvojitého zdanenia medzi Slovenskou republikou a iným štátom, s ktorým má Slovensko uzatvorenú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, ak tieto spory vyplývajú z výkladu a uplatňovania zmluvy. Rovnako zákon pokrýva aj riešenie situácií, ktoré vzniknú v dôsledku transferového oceňovania alebo priradovania ziskov stálej prevádzkarni.

### **3. Dvojité zdanenie**

Svetová ekonomika sa stáva stále viac integrovanou a vzájomne prepojenou prostredníctvom obchodu (Milošovišová, Pašktrová, 2015). S rozvojom medzinárodného obchodu, medzinárodných investičných vzťahov a medzinárodných ekonomických vzťahov súvisí aj problematika daňových vzťahov. Prebiehajúca globalizácia všetkých stránok spoločenského života, ktorá má svoj základ v globalizácii ekonomických procesov vedie k vytvoreniu spoločného medzinárodného trhu. V rámci Európskej únie ide o vytvorenie spoločného vnútorného trhu bez hraníc. Podľa doterajších poznatkov hospodárskej praxe, prítomnosť zahraničných a medzinárodných spoločností v členských štátoch EÚ, prispieva k hospodárskemu rozvoju, zlepšovaniu výkonnosti ekonomiky, zavádzaniu inovácií, zvyšovaniu počtu pracovných miest a k odstraňovaniu regionálnych rozdielov (Bajzík, 2017). Základné dokumenty Európskej únie vychádzajú z štyroch základných slobôd, ako sú voľný pohyb tovaru, voľný pohyb osôb, služieb a kapitálu v rámci členských štátov Európskej únie. Na tieto štyri základné slobody nadväzuje zákaz obmedzovania slobody usadiť sa a zákaz rozdielneho zaobchádzania, ak dochádza k cezhraničným transakciám medzi subjektmi (fyzickými alebo právnickými osobami), ktoré majú trvalé bydlisko alebo sídlo v členských štátoch Európskej únie. Práve pri cezhraničných situáciách môže dôjsť k dvojitému zdaneniu, čím subjekt

takýchto cezhraničných vzťahov môže byť diskriminovaný. Možnosť dvojitého zdanenia vzniká tým, že každý štát vychádza pri tvorení svojho daňového systému z vnútroštátnych fiškálnych potrieb a potrieb ďalšieho ekonomického rozvoja.

V rámci Európskej únie sa podporujú cezhraničné investície a transakcie tým, že väčšina smerníc Rady v oblasti daní je zameraná na odstránenie daňových prekážok, ktoré sú spôsobené dvojitým zdanením. Taktiež rozhodnutia Súdneho dvora Európskej únie poukazujú na neprípustné daňové prekážky spôsobené dvojitým zdanením, ktoré obmedzujú právo slobody usadiť sa a narúšajú vytvorenie integrovaného vnútorného trhu Európskej únie. Pritom rozhodnutia Súdneho dvora rešpektujú právo členských štátov Európskej únie na ochranu ich daňových základov, ktoré však nemá byť v rozpore so Zmluvou o Európskej únii a Zmluvou o fungovaní EÚ, (Ú. v. EÚ C 83. 30.3.2010) resp. Zmluvou o Európskom spoločenstve, ktoré zakotvujú voľný pohyb tovaru, voľný pohyb osôb, služieb a kapitálu v rámci členských štátov Európskej únie. Ide o to, aby boli odstránené nielen prekážky cezhraničnej ekonomickej činnosti fyzických a právnických osôb v rámci členských štátov Európskej únie, ale aj aby bolo reálne garantované právo slobody usadiť sa v rámci Európskej únie.

Dvojité zdanenie príjmov predstavuje situáciu, keď ten istý príjem daňovníka podlieha zdaneniu v štáte rezidencie daňovníka, ako aj v štáte zdroja príjmu. Jednotlivé štáty sa snažia o zamedzenie dvojitého zdanenia prijímaním opatrení v ich domácich legislatívach a prostredníctvom zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Z pohľadu medzinárodného zmluvného práva ide o bilaterálne medzinárodné zmluvy. Postup pri zdaňovaní príjmov fyzickej osoby s neobmedzenou daňovou povinnosťou zo zdrojov v zahraničí sa riadi na Slovensku ustanoveniami zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. V prípade štátov, s ktorými má SR uzavretú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia, sa postupuje podľa tejto zmluvy, t. j. uplatňuje sa metóda uvedená v konkrétnej zmluve.

Najvhodnejším nástrojom regulácie daňových vzťahov sú medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. Medzinárodné zmluvy tohto typu určujú kritériá pre zamedzenie dvojitého zdanenia príjmov prostredníctvom určenia spôsobu zdanenia a zabraňujú medzinárodnému dvojitému zdaneniu. Medzinárodné zmluvy prešli dlhým vývojom. Základom sú modelové zmluvy Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a Organizácie Spojených národov, ktoré sú pomerne často novelizované, komentované či upravované. Tieto vzorové zmluvy vytvárajú základ, ktorý zmluvné strany po vzájomnej dohode doplňujú. Podstata zmluvy spočíva v tom, aby sa vytvorili určité kritériá vo vzťahu k zdaneniu jednotlivých príjmov tak, aby nedošlo k vytvoreniu daňovej neistoty. Zmluvy nemajú za cieľ formulovať nejaké osobitné daňové úľavy. Taxatívne určujú, v ktorom štáte budú príjmy alebo majetok zdanené v určitých predvídaných situáciách. Samy o sebe neustanovujú žiadnu novú povinnosť vo sfére zdanenia, ktorú by zmluvný štát nemal.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky vydáva zoznam štátov, s ktorými má Slovenská republika uzatvorenú medzinárodnú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia alebo medzinárodnú zmluvu o výmene informácií týkajúcich sa daní, alebo štátov, ktoré sú zmluvnými partnermi medzinárodnej zmluvy obsahujúcej ustanovenia o výmene informácií pre daňové účely v obdobnom rozsahu. Slovenská republika má k 1.1.2019 uzatvorené zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia príjmov cca so 70 štátmi (Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2019). Možno konštatovať, že daňové zmluvy prispeli k odstráneniu prípadov dvojitého zdanenia, ale z dôvodu ich dvojstrannej povahy, nemôžu účinne riešiť problém dvojitého nezdanenia vyplývajúci z daňovej konkurencie štátov. Možným riešením uvedeného je prijatie mnohostranných zmlúv medzi štátmi, ktoré by mali v týchto nepriaznivých časoch prejavíť ochotu spolupracovať a úsilie zamerať sa práve na koordinované riešenia. Vďaka prijatiu komplexných zmlúv by si štáty ochránili svoje daňové výnosy, odstránili daňovú diskrimináciu a vyriešili nielen problémy s dvojitým zdanením alebo aj s nezdanením.

Multilaterálne dohody by predstavovali prínos aj pre daňovníkov a zahraničných investorov najmä z dôvodu právnej istoty a zníženia administratívnych nákladov. V nadväznosti na uvedené považujeme za vhodné uviesť, že sme názoru, že Európska komisia by mala pokračovať v prácach na vytvorení jednotnej Európskej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia a zabránení daňovým únikom, ktorá by nahradila v súčasnosti platné bilaterálne zmluvy medzi členskými štátmi EÚ, keďže s veľkým počtom zmlúv, ktoré obsahujú nerovnaké zmluvné ustanovenia, sa právo EÚ a právo členských štátov stáva menej prehľadným a komplikovaným. Európska zmluva by prispela k odstráneniu niektorých daňových problémov, s ktorými sa daňovníci stretávajú, a zároveň by viedla k vytvoreniu lepšie fungujúceho jednotného vnútorného trhu (Nerudová, 2011). Táto skutočnosť by si vyžadovala, aby jednotlivé ustanovenia boli v úplnom súlade s právom Európskej únie, čo pri súčasných bilaterálnych zmluvách nie je celkom pravda.

#### **4. Dohovor o zamedzení dvojitého zdanenia vs. novoprijatá legislatíva**

V Zmluve o fungovaní Európskej únie je problematika priamych daní upravená v článku 115 (Európska únia, 2010). Primárna právna úprava je doplnená širokým spektrom sekundárnych aktov, predovšetkým nariadení a smerníc a v poslednej dobe aj predmetom rozhodnutí Súdneho dvora Európskej únie. Okrem sekundárnej legislatívy v oblasti daní sa aplikuje aj Dohovor o zamedzení dvojitého zdanenia v súvislosti s úpravou zisku združených podnikov prijatý v Bruseli 23. júla 1990 (arbitrážny dohovor Únie) so všetkými úpravami a zmenami a doplneniami, ktoré sa vykonali Dohovorom o pristúpení Rakúskej republiky, Fínskej republiky a Švédskeho kráľovstva k Dohovoru o zamedzení dvojitého zdanenia v súvislosti s úpravou zisku združených podnikov, podpísaný v Bruseli 21. decembra 1995 (Európska únia, 2010). Dohovor upravuje objektívne rozdelenie práva na zdanenie príjmu medzi zmluvnými štátmi.

K tomuto arbitrážnemu dohovoru pristúpili aj nové členské štáty na základe Dohovoru o pristúpení Českej republiky, Estónskej republiky, Cyperskej republiky, Lotyšskej republiky, Litovskej republiky, Maďarskej republiky, Maltskej republiky, Poľskej republiky, Slovinskej republiky a Slovenskej republiky k Dohovoru o zamedzení dvojitého zdanenia (arbitrážny dohovor Únie) v súvislosti s úpravou zisku združených podnikov v znení zmien a doplnení dohovoru z 21. decembra 1995 a protokolu z 25. mája 1999. Arbitrážny dohovor je významným právnym nástrojom na zamedzenie dvojitého zdanenia ziskov nadnárodných spoločností so sídlom v rôznych členských štátoch Európskej únie, ku ktorému môže dôjsť napríklad v dôsledku nesprávne nastavených transferových cien. Ide predovšetkým o prípady, keď správca dane v jednom členskom štáte Európskej únie vykonal primárnu úpravu základu dane u jedného podniku/člena nadnárodnej skupiny, pričom správca dane v druhom členskom štáte u druhého člena/podniku tejto nadnárodnej skupiny nepovolil vykonať primeranú korešpondujúcu úpravu. Predmetný dohovor ustanovuje postupy riešenia sporov v oblasti zamedzenia dvojitého zdanenia formou rozhodcovského konania.

Medzi najdôležitejšie zmeny v rámci novoprijatej slovenskej legislatívy vychádzajúcej zo smernice v porovnaní so súčasnými možnosťami riešenia daňových sporov podľa článku 25 modelovej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia a Arbitrážneho dohovoru (t.j. úprava ziskov podnikov pri transferovom oceňovaní) zaradujeme:

- zapojenie slovenských súdov v prípade nečinnosti ministerstva alebo vzniku procesného sporu, kde príslušným súdom bude Okresný súd Bratislava II;

- stanovenie 2 ročnej lehoty na vyriešenie sporu, ktorá doteraz bola len pri sporoch transferového oceňovania podľa Arbitrážneho dohovoru (ak vznikol spor len na základe zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, daňovník nemal možnosť domáhať sa svojich práv a žiadať o zostavenie arbitrážnej/poradnej komisie);
- právo daňovníka žiadať zriadenie poradnej komisie;
- jasne sa upravujú procesné pravidlá od podania žiadosti daňovníka až po vyriešenie sporu (zamedzenie dvojitého zdanenia);
- jasne sa upravujú pravidlá, ak začne konanie aj podľa Trestného poriadku alebo Správneho súdneho poriadku (začatie konania o vyriešenie sporu dvojitého zdanenia nie je prekážkou začatia konania vo veci spornej otázky aj podľa iných predpisov).

## 5. Mechanizmus riešenia sporov na Slovensku

V rámci rozvoja ekonomických vzťahov môžu vzniknúť aj viaceré problémy. Jedným z problémov je aj zdaňovanie. Všeobecne platí zásada, že riešenie problémov alebo konfliktov by malo byť spravodlivé, nestranné a v záujme objasnenia pravdy (Rovinská, 2015). Spravodlivosť je chápaná rovnako ako individuálna kvalita v zmysle mravnom, ktorá má hodnotu sama o sebe. V tom kontexte sa nám žiada uviesť všeobecné východisko, keďže už Platón a Aristoteles charakterizovali spravodlivosť ako areté – cnosť, čo je trvalý stav so schopnosťou konať mravne. Pri hľadaní spravodlivosti sú rozhodujúce fakty o porušení právnych predpisov.

Slovenský zákon o pravidlách riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia upravuje podmienky začatia konania o zamedzení dvojitého zdanenia, t. j. konania medzi Slovenskou republikou a členským štátom alebo členskými štátmi, medzi ktorými vznikol spor vyplývajúci z výkladu a uplatňovania dotknutej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia. V prípade existencie sporu, ktorého predmetom je vyriešenie spornej otázky dotknutý daňový subjekt podá žiadosť o zamedzenie dvojitého zdanenia Ministerstvu financií Slovenskej republiky, pričom túto žiadosť je povinný doručiť aj príslušnému orgánu členskému štátu, ktorého sa sporná otázka týka. Subjektami týchto vzťahov sú štáty ako subjekty medzinárodného práva alebo subjekty, ktorých sa zdanenie priamo dotýka (právnické alebo fyzické osoby).

Najvhodnejším spôsobom, ako urovnať spor je dosiahnutie dohody medzi stranami, pričom ide o hľadanie kompromisov, ktoré sú prijateľné pre obidve strany. Túto paradigmu subsumuje aj slovenská legislatíva, keďže ustanovenie § 4 zákona upravuje pravidlá postupu riešenia spornej otázky vzájomnou dohodou. Základnou podmienkou je, že žiadosť o zamedzenie dvojitého zdanenia musí byť prijatá Ministerstvom financií Slovenskej republiky a zároveň aj príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka rozhodol o prijatí žiadosti. Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, sa teda môžu dohodnúť na vyriešení spornej otázky na základe vzájomnej dohody. Pokiaľ Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, dospejú k vzájomnej dohode a vyriešia spornú otázku, t. j. vyriešia to, ktorý členský štát má právo zdaňovať predmetný príjem alebo kapitál. Z toho vyplýva, že Ministerstvo financií Slovenskej republiky je povinné bezodkladne vydať rozhodnutie, ktoré musí následne doručiť dotknutému daňovému subjektu. Základnou lehotou na vyriešenie spornej otázky vzájomnou dohodou sú dva roky od doručenia rozhodnutia o prijatí žiadosti o zamedzenie dvojitého zdanenia príslušným orgánom členského štátu.

Ak nedôjde k zamedzeniu dvojitého zdanenia, t. j. ak sa ministerstvo financií s príslušným orgánom členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, nedohodnú na vyriešení spornej otázky

vzájomnou dohodou v stanovenej lehote, ministerstvo financií je povinné dotknutému daňovému subjektu oznámiť, prečo sa táto dohoda nedosiahla.

Právna úprava ustanovuje taktiež možnosť riešenia sporov prostredníctvom poradnej komisie. Meritum veci spočíva v tom, že dotknutý daňový subjekt podá žiadosť o zriadenie poradnej komisie na príslušný orgán. Na Slovensku je to Ministerstvo financií Slovenskej republiky. Ministerstvo a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, zriadi poradnú komisiu, ak dotknutý daňový subjekt podá žiadosť o jej zriadenie. Poradnú komisiu tvoria nezávislé osoby a sú zapísané v zozname, ktorý vedie, aktualizuje a zverejňuje Európska komisia. Výkon funkcie nezávislej osoby sa považuje za úkon vo všeobecnom záujme, a preto sa na neho vzťahujú ustanovenia Zákonníka práce.(zákon č.311/2001 Z.z.) Poradnú komisiu tvorí predseda poradnej komisie, jeden zástupca za Ministerstvo financií Slovenskej republiky a jeden zástupca za príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, a jedna nezávislá osoba. Zástupcovia Ministerstva financií Slovenskej republiky a zástupcovia príslušného orgánu členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka a nezávislé osoby si zvolia predsedu poradnej komisie zo zoznamu nezávislých osôb, ktorý je sudcom, ak sa nedohodnú inak. Môžu sa teda dohodnúť, že predseda poradnej komisie nemusí byť rozhodcom. Ak sa na tom Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, dohodnú, môžu byť v poradnej komisii dvaja zástupcovia za Ministerstvo financií Slovenskej republiky a dvaja zástupcovia za príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka. Tak isto sa môžu dohodnúť, že ministerstvo financií aj príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka vyberú zo zoznamu nezávislých osôb dve nezávislé osoby, ktoré budú súčasťou poradnej komisie. Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka sa vopred dohodnú na tom, ako vymenujú nezávislé osoby a ich náhradníkov, t. j. určia si pravidlá vymenovania nezávislých osôb. Ak sa dohodnú na pravidlách vymenovania, avšak z určitého dôvodu nedôjde k výberu nezávislých osôb, môže dotknutý daňový subjekt požiadať súd, aby ustanovil nezávislú osobu zo zoznamu nezávislých osôb. Ak by k dohode pravidiel vymenovania nezávislých osôb nedošlo vôbec, nezávislé osoby sa vyberú na základe žrebovania zo zoznamu nezávislých osôb. V tomto prípade logicky bude aj predseda poradnej komisie určený na základe žrebovania zo zoznamu nezávislých osôb.

Po oznámení stanoviska komisie pre riešenie sporov sa Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, môžu dohodnúť na riešení spornej otázky v lehote do šiestich mesiacov od tohto oznámenia. V tejto lehote sa môžu dohodnúť na vyriešení spornej otázky aj odchyľne od stanoviska komisie. Ak v tejto lehote nedospejú k dohode, musia spornú otázku vyriešiť podľa stanoviska komisie. V tomto prípade je Ministerstvo financií SR povinné bezodkladne vydať rozhodnutie o zamedzení dvojitého zdanenia, ktoré doručí dotknutému daňovému subjektu do 30 dní od jeho vydania.

Rozhodnutie vychádza z dohody alebo zo stanoviska komisie pre riešenie sporov, takže jeho meritom je určenie, ktorý štát má zdať príjem alebo kapitál dotknutého daňového subjektu. Týmto rozhodnutím teda môže dôjsť k zrušeniu zdanenia, t. j. zrušenie rozhodnutia vydaného vo vyrubovacom konaní, ktoré bolo uložené Slovenskou republikou alebo k potvrdeniu vyrubenia dane, t. j. potvrdenie rozhodnutia vydaného vo vyrubovacom konaní, ktorú má dotknutý daňový subjekt v Slovenskej republike zaplatiť.

Rozhodnutie je vykonateľné po uplynutí 60 dní od doručenia, ak príslušný súd nevyslovil nedostatok nezávislosti nezávislej osoby alebo ak sa dotknutý daňový subjekt v tejto lehote vzdá práva na opravné prostriedky. Ak dotknutý daňový subjekt podá voči rozhodnutiu o zamedzení dvojitého zdanenia odvolanie, toto rozhodnutie sa automaticky zo zákona zrušuje a odvolacie konanie sa zastaví, keďže pominie jeho dôvod.



Ak by rozhodnutie nebolo vydané, daňový subjekt môže podať žalobu proti nečinnosti orgánu verejnej správy podľa Správneho súdneho poriadku na príslušný správny súd.

Spory týkajúce sa zamedzenia dvojitého zdanenia môžu byť riešené aj prostredníctvom komisie pre alternatívne riešenie sporov. Komisia pre alternatívne riešenie sporov je zložená z nezávislých odborníkov, pričom sa primerane aplikujú ustanovenia o poradnej komisii. Komisia sa líši od poradnej komisie najmä tým, že môže navrhnúť aj akýkoľvek iný typ postupu riešenia sporov než ako uplatňuje poradná komisia, t. j. alternatívu k postupu riešenia sporu na základe nezávislého stanoviska. Takýmito alternatívnymi postupmi sú napr. zmierenie, mediácia, expertíza, rozhodcovské konanie alebo akékoľvek iné postupy alebo techniky riešenia sporov, ktorých cieľom je vyriešiť danú spornú otázku. Komisia pre riešenie sporov musí najneskôr do šiestich mesiacov odo dňa jej zriadenia vydať písomné stanovisko.

Počas konania o zamedzení dvojitého zdanenia môžu vzniknúť trovy konania, ktoré sa delia rovným dielom medzi Ministerstvo financií Slovenskej republiky a príslušný orgán členského štátu, ktorého sa sporná otázka týka, pokiaľ sa nedohodnú na inom spôsobe rozdelenia trov konania alebo, ak nejde o situáciu, keď sa dohodnú, že všetky vzniknuté trovy konania znáša dotknutý daňový subjekt.

## 6. Záver

Globálne otváranie trhov umožňuje rozvoj obchodným, finančným a investičným vzťahom, ale zároveň prináša aj viacero problémov v oblasti daňovej politiky. Vytvorenie vhodného optimálneho modelu je záležitosťou každej medzinárodnej ekonomickej organizácie a aj každého štátu. Tvorba optimálneho daňového systému je totiž dynamický proces, ktorý sa musí neustále prispôbovať meniacim sa podmienkam vo vnútri krajiny i v medzinárodnom kontexte. Kvôli množstvu protirečivých požiadaviek je optimálny stav možné dosiahnuť iba koordináciou a zavádzaním jednotných postupov v štátoch EÚ. Považujeme za správne, že práve na úrovni Európskej únie bola prijatá uvedená smernica, ktorá ukladá členským štátom povinnosti zavedenia mechanizmu riešenia daňových sporov. Tento prístup je v súlade so zásadou subsidiarity, ustanovenou v článku 5 Zmluvy o fungovaní Európskej únie. Sme toho názoru, že navrhnuté opatrenie neprekračuje rámec toho, čo je nevyhnutne potrebné na dosiahnutie jeho cieľov. Na základe tejto smernice bol prijatý aj zákon na Slovensku, ktorý napomáha optimalizovať daňové vzťahy na medzinárodnej úrovni. V súčasnosti sa očakáva, že budú naplnené predpoklady autorov zákona a že mechanizmy riešenia sporov týkajúcich sa dvojitého zdanenia vytvoria harmonický a transparentný rámec na riešenie problémov dvojitého zdanenia, čo bude prínosné pre všetky hospodárske subjekty. V kontexte širších súvislostí zdieľame názor, že právnu istotu a predvídateľnosť na úrovni daňovníka, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť v rámci európskeho hospodárskeho priestoru možno dosiahnuť len na základe spoločného súboru pravidiel, v ktorých sa ustanovuje jednoznačná povinnosť účinne zamedziť dvojitému zdaneniu a ktorými sa zabezpečuje, aby sa rozhodnutia prijaté v rámci mechanizmov riešenia sporov týkajúcich sa dvojitého zdanenia vykonávali konzistentne v rámci celej Európskej únie.

## Použitá literatúra (References)

Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press, 1990. ISBN 978-80-12451-5.

Bajžík, P. (2017). Current problems of unemployment in Slovakia. In *Vision 2020: sustainable economic development, innovation management, and global growth*. Norristown: IBIMA, pp.3998-4003. ISBN 978-0-9860419-9-0

Bajžík, P. (2018). In *Vision 2020: sustainable economic development and application of innovation management from regional expansion to global growth*. Norristown: International business information management association, pp. 5047-5053. ISBN 978-0-9998551-1-9

Delaneuville, F. (2016). *Identita v Európe v ére globalizácie*. In, Common european identity in the context of current legal challenges. Comenius University Bratislava, s. 71. ISBN 978-80-7160-431-0

Európska únia. (2010). Zmluva o fungovaní Európskej únie. Úradný vestník EÚ č. 83 zo dňa 30.3.2010.

Európska únia. (2017). Smernica Rady EÚ č. 2017/1852 z 10. októbra 2017 o mechanizmoch riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia v Európskej únii. Ú.v.EU L 265, 14.10.2017

Európska únia. (2010). [Dohovor](#) o zamedzení dvojitého zdanenia v súvislosti s úpravou ziskov združených podnikov .Ú. v. ES L 225, 20.8.1990

Kovalančíková, V., Nováčková, D. (2013). *Podnikanie v európskom hospodárskom priestore*. Győr: Palatia Nyomda and Kiadó, 2013, pp. 184. ISBN 978-963-7692-41-3.

Milošovišová, P. Pašktróvá, L. (2015). Rozvoj slovensko- nemeckých hospodárskych vzťahov. In *Globalization and its socio-economic consequences : part 2*. Žilina: University of Žilina, pp. 505-514. - ISBN 978-80-8154-145-2.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky. (2019). Zoznam platných a účinných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. <https://www.finance.gov.sk/sk/dane-cla-uctovnictvo/priame-dane/dane-z-prijmu/zmluvy-zamedzeni-dvojiteho-zdanenia/zmluvy-zamedzeni-dvojiteho-zdanenia/zoznam-platnych-ucinnych-zmluv-zamedzeni-dvojiteho-zdanenia/>.[accessed. 3.2.2019]

Národná rada Slovenskej republiky (2019). Dôvodová správa k vládnemu návrhu zákona o pravidlách riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia. <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/zakon&MasterID=6974>. [accessed 12.2.2019]

Národná rada Slovenskej republiky (2019) Zákon č. 11/2019 Z. z. o pravidlách riešenia sporov týkajúcich sa zdanenia

Nerudová, D. (2011). *Harmonizace daňových systému zemí Evropské unie*. 3. prep. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 153 a nasl.

Nováčková, D. (2012). *Základy európskeho práva pre manažérov*. Bratislava: EPOS, 2012. pp. 239. ISBN 978-80-8057-970-8.

Rovinská, D. (2015). Historické a teoretické východiská spravodlivosti. Prohumana. <https://www.prohuman.sk/psychologia/historicke-a-teoreticke-vychodiska-spravodlivosti>. [accessed 12.2.2019]

Wefersová, J. (2016). Podstatné zmeny v oblasti zmluvných investičných vzťahov. Manažment podnikania a vecí verejných číslo 1/2016, XI ročník 31. Slovenská akadémia manažmentu. Bratislava ISSN 1337-0510

**JUDr. Mgr. Vladislav Mičátek, PhD.**

Slovenská asociácia európskych štúdií (ECSA Slovakia)

Pražská 11

811 01 Bratislava

e-mail: vladislav.micatek@ecsa.sk

# **Posudzovanie determinantov predajného správania predajcov z pohľadu generácií zákazníkov Baby boom, X, Y a Z\***

## **Assessment determinants of sellers behavior from the perspective of generations of customers Baby boom, X, Y and Z**

**Jana Koval'ová, Zuzana Birknerová**

### **Abstrakt**

*The main aim of the proposed paper is to elucidate the issue of different perceptions of sellers behavior from the perspective of generation of customers Baby Boom, X, Y, and Z generations. In connection with these differences, the aim is to identify generational differences in the perception of manipulative, assertive, stressed and engagement behavior of sellers, as well as to analyze these determinants affect buying behavior. A differential analysis was conducted on the sample of 154; on the basis of the data obtained by means of an original methodology for detecting the factors influencing the customers' perception of the sellers. The results of the analysis confirmed the existence of statistically significant differences among the generations Baby Boom, X, Y a Z in their perception of the sellers.*

**JEL klasifikácia:** M31, M12

**Kľúčové slová:** predajné správanie, predajca, zákazník, nákupné správanie, generácie

### **Obchodné, nákupné a predajné správanie**

Podľa Blackwell et al. (2006) je obchodné správanie samo o sebe komplexnou dynamickou otázkou, ktorú nemožno ľahko a bežne definovať. V literatúre sa stretávame s pojmovou nejednoznačnosťou uvedenej problematiky. Ako uvádza Koval'ová a Birknerová (2018), v tomto kontexte predstavuje behaviorálna ekonómia najširší pojem, v rámci ktorého sa odohráva obchodné správanie zastrešujúce užší pojem. Zákazníci aj obchodníci sa v obchodnom vzťahu prejavujú určitými formami a vzorcami správania. U zákazníkov hovoríme o nákupnom správaní, pre obchodníkov je to predajné správanie. Obchodné správanie predstavuje ich vzájomný vzťah, interakciu a komunikáciu v obchodnom prostredí počas predajného procesu.

Schiffman et al. (2012) definuje nákupné správanie ako súbor aktivít, ktoré zahŕňajú nákup a používanie tovarov a služieb, ktoré vyplývajú z emocionálnych a duševných potrieb a reakcií zákazníkov. Podľa Kotlera a Armstronga (2018) predstavuje to, ako a čo ľudia kupujú, kedy nakupujú a prečo. Solomon et al. (2016) popisuje štúdium procesov, pri ktorých jednotlivci alebo skupiny vyberajú, nakupujú, používajú alebo disponujú produktmi, službami, nápadmi alebo skúsenosťami, aby uspokojili svoje potreby a túžby.

Schiffman et al. (2012) opisujú nákupné správanie ako správanie vyjadrené zákazníkmi pri výbere a kúpe produktov pomocou svojich dostupných zdrojov s cieľom uspokojiť potreby a túžby. Kotler a Keller (2011) zdôrazňujú význam pochopenia zákazníkov pri nákupe a spôsoby výberu výrobkov a služieb. Toto poznanie potrieb a správania zákazníkov poskytuje výrobcovi a obchodníkovi konkurenčnú výhodu. Faktory ovplyvňujúce nákupné správanie uvádza Kotler et al. (2007) ako: kultúrne, spoločenské, osobné, psychologické a radí medzi nich aj samotného zákazníka s jeho osobnostnými charakteristikami.

V kontexte vnímania predajného správania by si mali predajcovia uvedomiť význam celého procesu predaja (Eriksson, 2014; Rein, Purde, 2018). Úlohou predajcov je prijímanie a získavanie objednávok, komunikácia so zákazníkmi, poskytovanie informácie o produktoch. Kľúčom k úspechu u viacerých generácií je podľa Garton a Fromm (2013) analyzovať pocity a

emócie zákazníkov. Podľa Vittekovej (2015) je cieľom obchodu prirodzenou formou zavŕšiť predaj k spokojnosti oboch stránach.

Prostredníctvom segmentácie zákazníkov je podľa Mainlanda (2012) možné získať ďalšie informácie, ktoré umožňujú vytvárať produkty a služby, rozumieť rozdielnym požiadavkám, preferenciám a vedieť, čo zákazníci oceňujú.

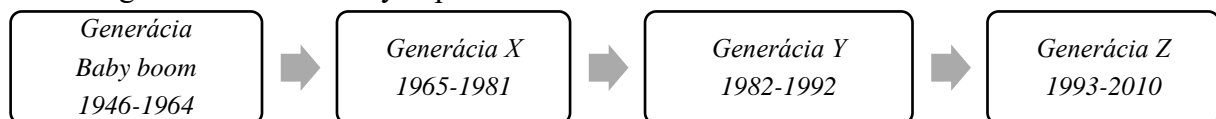
### **Generácie Baby boom, X, Y a Z**

Spomínaná segmentácia predstavuje členenie zákazníkov na základe podobných charakteristík, čo umožňuje identifikovať vzorce ich správania, postojov a preferencií. Rozdielmi v obchodnom správaní medzi jednotlivými generáciami sa zaoberá generačný marketing, konkrétne generačná segmentácia (Fromm, Read, 2018; Garton, Fromm, 2013; Kumar, 2014).

Generáciou je podľa Maříkovej et al. (1996) veľká vnútorne diferencovaná skupina osôb, ktorá je spojená dobou podmieneným podobným spôsobom premýšľania, správania a jednania (Egan, 2014). Vymedzenia generácií sa líšia v závislosti od viacerých faktorov, ako je kultúra, história, konkrétna krajina, či podmienky danej ekonomiky (Robinson, 2017). Prehľad generácií v slovenských podmienkach podľa Horváthovej a kol. (2016) uvádzame na obrázku 1.

#### **Obrázok 1**

Prehľad generácií v slovenských podmienkach



Zdroj: vlastné spracovanie

#### **Baby Boomers**

Generácia Baby Boomers označuje ľudí narodených počas ekonomickej prosperity v USA, ktorá nasledovala po 2. svetovej vojne (ročníky narodené medzi rokmi 1946 - 1964), označovaná aj ako povojnová generácia. Vyrastali v stabilnom období, pričom veria, že majú politicky - sociálnu zodpovednosť a dokážu ovplyvniť svet, v ktorom žijú (Hansen, Leuty, 2012). Vážia si poctivú prácu a pracovitosť, čo oceňujú aj na ostatných (Gursoy et al., 2008). Negatívom tejto generácie je vyhýbanie sa zmenám a nedostatočná adaptabilita (Kane, 2010). Nevedia pracovať s modernými technológiami na tak vysokej úrovni ako novšie generácie, čo sa odzrkadľuje aj nižšou informovanosťou pri nakupovaní. Ako uvádza Lister (2018) práve tento segment má na trhu najvyššiu hodnotu. Patria k tým najvernejším, chcú vedieť hodnotu produktu, ako uľahčí ich život a to najmä bez toho, aby pocítovali nátlak alebo manipuláciu zo strany predajcov. Sú schopní minúť najviac a svoje úspory sa snažia užiť.

#### **Generácia X**

Vymedzenie rokov pre generáciu X je pre účely tohto výskumu rozpätie zákazníkov narodených medzi rokmi 1965-1981. Prekrývanie záujmov a hodnôt možno očakávať na oboch koncoch generačného spektra. Táto generácia si vysoko cení slobodu a nezávislosť. Sú súťaživí, pribojní, pracovití ale tiež aj individualisti a menej lojálni. Uprednostňujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

Vyrastali bez skúseností s nakupovaním online, preto preferujú nakupovanie v kamennom obchode. Aj keď prišli do styku s internetom a technológiami vo vyššom veku, takmer každý aspekt ich života je prepojený s digitálnymi technológiami, ktoré sa stali neoddeliteľnou súčasťou výkonu každodenných úloh. Podľa Williams a Page (2011) sú zdatní aj vo využívaní

nákupov online, prijali internet s vášňou a obrátili pozornosť k technológiám všetkého druhu. Títo ľudia vyvíjajú obrovskú silu na trhoch s médiami a technológiami, ktorá stále viac spája a integruje predtým oddelené produkty a služby. Aj preto Generácia X predstavuje akýsi hybrid v oblasti generačného marketingu (Wroblewski, 2018).

### **Generácia Y**

Zákazníci tejto generácie (ročníky narodené medzi rokmi 1982 - 1992) vedia potrebné informácie aktívne hľadať, zisťovať, triediť, filtrovať a analyzovať (Hershatter, Eprstein, 2010). Ako uvádzajú Broadbridge et al. (2007), je omnoho odolnejšia a skeptickejšia voči tradičným marketingovým nástrojom a taktikám, ako predchádzajúce generácie. Aktívne reagujú na možnosti nákupu online, k nákupu ich viac motivujú odporúčania od rodiny a priateľov. Hľadanie informácií o produktoch považujú za zábavu a spôsob trávenia voľného času. Aby si ich spoločnosti získali, je potrebné ich presvedčiť o tom, že sú jedinečné. Považujú sa za sebavedomých, flexibilných, priamych, vynaliezavých, ambiciózných, kreatívnych aj trpezlivých, čo očakávajú aj od predajcov, ktorí ich obsluhujú. Ako uvádza Prokopets (2017) generácia Y patrí k lojálnym zákazníkom pokiaľ ich vypočujú a starajú sa o nich. Podľa Jenkinsa (2017) je to nová éra náročných zákazníkov, preto by si mali spoločnosti uvedomiť, že od ich konkurencie ich delí len jedno kliknutie. Podľa Solárikovej (2016) očakávajú dôveryhodnosť, informovanosť, autenticnosť, priateľskosť, zrelosť a skromnosť. Úlohou spoločností je zapracovať ich do svojho portfólia.

### **Generácia Z**

Generácia Z je nasledovníčkou Generácie Y (ročníky narodené medzi rokmi 1993 - 2010). Technológia je pre nich ešte prirodzenejšou súčasťou života a vyžadujú si vyšší štandard, ako ich predchodcovia. Podľa Rao (2017) je možné, že nastane zmena aj v tradičných vzorcoch organizačného správania, ktoré boli pre generáciu X prirodzené, čo potvrdzuje aj štúdia realizovaná spoločnosťou IBM Business Value Institute v roku 2017. Zákazníci tejto generácie sa radi spájajú so spoločnosťami, ktoré vytvárajú interaktívne prostredie, kde si môžu formovať svoju vlastnú skúsenosť. Ak spoločnosti realizujú takéto praktiky, potom budú schopné zachytiť a využiť nápady na produkty, služby či skúsenosti od generácie Z.

### **Výskumy v oblasti posudzovania predajného správania predajcov generáciami zákazníkov Baby boom, X, Y a Z**

Spoločnosti L'Observatoire Cetelem v spolupráci s Kantar TNS realizovali v roku 2018 prieskum, ktorého sa zúčastnilo 17 krajín Európy a vzorku tvorilo 13 800 respondentov vo veku od 18-75 rokov a ďalšej vzorky 3 400 respondentov vo veku 18-34 rokov. Tento prieskum potvrdil, že generácia Y je na rozdiel od predošlej generácie X viac optimistickejšia. Generácia X predstavuje náročných zákazníkov, ktorí majú rozhľad a sú scestovaní. Lojálnymi sa stávajú, ak ich produkt osloví na sociálnych sieťach. Nakupovanie pre nich predstavuje potešenie, ale každopádne sa správajú zodpovedne a vnímavo. Kamenné predajne sú u nich stále najpreferovanejšie a len menej ako 10% z nich nakupuje výhradne online. Aj napriek tomu 42% z nich si myslí, že kamenné obchody o 10 rokov nebudú existovať. V kamenných predajniach vidia výhody ako: možnosť produkt vidieť a vyskúšať si ho naživo, ale oceňujú aj pomoc a predajcov a za nevýhodu považujú dlhé rady, čo považujú za stratu času (Charbonnier, 2018).

Spoločnosť IBM Business Value Institute v roku 2017 realizovala prieskum, v ktorom sa zaoberali návykmi a preferenciami Generácie Z. Prieskumu sa zúčastnilo 15 000 respondentov, vo veku 13-21 rokov zo 16 krajín. Aj napriek tomu, že táto digitálna generácia mobilné telefóny berie ako každodennú súčasť ich života, taktiež uprednostňuje nakupovanie v kamennom obchode. Druhá časť štúdie hodnotila očakávania tejto generácie pri nakupovaní. Potvrdilo sa, že generácia Z očakáva, aby boli organizácie transparentné, autentické a aby im bolo umožnené

sa spolupodieľať na kreovaní produktov. Až 44% respondentov by predložilo nápady na návrh výrobku a 43% by sa zúčastnilo preskúmania produktu (Cheung, Reda, 2017).

## Výskum

Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní a posudzovaní determinantov predajného správania predajcov zákazníkmi generácií Baby boom, X, Y a Z. Výskum kontinuálne nadväzuje na teoretické rozpracovanie generačných rozdielov a bol realizovaný prostredníctvom pôvodného dotazníka skúmajúceho determinanty predajného správania sa predajcov z pohľadu zákazníka. Na účely výskumu boli stanovené hranice rokov jednotlivých generácií nasledovne: 1946-1964 Baby Boomers, 1965-1981 Generácia X, 1982-1992 Generácia Y, 1993-2010 Generácia Z.

## Metodika a metódy výskumu

Dotazníkovou metódou boli získané informácie od zákazníkov a následne spracované v štatistickom programe SPSS 22. Na skúmanie správania zákazníkov bol použitý pôvodný dotazník DOS-Z: Determinanty obchodného správania pre zákazníkov, ktorý pozostáva zo 48 výrokov rozdelených na štyri posudzované determinanty. Položky 1 – 12 analyzujú manipulatívne predajné správanie predajcu, položky 13 – 24 angažované predajné správanie predajcu a zároveň aj jeho informovanosť, položky 25 – 36 vystresované predajné správanie predajcu a položky 37 – 48 analyzujú asertívne predajné správanie predajcu. Respondenti v dotazníku posudzujú determinanty prostredníctvom Likertovej škály: 1-rozhodne nie, 2-nie, 3-skôr nie ako áno, 4-skôr áno ako nie, 5-áno, 6-rozhodne áno (Kovaľová, Birknerová, 2018).

Príklady položiek dotazníka DOS-Z:

- Manipulatívne predajné správanie predajcu: „*Viem sa brániť manipulatívne správaniu v obchode.*“
- Angažované predajné správanie predajcu: „*Pozitívne hodnotím vysokú zaangažovanosť predajcu.*“
- Vystresované predajné správanie predajcu: „*Som nervózny/a, keď ma obsluhuje vystresovaný predajca.*“
- Asertívne predajné správanie predajcu: „*Mám lepší pocit z nakupovania, ak predajca rešpektuje môj názor na produkt.*“

## Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo spolu 154 respondentov, z toho 58 (38%) mužov a 96 (62%) žien, vo veku od 18 do 67 rokov s priemerným vekom 31,97 roka. Generáciu „Baby boom“, ktorí sú narodení medzi rokmi 1946-1964 tvorilo 12 (7,8%) respondentov, z generácie X (narodení v období 1965-1981) sme oslovili 30 (19,5%) respondentov, z generácie Y (narodení v rokoch 1982-1992) bolo oslovených 54 (35%) respondentov a z generácie Z (narodení v rokoch 1993-2010) sme oslovili 58 (38%) respondentov.

## Výsledky výskumu

V realizovanom výskume sme pozornosť sústredili na zisťovanie rozdielov vo vnímaní a posudzovaní determinantov predajného správania predajcov medzi štyrmi generáciami zákazníkov: Baby boom, X, Y a Z. Informácie získané od respondentov boli spracované a interpretované prostredníctvom matematicko-štatistickej metódy One Way ANOVA s Post Hoc testom s využitím Tukeyho testu.

## Posudzovanie determinantov predajného správania predajcov generáciami zákazníkov Baby boom, X, Y a Z

Prostredníctvom analýzy rozptylu sme zisťovali existenciu štatisticky významných rozdielov vo vnímaní a posudzovaní determinantov predajného správania predajcov zákazníkmi rôznych generácií. Oslovili sme 12 (7,8%) respondentov zaradených v generácii Baby boom (narodení 1946-1964), 30 (19,5%) z generácie X (narodení 1965-1981), 54 (35%) z generácie Y (narodení 1982-1992) a 58 (38%) respondentov z generácie Z (narodení 1993-2010). Štatisticky významné rozdiely v piatich položkách jednotlivých determinantov sme zaznamenali v tabuľke 1.

**Tabuľka 1**

Rozdiely v posudzovaní determinantov predajného správania predajcov z pohľadu generácií zákazníkov BB, X, Y, Z

	Generácia	Rozdiel priemerov	Významnosť	Priemer
<i>Keď mi predajca poskytne kvalitné informácie o produkte, rastie pre mňa aj hodnota produktu.</i>				
<b>Generácia Y 1982-1992</b>	1946-1964-BB			
	1965-1981-X			
	<b>1993-2010-Z</b>	,617*	<b>,021</b>	4,33
<b>Generácia Z 1993-2010</b>	1946-1964-BB			
	1965-1981-X			
	<b>1982-1992-Y</b>	-,617*	<b>,021</b>	4,94
<i>Ak sa mi predajca nevenuje, odchádzam z predajne.</i>				
<b>Generácia BB 1946-1964</b>	1965-1981-X			
	1982-1992-Y			
	<b>1993-2010-Z</b>	1,217*	<b>,050</b>	2,96
<b>Generácia Z 1993-2010</b>	<b>1946-1964-BB</b>	-1,217*	<b>,050</b>	4,18
	1965-1981-X			
	1982-1992-Y			
<i>Rešpektujem, ak je predajca vystavený stresu.</i>				
<b>Generácia BB 1946-1964</b>	<b>1965-1981-X</b>	-1,183*	<b>,009</b>	4,60
	1982-1992-Y			
	<b>1993-2010-Z</b>	-1,032*	<b>,017</b>	4,45
<b>Generácia X 1965-1981</b>	<b>1946-1964-BB</b>	1,183*	<b>,009</b>	3,42
	1982-1992-Y			
	1993-2010-Z			
<i>Nemám rád/a, ak predajca prenáša prejavy stresu na zákazníkov.</i>				
<b>Generácia BB 1946-1964</b>	<b>1965-1981-X</b>	-1,417*	<b>,014</b>	4,83
	1982-1992-Y			
	1993-2010-Z			
<b>Generácia X 1965-1981</b>	<b>1946-1964-BB</b>	1,417*	<b>,014</b>	3,42
	1982-1992-Y			
	1993-2010-Z			
<i>Oceňujem, keď sa predajca dokáže slušne brániť neoprávnenej kritike.</i>				
<b>Generácia Y 1982-1992</b>	1946-1964-BB			
	1965-1981-X			
	<b>1993-2010-Z</b>	,422*	<b>,050</b>	4,45
<b>Generácia Z 1993-2010</b>	1946-1964-BB			
	1965-1981-X			
	<b>1982-1992-Y</b>	-,422*	<b>,050</b>	4,87

Zdroj: vlastné spracovanie prostredníctvom SPSS 22

Diferencie medzi generáciami Baby boom, X, Y a Z boli zaznamenané v položkách angažovaného, vystresovaného ako aj asertívneho predajného správania predajcov. Len v determinante manipulatívne predajné správanie neboli zaznamenané štatisticky významné rozdiely.

Pri odpovediach na výrok „Keď mi predajca poskytne kvalitné informácie o produkte, rastie pre mňa aj hodnota produktu“ vyššie skórovali respondenti generácie Y (4,94), ktorí sa prikláňali k odpovedi „áno“, na rozdiel od generácie Z (4,33), ktorá preferovala menej exaktnú



odpoveď „skôr áno ako nie.“ Podobne aj v položke „Ak sa mi predajca nevenuje, odchádzam z predajne“ sme zaznamenali diferencie medzi generáciou Z a Baby Boom. Vyššie skórovala staršia generácia BB (4,18), ktorí preferovali odpoveď „skôr áno ako nie“ na rozdiel od generácie Z (2,96), čo predstavuje opak BB „skôr nie ako áno.“ Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní pozornosti predajcu voči zákazníkom, pričom väčšiu pozornosť si vyžaduje staršia generácia. V analyzovanej položke „Rešpektujem, ak je predajca vystavený stresu“ boli zaznamenané štatisticky významné rozdiely medzi generáciou BB a X, BB a Z. Najvyššie skórovala generácia X (4,60) s odpoveďami „áno“, generácia Z (4,45) odpovedala na rozhraní „skôr áno ako nie“ a „áno“ a najnižšie skórovala generácia Baby boom (3,42), ktorá sa prikláňala k odpovedi „skôr nie ako áno.“

Môžeme konštatovať, že generácie X a Z prejavujú väčší rešpekt voči predajcom, ktorí sú v strese. Aj položka „Nevadí mi, ak predajca prenáša prejavy stresu na zákazníkov“ potvrdzuje výskyt štatisticky významných rozdielov. Priemerná odpoveď generácie X (4,83) predstavuje „áno“, zatiaľ čo generácia BB (3,42) sa približovala k odpovedi „skôr nie ako áno“. Môžeme opäť konštatovať, že generácia X prejavuje väčšiu ústretovosť a empatiu voči vystresovaným predajcom a ich prejavom. V poslednej položke „Oceňujem, keď sa predajca dokáže slušne brániť neoprávnenej kritike“ boli zaznamenané štatisticky významné generačné diferencie. Vyššie skórovala generácia Y (4,87), ktorá sa prikláňala k odpovedi „áno“ a generácia Z bližšie k nejednoznačnej odpovedi „skôr áno ako nie.“ Toto tvrdenie poukazuje na fakt, že generácia Y oceňuje, ak je predajca otvorený a vie sa brániť v prípade neoprávnenej kritiky.

## **Diskusia a záver**

Prezentovaný príspevok mal za cieľ priblížiť problematiku predajného správania predajcov, ktoré bolo posudzované zákazníkmi generácií Baby boom, X, Y a Z. Cieľom výskumu bolo zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní a posudzovaní determinantov predajného správania predajcov z pohľadu zákazníkov.

Výskum bol realizovaný dotazníkovou metódou s použitím matematicko-štatistických metód, pričom výskumný súbor tvorilo celkom 154 respondentov. V prvom determinante manipulatívneho predajného správania neboli zistené žiadne štatisticky významné rozdiely medzi generáciami. Štatisticky významné rozdiely boli zaznamenané v piatich položkách dotazníka DOS, ktoré zastávajú determinanty angažovaného, vystresovaného a asertívneho predajného správania. Na základe vykonaného výskumu sme zistili, že existujú oblasti, v ktorých sa vnímanie predajcu zákazníkom rôznych generácií líši.

Ako uvádza Koval'ová a Birknerová (2018) angažovaný predajca sa k organizácii správa ako k vlastnej, cíti zaň zodpovednosť, robí preň maximum, aby rástla a napredovala. Podieľa na raste kvality produktov, služieb, ako aj zvyšovaní hodnoty celej organizácie. Je ochotný obetovať čas a energiu navyše k dosahovaniu lepších výkonov. Takýto predajca poskytovaním svojich kvalitných služieb prispieva k lepšej zákazníckej skúsenosti. Čo potvrdzujú aj štúdie, ktoré hovoria o tom, že angažovaní zamestnanci majú produktivitu vyššiu o 40-45%.

Výsledky nami realizovaného výskumu poukazujú na nasledujúce zistenia. Ak predajcovia poskytnú kvalitné informácie o produkte, pre generáciu Y aj Z týmto prístupom rastie aj hodnota produktu. Avšak o niečo viac oceňuje informovanosť práve generácia Y. Zameriavali sme sa aj na zisťovanie reakcií, či zákazníci opúšťajú predajne, ak sa im predajca nevenuje. Boli identifikované diferencie medzi generáciou Z a Baby Boom. Môžeme konštatovať, že zákazníci našej výskumnej vzorky zaradení do generácie BB sa prikláňali k odpovedi, že by predajňu opustilo. Na rozdiel od mladšej generácie Z, ktorá by predajňu z tohto dôvodu neopúšťala. Na základe tohto zistenia je zjavné, že tieto generácie vnímajú pozornosť predajcu odlišne, pričom väčšiu pozornosť si vyžaduje staršia generácia.

Vystresované obchodné správanie popisuje Allen (2013). Venuje sa problematike vplyvu stresu na obchodníkov a uvádza, že pre každého môže byť stresujúca iná situácia (nový, náročný, nespokojný, sťažujúci sa alebo pasívny zákazník). Na niekoho pôsobí stresujúco veľa zákazníkov naraz, alebo naopak ich nedostatok. Ako uvádza Kemp et al. (2013) stres v práci obchodníkov môže byť užitočný aj škodlivý. záleží na jeho riadení. Správny druh a úroveň tlaku môže prispievať k motivácii a produktivite, naopak nadmerná dávka pôsobí ochromujúco. Výskumy potvrdzujú, že šťastnejší a menej stresovaní zamestnanci majú tendenciu mať lepšiu produktivitu, poskytujú lepšie služby, čo vedie k vyššej úrovni spokojnosti zákazníkov. Vo výskume Malika et al. (2011) bola zistená negatívna korelácia medzi stresom a pracovnou spokojnosťou a vplyv na spokojnosť zákazníkov. Podobne aj Daniel et al. (2012) poukazujú na význam spokojnosti zamestnancov, ktorá prispieva k rastu organizácie a spokojnosť zákazníkov. Standford (2008) vo svojom výskume dáva do pozornosti význam spokojnosti zamestnancov na pracovnom mieste, ako aj vzťah medzi spokojnosťou zamestnancov a zákazníkov.

V nami realizovanom výskume boli identifikované štatisticky významné rozdiely medzi generáciami BB-X a BB-Z, v položke zameranej na rešpektovanie a vnímanie vystresovaného predajcu zákazníkmi. Ako najviac rešpektujúca sa javí generácia X, potom je to mladšia generácia Z a za menej rešpektujúcu a lojálnu generáciu môžeme pokladať generáciu BB. Z týchto tvrdení vyplýva, že generácie X a Z prejavujú väčší rešpekt voči predajcom, ktorí sú v strese ako povojnová generácia BB. A generácia X je menej náchylná na prejavy stresu u predajcov, ako generácia BB, čo zrejme súvisí aj s predchádzajúcim zistením. Opäť môžeme konštatovať, že generácia X je empatickejšia voči vystresovaným predajcom a ich prejavom.

Asertívne správanie sa podľa Lelkovej a Gburovej (2015) prejavuje otvoreným vyjadrovaním, primeranou komunikáciou bez predsudkov, akceptovaním názorov iných, nadväzovaním nových vzťahov, rozhodovaním a zodpovednosťou samých za seba, uzatváraním kompromisov, vedomosťou vlastných aj cudzích práv, elimináciou pocitu viny a zodpovednosti za ostatných. Asertívni predajcovia dokážu efektívne komunikovať so zákazníkmi, klásť vhodné otázky a počúvať a riešiť ich sťažnosti či problémy. A ak daný problém nie sú schopní vyriešiť, vedia sa zdvorilo ospravedlniť bez toho, aby zákazníkov urazili, alebo zanechali zlé meno organizácie. Asertívna starostlivosť o zákazníka rešpektuje jeho práva tak, aby získal dobrú službu alebo produkt. Ak sú predajcovia v konfrontácii s nahnevaným, zákazníkom, neobviňujú spoločnosť ani kolegov, ale pracujú na nájdení kompromisu. Na základe poslednej analyzovanej položky, môžeme konštatovať, že generácia Y o niečo viac ako mladšia generácia Z ocení, ak je predajca otvorený a vie sa brániť v prípade neoprávnenej kritiky.

Každá generácia zákazníkov pozostáva z jedinečných osobností, z čoho je zrejmé, že nie všetci budú reagovať rovnakým spôsobom. Preto je veľmi dôležité, aby si túto skutočnosť predajcovia uvedomovali a na základe toho k nim individuálne pristupovali.

Za limity nami realizovaného výskumu pokladáme nízky počet respondentov, a preto ho plánujeme v budúcnosti rozšíriť, ako aj doplniť o nové determinanty a osobnostné charakteristiky.

## Použitá literatúra (References)

- Allen, D. E. (2013). *Keys To Delivering Amazing Customer Service*. Publisher: lulu.com, 128 p. ISBN 978-1-300-08019-0.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. a J. Emgel. (2006). *Consumer behavior*. Mason, Ohio: Thomson South-Western. ISBN 978-032-427-19-73.
- Broadbridge, M. A., Maxwell, G. A. a S. M. Ogden. (2007). Students' views of retail employment – key findings from Generation Ys. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 35, Issue 12, pp. 982-992. ISSN 0959-0552.
- Daniel, A., Ahar, M., Ihsan-Ur-Rehman, H. a W. Shahbaz. (2012). An impact of employee satisfaction on customer satisfaction in service sector of pakistan. In: *Journal of Asian Scientific Research*. Vol. 2., Iss.10., p. 548-561. ISSN 19921454.
- Egan, J. (2014). *Marketing Communications*. London: Sage. ISBN 978-147-390-8635.
- Eriksson, J. (2014). *Building the sale process*. Helsinki: Metropolia-University of Applied Sciences. 68 p. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62336/Building+the+sales+process\\_Jere+Eriksson.pdf;jsessionid=EE80D00F28488A63EB59B5BC417A7541?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62336/Building+the+sales+process_Jere+Eriksson.pdf;jsessionid=EE80D00F28488A63EB59B5BC417A7541?sequence=1), [accessed 10.11.2018].
- Fromm, J. a A. Read. (2018). *Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast and Very Different Generation of Influencers*. Amacom: Chicago. ISBN 978-0814439272.
- Garton, Ch. a J. Fromm. (2013). *Marketing to Millennials: Reach the Largest and Most Influential Generation of Consumers Ever*. Amacom: Chicago. ISBN 978-0-8144-3322-5.
- Gursoy, D., Meier, T. A. a Ch. Chi. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. In: *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 27, Issue 3, pp. 448-458. ISSN 0278-4319.
- Hansen, J-I. C. a M. E. Leuty. (2012). Work Values Across Generations. In: *Journal of Career Assessment*. Vol. 20, Issue 1, pp. 34-52. ISSN 1069-0727.
- Hershatter A. a M. Eprstein. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. In: *Journal Of Business & Psychology*. Vol. 25, Issue 2, pp. 211-223. ISSN 0889-3268.
- Horváthová, P., Bláha, J. a A. Čopíková. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Charbonnier, L. (2018). Mám rád nakupovanie. *L'observatoire Cetelem 2018*. [https://www.cetelem.sk/o-spolocnosti/observatoire/Contents/0/observatoire\\_conso\\_gb\\_2018\\_bd\\_\(1\)\\_1.pdf](https://www.cetelem.sk/o-spolocnosti/observatoire/Contents/0/observatoire_conso_gb_2018_bd_(1)_1.pdf), [accessed 12.11.2018].
- Cheung, J. a S. Reda. (2017). *IBM Business Value Institute. Despite Living a Digital Life, 98 Percent of Generation Z Still Shop In-Store*. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51397.wss>, [accessed 14.11.2018].

Jenkins, R. (2017). *The Millennial Manual: The Complete How-To Guide to Manage, Develop, and Engage Millennials at Work*. Atlanta: Jenkins Publications. ISBN 978-0998891903.

Kane, S. (2010). *Traditionalists (aka The Silent Generation)*. <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/Traditionalists.htm>, [accessed 8.12.2018].

Kemp, E., Aberdeen, L. a M. J. Rick. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. In: *European Journal of Marketing*. Vol. 47, Iss. 3-4, p. 635-654. ISSN 0309-0566

Kotler et al. 2007. *Moderný marketing*. Praha: Grada Publishing. 4. Vyd. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

Kotler, P. a K. Keller. (2011). *Marketing Management*. London: Pearson Education. ISBN 978-0-13-210292-6.

Kotler, P. a G. Armstrong. (2018). *Principles of Marketing*. GB: Pearson. 17. Ed. 736 p. ISBN 978-1292-220-178

Kovaľová, J. a Z. Birknerová. (2018). *Determinanty obchodného správania z pohľadu obchodníkov a zákazníkov*. Prešov. Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-2177-0.

Kumar, P. (2014). Managing Career Aspiration of Generation Y – A Key to Business Excellence. In: *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 3, Issue 5. ISSN 2348-0459.

Lelková, A. a J. Gburová. (2015). *Asertivita v nákupnom správaní*. Prešov: Bookman. 95 s. ISBN 978-80-8165-106-9.

Lister, M. (2018). *Generational marketing: How to target Millennials, Gen X and Babyboomers*. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/09/28/generational-marketing-tactics>, [accessed 11.9.2018].

Mainland, B. (2012). *Why you should segment your target market by generation*. <https://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/starting/segmenting-your-target-market-via-generations-20102012.html>, [accessed 13.10.2018].

Malik, M. I., Safwan, M. N. a A.G. Sindhu. (2011). Examining stress, job satisfaction and customer satisfaction in a transport company (A case from Pakistan). In: *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2., p. 81-85. ISSN 2219-1933

Maříková, H., Petrusek, M., Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: nakladatelství Karolinum. ISBN 80-7184-310-5.

Prokopets, E. (2017). *3 Effective Tips for marketing to Millennials*. [https://www.huffingtonpost.com/elena-prokopets/3-effective-tips-for-mark\\_b\\_8418976.html?guccounter=1](https://www.huffingtonpost.com/elena-prokopets/3-effective-tips-for-mark_b_8418976.html?guccounter=1), [accessed 2.10.2018].

Rao, V. D. (2017). *Building leaders for the next decade. Studies*. <https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/>, [accessed 23.11.2018].

Rein, T. a U. Purde. (2018). *Sales pipeline academy. Sales cycle management*. 48 p. <https://www.pipedrive.com/en/resources/sales-cycle-management>, [accessed 23.11.2018].

Robinson, M. T. (2017). *The Generations. Which Generation are You?* <https://www.careerplanner.com/Career-Articles/Generations.cfm>, [accessed 23.11.2018].

Soláriková, K. (2016). *Vplyv generácie millenials na smerovanie nových trendov v marketingu*. <http://www.digitalmag.sk/vplyv-generacie-millennials-na-smerovanie-novych-trendov-v-marketingu/>, [accessed 6.3.2018].

Solomon, M., G. Bamossy, Asskegaard. S a M. K. Hogg. (2016). *Consumer Behaviour: A European perspective*. 6. Edition. London: Pearson Education. 736 p. ISBN 978-1292116723.

Schiffman, L., Hansen, H. a L. Kanuk. (2012). *Consumer Behaviour: A European Outlook*. 2 Edition. London: Pearson Education, 460 p. ISBN 978-0273736950.

Standford, D. (2008). *Examining the relationship between job satisfaction and customer satisfaction in a South africa firm*. Gordon: Institute of Business Science. 101 p.

Vitteková, D. (2015). *Asistenti predaja by mali pochopiť princípy predaja*. <http://www.modarevue.com/1718/asistenti-predaja-by-mali-pochopit-principy-predaja>, [accessed 6.3.2018].

Williams, C. K. a R. A. Page. (2011). Marketing to the Generations. In: *Journal of Behavioral Studies in Business*. Vol. 3, Issue 1, pp. 37-53. ISSN 1941-5508.

Wroblewski, M. T. (2018). *Generation X Consumer Behavior*. <https://yourbusiness.azcentral.com/generation-x-consumer-behavior-9585.html>, [accessed 6.12.2018].

\* **Grant: VEGA 1/0807/19:** Výskum determinantov obchodného správania a účinkov marketingu v oblasti pôsobenia neuromarketingu a vzťahu k neurolingvistickému programovaniu

**Mgr. Jana Kovaľová, MBA**

**doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA**

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažérskej psychológie

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

Slovenská republika

email: kovalova.jana@smail.unipo.sk

email: [zuzana.birknerova@unipo.sk](mailto:zuzana.birknerova@unipo.sk)

# **Súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami a rozhodovacími štýlmi v organizácii**

## **The relationships between personality characteristics and decision-making styles in an organization**

**Dávid Miško, Matúš Vagaš, Jana Kovaľová**

### **Abstract**

*The aim of this contribution is to identify and analyze the relationship between individual personality characteristics and the decision making style of managers. Decision-making in managerial work is one of the most important tasks of the manager. Managers have different personality feature and they appeal to a different style of decision making. We analyzed and interpreted the results, which confirms the significant relationship between personality traits and choosing decision styles in the organization.*

**Keywords:** managers, personality, decision-making, Big Five

### **Abstrakt**

*Cieľom tohto príspevku je identifikovať a analyzovať vzťah medzi jednotlivými osobnostnými charakteristikami a rozhodovacím štýlom manažérov. Riadenie v manažérskej práci je jednou z najdôležitejších úloh manažéra. Manažéri majú odlišné osobnostné črty a odvolávajú sa na odlišný štýl rozhodovania. Analyzovali sme a interpretovali výsledky potvrdzujúce významný vzťah medzi osobnostnými črtami a výberom rozhodovacích štýlov v organizácii.*

**Kľúčové slová:** manažéri, osobnosť, riadenie, Big Five

### **Klasifikácia JEL:**

## **1 Úvod**

V súčasnosti je nájst' dobrého manažéra s vhodnými osobnostnými charakteristikami a kompetenciami značne namáhavé. Len málo skutočných manažérov disponuje zlatým stredom vlastností a zručností, ktoré sú potrebné pre dosahovanie konkurencieschopnosti a zaistenie stabilnej pozície na trhu. Osobnosť, ako taká predstavuje súbor udržateľných a jedinečných vlastností, ktoré sa môžu zmeniť v rámci reakcie na rôzne situácie (Parker, et. al., 2007). Na základe tvrdení psychológov osobnostné charakteristiky predstavujú dynamický koncept, ktorý sa týka rastu a vývoja všeobecného psychologického systému (Naroui a Karazee, 2015). Ako uvádzajú Bejwa et. Al. (2016) osobnostné črty majú rozhodujúci vplyv na rozhodovacie štýly manažérov.

Predispozície, ktorými oplýva manažér v organizácii mu umožňujú vykonávať svoju činnosť tak, aby zosúladiť svoj štýl rozhodovania, intuíciu a emočné stimuly na dosiahnutie finálneho cieľa (Ziapour, et. al., 2015). Na základe modelu Big Five, ktorý pozostáva z piatich osobnostných rozmerov vrátane neuroticizmu, extravenzie, otvorenosti, svedomitosti a prívetivosti sme sa orientovali na charakteristiku jednotlivých oblastí (Takalo, et. al., 2015, Murphy, 2002). Rozhodovací proces medzi zamestnancami v organizácii hrá dôležitú úlohu. Štruktúra a poznanie rozhodovacích štýlov nie je vôbec novodobým trendom. V posledných rokoch výskumov a štúdií rozhodovania bolo navrhnutých mnoho inovácií, súhrnných modelov a štýlov rozhodovania. Práve riadenie tvorí podstatu krokov človeka ako manažéra, čo tvorí jeho osobnosť, zručnosti a schopnosti (Adair, 2010, Frankovský, Birknerová, Zbihlejšová, 2016).

## 1.1 Osobnosť a osobnostné charakteristiky manažérov

Osobnostné črty je možné koncipovať ako súbor stabilných individuálnych rozdielov a motivačných reakcií na vonkajšie stimuly prostredia. Charakter osobnosti predstavuje vzor myslenia, pocitu alebo správania, ktorý má tendenciu byť konzistentný v čase a vo všetkých relevantných situáciách (Ali Taha, Sirková, Tej, 2014, Lorincová, Tomková, Suhányi, 2018). Každá individuálna osobnosť je potvrdená tromi základnými prvkami: charakterom, kognitívnou inteligenciou a emocionálnou inteligenciou. Charakter sa považuje za infraštruktúru človeka, ktorý podporuje schopnosti a zručnosti, zároveň posilňuje kompetencie manažéra (Petkovski, 2012, Kohail, et. al. 2016).

Existujú rôzne modely osobnostných znakov v oblasti psychológie. Päťfaktorový model BIG FIVE je všeobecne akceptovaným a obľúbeným modelom na kategorizáciu individuálnych rozdielov (Wang, 2014, Hřebíčková, 2011). V mnoho akademických štúdiách je ľudská osobnosť v organizáciách atraktívnou témou, najmä pri budovaní vzťahu medzi charakteristikami osobnosti a správaním súvisiacim s prácou (Yakasai a Jan, 2015). Johnson (2017), Vagaš a Frankovský (2017) vysvetľujú dôležitosť neustáleho výskumu pomocou modelu BIG FIVE, na základe historických prvých výskumov osobnostných charakteristík (McCrae a John, 1992). Prvý a starší historický pôvod tohto modelu možno nájsť v analýzach osobnostných opisných slov z bežného jazyka. Pretože tieto slová boli identifikované zo slovníka, táto línia výskumu sa časo nazýva lexikálny výskumný program alebo lexikálna tradícia. Každá z piatich osobnostných charakteristík podľa Sota (2018), Hřebíčkovej (2011), a Zaidu et. al (2013), Ülgena et. al. (2016) predstavuje širokú škálu súvisiacich bipolárnych charakteristík:

- **Extraverzia (E)** – predstavuje individuálne rozdiely v spoločenskej angažovanosti, asertivite a určité úrovni energie a zároveň je zastupuje osobné hľadanie v rámci komunikácie v skupine. Ľudia, ktorí majú bližší vzťah k extraverzii si môžu vychutnávať komunikáciu s ostatnými, sú pohodlní, najradšej komunikujú a vyjadrujú svoj názor v skupinových situáciách a často zažívajú pozitívne emócie (nadšenie, vzrušenie, byť aktívny, optimistický, veselý apod.)
- **Prívetivosť (P)** – sa vyznačuje spoluprácou, dôverou v iných ľudí, starostlivosťou a láskavosťou. Prívetivosť najčastejšie vystupuje a nachádza sa medzi príjemnými a uspokojivými vzťahmi. Jednotlivci, ktorí inklinujú k prívetivosti majú tendenciu prejavovať sa navonok a sú pravdepodobne šťastnejší, pretože sa držia vzťahov, ktoré ich posilňujú, čo značí vyššiu spokojnosť so životom, sú starostlivejší, pozornejší, veľkorysí, sympatizujú s ostatnými a majú túžbu pomáhať iným.
- **Neuroticizmus (N)** – je niekedy označovaný aj ako spoločenským žiadúcim protipólom v rámci emočnej stability. Meria kontinuum medzi emocionálnymi úpravami alebo stabilitou a emocionálnou nesprávnou reguláciou alebo neuroticizmom. Zachytáva rozdiely vo frekvencii a intenzite negatívnych emócií. Jedinci, ktorí inklinujú viac k neuroticizmu sú náchylní k zažívaniu úzkosti, smútku a náladám, zatiaľ čo emočne stabilní jedinci majú tendenciu zostať pokojní a odolní aj za ťažkých okolností.
- **Otvorenosť (O)** – je niekedy označovaná ako intelekt a predstavuje rozdiely v intelektuálnej zvedavosti, estetickú citlivosť a predstavivosť. Jednotlivci majú tendenciu byť nápadití, citliví, originálni v myslení, oplývajú pozornosťou k svojim vlastným vnútorným pocitom, blízky vzťah k umeniu, sú intelektuálne zvedaví a citliví na krásu.
- **Svedomitosť (S)** – vyznačuje sa jedincami, ktorí sú pracovití, vytrvalí, myšlienkovito čistí, dobre organizovaní, zodpovední, spoľahliví a cieľovo orientovaní. Majú združenú svedomitosť so sebadisciplínou, snažia sa o dosiahnutie účtyhodnosti a určitých kompetencií. Pretrváva u nich sebadisciplína svedomitého človeka, ktorá s najväčšou

pravdepodobnosťou spôsobuje, že svoje úlohy dokončí. Takýto jedinca majú sklon k workoholizmu a pedantnosti.

Spomínané dimenzie modelu BIG FIVE sa s rôznymi pracovnými skúsenosťami a povinnosťami rozvíjajú. Johnson (2019) zdôrazňuje rozvoj osobnostných a manažerských schopností, ktoré sú rozhodujúcou a dôležitou súčasťou úspešnej organizácie. Manažéri, ktorí vykonávajú nielen dohľad nad zamestnancami, musí v rámci svojich povinností prijímať dôležité rozhodnutia, ktoré priamo ovplyvňujú spoločnosť (Lorincová, Tomková, Širilová, 2016, Mihalčová, Štofová, Gallo, 2018). Zamestnávateľa, ktorý chce zamestnať svojich manažérov, musia pochopiť tie vlastnosti, ktoré tvoria manažment podniku a jeho súčasť. Pochopenie týchto vlastností umožňuje organizáciám robiť dobré rozhodnutia a pomáha manažérom pochopiť čo sa od nich vyžaduje. Dobrí manažéri – osobnostne a kompetenčne zdatní podľa Johnsona (2019) rešpektujú niekoľko kvalít dobrého manažmentu:

- **Ocenenie zamestnancov** – spoločnosť dobrými riadiacimi tímami chápe dôležitosť rešpektovania a ocenenia svojich zamestnancov nie len za svoje pracovné skúsenosti a schopnosti, ale aj osobnostný charakter, ktorý zosobňuje. Ocenenie môže prísť v rôznych podobách (osobné poďakovanie, peňažné bonusy, platené voľno apod.). Výsledkom oceňovania zamestnancov ma za následok posilnenie pracovnej morálky. Spokojní zamestnanci oceňujú svoju prácu, len zriedkakedy chýbajú v prácu a s nadšením si plnia svoje povinnosti.
- **Poskytovanie potrebných zdrojov** – dobrý a stabilný podnik poskytuje svojim zamestnancom zdroje, potrebné na splnenie svojich úloh. Manažéri a zamestnanci môžu trpieť nedostatkom motivácie, keď sú poverení, aby splnili ciele bez toho, aby dostali správne zdroje.
- **Podeliť sa so svojimi schopnosťami a znalosťami** – podniky musia disponovať potrebnými znalosťami kvôli konkurencieschopnosti. Spojitosť osobnostných a pracovných znalostí a schopností predstavuje stabilnú základňu pre nerovný boj na trhu. Manažéri preto musia zostať aktuálni v otázkach týkajúcich sa dosahovania konkurencieschopnosti prostredníctvom svojich manažérov.
- **Počúvať a dobre sa rozhodovať** – manažér, ktorý počúva svojich zamestnancov môže aspoň čiastočne pomôcť svojim podriadeným. Riadenie a určitý riadiaci štýl, ktorý použije bude mať za následok budúce reakcie svojich podriadených zamestnancov.

Osobnostné charakteristiky do určitej miery vykresľujú výber rozhodovacieho štýlu manažérov. Rowe (1992) determinuje riadenie a rozhodovacie štýly ako kombináciu kognitívnej zložitosti a hodnotovej orientácie.

## **1.2 Riadenie a rozhodovacie štýly manažérov**

V súčasnej dobe je pracovné prostredie pre manažérov a zamestnancov čoraz viac nepríjemné, čo značí, že manažéri majú zodpovednosť byť dobrým rozhodovacím orgánom, aby sa zachovala existencia pracovného tímu a organizácie (Muhammed, 2015). Niekedy majú manažéri neúplné a nedostatočné informácie a čas na prijatie rozhodnutia, teda manažéri by mali disponovať všetkými možnými zdrojmi, ktoré potrebujú na určité rozhodnutie, pretože oneskorené rozhodnutie môže ovplyvniť organizáciu ako celok (Ejimabo, 2015).

Rozhodovacie štýly majú charakteristické správanie a konkrétny spôsob konania nie len u ľudí, ale aj u manažérov. Sumarizujúc rôznorodú a obšírnu literatúru môžeme rozhodovacie štýly definovať ako šablónu odpovede, prostredníctvom ktorej sa manažér približuje k dôležitým rozhodnutiam (Ogarca, 2013). Koncept skúmania rozhodovacích štýlov a ich kompetencií z rôznych perspektív ponúka širokú škálu volieb spomínaných štýlov. Faktom



zostáva to, že schopnosť prijať rozhodnutia je na zozname manažérov na tom najvyššom mieste. Výskumy za posledných 30 rokov odhalil početné spôsoby, ako jednotlivé rozhodnutia zlyhávajú, väčšinou bez toho, aby sme o tom vedeli (Misra a Srivastava, 2012). Riadenie a rozhodovacie štýly koncipujeme ako učeníu odpoveď, prostredníctvom ktorej jednotlivec pristupuje k dôležitosti rozhodnutia. Štýl rozhodovania je predovšetkým kognitívny proces, ktorý spája duševné aktivity, vnímanie, spracovanie informácií alebo poznanie (Tej, 2012, Ali Taha, Sirková, Tej, 2010).

Ogarca (2013) a Azeska, Starac a Keverski (2017) popisali rozhodovacie štýly:

- **Direktívny štýl** – tento štýl väčšinou využívajú autokratickí manažéri a lídri, ktorí inklinujú k agresívnemu správaniu. Prijímajú rozhodnutia na základe pomerne malého množstva informácií a chýba im tolerancia pre neurčité informácie.
- **Analytický štýl** – manažéri s týmto štýlom sú všeobecne vnímaní ako kognitívne zložitý. Svoje rozhodnutia robia na základe skúmania rozsiahlych javov a údajov a majú zvýšenú toleranciu voči vágnym informáciám.
- **Koncepčný štýl** – manažéri v rámci tohto štýlu sú vnímaní ako pozoruhodní ľudia s potrebou uznania a úspechu. Rozhodujú sa na základe rozsiahleho spracovania a majú tendenciu byť kreatívni a vynaliezaví.
- **Behaviorálny štýl** – tento štýl manažérov je charakteristický prehnanou akceptáciou (pridruženia) a demokratickými vzťahmi s podriadenými. Takýto manažéri sa rozhodujú na základe dobrých a udržiavaných vzťahov s ostatnými zamestnancami.

Základnú kategorizáciu rozhodovacích štýlov dopĺňa metodika GDMS, ktorá implikuje: racionálny, intuitívny, spontánny, vyhýbavý a závislý rozhodovací štýl. Na základe vyššie spomenutých teórií môžeme povedať, že riadenie a rozhodovacie štýly tvoria neodmysliteľnú súčasť osobnosti a osobnostných charakteristík manažéra. Osobnosť a riadenie spolupracujú a tvoria jeden celok.

## 2 Metodológia a výsledky výskumu

V nadväznosti na teoretické rozpracovanie riešenej problematiky sme pozornosť sústredili na identifikáciu súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami manažérov a voľbou rozhodovacích štýlov. Cieľom príspevku je posúdenie štatisticky významných súvislosti ako aj posúdenie rozhodovacích štýlov prostredníctvom deskriptívnej štatistiky.

Výskumnú vzorku tvorilo 91 manažérov, z toho 48 žien a 43 mužov vo veku od 23 do 59 rokov. Priemerný vek respondentov 33 rokov. Zber dát sa realizoval v priebehu jedného mesiaca prostredníctvom online dotazníka rozposlaním e-mailov do rôznych podnikov na Slovensku a následne metódou snowball. Manažéri pôsobia na rôznych stupňoch riadenia podniku.

### Použité metódy

Výskum sme realizovali použitím skrátenej verzie B5 – BIG FIVE na posúdenie osobnostných charakteristík. Autorka dotazníka Janovská (2011) navrhla metodiku, ktorá posudzuje päť základných dimenzií osobnosti prostredníctvom 40 položiek dotazníka. Posudzované dimenzie osobnosti: neurotizmus, otvorenosť, prívetivosť, svedomitosť a extravertizácia. Položky sú posudzované na 8-bodovej škále (1 – úplne nepresne až 8 – úplne presne).

Pre posúdenie rozhodovacích štýlov bola aplikovaná metodika General Decision Making Styles – GDMS. Metodika pôvodne posudzovala tri rozhodovacie štýly a to: závislý, racionálny a intuitívny. Následne bola doplnená o rozhodovací štýl spontánny a vyhýbavý (Haren 1979,

Scott a Bruce 1995). Dotazník pozostáva z 25 položiek, ktoré posudzujú uvedené rozhodovacie štýly prostredníctvom 5-bodovej škály (1 – úplne nesúhlasím až 5 – úplne súhlasím).

Výsledky sú spracované v IBM SPSS 21. Distribúcia dát bola posúdená šikmosťou a špicatosťou (skewness and kurtosis). Vzhľadom na splnenie podmienky normálneho rozloženia dát sme aplikovali parametrické testy – Pearsonov korelačný koeficient a T-test pre dva nezávislé výbery.

## Výsledky

Posúdenie rozhodovacích štýlov prostredníctvom deskriptívnej štatistiky (tabuľka 1). Priemerné dosiahnuté hodnoty v jednotlivých rozhodovacích štýloch naznačujú, že dominantným rozhodovacím štýlom v manažérskej práci je racionálny štýl (**priemer = 3,96**) a následne intuitívny rozhodovací štýl (**priemer = 3,54**).

### Tabuľka 1

Rozhodovacie štýly – priemerné hodnoty

		Racionálny	Intuitívny	Spontánny	Vyhýbavý	Závislý
<b>Žena</b>	<b>Priemer</b>	3,73	3,35	2,59	2,25	3,23
	SD	0,68	0,72	0,72	0,67	0,66
<b>Muž</b>	<b>Priemer</b>	4,22	3,75	2,53	2,00	3,64
	SD	0,43	0,36	0,43	0,61	0,37
<b>Spolu</b>	<b>Priemer</b>	<b>3,96</b>	<b>3,54</b>	2,56	2,13	3,42
	SD	0,63	0,61	0,60	0,65	0,58

Zdroj: vlastné spracovanie v SPSS 21

Racionálnosť považujeme v manažérskej práci ako signifikantný predpoklad manažéra. Racionálnosť je predpoklad, že manažér si rozumie so svojimi kolegami a zamestnancami, ale tiež rozumie sám sebe. Racionálny manažér dokáže interpretovať dôvody svojich rozhodnutí. Jeho rozhodnutia sú väčšinou podložené faktami, číslami, analýzou a reálnymi dôvodmi. Avšak, manažérske rozhodnutia nie sú vždy orientované len na tvrdé dáta. Riadenie za istoty sa v manažérskej práci vyskytuje len zriedka. Vedenie organizácie a jej zamestnancov značne súvisí s osobnosťou vedúceho manažéra ako aj jeho emocionálnou inteligenciou. Empatia voči zamestnancom, ich motivácia a udržiavanie dobrých vzťahov je oblasť, kde racionálny rozhodovací štýl môže spôsobovať značné problémy. Druhý najvyšší priemer bol dosiahnutý v intuitívnom rozhodovacom štýle. Kombináciu racionálneho a intuitívneho štýlu rozhodovania považujeme za najlepšie riešenie pre organizáciu ako celok. Efektívny manažér je ten, ktorý situačne dokáže prispôbiť štýl svojho rozhodovania a vedenia. Tabuľka 1 prezentuje aj rozdiel v dosiahnutých priemeroch pre jednotlivé štýly z pohľadu rodu. Výsledky naznačujú, že pre racionálny a intuitívny štýl sú ženy pod priemerom a muži nad priemerom (tabuľka 1). Signifikantnosť týchto rozdielov potvrdzuje tabuľka 2.

**Tabuľka 2**

Rozhodovacie štýly – štatisticky významné rodové rozdiely

	Rod	Priemer	T-test	Sig. (2-tailed)
Racionálny štýl	Žena	3,73	-0,702	<b>0,000</b>
	Muž	4,22		
Intuitívny štýl	Žena	3,35	-2,061	<b>0,001</b>
	Muž	3,75		
Spontánny štýl	Žena	2,59	3,577	0,653
	Muž	2,53		
Vyhýbavý štýl	Žena	2,25	1,022	0,059
	Muž	2,00		
Závislý štýl	Žena	3,23	1,022	<b>0,000</b>
	Muž	3,64		

Zdroj: vlastné spracovanie v SPSS 21

Štatisticky významné rodové rozdiely sa potvrdili v racionálnom, intuitívnom a závislom štýle. Vo všetkých uvedených prípadoch dosiahli muži vyššie priemerné skóre. Manažéri sú pri rozhodovaní racionálnejší, využívajú intuíciu a závislý štýl rozhodovania. Komparácia s inými výsledkami, teóriami, ako Ghaheni, Pourshafei a Asadi Younesi (2017) konštatujú vo svojich štúdiách, že pri racionálnom rozhodovaní je cieľom nájsť to najlepšie medzi možnými spôsobmi rozhodovania. Na základe tejto metódy môže rozhodovací orgán získať všetko, čo potrebuje v rámci svojho rozhodnutia. V našom prieskume sú manažéri muži viac intuitívnejšie ako manažéri ženy. Viaceré empirické nálezy podporujú tieto výsledné podklady. Ukázalo sa, že intuitívni ľudia zahŕňajú afektívne reakcie pri ich voľbe, zatiaľ čo zámerní ľudia sa zdržia. Okrem toho sú intuitívni manažéri muži viac rýchlejší pri svojom rozhodovaní ako ženy (Raffaldi, Iannello, Vittani, Antonietti, 2012). Manažéri, ktorí uprednostňujú závislý rozhodovací štýl kladú dôraz na názory iných osôb a ich smerovanie. Závislý manažéri odmietajú niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutia a správa sa pasívne. Pri rozhodovaní majú vysoké očakávania od iných pracovníkov. Súvislostí medzi osobnostnými charakteristikami manažérov a rozhodovacími štýlmi prezentuje tabuľka 3.

**Tabuľka 3 - Rozhodovacie štýly a osobnostné charakteristiky – štatisticky významné súvislosti**

		Racionálny štýl	Intuitívny štýl	Spontánny štýl	Vyhýbavý štýl	Závislý štýl
Extraverzia	Pearson Corr.	<b>0,254</b>	0,026	-0,026	-0,036	-0,027
	Sig. (2-tailed)	<b>0,015</b>	0,810	0,810	0,734	0,800
Prívetivosť	Pearson Corr.	0,178	-0,010	<b>-0,218</b>	-0,116	0,131
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,924	<b>0,038</b>	0,272	0,218
Svedomitosť	Pearson Corr.	<b>0,525</b>	-0,030	<b>-0,294</b>	<b>-0,557</b>	0,089
	Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	0,781	<b>0,005</b>	<b>0,000</b>	0,400
Neuroticizmus	Pearson Corr.	<b>-0,368</b>	-0,061	0,020	<b>0,293</b>	0,118
	Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	0,567	0,853	<b>0,005</b>	0,264
Otvorenosť	Pearson Corr.	0,112	-0,018	-0,001	-0,078	-0,169
	Sig. (2-tailed)	0,293	0,864	0,992	0,464	0,110

Zdroj: vlastné spracovanie in SPSS 21

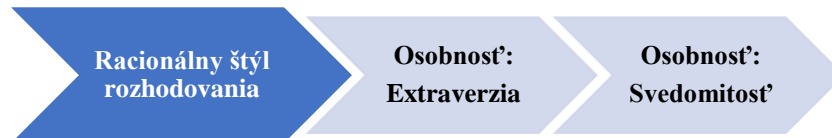
Tabuľka 3 prezentuje štatisticky významné súvislosti medzi faktormi metodiky na hodnotenie osobnostných charakteristík a rozhodovacími štýlmi: Racionálny rozhodovací štýl

je v kombinácii so spontánnym štýlom najžiadanejšia kombinácia pre manažérsku prácu. Opakom je vyhýbavý rozhodovací štýl, ktorý pre manažérske pozície neodporúčame. Úlohou manažéra je riadiť organizáciu, zamestnancov, niesť zodpovednosť za rozhodnutia alebo riešiť vzniknuté problémy a konflikty. Vyhýbavý štýl komplikuje chod organizácie, čo sa v konečnom dôsledku môže prejaviť na finančných a časových stratách.

Organizácie, ktoré potrebujú alebo vyžadujú racionálneho manažéra sa musia zaoberať aj osobnostnými faktormi. Racionálny štýl rozhodovania (Obrázok 1) využívajú viac manažéri, ktorí vyššie skórovali v týchto osobnostných charakteristikách:

### Obrázok 1

Racionálny štýl rozhodovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Organizácie, ktoré vyžadujú racionálnych manažérov by mali sledovať minimálne osobnostné vlastnosti extravéziu a svedomitost'. Tento vzťah je obojstranný. Racionálny rozhodovací štýl je typický pre extrovertov a svedomitých manažérov. Riadenie a osobnosť manažérov sú **multidimenzionálne podmienené**. Prezentované súvislosti medzi osobnostnými charakteristikami a rozhodovacími štýlmi sú len čiastkové determinanty, ktoré by organizácie mali sledovať v procese náboru manažérov ako aj v práci manažéra.

Tabuľka 3 prezentuje aj súvislosti medzi prívetivosťou, svedomitost'ou a spontánnym rozhodovacím štýlom. Manažér, ktorý je prívetivý a svedomitý využíva menej spontánný štýl rozhodovania, tak ako to vysvetľujú vo svojich štúdiách Yusuf a Kamil (2015) na vzorke 170 študentov, pričom manažéri, ktorí sú viac svedomitý využívajú vyhýbavý štýl rozhodovania v menšej miere.

### 3 Záver

Multidimenzionálny charakter riešenej problematiky neumožňuje na základe našich výsledkov priat' všeobecne platný profil manažéra. Do problematiky vstupujú ďalšie determinanty ako sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia, charakter a temperament manažéra ako aj jeho sociálny status a prostredie.

Výsledky nášho výskumu však zdôrazňujú potrebu venovať sa súvislostiam medzi vybranými determinantmi, ktoré ovplyvňujú úspešnosť manažéra ako aj organizácie. Pre výber vhodného manažéra je potrebné venovať sa predikcii. Utriediť schopnosti, zručnosti, vedomosti, poprípade výnimočné schopnosti, ktoré vyžadujeme. Pri výbere vhodného uchádzača by firma mala informovať záujemcov o presnej definícii manažéra a jeho náplni, ktoré od neho vyžaduje. Organizácie si môžu zostaviť vlastné prediktory podľa ktorých budú manažéri posudzovaní. Tvorbu prediktorov značne podporuje výskumná úroveň riešenia problematiky, ktorej výsledky by mali byť transformované v úspešnosti organizácie.

Príspevok prezentuje a zdôrazňuje signifikantnosť súvislostí medzi determinantmi, ktoré odporúčame dôsledne sledovať. Hodnotenie manažéra môže byť na úrovni vstupných dotazníkov, ktoré odhalia nezrovnalosti – rozdiel medzi tým, čo vyžaduje firma a aký je v skutočnosti uchádzač o manažérsku pozíciu. Je potrebné však prácu manažéra priebežne sledovať. Vstupný dotazník je len pomocný nástroj v procese náboru manažérov ako aj v procese vzdelávania manažérov.

Pre úspešnú a perspektívnu organizáciu je nevyhnutný efektívny a správne sa rozhodujúci manažér.

## Použitá literatúra

- Adair, J. R., (2010). *Decision making and problem solving strategies*. United Kingdom: London, Philadelphia: Kogan Page, pp. 109, ISBN 978 0 7494 5890 4
- Ali Taha, V., Sirková, M., Tej, J., (2014). *Education of managers: learning and teaching methods enhancing students` creativity*. In (ed.) Innovative approaches to business education - selected issues. pp. 103-113, ISBN 978-87-996897-2-9
- Azeska, A., Stars, J., Kevereski, L., (2017). Styles of Decision Making and Management and Dimension of Personality of School Principals. In *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*. Vol. 5, Issue. 2, pp. 47-56, ISSN 2334-8496.
- Bajwa, R. et al. (2016). Personality Traits and Decision Making Styles among University Students (Pakistan). In *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. Vol. 14. Issue 1, pp. 38-41. ISSN 2221-7630.
- Ejimabo, N. O., (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. In *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*. Vol. 4, Issue. 2, pp. 1-13, ISSN 2299-7075.
- Frankovský, M., Birknerová, Z., Zbihlejšová, L., (2016). Assessment of occurrence predictors of cognitive distortions in managerial decisions. In *Polish journal of management studies*. Vol. 14, Issue. 2, pp. 61-70, ISSN 2081-7452.
- Ghaleno, R. F., Pourshafei, H., Younesi Asadi, R. M., Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. In *Cumhuriyet Science Journal*. Vol. 36, Issue. 3, pp. 1-11, ISSN 1300-1949.
- Hřebíčková, M., 2011. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada. S. 256, ISBN 978-80-247-3380-7.
- Janovská, A., (2011). *Subjektívna pohoda učiteľov a jej vzťah k osobnostným a interpersonálnym činiteľom*. Dizertačná práca. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Filozofická fakulta, Katedra psychológie.
- Johnson, J. A., (2017). Big-Five model. In V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (Eds.), In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. New York: Springer, p. 39, DOI: 10.1007/978-3-319-28099-8\_1212-1
- Johnson, R., (2019). *Five Qualities of Good Management*. [online]. [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/five-qualities-good-management-25297.html>
- Kohail, Y., et. al., (2016). The Qualities of a Good Manager ... What Does It Mean? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco. In *International Journal of Business and Management*. Vol. 11, Issue. 8, pp. 86-96, ISSN 1833-8119.
- Lorincová, T., Tomková, A., Suhányi, L., (2018). Prediction of selected personality characteristics of businessmen in the context of their potential to work with customer. In *International Journal of Organizational Leadership*. Vol. 7, Issue. 1, pp. 99-105, ISSN 2345-6744
- Lorincová, T., Tomková, A., Širilová, N., (2016). *Social evaluation and perceived work performance in the context pf professions of managers and executive employees*. In Management 2016 : international business and management, domestic particularities and emerging markets in the light of research. Prešov: Bokman, s. 598-602. ISBN 978-80-8165-155-7
- McCrae, R. R., John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. In *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 175-215, 1467-6494
- Mihalčová, B., Štofová, L., Gallo, P., (2018). Gender stereotypes at managerial positions in selected public institution. In *Administratie si Management Public*. Vol. 30, pp. 96-108, ISSN 1583-9583.

- Misha, S., Lal Srivastava, B, K., (2012). Decision-making: Path to Effectiveness. In *Human Resource Management Research*. Vol. 2, Issue. 4, pp. 46-52, ISSN 0742-7301.
- Muhammed, N, M., (2015). Influence of third opinion leaders on decision making quality: a case on financial decision making. In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, Issue. 2, pp. 292-300, ISSN 2039-2117.
- Murphy, C. E., (2002). "Coping strategies, family environment, & interpersonal fear: A study of Congruence between college students & their parents". In *Journal of Clinical Psychology*. pp. 101-109, ISSN 1097-4679.
- Narooi, S, Z., Karazee, F., (2015). Investigating the Relationship among Personality Traits, Decision-making Styles, and Attitude to Life (Zahedan Branch of Islamic Azad University as Case Study in Iran). In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, Issue. 6, pp. 311-317, ISSN 2039-2117.
- Ogarca, F, R., (2013). An investigation of decision making styles in SMEs from SouthWest Oltenia Region (Romania). In *Procedia Economics and Finance*. Vol. 20, pp. 443-452, ISSN 2212-5671.
- Parker, M, et. al. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcome. In *Judgement and Decision Making*. Vol. 2, Issue. 6, pp. 342-350, ISSN 1930-2975.
- Petkovski, K., (2012). Required Skills and Leadership Characteristics of a Modern Manager in Tourism and Hospitality. In *UTMS Journal of Economics*. Vol. 3, Issue. 1, pp. 91-96. ISSN 1857-6982.
- Raffaldi, S., Iannello, P., Vittani, L., Antonietti, A., (2012). Decision-Making Styles in the Workplace: Relationships Between Self-Report Questionnaires and a Contextualized Measure of the Analytical-Systematic Versus Global-Intuitive Approach. In *Sage Open*. Vol. 2, Issue. 2, pp. 1-11, ISSN 2158-2440.
- Rowe, A. J. (1992). *Managerial Decision Making*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Scott, S.G. and Bruce R.A, 1995. Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Takalo, F. et. al., (2015). Relationship between components Five Factor Model of Personality and Social laziness employees Kermanshah University of Medical Sciences in 2014. In *Journal of Clinical Reseaech in Paramedical Sciences*. Vol. 4, Issue. 1, pp. 43-51, ISSN 2345-3338.
- Tej, J., (2012). An analytical view of communication and managerial capabilities and their use in practice. In *Manažment v teórii a praxi*. Vol. 8, Issue. 3, s. 97, ISSN 1336-7137.
- Ülgen, B., et. al. (2017). Managers' Personality Traits over Management Styles and Decision-Making Styles. In *International Journal of Commerce and Finance*. Vol. 2, Issue. 1, pp. 125-136, ISSN 2149-9608.
- Vagaš, M., Frankovský, M., (2017). Posudzovanie výskytu kognitívnych omylov manažérmi v kontexte osobných vlastností manažérov. In *Mladá Veda*. Vol. 5, Issue. 8, ISSN 1339-3189.
- Wang, CH-H., (2014). Gender Differences in the Effects of Personality Traits on Voter Turnout. In *Electoral Studies*. Vol. 34, pp. 167-176, ISSN 0261-3794.
- Yakasai, A, M., Jan, M, T., (2015). The Impact of Big Five Personality Traits on Salespeople's Performance: Exploring the Moderating Role of Culture. In *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 4, Issue. 5, pp. 11-26, ISSN 2617-3018.
- Yusuf, M, N, B., K, S., (2015). Relationships of Big Five Personality Traits and Locus of Control on Entrepreneurship Intentions among Students in Higher Learning Institutions. In *Global Journal of Research in Social Sciences*. Vol. 2, Issue. 1, pp. 65-73, ISSN 1596-621.
- Zaidi, R, N, et. al., (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. In *African Journal of Business Management*. Vol. 7, Issue. 15, pp. 1344-1353, ISSN 1993-8233.

Ziapour, A, et. al., (2015). Association between Personality Traits and Social Laziness: (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2014). In *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*. Vol. 5, Issue. 1, pp. 49-54, ISSN 2051-0853.

**Mgr. Dávid Miško**

Prešovská univerzita v Prešove  
Fakulta manažmentu  
Katedra manažérskej psychológie  
Konštantinová 16  
080 01 Prešov  
Slovenská republika  
e-mail: david.misko@smail.unipo.sk

**Mgr. Matúš Vagaš**

Prešovská univerzita v Prešove  
Fakulta manažmentu  
Katedra manažmentu  
Konštantinová 16  
080 01 Prešov  
Slovenská republika  
e-mail: matus.vagas@smail.unipo.sk

**Mgr. Jana Kovaľová, MBA**

Prešovská univerzita v Prešove  
Fakulta manažmentu  
Katedra manažérskej psychológie  
Konštantinová 16  
080 01 Prešov  
Slovenská republika  
e-mail: [jana.kovalova@smail.unipo.sk](mailto:jana.kovalova@smail.unipo.sk)

# Využitie nových technológií vo výrobe a logistike priemyselného podniku

## The use of new technologies in production and logistics of industrial enterprise

Patrik Richnák, René Gajdoš

### **Abstrakt**

*V dnešnej dobe môžeme vidieť veľký nárast technológií, pomocou ktorých sa mení fungovanie podniku. Jednou z nich sú aj čiarové kódy, ktoré majú široké spektrum využitia. Čiarové kódy zaraďujeme do oblasti automatickej identifikácie a vďaka nim sa zjednodušilo vykonávanie mnohých činností v každom podniku. Hlavným cieľom príspevku je priblížiť nové technológie vo výrobe a logistike priemyselného podniku a zadefinovať pojmy súvisiace s problematikou ako sú čiarové kódy a RFID technológia a následne identifikovať a analyzovať ich využívanie v priemyselnom podniku pôsobiacom na území Slovenskej republiky. Výsledkom riešenia skúmanej problematiky je, že podnik efektívne využíva čiarové kódy a RFID technológiu pri viacerých výrobných a logistických procesoch. Automatická evidencia, ktorú so sebou čiarové kódy prinášajú, znamená pre podnik najmä úsporu času, peňazi a v neposlednom rade zníženie chybovosti pri určitých výkonoch.*

**JEL classification:** L 86, O 14, O 32

**Kľúčové slová:** automatická identifikácia, čiarové kódy, RFID technológia

### **Abstract**

*Nowadays, we can see a huge increase in the technology used to change the way a business works. One of them is bar codes that have a wide range of uses. Barcodes are included in the field of auto-identification, making it easy to perform many activities in each enterprise. The main goal of the paper is to introduce new technologies in the production and logistics of an industrial enterprise and to define terms related to issues such as barcodes and RFID technology and subsequently to identify and analyze their use in a manufacturing company operating in the Slovak Republic. The result of the solution to the problem is that the company effectively uses barcodes and RFID technology in several production and logistics processes. The automatic registration that the barcodes bring with you means saving time, money and last but not least, reducing the error rate at certain performances.*

**JEL classification:** L 86, O 14, O 32

**Keywords:** automatic identification, barcodes, RFID technology

## **1 Úvod**

Každý priemyselný podnik chce neustále napredovať pred konkurenciou. Môže to za pomoci implementácie nových moderných technológií vo výrobe a logistike, ktoré so sebou prinášajú rýchle spracovanie dostupných informácií. Neoddeliteľnou súčasťou nových technológií vo výrobe a logistike je využívanie čiarových kódov a automatickej identifikácie, ktoré predstavujú pre podnik značnú výhodu. Obstaranie týchto technológií býva mnohokrát veľkou investičnou položkou, no dlhodobým využívaním sa môže doceliť návrat celej investície.

Využívanie klasických čiarových kódov alebo modernejšej RFID technológie prináša podniku zvýšenie efektivity práce vo forme automatickej identifikácie. Tá sa v podnikoch využíva najmä na oddelení výroby a logistiky. Vo výrobe môžeme prostredníctvom automatickej identifikácie za pomoci čiarových kódov sledovať celý výrobný proces on-line.



To znamená, že ak chceme poznať, čo sa práve nachádza na výrobnom páse, nemusíme fyzicky navštíviť linku, ale stačí nám na to pár klikov na počítači. V logistike je dnes nesmierne dôležité, mať neustály prehľad o stave materiálových zásob a ich pohybe v rámci výrobného procesu. Využívaním automatickej identifikácie docielime určitú automatizáciu celého obstarávacieho procesu, čo znamená, že určité pracovné pozície, ktoré boli doteraz nevyhnuté, zaniknú a budú prebiehať automaticky. Tým že podnik nemusí ďalej platiť túto pracovnú silu, dochádza k návratnosti investície. Tiež dochádza k zníženiu chybovosti, ktorej sa dopúšťal ľudský faktor.

V nasledujúcej časti príspevku za pomoci odbornej literatúry a odborných článkov vymedzíme termíny súvisiace s problematikou. Zadefinujeme čiarové kódy, RFID technológiu a komparatívnou analýzou uvedieme prehľad čiarových kódov, ich výhody a nevýhody. Taktiež za pomoci metódy vizualizácie priblížime výhody a nevýhody, ktoré prináša využívanie klasických čiarových kódov v porovnaní s modernejšou RFID technológiou.

## 2 Konceptuálny rámec

Páleník (2007) upozorňuje, že identifikačné technológie v prípade techniky a iných vedných disciplín majú prinášať vyššie hodnoty a viac úžitku pre všetkých členov spoločnosti. Medzi identifikačné technológie zaraďuje čiarové kódy, 2D kódy, OR kódy, RFID technológiu a biometriu.

Mičietová & Šulgan (2010) definujú čiarový kód ako jedinečný identifikačný kód na etiketách výrobkov, paletách resp. iných prvkoch. Má štandardizovanú formu kombinácie vertikálnych čiar rôznej hrúbky, rozlíšenia a voľného priestoru, ktoré sa dajú priečnym skenovaním čítať za pomoci skenovacích zariadení.

Balog & Straka (2005) hovoria, že čiarové kódy fungujú na princípe reflektovaní svetla svetlými plochami a absorbovaní svetla tmavými plochami. Vo svetlých a tmavých pruhoch kódu sú zakódované dáta v určitom logickom poradí. Čiarové kódy sú grafickým vyjadrením identifikačného čísla výrobku, tovaru, paliet, prepravných kontajnerov atď.

Metóda čiarového kódovania má výhody zakódovania potrebných identifikačných údajov a následne rýchlu a presnú čitateľnosť. Uľahčuje aktuálne (on-line) a presné vkladanie údajov do počítačových systémov a takmer v reálnom čase spracovanie databázových súborov a požadovaných výstupov (Viestová, 2007).

Čiarové kódy môžeme považovať za najznámejší a najrozšírenejší prostriedok na zber a spracovanie dát. Obstarávacie náklady na túto technológiu sú relatívne nízke a označiť pomocou nej môžeme takmer všetko. Poznáme niekoľko variantov čiarových kódov, avšak voľba pre nás toho správneho variantu sa odráža od rôznych podmienok. Pri výbere typu čiarových kódov musíme poznať, aké informácie a dáta budeme pomocou symboliky vyjadrovať. Voľba výberu môže byť ďalej podmienená požiadavkami na kódovanie informácií, vzhľad a druh etikiet, možnosť tlače a potreby čítacích zariadení.

V tabuľke 1 môžeme vidieť na základe komparatívnej analýzy druhy čiarových kódov a ich výhody a nevýhody. Zastávame názor, že výhody v každom jednom druhu čiarového kódu prevyšujú jeho nevýhody. Z pohľadu využiteľnosti môžeme za najlepší druh čiarového kódu považovať PDF 417 kód. Prostredníctvom tohto kódu môžeme kódovať pomerne veľké množstvo údajov, vďaka čomu tento nás nemusí odkazovať na externú databázu. Tiež nám poskytuje možnosť opravy a detekcie chyby. Najmenej používané sú jednodimenzionálne čiarové kódy, ktoré disponujú nízkou vnútornou kapacitou. Tiež sú náchylné na poškodenie a neposkytujú žiadnu zálohu uložených údajov.

**Tabuľka 1** Druhy čiarových kódov, ich výhody a nevýhody

Druh čiarového kódu	Výhody	Nevýhody
Jednodimenzionálne čiarové kódy 1D	jednoduchosť široká využiteľnosť	nízka kapacita kódu náchylnosť na poškodenie žiadna záloha
Dvojdimenzionálne čiarové kódy 2D	väčšia kapacita pre údaje možnosť ukladania špeciálnych znakov a grafiky	náchylnosť na poškodenie žiadna záloha
Trojdimenzionálne čiarové kódy	možnosť vytlačiť alebo vylisovať na rôzne druhy materiálu odolnosť voči nepriaznivým podmienkam	náročná tlač
EAN kód	medzinárodne uznávaný štandard široké spektrum využitia	náchylnosť na poškodenie
UCC/EAN – 128	vyššia kapacita pre údaje	náchylnosť na poškodenie
PDF 417	vyššia kapacita pre údaje možnosť opravy a detekcie chyby nemusí odkazovať na externú databázu	vysoké požiadavky na kvalitu tlače
QR kód	čo najviac údajov, na čo najmenšej ploche možnosť čítať prostredníctvom mobilného telefónu	náchylnosť na poškodenie

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Stevard (2005) definuje RFID ako modernú identifikačnú technológiu, pri ktorej sa k identifikácii entít používajú rádio frekvenčné vlny. Tento systém je vhodný pre viaceré procesy obchodných, výrobných, skladových a logistických oblastí, pričom vďaka jeho rýchlemu a presnému spracovaniu dát dochádza k okamžitému prenosu informácií k ďalšiemu spracovaniu. Princíp fungovania systému spočíva v tom, že každý identifikovaný objekt musí byť v prvom rade označený miniatúrnym identifikačným čipom (tagom), ktorý pri priblížení sa k skenovaciemu zariadeniu odošle identifikačné údaje. Hlavným prvkom je skenovacie zariadenie, ktoré ožiari priestor elektromagnetickým žiarením v takom rozsahu, aby bolo možné identifikovať sledovaný objekt. Identifikačný čip sa týmto elektromagnetickým žiarením

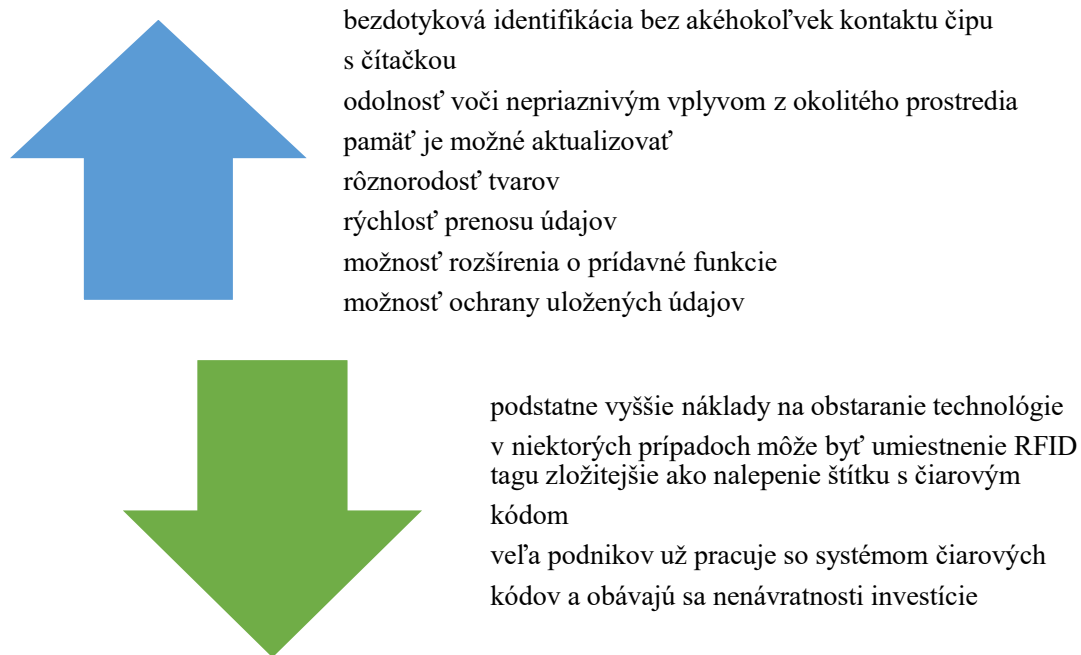
aktivuje a odosiela identifikačné dáta. Pre identifikáciu objektov nie je nutná priama viditeľnosť a nasmerovanie, pretože snímať možno pohybujúce sa objekty až do niekoľkých metrov.

Dobkin (2012) hovorí, že existuje celá rada systémov a prvkov RFID, ktoré pracujú rovnakým spôsobom. RFID mení dáta medzi tagom a počítačom pomocou rádiovkej komunikácie. Systém je zložený z nasledovných častí: tagu, middlewaru a čítačky na komunikáciu s nosičom informácií.

RFID predstavuje bezdotykový automatický identifikačný systém pre prenos a ukladanie dát za pomoci elektromagnetických vln. Samotná technológia pozostáva z dvoch základných zariadení, a to čipu a antény. Podobne, ako pri čiarových kódoch sa informácie zaznamenávajú na nosiči dát – transpondér, ktorý môže byť pripevnený na konkrétny materiál, výrobok, tovar, či jeho balenie. Pomocou čítacieho zariadenia sa informácie prenesú a prostredníctvom zobrazovacej jednotky zobrazia.

Na obrázku 1 máme prehľadné zhrnutie, kde môžeme vidieť značnú prevahu výhod pri využívaní RFID technológie oproti čiarovým kódom. Najväčšou výhodou rádiovfrekvenčnej technológie je bezkontaktný prenos údajov medzi čipom a čítačkou. RFID transpondéry sú tiež odolné voči nepriaznivým vplyvom z okolitého prostredia a ich pamäť je možné kedykoľvek aktualizovať. Hlavnou nevýhodou tejto technológie sú vyššie náklady na jej obstaranie.

**Obrázok 1** Výhody a nevýhody RFID technológie oproti čiarovým kódom



*Zdroj: spracované na základe Výhody využitia technológie RFID v logistike. In: Logistika: Mesíčník Hospodárskych novin. Praha, 2004, roč. X, č. 7-8, s. 25. ISSN 1221-0957.*

### 3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je priblížiť nové technológie vo výrobe a logistike priemyselného podniku a zdefinovať pojmy súvisiace s problematikou ako sú čiarové kódy a RFID technológia a následne identifikovať a analyzovať ich využívanie vo výrobnom podniku pôsobiacom na území Slovenskej republiky. K spracovaniu informácií a poznatkov

v príspevku o nových technológiách vo výrobe a logistike sme využili systémovú analýzu, komparatívnu analýzu a ďalšie klasické metódy ako: syntézu, komparáciu a dedukciu. V praktickej časti príspevku sme skutočný stav problematiky zistili, za pomoci metódy pozorovania a tiež pomocou odborného interview, vykonaného so zodpovedným pracovníkom podniku, ktorý špecifikoval skúmanú problematiku. Reálny pohľad a odborné interview, skvalitnili pohľad na využívanie nových technológií v podobe čiarových kódov v priemyselnom podniku na Slovensku

#### 4 Výsledky a diskusia

V nasledujúcej časti príspevku sme identifikovali a analyzovali využívanie klasických čiarových kódov a RFID technológiu vo vybranom priemyselnom podniku. V analyzovanom podniku sa dennodenne využívajú čiarové kódy takmer na všetkých oddeleniach. Najväčšie využitie však majú na oddelení výroby a logistiky. Vo výrobe zohrávajú neodmysliteľnú úlohu pri zvýšení efektivity práce a zabezpečení chodu vybraných dôležitých procesov a v logistike pri aktuálnom prehľade skladového hospodárstva. V príspevku sme priblížili využívanie čiarových kódov pri obstaraní materiálu, pri pickingu a vo výrobe. S čiarovými kódmi sa dnes môžeme stretnúť v rôznych formách, ako napríklad klasické čiarové kódy, QR kódy alebo najmodernejšie RFID kódy. Podnik využíva pre zefektívnenie výrobného procesu, čiarové kódy v rôznych formách a pri rôznych činnostiach.

Zložitý proces v podniku, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz, je obstaranie materiálu. Prvou fázou je samotné vyhotovenie objednávky dodávateľovi daného materiálu. Ďalšou fázou je preprava požadovaného materiálu do podniku a jeho následné vyskladnenie, uskutočnenie príjmu materiálu a v poslednom rade fyzická kontrola. Práve na zefektívnenie príjmu materiálu využíva podnik modernú RFID technológiu. V podniku prichádza materiál vždy vo väčších množstvách a bolo by náročné manuálne zisťovať, čo všetko dodávateľ doručil. Cieľom zavedenia tejto technológie je dosiahnuť vysokú úroveň automatizácie logistických procesov a vysokej miery presnosti operácií a tým zvýšiť efektivitu, znížiť prevádzkové náklady a minimalizovať množstvá chýb spôsobených ľudským faktorom. RFID technológiu, teda vysokofrekvenčnú identifikáciu si môžeme zdefinovať ako identifikačný prvok na identifikáciu nielen materiálu. Na mieste uskutočnenia príjmu materiálu sa v podniku nachádza takzvaná RFID vstupná brána. V podniku prechádza materiál cez portál pomocou vysokozdvížneho vozíka alebo obyčajného paletového vozíka. Táto brána pozostáva z antény, ktorá slúži na príjem a vysielanie signálu a samotnej RFID čítačky. Materiál sa nachádza na palete a je zabalený v jednom kartónovom boxe alebo niekoľkých plastových prepravkách. Vybraný materiál môže prichádzať do podniku v jednom kartónovom boxe, v ktorom sa nachádza niekoľko desiatok kusov tohto materiálu. Na každom z tohto materiálu sa nachádza RFID štítok, tzv. transpondér, ktorý tvorí na jednej strane čiarový kód a na druhej strane pasívny alebo aktívny RFID čip. Na tento čip prostredníctvom určeného softvéru a hardvéru, dodávateľ materiálu pri jeho výrobe nahrá všetky potrebné, so zákazníkom vopred dohodnuté dáta, aby bola v podniku možná jednoznačná identifikácia daného druhu materiálu. Ak prichádza do podniku drobnejší materiál, na ktorý nie je možné pripevniť RFID štítok, používajú sa špeciálne prepravky. Jedná sa o plastovú prepravku, v ktorej na dne je nalepený RFID štítok, ktorý zabezpečí identifikáciu materiálu, teda najmä jeho druh a množstvo, ktoré sa v danej prepravke nachádza. Akonáhle prejde nový materiál cez spomínanú vstupnú bránu, automaticky sa do informačného systému, ktorý podnik využíva na evidenciu skladového hospodárstva, odošlú údaje, ktoré boli načítané z jednotlivých RFID štítkov.

Vychystávanie materiálu je dôležitý proces pre samotný začiatok výroby. Nazýva sa picking a môžeme ho chápať, ako proces premiestňovania jednotlivých druhov vstupného materiálu zo

skladu, do konkrétnej manipulačnej prepravky, v ktorej sme schopní prepraviť materiál ku konkrétnej výrobnéj linke. V analyzovanom podniku sa využíva niekoľko foriem vychystávania. Od klasickej manuálnej formy, kde jeden alebo niekoľko pickerov pracuje na vychystávaní materiálu potrebného na výrobu, po zložitejší poloautomatizovaný spôsob vychystávania. Pri vychystávaní materiálu používa podnik metódu FIFO, čo znamená prvý na sklad, prvý zo skladu. Podnik využíva moderné technológie aj pri vychystávaní materiálu do výroby. Prostredníctvom využívania systému čiarových kódov v kombinácii s elektrickými paletovými robotickými AGV vozíkmi a metódami Pick to Light, podnik maximalizuje účinnosť, efektívnosť a spoľahlivosť vychystávania.

Celý proces pickingu začína okamihom, v ktorom sa sériové číslo výrobku, ktorý analyzovaný podnik vyrába, zaradí do výrobného procesu daného dňa. Pre každý výrobok v poradí, v akom je zaradený do výroby, vytlačí štítok, ktorý obsahuje príslušné údaje o komponente, jeho sériové číslo a čiarový kód na základe ktorého sa daná objednávka ďalej spracúva. Následne sa po naskenovaní čiarového kódu daného výrobného štítku zamestnancovi, ktorý pracuje v sklade materiálu, zobrazí presný zoznam dielov, ktoré sú potrebné, aby bola daná objednávka vyhotovená. Ak sa pri danej výrobnéj linke využíva manuálna metóda pickovania materiálu, v tomto prípade si picker zo systému vytlačí zoznam dielov potrebných pre výrobu a ručne tieto diely vychystá. V opačnom prípade sa pre zvýšenie efektivity práce do procesu zapája technológia Pick to Light a robotické AGV vozíky. V podniku to znamená, že po vytlačení štítku zo systému, si tento štítok zodpovedný zamestnanec naskenuje pomocou čítačky čiarových kódov. Tento snímač čiarových kódov zabezpečí korektné prečítanie čiarového kódu a odovzdanie dát. Naskenovaný čiarový kód sa preniesie do PLC jednotky. Je to riadiaca jednotka, alebo tiež malý počítač používaný pre automatizáciu a riadenie strojov a výrobných liniek. PLC jednotka obsahuje program, ktorý je schopný vyhodnotiť požiadavky prečítané z príslušného čiarového kódu a po identifikácii objednávky rozsvieti kontrolky pri regáloch, z ktorých je potrebné odobrať materiál a zároveň sa na displeji zobrazí počet kusov, ktoré je potrebné z príslušného regálu zobrať. Zamestnanec kompletizujúci objednávku odoberie príslušný počet kusov materiálu a stlačením tlačidla pri displeji potvrdí splnenie úlohy. Odoberatý materiál picker ukladá do príslušného sekvenčného vozíka, ktorý po naplnení všetkými potrebnými dielmi pristaví na určené miesto k výrobnéj linke. Pre zvýšenie efektivity vychystávania sú v podniku do pickovania implementované robotické AGV vozíky. Úlohou týchto vozíkov je dopraviť tovar od príslušnej skladovej pozície ku výrobnéj linke. Vozíky sa pohybujú po magnetickej páske, pomocou ktorej môžeme pre vozíky vytvoriť akúkoľvek, či už menej alebo viac zložitú trasu. Kam sa má vozík dostaviť, kam materiál odnieť, na akom úseku má zrýchliť, či naopak spomaliť určujú vozíku RFID tagy, ktoré sú rozmiestnené pozdĺž celej magnetickej páske.

Keď už máme k dispozícii všetok materiál, ktorý je potrebný pre zostavenie daného výrobku, pre podnik môže začať proces výroby. Zahájenie výroby, spočíva vo vytlačení výrobného štítku, na ktorom sa nachádza okrem koncernového sériového čísla, sekvenčné číslo, číslo a názvy jednotlivých modulov, ktoré sa budú vo výrobku nachádzať a čiarový kód na základe ktorého bude možné identifikovať komponent počas celého procesu až po samotnú expedíciu. Prvotná pozícia výrobného procesu je tá, pri ktorej sa na výrobnú linku dostáva kovová konštrukcia výrobku. Na to, aby bolo možné začať výrobu, je nutné, aby bol na tejto pozícii naskenovaný výrobný štítok, ktorý sa vytlačí zo systému podľa sekvenčného poradia a čiarový resp. QR kód na danej kovovej konštrukcii výrobku, v ktorom je zakódované OEM číslo dielu. Číslo OEM (ang. Original Equipment Manufacturer) je unikátne číslo pridelené výrobcom vozidla. Môžeme to nazvať ako DNA daného komponentu. Každá pozícia výrobnéj linky je vybavená klasickou 1D čítačkou čiarových kódov, prostredníctvom ktorej sa údaje z naskenovaného čiarového kódu odošlú do PLC jednotky, ktorá riadi výrobný proces.

Prostredníctvom využívania čiarových kódov vo výrobe je možné zabezpečiť Conformitu a Traceabilitu výrobného procesu. Conformita je proces, pri ktorom dochádza k porovnávaní referenčných hodnôt jednotlivých dielov použitých vo výrobe. Je to teda proces, ktorý zabezpečí zastavenie výroby pri použití nesprávneho dielu. Traceabilita je schopnosť vystopovať diel. Každý jeden diel, ktorý bol použitý vo výrobe, sa naskenuje a zapíše do systému. V systéme je možné, aj niekoľko rokov dozadu vyhľadať diel, ktorý bol použitý pri výrobe danej objednávky. Na jednotlivých pozíciách dochádza tiež k zapisovaniu momentov, v akých boli pritiažené rôzne súčiastky, či upevňovacie skrutky.

V príspevku sme ďalej priblížili návrh využívania čiarových kódov na oddelení fakturácie, kde sa doteraz vykonávajú všetky výkony manuálne. Na fakturačnom oddelení podniku sa denne spracúva veľké množstvo dodávateľských a odberateľských faktúr. Každú jednu faktúru je nutné načítať do finančného systému, čo je náročné nielen časovo, ale aj prácne. Implementovaním čiarových kódov na oddelení fakturácie by sa dokázala zamestnancom na finančnom oddelení výrazne uľahčiť práca. Pokiaľ by boli faktúry vybavené čiarovými kódmi a podnik by disponoval vhodným systémom, bolo by jednoduchšie všetky údaje z faktúry (číslo faktúry, čísla bankových spojení, variabilné symboly a ďalšie potrebné údaje) načítať do systému pomocou čiarových kódov a to stlačením jedného tlačidla.

## **5 Záver**

Každý podnik chce napredovať pred svojou konkurenciou. Ak sa však chce zlepšovať, musí byť v prvom rade efektívny. Efektívnosť môžu podniky dosiahnuť využívaním automatickej identifikácie, za pomoci čiarových kódov alebo RFID technológie. Aj napriek neustálemu technickému a technologickému vývoju sa klasické čiarové kódy v slovenských podnikoch využívajú stále viac ako modernejšia RFID technológia. Príčinou je potreba niekoľkonásobne vyššej investície oproti klasickým čiarovým kódom.

Na základe identifikácie a analyzovania čiarových kódov v analyzovanom podniku môžeme povedať, že podnik efektívne využíva čiarové kódy a RFID technológiu pri viacerých výrobných a logistických procesoch. Automatická evidencia, ktorú so sebou čiarové kódy prinášajú, znamená pre podnik najmä úsporu času, peňazí a v neposlednom rade zníženie chybovosti pri určitých výkonoch. Podnik dbá, aby technológie boli v súlade s technickým a technologickým vývojom, čoho výsledkom je neustále obstarávanie novej a výkonnejšej techniky.

## **Poznámka**

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov v dennej forme štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave č. *1-19-104-00 Nová dimenzia logistiky v štvrtej priemyselnej revolúcii v podnikoch na Slovensku.*

## **Použitá literatúra (References)**

Balog, M. & Straka, M. (2005). *Logistické informačné systémy*. Bratislava: Epos 2005. 208 s. ISBN 80-8057-660-2.

Dobkin M. D. (2013). *The RF in RFID: UHF RFID in Practice*. 2 edition. Oxford: Newnes. 540 p. ISBN 978-0-12-394583-9.

Mičietová, M. & Šulgan, M. (2010). Využitie moderných technológií v automobilovom priemysle = Use of innovative technologies in automotive industry. In *Perner's Contacts*. 2010, roč. 5, č. 3, s. 205-212. ISSN 1801-674X.

Páleník, T. (2007). Princípy prenosu informácií v RFID systémoch. In *AT&P journal*. 2007, ročník 4, číslo 9, s. 26-27. ISSN 1335-2237.

Stevard, S. (2005). *RFID: Radio Frequency Identification*. 1 edition. New York: McGraw-Hill Education. 352 p. ISBN 978-0071442992.

Viestová, K. et al. (2007) *Lexikón logistiky*. 2. preprac. dopln. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2007. 204 s. ISBN 978-80-8078-160-6.

Výhody využití technologie RFID v logistice. In *Logistika: Mesíčník Hospodárskych novín*. Praha, 2004, roč. X, č. 7-8, s. 25. ISSN 1221-0957.

### **Ing. Patrik Richnák, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: patrik.richnak@euba.sk

### **Bc. René Gajdoš**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta hospodárskej informatiky  
študent 1. ročníka 2. stupňa  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: renogajdos@gmail.com

## RECENZIA

Zsolt Horbulák: **Regionálne hospodárske dejiny Slovenska. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka**, 2018 Trenčín, 150 s. [7,40 AH] ISBN: 978-80-8075-790-8

Autor v tejto knižnej publikácii opisuje ekonomickú históriu Slovenska z regionálneho hľadiska počnúc Veľkou Moravou cez stredovek a novovek, keď bolo dnešné územie Slovenska súčasťou Uhorského kráľovstva a následne Rakúsko-uhorskej monarchie, potom obdobie Československej republiky, slovenského štátu, budovania socialistického hospodárstva až po rozvoj po páde železnej opony. V jednotlivých obdobiach autor priblíži ekonomické dejiny jednotlivých regiónov Slovenska. Vzhľadom na to, že predmetná publikácia má zásadne ekonomické zameranie, najväčší dôraz je kladený na predchádzajúce, 20. storočie.

V jednotlivých historických obdobiach sú vymenované najznámejšie oblasti produkcie, či už mali poľnohospodársky alebo remeselný-podnikový charakter, kde sa najvýraznejšie koncentrovala výroba. Výroba daného produktu v konkrétnej lokalite sa v jednotlivých obdobiach málo menila, a to nielen v prípade baníctva, ale aj pri iných komoditách a tovaroch. Základnými faktormi, ktoré najviac ovplyvňovali intenzitu výroby, bola aktuálna historická situácia, dané medzinárodné ekonomické podmienky a technologická úroveň resp. príchod a implementácia inovácií.

V kapitole Regionalizácia Slovenska autor v krátkosti opisuje jednotlivé obdobia, keď bolo Slovensko súčasťou Uhorského kráľovstva, až po súčasnosť. V prípade územnosprávneho usporiadania to boli v 11-12. storočí hradské panstvá, potom stolice, následne kraje a v súčasnosti od roku 1998 sú to tiež kraje, resp. vyššie územné celky.

Ako sa v knihe dočítame, krajinu môžeme rozdeliť z viacerých hľadísk. Napríklad na základe aktuálnych politických kompromisov štát je v súčasnosti rozdelený na 8 väčších a 72 menších administratívnych celkov; na základe ľudovej kultúry a nárečí Slovensko má 18 oblastí; ďalšie delenie je možné z pohľadu zemepisno-geografického, z priemyselnej stránky a taktiež podľa poľnohospodárskych výrobných oblastí. Je aj členenie na turistické oblasti, akých je podľa kolektívu autorov Mišúnová - Mocko - Vlčková 24, a podľa dôležitosti sú zaradené do štyroch kategórií, pričom 1. je najatraktívnejšia a 4. je najmenej atraktívna. Existuje aj iné členenie, a to vyplývajúce z členstva v EÚ tzv. NUTS – Územná štatistická jednotka, ktoré však zakladá na miestnej štátnej správe.

V období, keď Slovensko bolo súčasťou Uhorska, upevnením centrálnej moci pri významných mestách a cestných križovatkách prispeli k financovaniu štátu aj mýtna a colné stanice. Od 13. storočia boli mnohé územia Slovenska ešte stále riedko osídlené. V tomto období sa začalo rozširovanie udelenia mestských výsad. Rozvíjala sa remeselná výroba a cechovníctvo. Rozmach slovenského baníctva sa taktiež začal v polovici 13. storočia. Čo sa týka obdobia novoveku od roku 1540, v časoch tureckých rabovaní, sa juhozápadná oblasť čiastočne vyľudnila, na druhej strane náboženské konflikty ovplyvnili aj príchod rôznych skupín obyvateľstva. V rámci priemyselného vývoja sa manufaktúry objavili od konca 17. storočia. V období colnej únie (od roku 1850) a Rakúsko-uhorskej monarchie (od roku 1867) sa rýchlo rozvíjalo budovanie železníc. Poslednú štvrtinu 19. storočia charakterizoval relatívne dynamický hospodársky rast, ktoré zasiahlo viaceré oblasti krajiny.

Na začiatku éry Československej republiky – obdobie tesne po prvej svetovej vojne – ekonomická situácia nebola nepriaznivá. ČSR sa usilovala zabezpečiť zásobovanie z domáceho trhu. Povojnová hospodárska kríza sa prejavila aj v čiastočnej dezindustrializácii Slovenska. Obdobie nového hospodárskeho rozmachu sa začalo roku 1924 a trvalo do roku 1929, nasledujúca hospodárska kríza v rokoch 1929 až 1933 však významne zasiahla naše územie. Z knihy sa dočítame, že základným princípom priemyselnej politiky tohto obdobia bolo



vybudovanie spojenia slovenského priemyslu s českým, a od tohto času sa stala významnou priemyselnou oblasťou krajiny Považie.

Po druhej vojne od roku 1947 hlavným cieľom vedenia štátu a vedúcej politickej strany bola prestavba politického, hospodárskeho a sociálneho systému. Základným znakom rozvojovej politiky bolo zásadné uprednostňovanie ťažkého priemyslu, pričom centrálné pražské úrady spravidla nebrali do úvahy slovenské špecifiká.

Následne autor poskytuje prehľad hospodárstva regiónov Slovenska v období rokov 1948-1960 a rokov 1960-1989. Prvé obdobie opisuje na úrovni krajov, druhé až na úrovni okresov. Dôvodom voľby týchto dvoch etáp je zásadná zmena regionálneho členenia Československa v roku 1960. Autor sa osobitne zaoberá aj rokom 1968, ktorý bol zlomovým v politike, hospodárstve i vývoja spoločnosti. Nemôžeme zabudnúť však ani na znečistenie životného prostredia v období centrálne plánovaného hospodárstva, keď 515 tisíc ľudí žilo pod vplyvom škodlivých odpadových látok.

Po páde železnej opony nasledovali veľké, hlboké a rýchle zmeny. Štát prijal zákony, normy, uznesenia, vypracoval plány za účelom zmiernenia regionálnych disparít a zapájania čo najviac oblastí do rozvoja. Tieto opatrenia však boli vynútené výraznými miestnymi rozdielmi, najmä rozdielu západu a východu krajiny. Vznikol pojem hladová dolina. Táto kapitola sa zaoberá taktiež aktuálnymi regionalizačnými problémami Slovenska a jej priemyslom na prahu tretieho tisícročia.

Autor v závere vymenuje podobné knižné publikácie, ktoré odporúča na ďalšiu štúdiu záujemcom.

V prílohe pomocou tabuliek autor ešte lepšie a prehľadnejšie poukazuje na obyvateľstvo podľa príslušnosti k hospodárskym odvetviam, ďalej na vybrané regionálne ekonomické ukazovatele Československej republiky v konci 50-tych rokov, na základné ukazovatele ekonomiky západno-, stredo- a východoslovenskej oblasti v rokoch 1968 a 1981.

Autor v publikácii používa v súčasnosti platné mená obcí, napriek tomu, že miestne názvy v minulosti boli v mnohých prípadoch odlišné. Odôvodňuje to tým, že jeho zámerom je osloviť čitateľov, ktorí v histórii nemajú podrobnejší prehľad. Navrhoval by som v budúcnosti pre takéto prípady uviesť aj historické mená tých – ktorých obcí, lokalít.

Autor pri spracovaní tejto knihy vychádzal z veľkého počtu knižných publikácií, okrem slovenských a z českých ako i rôznych štatistík, čo je významné a veľmi dobré z hľadiska získania čo najširšieho prehľadu o danej problematike a následne jej opisania. Veľmi uľahčilo autorovi využívanie štatistík a Štatistické ročenky regiónov Slovenska. Prínosom publikácie je to, že autor triedi a zosumarizuje fakty, podáva veľa informácií. Pri opise určitých regiónov spomína aj najvýznamnejších hospodárov, vymenuje najväčšie podniky. Autor vo významnej miere posilní edukačný charakter knihy tým, že pri spomínaní historických postáv a udalostí ich v poznámke pod čiarou ihneď opíše a vysvetľuje.

Významná je táto kniha, lebo publikácia s podobným zameraním podľa našich vedomostí v slovenskom jazyku ešte neexistuje. Je rovnako zaujímavé aj medziodborový pohľad, spájanie regionálnych vied a histórie. Istým nedostatkom diela je pomerne málo mapových vyobrazení, v publikácii sa nachádzajú len tri. Mohli by sme vytýkať ešte aj šablónovité vymenovanie faktov v kapitolách 5.3 a 6. Na druhej strane treba oceniť to, že autor je odborníkom aj na regionálne vedy aj pre históriu.

**Ing.Kristóf Zilizi**

Univerzitná knižnica Bratislava

Venútrska 11

Bratislava