

RECENZOVANÝ SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ
MEZINÁRODNÍ ONLINE KONFERENCE STUDENTŮ DBA

KONFERENCE DBA PROGRAMU

CEMI 2021



C E M I

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

ročník I.

22. ledna 2021

Praha, Česká republika



CEMI

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

KONFERENCE DBA PROGRAMU CEMI 2021

Recenzovaný sborník příspěvků z I. ročníku mezinárodní online konference studentů DBA na Central European Management Institute (2021)

Jaromír Tichý (ed.)

Recenzovaný sborník příspěvků z 1. ročníku online konference studentů DBA programu na Central European Management Institute (2021), Central European Management Institute, Praha, 22. ledna 2021, od 10:00h

Editor: Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D., MBA

Recenzovali:

JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.

doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D.

Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D., MBA

Vydal:

CEMI MBA Studies s.r.o.

Central European Management Institute

Mezi Vodami 639/27

Praha 4, 143 00

Sborník je vydáván v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Tato publikace ani autorské příspěvky neprošly jazykovou úpravou. Za příspěvky odpovídají autoři. Příspěvky prošly recenzním řízením.

Konference byla financována z prostředků Central European Management Institute.

© CEMI MBA Studies s.r.o.

Praha, únor 2021

ISBN 978-80-270-9274-1 (online)

Obsah

Eva Mečířová Zahájení konference	6
Štěpán Mika Úvodní slovo ředitele Central European Management Institute	7
Marek Bočánek Implementace nové úpravy krypto-aktiv v Evropské Unii (MiCA) do existující úpravy kapitálového trhu a platebního styku	8
Petr Kubický Ochrana měkkých cílů při teroristickém útoku v obchodních centrech v České republice ..	21
Václav Janoušek Čínské válečné umění, neomezená válka a zbraně typu „kyj zabiják“	34
Tomáš Novotný Tvorba novej metodiky hodnotenia inovačných projektov vybraných podnikov MSP	45
Mario Slivka Moderný management – teória vodcovstva a jej porovnanie.	58



C E M I

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE



C E M I

Pozvánka na online konferenci studentů DBA programu 22. 1. 2021 od 10:00h

zoom

Central European Management Institute

PROGRAM KONFERENCE :

10:00 Zahájení konference, úvodní slovo ředitele Institutu

Mgr. Štěpán Mika, Mgr. Eva Mečířová

10:15 Implementace nové úpravy krypto-aktiv v Evropské Unii (MiCA) do existující úpravy kapitálového trhu a platebního styku

JUDr. Ing. Marek Bočánek, LL.M., JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D.

11:00 Ochrana měkkých cílů při teroristickém útoku v obchodních centrech v České republice

Mgr. Petr Kubický, MBA, doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D.

11:45 Čínské válečné umění, neomezená válka a zbraně typu „kyj zabiják“

Ing. Václav Janoušek, MBA, Doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D.

12:30 Tvorba nové metodiky hodnocení inovačních projektů vybraných podniků MSP

Ing. Tomáš Novotný, Ph.D., MBA, Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D, MBA

13:15 Moderný management a leadership

Dipl. Ing. Mario Slivka MBA, LL.M, Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D, MBA

14:45 Závěrečné slovo

Mgr. Eva Mečířová

15:00 Ukončení konference

ONLINE ÚČAST PROSTŘEDNÍM ZOOM MEETING ZDE: <https://us02web.zoom.us/j/87578140559>



DBA

Mgr. Eva Mečířová, vedoucí studijního oddělení CEMI

studijni@cemi.cz, Tel.: 724 243 959

www.cemi.cz



C E M I

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

ZAHÁJENÍ KONFERENCE

Mgr. Eva Mečířová



Vážení čtenáři, vážení účastníci konference,

je mi ctí Vám představit elektronický Recenzovaný sborník příspěvků z 1. ročníku online konference studentů DBA programu na Central European Management Institute, která se konala v Praze, 22. ledna 2021. Původně plánovaná osobní účast vystupujících byla nahrazena, z důvodu vládních nařízeních, souvisejících s onemocněním Covid-19, online formou – prostřednictvím videokonference, která byla veřejně přístupná prostřednictvím zoom meeting.

Konference umožnila studentům DBA programu prezentovat výzkumný projekt formou výsledků řešení cílů disertační práce, resp. řešerše tématu disertační práce a stanovením výzkumných cílů se zaměřením na bezpečnostní a krizový management, finanční management a moderní trendy v oblasti managementu a inovací. Studenti se v rámci svého DBA studia seznámili s metodami výzkumu, vědecké práce a publikování, absolvovali odborné předměty, potřebné k získání teoretických znalostí a aktuálních trendů ve zkoumaných oblastech, účastní se networkingových setkání s inspirativními osobnostmi současného českého a slovenského businessu, vědy a společenského dění a publikují výsledky své práce v odborných periodikách.

Účast na konferenci potvrzuje aktivní přístup studentů k plnění všech studijních povinností, umožňuje studentům prezentovat výsledky své práce, kultivovat svůj osobní projev, reagovat na dotazy a připomínky účastníků konference, vhodně argumentovat, a především vytváří prostor pro sdílení zkušeností, znalostí a vědecko-výzkumných poznatků. Pozvání na konferenci přijali také školitelé studentů, doc. Mgr. Oldřich Krulík, Ph.D., JUDr. Ing. Aleš Borkovec, Ph.D., Ing. Mgr. Jaromír Tichý, Ph.D., MBA, kteří se ujali hodnocení dosavadní práce studentů a svými odbornými komentáři přispěli v kritické diskusi k jednotlivým příspěvkům.

Věřím, že pro Vás budou příspěvky našich studentů inspirací či podnětem k zamyšlení nad tématy, která jsou v dnešní době velice aktuální.

Mgr. Eva Mečířová, vedoucí studijního oddělení CEMI

ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE INSTITUTU

Mgr. Štěpán Mika



Vážení čtenáři, vážení účastníci konference,

dovolte mi přivítat Vás při čtení elektronického recenzovaného sborníku, který je výstupem z doktorandské konference studentů programu Executive DBA na institutu CEMI (Central European Management Institute).

Studijní program Executive DBA, vedoucí k dosažení celosvětově respektovaného titulu Doctor of Business Administration, dále rozvíjí znalosti získané studiem MBA či LLM programů, respektive vysokoškolského magisterského studia, a je završením manažerského vzdělávání; nejvyšší metou, které je možné v rámci profesního studia dosáhnout.

Toto studium je určeno pro posluchače, kteří již mají rozsáhlé znalosti a zkušenosti z oblasti managementu a chtějí se posunout ještě o úroveň výše. Je určeno pro ty, kteří chtějí proniknout ke kořenům managementu jako vědní disciplíny a kteří chtějí management nejen na každodenní bázi používat, ale rádi by se prostřednictvím stanovování manažerských teorií, jejich vyhodnocováním a ověřováním v praxi stali jeho spolutvůrci.

Doktorandská konference je sice pouze jednou z mnoha součástí studijního plánu DBA studia, zato však velmi důležitou. V živé diskusi si zde totiž doktorandi prověří nejen své řečnické schopnosti, ale také to, zda se při tvorbě své disertační práce ubírají správným směrem, a to díky neocenitelné zpětné vazbě od ostatních doktorandů a školitelů.

Všechny přednesené příspěvky byly velmi inspirativní, s mnoha aktuálními tématy, s nimiž se v dnešním světě setkáváme, a doktorandi v nich prokázali svoji vynikající orientaci v dané problematice, schopnost pracovat se zdroji, schopnost vědeckého a v neposlední řadě také kritického myšlení.

Přeji Vám příjemné čtení!



IMPLEMENTACE NOVÉ ÚPRAVY KRYPTO-AKTIV V EVROPSKÉ UNII (MICA) DO EXISTUJÍCÍ ÚPRAVY KAPITÁLOVÉHO TRHU A PLATEBNÍHO STYKU

Marek Bočánek

Anotace: Tento příspěvek věnuje pozornost první pracovní verzi navrhované právní úpravy krypto-aktiv v rámci Evropské unie. První část příspěvku se věnuje za využití metody syntézy a kompilace popisu základních kategorií krypto-aktiv a podmínkám výkonu činnosti vydavatelů krypto-aktiv, ale také poskytovatelů služeb krypto-aktiv, kdy jejich činnost přechází jak do úpravy kapitálového trhu, tak do oblasti platebního styku. Mimo vymezení povinných aspektů uvedených činností a jejich výčtu následně článek přistupuje k analýze chybějících prvků v zájmu propojení s existující úpravou zejména kapitálového trhu a platebního styku. Právě tady je možné vidět zbylé prvky, které budou vyžadovat pozornost zákonodárce.

Klíčová slova: MiCA, krypto-aktivum, stablecoin, elektronické peníze, tokeny s podkladovým aktivem, rezerva, emitent, whitepaper.

Úvod

Nepřetržité vakuum kryptoměn, virtuálních měn (nebo aktuálně krypto-aktiv dle nového návrhu úpravy v rámci Evropské unie) zejména v oblasti kapitálového trhu, ale taky částečně i platebního styku přinášelo mnoho otázek a princip právní jistoty nebyl naplněn. Logicky s využitím situace u důstojně působících subjektů, které využívaly volnost podnikání v této oblasti bez licence, nahrálo takové prostředí i mnoho podvodným subjektům, jejichž činnost byla vzdálená řádnému působení, zahrnujíc investiční podvody, platební instituce s nedostatečnou infrastrukturou a compliance systémem, příp. přehnaná očekávání spotřebitelů/investorů.

Právě z toho důvodu i přes původní postoj, který ignoroval existenci krypto-aktiv (přičlením se k tomuto pojmu z důvodu jeho využívání v rámci nové navrhované úpravy), přistoupily orgány EU k návrhu nové úpravy, která má za cíl nastavit základní parametry licencování takových subjektů s úpravou jejich jednání s investory nebo spotřebiteli.

První půlka září 2020 zaznamenala únik navrhovaného textu normy o regulaci trhů krypto-aktiv, tzv. „Markets in Crypto-assets Regulation“ (zkráceně „MiCA“), kde můžeme vidět alespoň základní body, jak přistupuje EU k nové úpravě místo původní očekávané na základě existující regulace kapitálových trhů. I když se jedná pořád o pracovní verzi, nedá se očekávat, že by se základní body významnou mírou lišily od existujícího návrhu.

Cílem tohoto příspěvku je vymezit základní prvky a okruhy nové úpravy a zhodnotit jejich možné začlenění do existující úpravy kapitálového trhu a platebního styku. Právě správné začlenění a zohlednění aktuální úpravy v rámci EU je nejnütnější prerekvizitou zajištění právní jistoty, tedy na jedné straně transparentnosti a očekávatelnosti kroků zákonodárce vůči adresátům právní úpravy, na druhé straně v jednoznačnosti úpravy a jejím správném zakomponování do existujících úprav v rámci celé unie.

Hypotézou tohoto příspěvku, který se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit, je již zavedena adekvátní definice nástrojů trhu virtuálních měn pro jak kapitálový trh, tak oblast platebního styku. Právě správné nadefinování již napomůže k přehlednosti a odstranění nejistot kvalifikace konkrétních typů virtuálních měn.

Z hlediska metod budu využívat zejména syntézu a kompilaci s následnou logickou indukci a analýzou.

1 Zveřejnění návrhu nové úpravy

Po mimořádném tlaku z trhu, jemuž čelily veřejné orgány v důsledku různých snah o podnikání v souvislosti s virtuálními měnami zareagovaly evropské instituce na tuto situaci přípravou první úpravy krypto-aktiv, která by měla reflektovat základní požadavky na vymezení a úpravu činnosti v této oblasti.

Zahájení prací vyvolala Evropská komise po prvních aktivitách Evropského orgánu pro bankovníctví (dále pouze „EBA“)¹ a Evropského orgánu pro cenné papíry a trhy (dále pouze

¹ European Banking Authority.

„ESMA“),² kdy byl v roce 2018 vydán Akční plán Komise EU pro finanční technologie,³ a doporučení ESMA z lednu 2019 ve vztahu k veřejným nabídkám krypto-aktiv⁴ a tokenů.

Dosavadní úprava čelila problémům v oblasti kategorizace jednotlivých nástrojů, s tím spojenému problému podřazení činností pod aktuální úpravu a licenční kategorie, a i následnému sankcionování takových subjektů.

Největší hrozby z toho plynoucí se objevovaly v oblasti daňových úniků, praní peněz, financování terorismu a finančních podvodů. Na to upozorňuje studie vypracovaná Komisí TAX3 pod záštitou Evropského parlamentu.⁵

Z toho důvodu vidíme první výsledek v podobě prozatím první pracovní verze návrhu nařízení o regulaci trhů krypto-aktiv (Markets in Crypto-assets Regulation, dále pouze „MiCA.“).⁶ Pojďme si ji tedy přiblížit s nadefinováním základních prvků.

2 Co přináší nový návrh úpravy

2.1 Nástroje definované v rámci návrhu nového nařízení

Zájmem zákonodárce bylo upravit základní digitální/virtuální představitele hodnot nebo práv, které mohou být sdíleny nebo uloženy elektronicky pomocí distribuované účetní knihy (tzv. DLT) příp. její analogie.⁷

MiCA upravuje 3 základní typy **krypto-aktiv**:

1. Tzv. **stablecoiny** neboli tokeny podložené aktivy⁸ jsou nástroje, jejichž hodnota má být stabilizována jejím „vztažením k fiat měnám, jež jsou zákonnými platidly, příp.

² European Securities and Markets Authority.

³ Akční plán pro finanční technologie: Za konkurenceschopnější a inovativnější evropský finanční sektor, *Komise EU* [8.7.2018] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0109> [cit. 17. 10. 2020].

⁴ Doporučení ESMA ohledně veřejné nabídky tokenů a krypto-aktiv, *ESMA* [09.01.2019] Dostupné z: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma50-157-1391_crypto_advice.pdf [cit. 17. 10. 2020].

⁵ HOUBEN R., NYERS A. Cryptocurrencies and blockchain: Legal context and implications for financial crime, money laundering and tax evasion, *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies of the European Parliament* [09.01.2019] Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/150761/TAX3%20Study%20on%20cryptocurrencies%20and%20blockchain.pdf> [cit. 17. 10. 2020].

⁶ Přípravovaný návrh nařízení Evropského parlamentu a Rady EU upravujícího trhy s krypto-aktivami (MiCA), *Komise EU* [24.09.2019] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0593> [cit. 17. 10. 2020].

⁷ distributed ledger technology.

⁸ Asset-referenced tokens.

komoditám, jiným krypto-aktivům nebo k jejich kombinaci.“⁹ Základním účelem stablecoinů je zejména jejich využití v podobě platebního prostředku.

2. Tzv. **utility tokeny** jsou vydávány za nefinančním účelem v zájmu umožnění přístupu na platformu, možnost využívání služeb nebo příslušných zdrojů atd. To vše je realizováno na distribuované účetní knize.
3. **E-money tokeny** (tokeny elektronických peněz) představují kryptoaktiva založené na konkrétní fiat měně (ne více z nich), přičemž jejich funkce odpovídá funkci elektronických peněz dle směrnice Evropského parlamentu a rady 2009/110/ES.¹⁰ Tato kategorie MiCA se nevztahuje na elektronické peníze dle čl. 2 odst. 2 uvedené směrnice, kdy jsou takové elektronické peníze regulovány právě touto směrnicí.

Dále se úprava krypto-aktiv dle MiCA nebude vztahovat (mimo výše uvedené) na:

- a) Vklady dle čl. 2 odst. 1 pododst. 3 směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/49/EU.¹¹
- b) Finanční nástroje dle čl. 4 odst. 1 pododst. 15 a strukturované vklady dle čl. 4 odst. 1 pododst. 43, dle směrnice 2014/65/EU.¹²

Jak je ale samotná kategorie krypto-aktiv definována? Definice z návrhu je následující: „elektronické vyjádření hodnoty nebo práv, jež je možné převádět nebo ukládat elektronicky pomocí distribuované účetní knihy (distributed ledger) nebo obdobné technologie.“¹³

Definice nám může připomínat definici elektronických peněz, která je v českém právním řádu určena §4 odst. 1 zákona o platebním styku (dále pouze „ZPS“), nicméně tady nacházíme jeho základní 4 prvky, které jasně oddělují elektronické peníze od krypto-aktiv. Dle definice je elektronickými penězi peněžní hodnota, která představuje pohledávku vůči vydavateli,

⁹ Čl. 3 odst. 1 písm. c) MiCA.

¹⁰ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2009/110/ES ze dne 16. září 2009 o přístupu k činnosti institucí elektronických peněz, o jejím výkonu a o obezřetnostním dohledu nad touto činností, o změně směrnic 2005/60/ES a 2006/48/ES a o zrušení směrnice 2000/46/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32009L0110>.

¹¹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2014/49/EU ze dne 16. dubna 2014 o systémech pojištění vkladů In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32014L0049>.

¹² Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2014/65/EU ze dne 15. května 2014 o trzích finančních nástrojů a o změně směrnic 2002/92/ES a 2011/61/EU In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0065>.

¹³ Čl. 3 odst. 1 návrhu MiCA.

uchovávanou elektronicky, vydávanou proti přijetí peněžních prostředků za transakčním účelem a přijímanou jinou osobou, než je ta, která ji vydala.

Základní parametry vidíme tedy značně rozdílné, zejména hned první, a tím je pohledávka za vydavatelem, která u krypto-aktiv chybí.¹⁴ Proto je potřebné striktně rozlišovat e-money token a elektronické peníze (e-money) dle směrnice 2009/110/ES.

2.2 Vydavatelé krypto-aktiv a nové požadavky

Součástí nové úpravy je přirozeně úprava jak emitentů, tak poskytovatelů služeb. Emitenti jsou přirozeně povinni zajistit úplnou informovanost spotřebitelů/investorů. Z toho důvodu došlo i k úpravě tzv. **whitepaperu**. Původní whitepapery představovaly určitou (nicméně často užší) analogii prospektu u cenných papírů, obsahující úvodní vysvětlení nástroje nabízeného přes veřejnou nabídku krypto-aktiv, základní definice nebo vysvětlení, technický základ příp. těžbu, využití a přínosy pro investora. Vhodně propracovaným je např. whitepaper Ethereum, který obsahuje veškeré tyto prvky, i když byl vydán v rámci neregulovaného prostředí.¹⁵

MiCA již udělala z whitepaperu určitou formu mini-prospektu, vycházející částečně z aktuální úpravy prospektu v EU.¹⁶ Zatím tady nenacházíme ale povinnost schvalování, jedná se výhradně o oznamování.¹⁷ Je zajímavostí, že Malta v rámci její samostatné úpravy, kdy pojala regulaci virtuálních finančních aktiv (analogie krypto-aktiv do značné míry), zavedla také pouze povinnost registrace whitepaperu u Malta Financial Service Authority (dohledový orgán), nicméně její úprava je významně přísnější než v případě návrhu MiCA.^{18,19}

¹⁴ Tzn. že tady převažuje tržní mechanismus bez garance zpětného odkoupení. Drží-li investor krypto-aktivum, nemá často garanci jeho konverze do fiat měny a kupujícího si musí najít sám.

¹⁵ Ethereum whitepaper, *Ethereum* [09.10.2020] Ethereum.org. Dostupné z: <https://ethereum.org/en/whitepaper/> [cit. 19. 10. 2020].

¹⁶ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/1129/EU ze dne 14. června 2017 o prospektu, který má být uveřejněn při veřejné nabídce nebo přijetí cenných papírů k obchodování na regulovaném trhu, a o zrušení směrnice 2003/71/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1129&from=EN>.

¹⁷ Čl. 4 odst. 1 písm. c) MiCA.

¹⁸ Je nutné, aby takovou registraci provedl registrovaný VFA agent dle čl. 7 zákona o virtuálních finančních aktivech, podává se přes online registrační formulář a samotný nástroj musí absolvovat test finančního nástroje, musí dojít k testu vhodnosti a přiměřenosti a nakonec je povinností i vypracovat posudek nezávislého auditora systémů.

¹⁹ Oběžník pro emitenty virtuálních finančních aktiv, *Malta Financial Services Authority* [24. prosince 2018]. mfsa.mt [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: https://www.mfsa.mt/wp-content/uploads/2019/01/20181224_VFAA_Circular_Issuers1.pdf.

Obsah whitepaperu dle MiCA je uveden v čl. 6 s obdobnými popisy jako u původních neregulovaných (extenzivnějších) whitepaperů, nicméně v zájmu ochrany investorů byly dodány i prvky varování, předcházení zavádění investorů,²⁰ odpovědnost emitenta²¹ atd.

Mimo uvedené představení nástroje můžeme vidět, že evropské orgány odstoupily od striktně orientované úpravy Malty na kapitálový trh a úprava v MiCA připomíná spíše kombinaci platebního styku obohaceného o prvky kapitálového trhu.

Prvním takovým prvkem jsou **kapitálové požadavky**, definované v čl. 15 odst. 1 MiCA. Vydavatelé stablecoinů mají na výběr buď složit kapitál v hodnotě minimálně 350 000 EUR a udržovat jeho hodnotu minimálně v této výši i během provozu nebo (je-li taková hodnota vyšší než 350 000 EUR) ve výši 2 % průměrné hodnoty rezervních aktiv (3 % v případě „významných tokenů vztažených k aktivům). Taková rezerva musí být přirozeně udržována v přísné segregaci od prostředků společnosti a je zajímavostí, že připomíná částečně i novou úpravu v Singapuru, kde čl. 23 singapurského zákona o platebním styku²² přikazuje povinné udržování prostředků v rámci tzv. „safeguarding institution,“ držící peníze klientů. Nicméně přes obdobný přístup je podstatný rozdíl v tom, že singapurský zákon přikazuje držet peníze výhradně v Singapuru, zatímco úprava MiCA umožňuje ukládat prostředky i v rámci jiných zemí (preferenčně EU).

Informační povinnosti vydavatelů krypto-aktiv byly rozhodně také upraveny ve vztahu k rezervním aktivům příp. událostem, které mohou ovlivnit hodnotu tokenů s podkladovými aktivy nebo rezervních aktiv. Nezáleží přitom na skutečnosti, jestli jsou taková krypto-aktiva připuštěna k obchodování nebo ne. Investoři musí být také informováni o směnných kurzech (dochází-li ke směně fiat měny za krypto-aktiva) nebo aktuálních kotacích (v případě krypto-burz nebo obchodníků s krypto-aktivy), pojištění vkladů investorů, realizaci smluvních podmínek atd. To se přirozeně týká i konfliktu zájmů,²³ kdy v minulosti docházelo i

²⁰ Čl. 6 odst. 4.

²¹ Čl. 6 odst. 3.

²² Payment Services Act 2019, No. 2 of 2019 In: *Singapore Statutes Online* [právní informační systém]. Singapore Government Agency [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: <https://sso.agc.gov.sg/Acts-Supp/2-2019/Published/20190220?DocDate=20190220#pr23->.

²³ Definován v čl. 19 MiCA.

k podvodům s kotacemi.²⁴ Mimo časté podvody u tohoto typu na forexovém trhu byly i kryptoměny často nástrojem takového jednání zejména na začátku rozvoje trhu s krypto-aktivy.

Čl. 16 také uvádí povinnosti ve vztahu ke **struktuře společnosti** a rozdělení rolí, kdy je vyžadováno, aby příslušná odpovědnost byla vždy jasně určena konkrétní pozicí. Organizační struktura společnosti musí být jasně definována vzhledem k transparentnosti vůči dohledovému orgánu i investorům, ale také celý proces řízení, monitorování a hlášení rizik společně s příslušnými kontrolními mechanismy.

2.3 Poskytovatele služeb krypto-aktiv a požadavky na ně

Základní požadavky na poskytovatele služeb krypto-aktiv jsou vymezeny v oddílu V: Oprávnění a provozní podmínky pro poskytovatele služeb krypto-aktiv, čl. 46 a dále.

Jedná se o relativně rozsáhlou část, kterou nelze pokrýt tímto článkem, nicméně si uvedme základní služby, o které se jedná:

- a) platformy pro obchodování krypto-aktiv;
- b) směna (směnárna) krypto-aktiv za fiat nebo jiná krypto-aktiva;
- c) realizace pokynů;
- d) přijímání a předávání pokynů ve vztahu ke krypto-aktivům;
- e) úschova krypto-aktiv;
- f) poradenství ve vztahu ke krypto-aktivům.

Základním předpokladem je zajištění prostředků investorů upravené v čl. 51 MiCA. Odst. 2 tohoto článku, kde se striktně vyžaduje segregace prostředků a po poskytovatelích služeb se vyžaduje jejich uložení výhradně u centrální banky nebo úvěrové instituce.

Poskytovatelé ve vztahu k dohledovému orgánu také plní obvyklé povinnosti typu dodržování informačních povinností (řádné a transparentné poskytování informací klientům, které bude odkomunikováno správným způsobem – čl. 52), stanovené transparentní a účinné postupy pro stížnosti (čl. 53) nebo předcházení konfliktu zájmů (čl. 54).

²⁴ Tato praxe byla značně viditelná u rozvoje trhu obchodování s devizami (forex brokeri), kdy docházelo ke zneužívání tzv. skluzu (slippage) zejména po novinkách nebo událostech na trhu. Broker jednoduše umístil klienta na tzv. B-book (market making – dělal mu protistranu) a následně roztáhl spread (rozdíl mezi cenou bid a ask), který donutil klient zavřít pozici automaticky nebo dosáhnout už minima vzhledem ke kolaterálu.

Zvláštní pozornost je věnována také outsourcingu. Protože se složitějšími strukturami často dochází k vytváření outsourcingových středisek,²⁵ zákonodárce naznal, že je nutné tuto otázku také upravit. Jedná se zejména o odpovědnost poskytovatele služeb krypto-aktiv ve vztahu k výkonu konkrétních činností třetími osobami. Tady často dochází i k přesunu důležitých provozních činností, kdy musí být zajištěna bezpečnost investora, ale jasně vymezeno, kdo odpovídá za neplnění. Čl. 55 jasně vymezuje, že i přes outsourcing zůstává odpovědnost právě na poskytovateli služeb krypto-aktiv.

2.4 Zneužívání trhu

Zajímavostí je oddíl VI, který se věnuje nekalým praktikám jednotlivých subjektů, poskytujících služby krypto-aktiv. Jedná se o zvláštní úpravu konkrétních forem zneužití trhu, navazujíc na nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 596/2014 o zneužívání trhu (dále pouze „MAR“),²⁶ které reaguje na jednotlivé formy zneužívání trhu s příslušnými nástroji. U krypto-aktiv je pozornost věnována hned otázce insider informací a jejich zneužití,²⁷ přičemž MAR je obecně upravuje v čl. 7, kdy se čl. 2 uvedeného nařízení rozhodně věnuje pouze standardním obchodovatelným nástrojům, ale podřazení krypto-aktiv pod něj by bylo diskutabilní.

Nicméně i přes zvláštní úpravu v MiCA bude pravděpodobně nutné podřadit i krypto-aktiva do systému nástrojů upravovaných v rámci systému MAR jako i MiFIR,²⁸ kdy je zejména v oblasti kapitálového trhu s krypto-aktivy nutné upravit otázku hlášení kotací jak před obchodováním, tak i poté v zájmu zajištění transparentnosti, a tedy i dostatečné ochrany investorů, jak je tomu u standardních finančních nástrojů. Nejjednodušší řešení bude přirozeně po nabytí účinnosti MiCA, aby byly uvedené nástroje také upraveny v rámci existující soustavy nařízení a směrnic v rámci kapitálového trhu s následnou adekvátní transpozicí.

²⁵ Někdy také nazývány shared service centres.

²⁶ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 596/2014/EU ze dne 16. dubna 2014 o zneužívání trhu a o zrušení směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/6/ES a směrnic Komise 2003/124/ES, 2003/125/ES a 2004/72/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 20. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0596&from=EN>.

²⁷ Čl. 70, 71 MiCA.

²⁸ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 600/2014/EU ze dne 15. května 2014 o trzích finančních nástrojů a o změně nařízení (EU) č. 648/2012/EU In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 20. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0600&from=EN>.

2.5 Vztah MiCA k současné úpravě platebního styku i kapitálového trhu a návrhy ohledně neupravených oblastí

MiCA nám přináší kombinaci prakticky obou úprav a jejich chybějících prvků. Jak můžeme vidět, zákonodárce se přiklonil s minimálním kapitálem k současné úpravě platebního styku, kdy takový krok odůvodnil i Valdis Dombrovskis, místopředseda Evropské komise: „*Budoucnost financí je elektronická. Během lockdownu jsme viděli, jak lidé měli přístup k finančním službám díky digitálním technologiím, jakými jsou online banking a fintech řešení.*“²⁹

Výčet služeb upravených v MiCA zahrnuje prakticky obě oblasti právní regulace, čímž zavádá právní jistotě v dosavadní neregulované zóně. Nicméně lze očekávat, že určité otázky zůstanou nadále nevyřešeny.

Chybí tady např. **rozčlenění na poskytování služeb z třetích zemí a z členských zemí**. Zatím se k této problematice MiCA nevyjadřuje. Nicméně zachovává benefity Evropské unie v podobě možného pasportování již nabyté licence v rámci zemí EU.

Také lze očekávat **nutnost transparentnosti ve vztahu ke kotacím**. To znamená, že bude nezbytné, aby se současná úprava hlášení a předcházení zneužití trhu dle MiFIR a MAR aplikovala také na krypto-aktiva, čímž dojde k pokrytí i této oblasti.

Konkrétně se jedná o nutnost dořešení:

- a) předobchodní a poobchodní transparentnosti (tedy hlášení kotací před a po realizaci,
- b) princip nejlepšího provedení (best execution),
- c) stanovení pravidelnosti předávání dat, tedy jestli bude docházet k real-time předávání nebo na pravidelné bázi (např. jako systematický internalizátor každé čtvrtletí) s uvedením objemu, ceny a obchodního místa,
- d) další volitelné podmínky, jako je např. test likvidity, test objemu atd.

Z hlediska **přijímání investorů/klientů** bude značný rozdíl, jestli se jedná o kapitálový trh nebo platební styk. U platebního styku se bude **posuzovat klient** zejména z hlediska analýzy rizik ve spojitosti s předcházením praní špinavých peněz nebo financováním terorismu, zatímco

²⁹ Digital Finance Package: Commission sets out new ambitious approach to encourage responsible innovation to benefit consumers and businesses, *Evropská komise* [24.09.2020] ec.europa.eu. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1684 [cit. 20. 10. 2020].

u kapitálového trhu bude mimo uvedené posuzován i z hlediska vhodnosti daných produktů pro jeho znalosti ohledně trhu. Jedná se o standardní ochranu investorů, která je stěžejním principem při poskytování služeb na kapitálovém trhu a dá se logicky očekávat, že tento princip bude aplikován i u krypto-aktiv v souvislosti s investičními činnostmi.

U činností spojených s krypto-aktivy také chybí možnosti dalších osob spojených s licencovanou společností, konkrétně např. **vázaný zástupce**. Zatím z aktuálního návrhu vyplývá, že tomu tak nebude.

Mezi další možné otázky, jimž budou zákonodárci čelit z hlediska propojení MiCA s aktuální úpravou budou také otázky spojené s již uváděným předcházením **praní špinavých peněz a financování terorismu**, jenž sehrávají významnou roli v obou oblastech a dá se očekávat, že tudy budou vést první kroky k propojení aktuální celoevropské úpravy ve formě směrnice s celou škálou činností spojených s krypto-aktivy.

Závěr

Současné nedostatky úpravy krypto-aktiv v rámci evropské legislativy, znamenající permanentní vakuum pro většinu krypto-aktiv, přiměly zákonodárce k vypracování úpravy i pro tyto služby v podobě aktuálního pracovního návrhu MiCA.

MiCA poskytuje zásadní prvek právní jistoty a ochrany investorů v případě jejího přijetí v důsledku extenzivního podřazení jak činností na kapitálovém trhu, tak v oblasti platebního styku u obou v souvislosti s využitím krypto-aktiv. Také přináší vymezení zbývajících virtuálních měn v podobě definovaných 3 skupiny krypto-aktiv z důvodu jejich věčně problematického podřazení nebo kvalifikace dle existujících nástrojů.

Poněvadž tento příspěvek vymezuje obecně základní prvky a okruhy upravené v rámci MiCA, a také se vyjadřuje k začlenění (ale i možné nedostatky a chybějící prvky v úpravě) úpravy do existujícího legislativního systému kapitálového trhu a platebního styku, můžeme považovat cíl za splněný.

Hypotéza počítala s adekvátní úpravou jednotlivých druhů krypto-aktiv. Tady je podmínka splněna vzhledem k dostatečnému rozdělení kategorií krypto-aktiv na utility tokeny, stablecoiny a elektronické peníze. S uvedeným stavem je možné významně zredukovat

pochybnosti o klasifikaci jednotlivých nástrojů a nacházíme tady speciální úpravu pro ty, které jsou uvedené v rámci MiCA.

Nicméně je možné najít nadále i očekávané komplikace v rámci úplné implementace nové úpravy do existujícího systému kapitálového trhu a platebního styku. Několik z nich bylo uvedeno výše, zejména s ohledem na hlášení obchodních cen před a po realizaci obchodů v zájmu transparentnosti a ochrany investorů, dále nestanovení speciálních kritérií pro vydavatele nebo poskytovatele ze třetích zemí (včetně tzv. offshore lokací), propojení s existující legislativou týkající se prevence praní špinavých peněz a financování terorismu nebo otázky vázaných zástupců, jak je tomu u subjektů kapitálového trhu.

Přes uvedené nedořešené otázky propojení s existující úpravou je možné ale konstatovat, že současný právní návrh úpravy je značně komplexní a ve srovnání s maltskou úpravou i značně benevolentnější k podnikatelům. Z toho důvodu je možné se domnívat, že zbylé otázky budou brzy koncepčně dořešeny na základě finální verze MiCA.

Literatura

- Akční plán pro finanční technologie: Za konkurenceschopnější a inovativnější evropský finanční sektor, *Komise EU* [8.3.2018] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0109> [cit. 17. 10. 2020].
- Digital Finance Package: Commission sets out new ambitious approach to encourage responsible innovation to benefit consumers and businesses, *Evropská komise* [24.09.2020] ec.europa.eu Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1684 [cit. 20. 10. 2020].
- Doporučení ESMA ohledně veřejné nabídky tokenů a krypto-aktiv, *ESMA* [09.01.2019] Dostupné z: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma50-157-1391_crypto_advice.pdf [cit. 17. 10. 2020].
- Ethereum whitepaper, *Ethereum* [09.10.2020] [Ethereum.org](https://ethereum.org). Dostupné z: <https://ethereum.org/en/whitepaper/> [cit. 19. 10. 2020].
- HOUBEN R., NYERS A. Cryptocurrencies and blockchain: Legal context and implications for financial crime, money laundering and tax evasion, *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies of the European Parliament* [09.01.2019] Dostupné z:



- <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/150761/TAX3%20Study%20on%20cryptocurrencies%20and%20blockchain.pdf> [cit. 17. 10. 2020].
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/1129/EU ze dne 14. června 2017 o prospektu, který má být uveřejněn při veřejné nabídce nebo přijetí cenných papírů k obchodování na regulovaném trhu, a o zrušení směrnice 2003/71/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1129&from=EN>.
 - Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 596/2014/EU ze dne 16. dubna 2014 o zneužívání trhu a o zrušení směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/6/ES a směrnic Komise 2003/124/ES, 2003/125/ES a 2004/72/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 20. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0596&from=EN>.
 - Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 600/2014/EU ze dne 15. května 2014 o trzích finančních nástrojů a o změně nařízení (EU) č. 648/2012/EU In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 20. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0600&from=ENbe>.
 - Oběžník pro emitenty virtuálních finančních aktiv, *Malta Financial Services Authority* [24. prosince 2018]. mfsa.mt [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: https://www.mfsa.mt/wp-content/uploads/2019/01/20181224_VFAA_Circular_Issuers1.pdf.
 - Payment Services Act 2019, No. 2 of 2019 In: *Singapore Statutes Online* [právní informační systém]. Singapore Government Agency [citováno 19. října 2020]. Dostupné z: <https://sso.agc.gov.sg/Acts-Supp/2-2019/Published/20190220?DocDate=20190220#pr23->.
 - Přípravovaný návrh nařízení Evropského parlamentu a Rady EU upravujícího trhy s krypto-aktivami (MiCA), *Komise EU* [24.09.2019] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0593> [cit. 17. 10. 2020].
 - Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2009/110/ES ze dne 16. září 2009 o přístupu k činnosti institucí elektronických peněz, o jejím výkonu a o obezřetnostním



- dohledu nad touto činností, o změně směrnic 2005/60/ES a 2006/48/ES a o zrušení směrnice 2000/46/ES In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32009L0110>.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2014/49/EU ze dne 16. dubna 2014 o systémech pojištění vkladů In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32014L0049>.
 - Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2014/65/EU ze dne 15. května 2014 o trzích finančních nástrojů a o změně směrnic 2002/92/ES a 2011/61/EU In: *EUR-Lex* [právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské unie [citováno 17. října 2020]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0065>.
 - Zpráva ohledně krypto-aktiv s doporučením pro Komisi EU, *EBA* [9.1.2019] Dostupné z: <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2545547/67493daa-85a8-4429-aa91-e9a5ed880684/EBA%20Report%20on%20crypto%20assets.pdf?retry=1> [cit. 17. 10. 2020].

Kontaktní adresa:

JUDr. Ing. Marek Bočánek, LL.M.

Masarykova univerzita, Katedra práva

Veveří 158/70, 611 80 Brno, Česká republika

info@kryptopravnik.com



OCHRANA MĚKKÝCH CÍLŮ PŘI TERORISTICKÉM ÚTOKU V OBCHODNÍCH CENTRECH V ČESKÉ REPUBLICĚ

Petr Kubický

Anotace: Obchodní centrum je učebnicovým příkladem měkkého cíle, tedy civilního (nevojenského) objektu s vysokou koncentrací obyvatelstva ve vlastnictví, respektive péči soukromoprávního subjektu. Tato místa mohou být cílem teroristického útoku zejména z důvodu jejich snadného přístupu, problematického zajištění bezpečnosti a v případě uskutečnění útoku i velkého počtu obětí. Aby bylo možné snížit dopady jejich útoku, je potřeba přijmout taková opatření, která by v nejvyšší možné míře zajistila bezpečnost a ochranu dotčených osob a snížila nepříznivé dopady na jejich zdraví, životy a majetek.

Klíčová slova: měkké cíle, terorismus, obchodní centrum.

Úvod

Pohled na terorismus byl v mezinárodním měřítku změněn po událostech z 11. září 2001. Hrozba teroristických útoků začala být vnímána jako globální bezpečnostní hrozba, která zapříčinila značné škody na zdraví a životech obyvatel.

Obchodní centrum je učebnicovým příkladem měkkého cíle, tedy civilního (nevojenského) objektu s vysokou koncentrací obyvatelstva ve vlastnictví, respektive péči soukromoprávního subjektu.

Teroristické útoky na obchodní centra je zapotřebí vnímat jako velké bezpečnostní riziko o čem svědčí i konkrétní případy z Nairobi, Tel Avivu a Mnichova.

Česká republika má v přepočtu na tisíc obyvatel více nákupní plochy v obchodních centrech, než je v Itálii, nebo u našich německých sousedů. Rozkvět v budování zařízení tohoto druhu v České republice kulminoval v roce 2007. (Europe, 2020; Novák, 2019; Cushman and Wakefield, 2018)

V České republice je ochrana před teroristickými útoky realizována na národní úrovni. Česká republika doposud nevydala žádný specifický dokument ani metodický pokyn, který by přímo řešil problematiku zajištění ochrany osob před teroristickými útoky v obchodních centrech. Je

pouze okrajově nebo nepřímo začleněna v nezbytných legislativních a normativních předpisech týkajících se zajištění ochrany a bezpečnosti v obchodních centrech.

1 OBCHODNÍ CENTRA V ČESKÉ REPUBLICE

V České republice neexistuje právní rámec, který by měkké cíle jednoznačně vymezoval a tím pádem kladl na jejich soukromoprávní anebo samosprávní provozovatele povinnosti a jejich dodržování vymáhala. Proto je dnešní stav založen na dobrovolnosti provozovatelů dostatečně se zabezpečit proti případným násilným útokům a dobrovolná je i míra přijatých opatření. (Zákon č. 183/2006 Sb.; Vyhláška Ministerstva vnitra České republiky č. 246/2001 Sb.; POKORNÝ et al.)

Obchodní centrum je maloobchodní nemovitost, která je postavena, vlastněna, organizována a řízena jako jeden projekt, který zahrnuje jak samostatné jednotky, tak společné prostory s hrubou pronajímatelnou plochou minimálně 5 000 metrů čtverečních.

Česká republika má v přepočtu na tisíc obyvatel více nákupní plochy v obchodních centrech, než je v Itálii, nebo u našich německých sousedů. Vezmeme-li aktuální žebříček hustoty nákupních center ratingové agentury „Moody’s“ zaujímá v Evropě Česká republika páté místo. V našem středoevropském regionu dosahuje vyšších ukazatelů v této oblasti jen Polsko. Rozkvět v budování zařízení tohoto druhu v České republice kulminoval v roce 2007. Každé krajské město se může honosit přinejmenším jedním velkým obchodním centrem. V Praze jich vyrostlo několik desítek. Jádrem obchodního centra je zpravidla velká samoobsluha, ke které přiléhají desítky či stovky menších prodejen či provozoven. Řada obchodních center obsahuje kino, hernu pro děti a dospělé, fitnesscentrum a přízemní, podzemní a nadzemní garáže.

U ochrany obchodních center při možném teroristickém útoku je potřeba zmínit několik klíčových hledisek:

- Umístění zařízení (konkrétní město): Praha, krajská města, příhraniční města a jiná města. Je možné konstatovat, že zejména pro mezinárodní terorismus je Praha mnohem více žádaným cílem než jiné lokality.
- Umístění zařízení v samotném městě (širší centrum, okraj v dojezdu hromadné dopravy, periferie s vlastní zákaznickou linkou). Centrální poloha ve městě by mohla být z hlediska terorismu více žádoucí.



- Stavební řešení obchodního centra (starší zařízení: V Praze Bílá Labuť, Kotva, v menších městech přestavěné Prior-y, novější zařízení). Nové zařízení jsou, co se týče prosté odolnosti nepoměrně méně zranitelná. Zároveň ale jejich zranitelnost prohlubují zařízení, jakými jsou podzemní garáže a jiné prostory, kterými stará zařízení nedisponují.
- Bezpečnostní politika společností, které obchodní centrum spravují a vzájemné vztahy mezi provozovateli. Některé zařízení spravuje více než jedna společnost a ty se snaží konkrétní povinnosti a náklady mezi sebou předhazovat jako horký brambor, pak to může znamenat velkou bezpečnostní nevýhodu.
- Konkrétní výhrůžky. Ty by mělo každé obchodní centrum bezodkladně konzultovat s Policií České republiky. Objektivně nejnebezpečnějším prvkem je zhrzený bývalý zaměstnanec, který nejlépe zná slabá místa ochrany.

2 TERORISTICKÉ ÚTOKY V OBCHODNÍCH CENTRECH

Teroristické útoky na obchodní centra je zapotřebí vnímat jako velké bezpečnostní riziko. Svědčí o tom i konkrétní příklady událostí.

Dne 21. března 2013 se nákupní středisko Westgate v keňské metropoli Nairobi stalo dějištěm jednoho z nejhorších teroristických útoků na obchodní centrum. Do budovy vnikli ozbrojení teroristé a začali cíleně střílet do nemuslimských nakupujících. Zabili 67 lidí (61 civilistů a 6 příslušníků bezpečnostních sil) a dalších 175 zranili. Po čtyřech dnech do nákupního střediska pronikly keňské bezpečnostní síly (Kenya Defence Forces – KDF) a tamní policie a našla tam pět útočníků mrtvých. Tomuto útoku mohlo být zabráněno, protože členové keňské Národní zpravodajské služby (National Intelligence Servis – NIS) byli informováni o možném útoku hnutí Al Shabaab. Přesto žádná bezpečnostní opatření nebyla realizována. (Cat and Graham, 2014)

Dne 8. června 2016 došlo k útoku se střelnými zbraněmi v obchodním centru s potravinami Sarona Market v centru izraelské metropole Tel Aviv. Dva ozbrojení pachatelé, z nichž jeden střílel uvnitř samotného komplexu a druhý v přilehlé ulici. Čtyři lidé byli zabiti a šest zraněno. K tomuto útoku se přihlásilo hnutí Hamás. Útok spáchali Palestinci z oblasti Hebronu na Západním břehu Jordánu, kteří byli na izraelském území nelegálně. O plánech teroristů (byli to bratřenci) neměla policie ani tajné služby žádné informace. Izrael v reakci na útok zrušil pracovní povolení příbuzným pachatelů a úřady stornovaly povolení pro cesty po Svaté zemi

dalším 83 tisícům Palestinců, kteří se během ramadánu chystali navštívit příbuzné v Izraeli, Gaze a na Západním břehu. (Sarona, 2021)

Dne 22. července 2016 došlo ke střelbě v obchodním centru Olympia – Einkaufszentrum městské části Moosach v bavorském Mnichově. Tento teroristický útok si vyžádal 9 mrtvých a 21 zraněných, včetně dětí. Oběti útočník nalákal přes svůj facebookový profil z ženským jménem. Obětmi byli převážně mladí lidé, děti migrantů z Řecka, Kosova a Turecka. Pachatelem byl osmnáctiletý občan Německa, původem z Íránu, který byl příznivcem krajní pravice a nesnášel německé migranty. Po této události došlo k přísnění pravidel spojené s držením a nákupem zbraní. (Zehn Tote, 2016)

3 OCHRANA OSOB PŘI TERORISTICKÝCH ÚTOCÍCH V OBCHODNÍCH CENTRECH

Díky snadné dostupnosti a možnosti, se do obchodního centra může dostat absolutně kdokoli, a to bez výraznější kontroly. Proto je potřeba do budoucna počítat s možností, že by se obchodní centrum v České republice mohlo stát cílem násilného činu, a to buď útokem organizované skupiny, nebo útokem jednotlivce. Aby bylo možné snížit dopady jejich útoku, je potřeba přijmout takové opatření, které by možné nejvyšší míře zajistila bezpečnost a ochranu dotčených osob a snížila nepříznivé dopady na jejich zdraví, životy a majetek.

3.1 Situace ve vybraných státech

Na veřejných místech je přístup k ochraně civilních osob v různých zemích odlišný a vyplývá z celé řady faktorů, které ho ovlivňují. Jedná se hlavně o geopolitickou polohu, tradice, kulturně – společenské faktory, historický vývoj a ekonomické situace. Příklad přístupu vybraných zemí k ochraně osob před teroristickými útoky v obchodních centrech.

3.2 Spojené království

Spojené království je zemí, kde se nacházejí některé z největších nákupních center v Evropě. Převážně se jedná o vícepatrové budovy, které denně navštíví desítky tisíc zákazníků. Proto se vyznačuje vysokou mírou zranitelnosti vůči možným teroristickým útokům.

Pro zvýšení bezpečnosti a ochrany obchodních center jsou vydávány příručky (Handbooky), které obsahují doporučené činnosti pro zajištění dostatečné bezpečnosti. Příručky jsou

vydávány Národním protiteroristickým bezpečnostním úřadem (National Counter Terrorism Security Office – NaCTSO) poskytujícím poradenství a pomoc ve všech aspektech bezpečnosti a ochrany před terorismem. Pro vlastníky, provozovatele a pracovníky nákupních center je vypracována zvláštní příručka Counter Terrorism Proektive Security Advice for Shopping Centres. Obsahuje rady zejména v oblastech bezpečnostního plánování, managementu rizik, fyzické ochrany a personálního zabezpečení, plánování evakuace, informační bezpečnosti, komunikace, kontrolní seznamy (checklisty), které pomáhají při identifikaci nebezpečí a rizik spojených s plánováním protiteroristických opatření (Counter, 2006).

Systém v této zemi je s ohledem na bezpečnostní aspekty považován za jeden z nejpropracovanějších a nejefektivnějších na světě.

3.3 Spojené státy americké

Od teroristických útoků z 11. září 2001 se otázky bezpečnosti ve veřejném prostoru jako jsou školy, zábavné parky, sportovní areály, nemocnice, dopravní uzly promítly v národním programu. Jedním z měkkých cílů, který získával příliš málo pozornosti, byla obchodní centra.

Národní asociace požární ochrany (National Fire Protection Association – NFPA) proto vydala nové standardní bezpečnosti v obchodních centrech, které stanovují povinnost pečovat o bezpečnost svých zákazníků. Jedním ze základních standardů je NFPA 1600, který řeší připravenost krizového managementu na mimořádné události v soukromém sektoru.

Má základní čtyři fáze krizového řízení a obnovy:

- činnosti k odstranění nebo snížení rizika mimořádné události;
- připravenost nebo činnosti a programy zaměřené na podporu obnovy po mimořádné události;
- činnosti zaměřené na řešení okamžitých účinku mimořádné události;
- obnova nebo činnosti a programy určené k návratu do normálního stavu. (Adelman, 2020)

3.4 Austrálie

Ochrana obchodních center v Austrálii je obecně zaměřena na opatření před teroristickými útoky. Základním dokumentem v této oblasti je Národní pokyn k ochraně míst s velkou koncentrací osob proti terorismu (National Guidelines for the Protection of Places of Mass Gathering from Terrorism). Dokument stanovuje proces identifikace činnosti managementu

bezpečnostních rizik, které mohou být začleněny do stávajících opatření v oblasti krizového řízení. (National Guidelines, 2021)

Dokument je zaměřen zejména na:

- stanovení odpovědnosti dotčených manažerů, majitelů a provozovatelů za přijetí přiměřených opatření k zajištění ochrany a bezpečnost osob;
- zajištění připravenosti pro boj s terorismem, s ohledem na ochranu a bezpečnost osob;
- zajištění dynamičnosti bezpečnostních opatření s ohledem na změny v bezpečnostním prostředí;
- zajištění spolupráce a koordinace mezi všemi zúčastněnými stranami.

V rámci úsilí na ochranu osob před teroristickými útoky připravila Austrálie Prohlášení v souvislosti s riziky v obchodních centrech (Shopping Centre Risk Context Statement). Prohlášení si klade za cíl poskytnout vlastníkům, provozovatelům a manažerům nákupních center informace o současném bezpečnostním prostředí, včetně výčtu faktorů, které by měli zohlednit při posuzování bezpečnostních rizik nákupních center.

3.5 Turecko

Turecko vzhledem ke své geografické poloze a demografickému složení je mnohem více vystavováno riziku různých násilných útoků. Při každém vstupu do obchodního centra jsou postaveny rámy na detekci kovu a v některých nákupních střediscích je přítomen i rentgenový snímač na kontrolu zavazadel.

Kromě těchto, pro Turecko běžných bezpečnostních opatření, nelze opomenout funkci státních ozbrojených složek. Od roku 2016 kdy docházelo ke zvýšené vlně teroristických útoků, kde bylo zabito přes 100 lidí, začali v obchodních centrech hlídkovat neoznačení ozbrojení policisté, kteří provádějí dohled a kontrolu nad podezřelými vozidly, která zůstala zaparkována přes noc. (What is the Security, 2015)

3.6 Izrael

V odborných zkušenostech s protiteroristickými opatřeními v obchodních centrech má světové prvenství Izrael. Bezpečnostní strategii v obchodních centrech v Izraeli reguluje tamní vláda. Regulace se skládá z přísných licenčních postupů prováděných na místní úrovni pod dohledem

vládních bezpečnostních složek a požadavků na minimální počty bezpečnostních pracovníků, kontrolní stanoviště vozidel a bezpečnostní zátarasy.

Z hlediska bezpečnostních opatření jsou obchodní centra rozdělena na 3 zóny (perimetry):

- vnější bezpečnostní zóna: zde dochází ke kontrole vozidel a osobní kontrole zákazníků,
- přechodná bezpečnostní zóna: tady probíhá kontrola osobních věcí neozbrojenými bezpečnostními pracovníky,
- vnitřní zóna: je kontrolována ozbrojenými obchůzkovými hlídkami, které zabezpečují bezpečnost uvnitř obchodního domu. (Gawron, 2019; Langová, 2017; Útoky, 2017)

Podle vládního nařízení o stavbách musí obchodní centra provádět pravidelná posuzování rizik interními a externími odborníky v oblasti bezpečnosti. Povinností obchodních center je také zpracování plánů reakce na mimořádné události. Tyto plány zahrnují opatření k zabránění vstupu neoprávněným osobám do obchodních center, stejně jako případnou evakuaci osob.

4 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICCE

V České republice je ochrana před teroristickými útoky realizována na národní úrovni. Česká republika doposud nevydala žádný specifický dokument ani metodický pokyn, který by přímo řešil problematiku zajištění ochrany osob před teroristickými útoky v obchodních centrech. Je pouze okrajově nebo nepřímo začleněna v nezbytných legislativních a normativních předpisech týkajících se zajištění ochrany a bezpečnosti v obchodních centrech.

Boj v oblasti proti terorismu je řešen především těmito strategickými dokumenty:

a) Strategie České republiky pro boj proti terorismu od roku 2013, která obsahuje:

- zlepšení komunikace a spolupráce mezi subjekty zapojenými do boje proti terorismu a zkvalitnění podmínek pro výkon jejich činností;
- ochrana obyvatelstva, kritické infrastruktury a jiných cílů, potenciálně zranitelných teroristickým útokem;
- bezpečnostní výzkum, vzdělání a informování veřejnosti ve vztahu ke konkrétním aspektům boje proti terorismu;
- prevence radikalizace ve společnosti a boj proti rekrutování do teroristických struktur;
- legislativní a mezinárodní smluvní otázky. (Strategie, 2013)

b) Koncepce ochrany měkkých cílů 2017 – 2020, kde je uvedeno:

- vytvoření série vzdělávacích kurzů a materiálů k ochraně měkkých cílů a jejich poskytování veřejnosti;
- realizace informační kampaně;
- standardizace formátu bezpečnostních plánů měkkých cílů;
- rozesílání varování zástupcům měkkých cílů. (Koncepce, 2017)

c) Akční plán boje proti organizovanému zločinu na roky 2020 a 2021, který řeší:

- zvýšit efektivitu procesů v trestním řízení a zpřesnit definici problematických instrumentů;
- posílit sdílení informací a spolupráce při řešení případů organizovaného zločinu;
- zvýšit efektivitu mezinárodní spolupráce s vybranými zeměmi v rámci Evropské unie,
- zefektivnit náklady správy zajištěného majetku;
- adaptace orgánů činných v trestním řízení na nové metody organizovaného zločinu. (Akční plán, 2020)

Dalšími dokumenty v oblasti řešení problematiky jsou typové plány, které jsou součástí krizových plánů a obsahují doporučené postupy, zásady a opatření pro jejich řešení konkrétního druhu nastalé krizové situace. (typový plán Narušování zákonnosti velkého rozsahu, kde spadá i teroristický útok).

Opatření k zajištění ochrany osob před teroristickými útoky v obchodních centrech většinou zajišťují sami majitelé, provozovatelé nebo management obchodního centra a zpracovává tzv. krizové plány podniku. Tyto krizové plány jsou zpracovány pro jednotlivé objekty s ohledem na organizační strukturu, technologické vybavení a další specifikace objektu. Ne vždy však tyto krizové plány obsahují všechny mimořádné události, které mohou obchodní centrum ohrozit.

5 NÁVRH BEZPEČNOSTNÍCH OPATŘENÍ V OBCHODNÍCH CENTRECH

Jednou z možností na zvýšení bezpečnosti a ochrany osob před teroristickými útoky v obchodních centrech v České republice v oblasti prevence je implementace v zahraničí využívaných metodických pokynů na ochranu osob před teroristickými útoky do bezpečnostní politiky obchodních center s ohledem na specifikaci a právní prostředí v České republice. Tyto

metodické pokyny, které jsou určeny vlastníkům, provozovatelům manažerům a pracovníkům obchodních center jsou základním návodem s cílem snížit riziko teroristického útoku.

Dále následná opatření, která lze aplikovat na zvýšení bezpečnosti a záchrany osob v jakémkoliv objektu napadeném teroristickým útokem:

- cvičit bezpečnostní složky a zaměstnance potencionálně ohrožených objektů v identifikaci konkrétních útoků a přijímání opatření pro vlastní přežití;
- vybavit uvedené složky únikovými ochrannými maskami, rukavicemi a dekontaminačními soupravami, které budou součástí jejich služebního vybavení a budou uloženy v pohotovosti na místě jejich pracoviště;
- cvičit bezpečnostní složky a zaměstnance objektů v provádění evakuace osob z nebezpečného místa do bezpečných prostorů;
- cvičit místní zdravotnickou službu v rychlé klinické identifikaci zasažení obětí a provádění neodkladné zdravotnické péče přímo na místě incidentu, a to i v podmínkách kontaminovaného prostředí;
- cvičit bezpečnostní složky a zaměstnance objektů v provádění prvotních opatření na záchranu obětí – poskytování první zdravotnické pomoci;
- cvičit bezpečnostní složky a zaměstnance objektů v distribuci únikových ochranných masek a jejich nasazování obětem útoku;
- systematicky budovat technologické vybavení objektů pro prevenci proti zneužití chemických, biologických nebo radiologických látek – monitorovací, detekční a varovné systémy, dekontaminační kapacity, ventilační systémy a jejich ochrana, stavební a inženýrské úpravy atd.;
- periodicky cvičit koordinaci místních zásahových týmů se všemi organizacemi (služby, nájemci atd.) v objektech, a to, pokud možno v součinnosti s vnějšími bezpečnostními složkami, jako jsou hasiči, policisté a zdravotníci.

Závěr

Teroristické útoky jsou realizovány na mnoha místech a v různých podobách. Pozornost teroristů se soustřeďuje na místa s velkou koncentrací civilního obyvatelstva, a tedy i na obchodní centra. Na terorismus je potřeba poukazovat jako na vážnou bezpečnostní hrozbu, ke

keré je potřeba přistupovat s patričným respektem a přijímat správná a účelová opatření k minimalizaci jejich následků.

Díky snadné dostupnosti a možnosti, se do obchodního centra může dostat absolutně kdokoliv, a to bez výraznější kontroly. Proto je potřeba do budoucna počítat s možností, že by se obchodní centrum v České republice mohlo stát cílem násilného činu, a to buď útokem organizované skupiny, nebo útokem jednotlivce. Aby bylo možné snížit dopady jejich útoku, je potřeba přijmout takové opatření, které by možné nejvyšší míře zajistila bezpečnost a ochranu dotčených osob a snížila nepříznivé dopady na jejich zdraví, životy a majetek.

Jednou z možností na zvýšení bezpečnosti a ochrany osob před teroristickými útoky v obchodních centrech v České republice v oblasti prevence je implementace v zahraničí využívaných metodických pokynů na ochranu osob před teroristickými útoky do bezpečnostní politiky obchodních center s ohledem na specifikaci a právní prostředí v České republice. Tyto metodické pokyny, které jsou určeny vlastníkům, provozovatelům manažerům a pracovníkům obchodních center jsou základním návodem s cílem snížit riziko teroristického útoku.

Teroristické útoky na obchodní centra nejsou každodenní rutinou, ale přesto představují reálné nebezpečí, které by v případě realizace útoku vedlo k vysokým ztrátám na životech civilních osob, velkým majetkovým škodám a k šíření strachu mezi veřejností.

Použitá literatura

- ADELMAN, Steve, 2020. Risky Business. *National Fire Protection Association Journal*, 2020, July. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.nfpa.org/News-and-Research/Publications-and-media/NFPA-Journal/2020/July-August-2020/Features/Adelman>.
- Akční plán boje proti organizovanému zločinu na roky 2020 a 2021, 2020. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Databáze strategií. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/akcni-plan-boje-proti-organizovanemu-zlocinu-na-roky-2020-a-2021?typ=o>.
- CAT, Baya and Darin GRAHAM, 2014. Westgate Mall Attack in 60 Seconds. *BBC*, 20. IX. 2014. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/av/world-africa-29247163>.

- *Counter Terrorism Procektive Security Advice for Shopping Centres*, 2006. United Kingdom. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z:
<https://www.gov.uk/government/publications/counter-terrorism-protective-security-advice-for-shopping-centres>.
- CRCSRR, 2019. *Czech Republic Crime and Security Risk Report - Q1 2019* [online]. London: Fitch Solutions Group Limited [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.proxy.mzk.cz/central/docview/2127037506/8CDE7B7E15B04D7FPQ/5?accountid=12552>.
- Cushman & Wakefield, 2018. V Česku se dosud revitalizovalo 19 procent všech stávajících obchodních center. Na desítku center revitalizace v blízké době čeká. *Cushman & Wakefield*, 19. VI. 2018 [cit. 25. XI. 2019]. Dostupné z:
<http://www.cushmanwakefield.cz/cs-cz/news/2018/06/shopping-centres---refurbishment>.
- Europe Shopping-Centre Classification and Typical Characteristics, 2020. *International Council of Shopping Centers*. [cit. 13. I. 2020]. Dostupné z:
<https://www.icsc.com/uploads/t07-subpage/Europe-Shopping-Center-Definition-Standard.pdf>.
- GAWRON, Tomáš, 2019. Čestná zmínka: Yehoshua Sherman (zastavení teroristy v Nablusu). *Zbrojnice.com*, 4. IV. 2019 [cit. 16. II. 2020]. Dostupné z:
<https://zbrojnice.com/2019/04/04/cestna-zminka-yehoshua-sherman-nablus/>.
- JAKUBCOVÁ, Lenka; Luděk MICHÁLEK a kolektiv autorů, 2021. *Měkké cíle a jejich ochrana: perspektiva spolupráce veřejného a soukromého sektoru*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. ISBN 978-80-7251-518-9.
- *Koncepce ochrany měkkých cílů pro roky 2017-2020*, 2017. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 8. IV. 2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-koncepci-ochrany-mekkych-cilu-pro-roky-2017-2020.aspx>.
- LANGOVÁ, Dagmar, 2017. Izrael jako bezpečnostní vzor pro Česko? O tamním systému panuje řada mýtů. *iDNES.cz*, 9. I. 2017. [cit. 11. II. 2020]. Dostupné z:
https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/izrael-a-boj-s-terorismem.A170107_2297121_zahranicni_neh.
- LUKÁŠ, Luděk, 2015. *Bezpečnostní technologie, systémy a management*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-19-4.

- National Guidelines for the Protection of Places of Mass Gathering from Terrorism, 2021. *National Counter-Terrorism Committee*. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.nationalsecurity.gov.au/Media-and-publications/Publications/Documents/national-guidelines-protection-places-mass-gatherings.pdf>.
- NOVÁK, Daniel, 2019. Výstavba obchodních center v Česku ožívá, přibudou v Praze i dalších městech. *E15.cz*, 14. V. 2019 [cit. 26. XI. 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/vystavba-obchodnich-center-v-cesku-oziva-pribudou-v-praze-i-dalsich-mestech-1358851>.
- POKORNÝ, Marek, Petr HEJTMÁNEK a Hana NAJMANOVÁ, 2016. Požární bezpečnost staveb. *TZB-info*, 18. I. 2016. [cit. 5. III. 2020]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/pozarni-bezpecnost-staveb/13648-pozarni-bezpecnost-staveb>.
- PUPÍKOVÁ, Jana, 2015. *Bezpečnost osob v prostorech obchodních center*. [Disertační práce]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Fakulta bezpečnostního inženýrství, 99 s.
- Saron Market Terror Attack, 2021. *The Times of Israel*. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.timesofisrael.com/topic/saron-market-terror-attack/>.
- *Strategie České republiky pro boj proti terorismu od roku 2013*, 2013. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 10. IV. 2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/dokumenty-454055.aspx>.
- ŠČUREK, Radomír a Daniel MARŠÁLEK, 2014. *Technologie fyzické ochrany civilního letiště*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-862-5.
- ŠČUREK, Radomír, 2012. *Analýzy hrozeb a rizik v security bezpečnostní praxi*. Ostrava: Prezentace. VŠB - TU Ostrava.
- Turkey, 2016. Police Increase Security at Ankara Malls: Move Follows Last Sunday's Deadly Suicide Bombing in Turkish Capital. *Anadolu Agency*, 18. III. 2016. [cit. 9. II. 2020]. Dostupné z: <https://www.aa.com.tr/en/turkey/turkey-police-increase-security-at-ankara-malls-/539743>.
- Undercover Police to Help Boost Security at Shopping Malls, 2016. *Hürriyet Daily News*, 21. XII. 2016. [cit. 9. II. 2020]. Dostupné z: <https://www.hurriyetdailynews.com/undercover-police-to-help-boost-security-at-shopping-malls-107581>.



- Útoky osamělých vlků: Izrael s nimi bojuje třeba na sociálních sítích, 2017. ČT 24, 24. III. 2017. [cit. 16. II. 2020]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2064034-utoky-osamelych-vlku-izrael-s-nimi-bojuje-treba-na-socialnich-sitich>.
- *Vyhláška Ministerstva vnitra České republiky č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci), v platném znění.*
- What is the Security Theatre in Turkish Shopping Malls Good for? *Reddit*, 2015. [cit. 9. II. 2020]. Dostupné z: https://www.reddit.com/r/Turkey/comments/2pyng/what_is_the_security_theatre_in_turkish_shopping/.
- *Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, v platném znění.*
- Zehn Tote in München, 2016. Angriff auf Olympia-Einkaufszentrum. *Manager Magazin*, 23. VII. 2016. [cit. 12. II. 2021]. Dostupné z: <https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/a-1104407.html>.

Kontaktní údaje:

Mgr. Petr Kubický, MBA

P.R.L.Servis s.r.o.

Česká 334, 664 31 Česká, Česká republika

email: pkubicky@prl-servis.cz

ČÍNSKÉ VÁLEČNÉ UMĚNÍ, NEOMEZENÁ VÁLKA A ZBRANĚ TYPU „KYJ ZABIJÁK“

Václav Janoušek

Anotace: Článek se věnuje analýze moderní čínské válečné strategie, která má své kořeny ve starověkém čínském válečném umění. Toto umění vychází z učení starověkého čínského filozofa a stratéga Sun tzu (540–485 př. n. l), jenž razil zásadu, že vítězství bez fyzického boje, nebo jen s minimálními ztrátami, je cennější než vítězství dosažené v krvavém čelním střetu.

Ze strategického učení mistra Sun tzu a ze základních třiceti šesti stratagemů vychází i současné moderní čínské strategické myšlení. Jeho jádrem je teorie neomezené války. Podle této teorie válka probíhá v podstatě nepřetržitě, pouze jinými prostředky a v jiných kulisách, než odpovídá klasické západní představě války. Válka se vede nejenom na válečném poli, ale i na poli ekonomickém, informačním, kulturním, psychologickém a v dalších oblastech. Tento přístup je velmi inspirativní i pro Českou republiku, jejíž omezené možnosti v oblasti tradiční vojenské síly mohou být do velké míry kompenzovány strategií založené na čínském válečném myšlení.

Klíčová slova: Čína, čínské válečné umění, strategie, Sun tzu, strategické myšlení, stratagemy, Česká republika

1 Kořeny čínského strategického myšlení

Klasik tradiční západní válečné strategie Carl von Clausewitz ve svém stěžejním díle „O válce“ tvrdí, že násilí a krutost jsou podmínkou vítězství. Na rozdíl od něj starověký čínský teoretik vojenského umění Sun tzu ve svém díle „Umění války“ zdůrazňuje důležitost inteligentního vedení války a bojových operací. Sun tzu svoji teorii staví na dvou základních principech: na dokonalé znalosti nepřítele, vlastních sil a terénu, na němž bojové operace probíhají a na umění klamu. Sun tzu tvrdí, že zvítězit bez boje je cennější než zvítězit v krvavé bitvě. Sun tzu doporučuje zaútočit na strategii nepřítele před tím, než tato strategie může být naplno rozvinuta. Je třeba vnuknout nepříteli přesvědčení, že je ztracený a přesvědčit jej, že odpor je marný. Toto umění je dnes nazýváno psychologickou válkou, jejíž podstatou je manipulace s protivníkovým vnímáním reality a podryvání jeho bojové morálky, vůle a odhodlání až do té míry, že představa kladení odporu se mu bude zdát naprosto nesmyslná.

Strategie Sun tzu doznala velkého rozkvětu v období Válčících států v Číně, které započalo kolem roku 475 před našim letopočtem a trvalo přibližně 250 let. Z tohoto období vyšla vítězně dynastie Čchin, která sjednotila sedm do té doby znesvářených států, čímž vznikla současná Čína. V tomto období se zrodily základy čínské vojenské strategie platné dodnes včetně základního pravidla války: umění války je umění klamu. V tomto období se v praxi používalo a dále rozvíjelo učení filozofa a stratéga Sun tzu (540–485 př. n. l.) a mohutně se rozvíjelo čínské strategické myšlení, včetně stratagemů. Stratagem je pečlivě naplánovaný postup pro dosažení úspěchu s použitím lsti, úskoku a klamu.

36 stratagemů je jedinečná sbírka starodávných čínských bojových pouček. Zatímco klasické učebnice válečného umění se zabývají vojenskou strategií, uměním, organizací apod., stratagemy rozšiřují toto umění o užívání špionáže, diplomacie, psychologické války a klamu. Tyto stratagemy jsou užitečné zejména při подрývání vůle nepřítele k boji, jeho odolnosti a bojové morálky. Třicet šest stratagemů je esence nemilosrdného pragmatismu. Poskytují vynikající vhled do lidské povahy vystavené extrémnímu stresu.

Mnoho stratagemů vzniklo aplikací základního učení Sun tzu v období Válčících států (475–221 př. n. l.) a období Tří království (220–280 n. l.). Období Válčících států bylo obdobím tak brutálním, že pozdější císař zakázal knihy věnované tomuto období s odůvodněním, že by jejich pouhá četba mohla zničit morálku čtenáře.

Znát tyto metody a postupy je velice užitečné i dnes. Nejenom proto, abychom je v případě nutnosti byli schopni sami použít, ale rovněž proto, abychom dokázali jejich vzorce rozpoznat v politice i v běžném životě.

2 Teorie neomezené války

Ze strategického učení mistra Sun tzu a ze základních třiceti šesti stratagemů vychází i současné moderní čínské strategické myšlení. Jeho jádrem je teorie neomezené války.

Neomezená válka (v angličtině Unrestricted Warfare) (Qiao, Wang, 2015) je knížka dvou čínských vysokých důstojníků týkající se čínské vojenské strategie věnovaná úvahám o tom, jak slabší stát může porazit silnějšího protivníka, kterým jsou myšleny samozřejmě Spojené státy. Kniha vzbudila na Západě senzaci, protože nahlíží na válečné operace zcela novým, neotřelým způsobem.

V knížce se uvádí sedm hlavních tendencí, které ovlivní národní bezpečnost v 21. století. Jedná se o globalizovanou ekonomiku, globalizované rozšíření technologií, globální vlnu demokracie, polarizovanou mezinárodní politiku, změnu charakteru mezinárodních systémů, změnu bezpečnostních koncepcí a změnu ohnisek konfliktů. Všechny tyto tendence se budou různě kombinovat a představovat zcela nové výzvy pro politiku a bezpečnostní situaci všech zemí na světě ve XXI. století.

Autoři rozebírají vojenskou strategii Spojených států a její hlavní slabiny. Za tyto největší slabiny autoři publikace považují skutečnost, že Američané považují revoluci ve strategickém myšlení spojenou pouze s technickým a technologickým pokrokem. Podle americké doktríny nové technologie představují nové možnosti. Nicméně, autoři vnímají jako slabinu skutečnost, že tato doktrína ignoruje všechny ostatní aspekty spojené s válkou a bojem, zejména právní, psychologické, kulturní a ekonomické aspekty. Podle autorů knihy jsou Spojené státy zranitelné právě v těchto směrech.

Z politické praxe je nicméně známo, že právě Spojené státy tyto aspekty neignorují, a naopak je úspěšně používají, jak o tom vypovídají uvedené příklady. Podle této teorie válka probíhá v podstatě nepřetržitě, pouze jinými prostředky a v jiných kulisách, než odpovídá klasické západní představě války.

2.1 Právní faktory a nevládní organizace

Mezinárodní právní, nebo politické akce prostřednictvím nadnárodních, neziskových a nevládních organizací se stávají novým fenoménem na poli hybridních operací. Vzhledem k vzájemné provázanosti moderního světa je pro jednotlivé státy snadné vést politiku zaměřenou na změny v jiné zemi s pomocí zástupných (proxy) subjektů.

Klasickým příkladem může být americká nevládní organizace Národní nadace pro demokracii (National Endowment for Democracy, NED). Tato organizace byla založena v roce 1983 a je oficiálně vedena jako nevládní nezisková organizace primárně financovaná Kongresem Spojených států prostřednictvím grantů, zprostředkovaných United States Information Agency (USIA). Takže ačkoliv zdroje financování této nadace přicházejí zejména z oficiální vládní instituce, samotná nadace není jakožto nezisková a nevládní organizace ani americké vládě, ani Kongresu odpovědná. Tento vztah je vzájemně výhodný pro obě strany. Americká vláda může NED pověřit zajištěním změn režimů v zahraničí, aniž by musela, jakkoliv čelit obvinění z

vměšování do vnitřních záležitostí této změně. Jak řekl jeden ze zakladatelů NED, Allan Weinstein: „*Mnohé z toho, co nyní děláme my, bylo před 25 lety prováděno skrytě ze strany CIA.*“ (Are Czechs Giving Up ...)

Prezidentem této organizace je od roku 1984 Carl Gershman, bývalý socialista, který byl znepokojený vývojem politické situace i v České republice. 16. listopadu 2014 deník Washington Post otiskl jeho článek, v němž autor uvádí, že český prezident Miloš Zeman se silně odchýlil od politiky Václava Havla kladoucí důraz na politiku lidských práv a mezinárodně prosazovaného humanismu. (Are Czechs Giving Up ...)

Dalším příkladem takové „nevládní organizace“ je Prague Civil Society Center (Pražské centrum pro občanskou společnost), které na svých stránkách uvádí, že jeho posláním je podpora občanské společnosti v zemích východní Evropy a střední Asie, tedy v zemích bývalého Sovětského svazu.

2.2 Ekonomické faktory

Vzhledem ke globální provázanosti ekonomik jednotlivých zemí je možné způsobit zasaženému státu nedozírné škody, aniž by bylo potřeba sahat k přímým vojenským akcím. Klasickým příkladem takového postupu byla ekonomická politika amerického prezidenta Ronalda Reagana zaměřená na ekonomické oslabení Sovětského svazu jednak zbrojením, jednak cenovou válkou prostřednictvím ropy a jiných strategických komodit, z jejichž vývozu Sovětský svaz získával devizy.

Americké vedení si v 80. letech XX. století uvědomovalo, že ekonomika Sovětského svazu je silně závislá na příjmech z exportu ropy. Pod vedením tehdejšího ředitele CIA Williama Caseyho naplánovalo proto ekonomickou operaci s cílem snížit cenu ropy na světových trzích a tím Sovětský svaz ekonomicky oslabit. V této operaci počítalo s pomocí svého spojence Saúdské Arábie, jež měla k Sovětskému svazu nepřátelský vztah vzhledem k sovětské intervenci v Afghánistánu. V únoru 1985 navštívil saúdský král Fahd amerického prezidenta Ronalda Reagana ve Washingtonu. Jedním z výsledků této návštěvy bylo, že Saúdská Arábie zvýšila svoji produkci ropy o 45 % a zároveň se zvýšila produkce ropy v Severním moři. Výsledkem byl pád cen ropy o 50 %, až na 25 USD za barel. Vzhledem k tomu, že finanční situace Sovětského svazu byla v té době velmi špatná, protože SSSR byl v té době mj. největším

světovým dovozcem obilí, způsobila mu tato operace značné ekonomické problémy a přispěla k jeho pádu a rozpadu sovětského bloku. (Goldman, 2010)

Dalším příkladem úspěšné ekonomické operace je reakce arabských států na porážku v jomkippurské válce v roce 1973. Dne 6. října 1973 zahájila koalice Egypta a Sýrie překvapivý útok na Izrael v oblasti Suezského průplavu a na Golanských výšinách. Na ten den připadl nejvýznamnější židovský svátek, Den smíření – Jom kipur. Izraelská armáda i tajné služby, většinou velmi výkonné, byly na tento útok zcela nepřipravené a Izrael se ocitl na samém pokraji katastrofy. Izraelský ministr obrany generál Moše Dajan dokonce navrhoval premiérce Goldě Meierové nasazení jaderných zbraní. Izrael nakonec situaci zvládl za použití konvenčních zbraní a podařilo se mu průběh války zvrátit.

Představitelé arabských států, frustrovaných porážkou ve válce, která se zpočátku pro ně vyvíjela velmi dobře, se sešli na konferenci v Kuvajtu 16. – 17. října 1973. Na této konferenci se rozhodli přijmout opatření proti západním zemím, kterými zamýšleli vyvíjet nátlak na tyto země za účelem získání politické podpory Západu. Tyto arabské státy se rozhodly použít ropy jako zbraně. Oznámily čtyřnásobné zvýšení cen ropy a omezení těžby ropy o 5 procent každý měsíc, a to až do té doby, dokud se Izrael nestáhne z území patřících Egyptu, Sýrii a Jordánsku, která obsadil po šestidenní válce v roce 1967. Dále vyhlásily embargo na státy, které považovaly na nejvíce nakloněné Izraeli, a to na Spojené státy, Dánsko a Nizozemí.

Země EHS přijaly podmínky, které arabské státy stanovily pro obnovení dialogu, v rezoluci z 6. listopadu 1973. Obě strany viděly tento dialog jako vzájemně výhodný obchod. Evropské straně šlo především o výhodnou ekonomickou spolupráci s arabskými státy, zatímco Arabové kladli podstatně větší váhu na prosazování svých dlouhodobých politických představ. Tyto představy se týkaly evropské podpory arabských nároků vůči Izraeli, jednak se týkaly Evropy samotné. Požadavky vůči Evropě obsahovaly usnadnění migrace muslimů do evropských zemí společně s tím, aby se tito muslimové těšili všem právům politickým, kulturním, sociálním a náboženským. Dále tito imigranti měli mít možnost svobodně hlásat islám v Evropě a ponechat si politické a kulturní vazby se svými domovskými zeměmi. (Janoušek, 2019)

2.3 Kybernetická válka

Útoky na počítačové sítě je dalším směrem, kterým se může ubírat moderní válčení. Autoři knihy Neomezená válka předkládají k úvaze hypotetickou situaci, kdy proti sobě stojí dva

rozvinuté státy disponující moderními zbraněmi a veškerými technickými vymoženostmi. Pokud se obě strany budou spoléhat pouze na tradiční způsoby boje, lze předpokládat, že válka mezi těmito dvěma soupeři nepovede k očekávaným výsledkům, naopak, že obě strany vyjdou z takové války těžce poškozené a že vítězství v takové válce bude vítězstvím Pyrrhovým.

Nyní si ale představme situaci, kdy útočící strana zkombinuje různé metody boje. Nejprve tato strana zahájí promyšlený útok na ekonomickou situaci protivníka a jeho finanční trhy, takže v této zemi nastane ekonomická krize. Mezitím nasadí do protivnickových počítačových sítí virus a zahájí kybernetický útok, takže dojde ke zhroucení elektrické sítě, zásobování vodou, zdravotnického zabezpečení, financí, telefonního spojení a rovněž paralyzování médií. Lze si představit totální chaos, paniku a politickou krizi, do jaké upadne takto zasažená země. Teprve poté nastoupí pravidelná armáda nepřítele, která ovšem provede pouze závěrečnou operaci bez nutnosti větších bojů. Nepřítel tak bude přinucen ke kapitulaci.

Takto provedená válečná operace by se velice blížila tezi Sun tzu o tom, že nejlepší vítězství je takové, jehož se dosáhne bez boje (nebo alespoň s minimálním podílem vlastních bojových operací).

2.4 Terorismus

Terorismus je další taktikou neomezené války. Jeho cílem je šířit strach a demoralizaci v cílové skupině obyvatel. Terorismus se může odehrávat na individuální, skupinové, nebo i celostátní úrovni. Typickým příkladem užití teroru na státní úrovni byla například činnost gestapa v nacisty okupovaných zemích v době druhé světové války, nebo nálety německého letectva na britská města v době bitvy o Británii. Na druhé straně, na konci války podnikali teroristické nálety na německá města spojenecké jednotky. Typickým příkladem je nálet na Drážďany 14. února 1945, při němž Spojenci bombardovali i Prahu, kde zahynulo mnoho civilních obyvatel.

2.5 Asymetrické obranné strategie

Původní čínská obranná koncepce vycházela z předpokladu, že vojenská síla spočívá ve velkém počtu uniformovaných vojáků, jejichž úkolem bude frontální střetnutí s nepřítelem, nebo okupace nějakého území. Na konci studené války však došlo k velkým posunům jak ve světové geopolitické situaci, tak i ve strategickém myšlení čínských plánovačů, kteří si uvědomili nutnost reagovat na probíhající změny ve světě.

Čínští stratégové začali studovat a analyzovat konflikty, které proběhly, nebo probíhaly ve světě a hledat informace o používaných strategiích, vyvíjených technologiích a rovněž se velmi zajímali o silná a slabá místa aktérů těchto konfliktů. Tato analýza Číňanům pomohla nejenom odhadnout budoucí trendy ve vedení válek, ale pomohla jim rovněž zhodnotit slabost jejich největšího rivala, Spojených států, a vyvinout strategie umožňující zvítězit nad Američany v případném střetu. (Saif, 2015)

Pro Čínu, jakožto pro zemi, která usiluje o postavení budoucí supervelmoci a která sází na rozvoj a ekonomický růst, se vývoj asymetrických strategií zdá nejefektivnější cestou a dostal přednost před zvyšováním klasické vojenské síly, ať již konvenční, nebo jaderné. Základní princip těchto asymetrií spočívá v rozvoji schopností udeřit na slabá místa protivníka. Jednou z asymetrií rozvíjených Čínou je koncepce tří válek. (Mattis, 2018)

Tato koncepce byla představená v revidovaném Manuálu politické práce Čínské lidové osvobozené armády v roce 2003.

Tato koncepce sestává z následujících tří složek:

- Psychologické operace za účelem podlomení schopnosti nepřítele bojovat. Využívá se odstrašení, šokování a demoralizace armády nepřítele i civilního obyvatelstva.
- Válka vedená prostřednictvím médií za účelem ovlivnění domácího i světového veřejného mínění ve prospěch čínských akcí a snaha odradit protivníka od akcí poškozující čínské zájmy.
- Právní válka, v níž se využívá domácího i mezinárodního práva k legitimizaci čínských zájmů. Tento způsob se rovněž používá za účelem získání mezinárodní podpory a zvládnutí případných politických důsledků čínských vojenských akcí.

3 Kyj zabiják

Hlavní snahou při vývoji asymetrické strategie k překlenutí zaostávání v bojové připravenosti bylo úsilí o získání tzv. „kyje zabijáku (shashoujian, také ša-šou-tien).“ Koncepce kyje zabijáku vychází ze starověkého čínského umění překvapivě použít zbraň mířící na slabiny nepřítele a umožňující tak zvítězit i nad podstatně silnějším protivníkem.

Starobylé čínské legendy vyprávějí o jistém rekovi, který se utkal s mnohem mocnějším nepřítelem, protivníkem, který naháněl každému hrůzu, protože byl silnější, než obr

a disponoval těmi nejdražšími a nejnáročnějšími zbraněmi své doby. Náš hrdina se jej však nebál vyzvat k souboji na život a na smrt, neboť měl v záloze tajný trumf. V širokém rukávu u košile se mu totiž skrývala krátká a lehká palice, hřeby pobitá zbraň schopná přerazit meč nebo roztržít lidskou lebku. Na první pohled tato palice (nebo kyj) příliš nebezpečně nevyhlížela, ale náš hrdina, který se s ní učil roky zacházet, s ní dokázal kohokoliv skolit jediným úderem. Uměl využít momentu překvapení a dobře věděl, kam udeřit, aby tím napáchal co největší škody. Podivuhodná zbraň se tak v jeho rukách stala nástrojem, jenž nakonec znamenal záhubu i pro zdánlivě nepřemožitelného soupeře. (Pillsbury, 2019, s. 178)

3.1 Zbraně typu „kyj zabiják“

Čína se zaměřila na získání „kyje zabijáku“ tím, že začala vyvíjet prostředky asymetrické války. Technické vymoženosti typu „kyj zabiják“ tvoří součást vojenské doktríny, kterou čínské armádní kruhy nazývají receptem na porážení silnějšího. Základní myšlenkou zde je, že žádný účastník boje není tak silný, aby neměl nějakou slabinu, a žádný účastník boje není tak slabý, aby neměl nějakou sílu. Úspěch této doktríny spočívá v předpokladu, že se nejprve Číně podaří ukolébat protivníka falešným pocitem bezpečí, nebo že se jej podaří úskokem přimět k tomu, aby jednal ve prospěch čínských zájmů. Klíčovým předpokladem je kvalitní zpravodajství, neboť jen tak je možné poznat silná i slabá místa soupeře, předvídat jeho kroky, vrážet klín mezi něj a jeho spojence, provádět proti němu psychologické operace, krmit jej falešnými informacemi a v pravý čas udeřit na slabé místo.

V roce 1995 napsali tři čínští armádní stratégové článek s názvem „Vojenská revoluce ve vedení námořní války.“ Autoři v něm podávali výčet nových technických vymožeností, které přispějí k porážce Spojených států. Úspěch námořních operací spojovali s vojenskou převahou ve vesmíru a s převahou ve vedení elektromagnetického boje. Autoři rovněž doporučovali vývoj stealth technologií pro námořní lodě či střely s plochou dráhou letu a laserové zbraně. Autoři tvrdili, že Spojené státy jsou zranitelné svojí závislostí na moderních komunikačních systémech, proto je třeba, aby Číňané byli schopni jim ničit radary a radiostanice chytrými zbraněmi, rušit komunikační zařízení prostředky elektronické války, útočit na komunikační střediska, zařízení a velitelské lodě, ničit elektronické systémy elektromagnetickými pulsními zbraněmi, eliminovat počítačový software pomocí počítačových virů a vyvíjet zbraně se směrovanou energií. (Pillsbury, 2019)

Když Američané v rámci válečných her simulovali fiktivní střet s Čínou v roce 2030, potom při aplikaci konvenčních strategií vždy v takovýchto simulacích dokázali Čínu porazit. Pokud ovšem za Čínu hrál autor knihy (Pillsbury, 2019) obeznámený s čínským strategickým myšlením, potom dokázal nad Spojenými státy v takové hře vyhrát.

V souladu s tezí, že slabší může porazit silnějšího, se Číňané snaží zkombinovat tradiční čínské strategické myšlení, metodu kyje zabijáku s nejmodernějšími technologiemi. Čínští stratégové zdůrazňují nutnost vedení úderů na kritickou infrastrukturu nepřítele. Kybernetické útoky mohou začít ještě před vypuknutím války a fyzická destrukce může být součástí preemptivního úderu. Ačkoliv jsou supermoderní zbraně vyvíjené v tajnosti, je součástí čínské taktiky odstrašení předvést nějaké technologické inovace před zahraniční návštěvou, například protidružicovou raketu, letadla s technologií stealth apod. Čína tím vysílá nevyzvořený, ale jasný signál: „Máme zbraně, kterými můžeme neutralizovat vaši vojenskou převahu. Raději si s námi nezačínajte.“ (Khan, 2015, s. 22)

Zbraně typu kyj zabiják musí sloužit jako věrohodné odstrašení a účinný nástroj pro preemptivní úder a musí rovněž být schopné přežít úvodní útok silnějšího nepřítele, aby zajistily Číně vítězství pomocí drtivých protiúderů. Volba zbraní, taktika jejich použití a načasování úderu hrají důležitou roli v těchto strategiích. Číňané označili množství cílů pro úder zbraněmi typu „kyj zabiják“, aby tím podstatně oslabili bojové schopnosti protivníka. Tyto zbraně byly zařazeny do čínské vojenské strategie a nyní představují její pevnou součást.

Souhrnně tedy můžeme říci, že čínské zbraně typu „kyj zabiják“ jsou tyto:

- Zbraně se směrovanou energií.
- Elektromagnetický puls.
- Lasery.
- Mikrovlnné zbraně – HPM.
- Systémy aktivního odpuzování.
- Neletální zbraně.
- Drony.
- Zbraně kosmické války.
- Nanotechnologie.
- Biotechnické zbraně.

- Termobarické zbraně.
- Informační válka, psychologické operace, zbraně na bázi neurovědy.

Závěr

Vzhledem k tomu, že síla Armády České republiky v klasickém, clausewitzovském pojetí, nemůže konkurovat ani v současnosti, ani v budoucnu síle armády jakéhokoliv potenciálního protivníka, domnívám se, že zavedení asymetrických strategií, zbraní a technologií do výzbroje AČR by mohlo podstatným způsobem zvýšit obranyschopnost naší země. Některé z těchto technologií jsou plně dostupné i pro Českou republiku, neboť český vědecký výzkum například v oblasti laserových technologií, mikrovlnných technologií, nanotechnologií a dalších moderních technologií je na špičkové úrovni. Čínské strategické myšlení nám může být pro tento úkol vzorem.

Použitá literatuta

- Are Czechs Giving Up on Moral Responsibility. [online]. Ron Paul Institute for Peace and Prosperity [cit. 2020-12-09]. Dostupné z:
<http://www.ronpaulinstitute.org/archives/neocon-watch/2014/november/17/neds-regime-change-tsar-eyes-czech-republic/>.
- GOLDMAN, Marshall I., 2010. *Petrostate: Putin, Power and the New Russia*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-539863-2.
- JANOUŠEK, Václav, 2019. *Všechno, co byste měli vědět o islámu*. Olomouc: Naštvané matky. ISBN 978-80-906573-6-6.
- KHAN, Saif Ul Islam, 2015. *Assasin's Mace. A Chinese Game Changer*. Vij Books India. ISBN 978-93-855-6303-4.
- MATTIS, Peter, 2018. China's 'Three Warfares' in Perspective. In: *War on the Rocks*, 30. I. 2018. [online]. © 2019 War on The Rocks [cit. 2020-12-09]. Dostupné z:
<https://warontherocks.com/2018/01/chinas-three-warfares-perspective/>.
- *National Endowment for Democracy*. [online]. 2020 National Endowment for Democracy [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <http://www.ned.org>.
- PILLSBURY, Michael, 2019. *Stoletý maraton: tajná čínská strategie, jak vystřídat Ameriku v roli globální supervelmoci a nastolit čínský světový řád*. Přeložil Jan PROKEŠ. Praha: Rybka Publishers. ISBN 978-80-87950-67-8.



C E M I

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

- *Prague Civil Society Center*. [online]. 2020 Prague Civil Society Centre [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://praguecivilsociety.org/>.
- QIAO Liang, WANG Xiangsui, 2015. *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America*. Echo Point Books & Media. ISBN 978-16-265-4305-8.
- RICH, Mark M., 2013. *New World War. Revolutionary Methods for Political Control*. Lulu Enterprises Inc. ISBN 978-1-300-97625-7.

Kontaktní údaje:

Ing. Václav Janoušek, MBA

Rajmonova 1196 / 9, 182 00 Praha 8, Česká republika

email: vaclav.janousek@gmail.com

TVORBA NOVEJ METODIKY HODNOTENIA INOVAČNÝCH PROJEKTOV VYBRANÝCH PODNIKOV MSP

Tomáš Novotný

Anotácia: Cieľom príspevku je formulovať predpoklady pre návrh metodiky hodnotenia inovačných projektov manažmentom malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP“). Ide o navrhnutie uceleného koncepčného rámca pre vytváranie vzorových nástrojov novej generácie modelovania organizačných systémov pre dosiahnutie kvalitatívneho radikálneho generačného skoku v kvalite podpory riadiacich inovačných procesov v manažmente firiem. Schopnosť modelovať organizačné systémy komplexne, avšak jednoduchým spôsobom je nevyhnutnou podmienkou systémového vnímania a efektívneho riadenia moderných podnikateľských subjektov. Základný teoretický prínos spočíva v rozšírení manažérskej teórie o nové princípy a poznatky. Praktickým prínosom je vytvorenie rámcového návodu pre návrh metodiky hodnotenia inovačných projektov manažmentom MSP, na fungovanie a inovatívny rozvoj skúmaného, reprezentatívne špecifikovaného subjektu, formou programu inovatívnosti a kvality.

Kľúčové slová: hodnotenie, inovácia, projekt, manažment, MSP

Úvod

Jedným z prejavov moderného manažmentu je zásadná zmena prístupu k riadeniu, organizácii a tvorbe moderných podnikateľských programov obchodných spoločností na trhu. Súčasný trendy pritom možno pomenovať ako prechod od firmy produkcie k firme inovácie. Včerajšku boli príznačné dlhé obdobia prosperity a krátke periódy chaosu a krízy, zatiaľ čo dnes je to o dlhých obdobiach krízy a stagnácie, a len krátkych zábleskoch prosperity a rastu. Napodobňovanie je prvým impulzom k vlastnej aktivite a prelomu v inovatívnom myslení (Godin, 2008), avšak v biznise nevyhrávajú napodobovatelia ale tí, čo vytvoria nové veci a otvoria nový trh a dosiahnu majstrovstva. Možno tvrdiť, že aj keď väčšina manažérov uznáva moderné prístupy k riadeniu firiem ako sú inovatívnosť a totálne riadenie kvality produkcie (TQM), vždy je vnútorne nespokojná so samotným spôsobom riadenia a mierou dosahovania úspechu a zisku. Vo všeobecnosti sa preto hľadá model malej, úspešnej, kreatívnej, inovatívnej, projektovo riadenej a super kvalitnej (excelentnej) firmy s nízkymi prevádzkovými nákladmi,

plochou organizačnou štruktúrou, vzdelanými, aktívnymi a úspešnými ľuďmi – k tejto podobe sa v skutočnosti dá len približovať v určitom rozsahu a okruhu pôsobnosti.

1 Inovácie a inovačná vitalita podniku

Všeobecné teórie dnes poznajú sedem rádoť inovácií. (Nash, 2003, s. 77) Zakladateľ teórie inovácií J. A. Shumpeter povedal, že: „Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov, procesov, systémov a spoločenských vzťahov.“ (Tureková, Mičieta, 2003, s. 36) „Inovácia je proces (nie akcia, udalosť, či jav) a ako taký musí byť riadený. Faktory, ktoré tento proces určujú možno ovplyvňovať a tým ovplyvňovať aj výsledok.“ (Dytrt, Stříteská, 2009, s. 81) Inovačná kapacita firmy je daná konkurenčnými prednosťami a to v oblasti kvality, efektívnosti a flexibility. Sama firma ako producent a zároveň úspešný inovátor majú spôsobilosť skúmať neznáme a môžu kontinuálne, rýchlo a ľahko pôsobiť na trhu inovácií pri cenovom zvýhodnení od konkurentov.“ (Lawson, Samson, 2001, s. 377-400) Inovačná kapacita firmy je daná konkurenčnými prednosťami a to v oblasti kvality, efektívnosti a flexibility. „Sama firma ako producent a zároveň úspešný inovátor majú spôsobilosť skúmať neznáme a môžu kontinuálne, rýchlo a ľahko pôsobiť na trhu inovácií pri cenovom zvýhodnení od konkurentov.“ (Lawson, Samson, 2001, s. 377-400) Inovačná vitalita firmy je jej schopnosť preukázať stav kedy existuje v súčasnosti bez toho aby svojou prítomnou existenciou obmedzovala svoju budúcu existenciu nad mieru, ktorá je nevyhnutná. Ide teda o systém fungovania firmy, ktorý sa snaží byť trvale udržateľným úspešným. (Plamínek, 2014, s. 16-18). Inovačný faktor vitality pritom odpovedá na schopnosť firmy v praxi zistiť ako dlho obstojí na spádovom trhu obchodného a produktového pôsobenia pritom, že samotná existencia firmy v reálnom čase a prostredí ju samotnú opotrebuje a spotrebuje a či jej výsledky sú trvalé alebo prechodné, úspešné alebo neúspešné, doslova márne i zbytočné, alebo efektívne a ekologicky čisté, prospešné alebo nebezpečné, čiže je to o úvahe že či firma existuje v súlade s prostredím svojej existencie alebo v konflikte s ním. (Papula a kol., 2017)

2 Súčasný stav - kritika manažmentu

Manažéri podnikateľských subjektov a iných organizácií sa vo všeobecnosti (a je to dlhodobý trend) stavajú k svojmu riadenému subjektu ako k obyčajnej technickej veci: ak sa niečo kazí, tak sa to vymení, či zruší a možno bude náprava. Hlavne čím rýchlejšie a čo najlacnejšie. Hľadá sa vždy iba jednoduché riešenie a také čo je poruke. (Novotný, 2018) Prítom manažéri nevidia

mnohokrát veci inak ako akýsi súbor príkazov a stabilných úloh, ktoré keď sa dobre vykonajú, tak plodia super výsledky. Negatívom je aj fakt, že za posledné desaťročia sa v znalostnej i praktickej databáze riešení objavilo nespočetné množstvo „zaručene úspešných“ receptov, čo sú vo výrazne prevažujúcej miere iba nesystémové všeobecné príklady, ktoré však sú v konkrétnych podmienkach konkrétnej firmy, pôsobiacej s daným produktom na konkrétnom trhu a v reálnom čase absolútne nepoužiteľné a chaotické a dokonca iba prehlbujú už existujúce zjavné alebo aj skryté problémy tej ktorej firmy. Je preukázateľné (Cantwell, 2008), že skutočná hodnota mnohých riešení, manuálov a postupov a ich vzájomné previazanie a vplyv na tú ktorú firmu v rizikovitom stave ohrozenia sa ako organický celok stráca. Je zrejmé, že sa k systémovým riešeniam nepristupuje v manažérskej praxi „systematicky a systémovo“, teda dnes sa z pojmu systémovosť stalo iba akési kliše a dnešné firmy sú uväznené v paradigme minulosti, ktorá ich chráni pred väčšou flexibilitou a dynamikou.“ (Štiavnický, 2010, s. 18) Ak teda manažéri dnes riešia nejaký problém firmy, v skutočnosti investujú všetko svoje snaženie do jeho výstupov/dôsledkov a nie vstupov/príčin a tým sa celý efekt riešení stráca a to je často v danej fáze a danom čase doslova nepredstaviteľne veľký problém, ohrozujúci práve budúcu existenciu podnikateľského subjektu. Najvýznamnejším krokom v posilnení svojej firmy je u manažmentu vytvorenie nového myšlienkového obrazu jej budúcnosti, formulovanie jej štruktúry, stratégie a identifikácia konkrétnych princípov a opatrení prekonávajúcich tradičné múdrosti a poznatky, teda riešenie nevšedné, originálne, aplikujúce nové prístupy.

V podmienkach firmy sa dá poukázať na šesť známych krokov vytvorenia víťaznej pozície do budúcnosti:

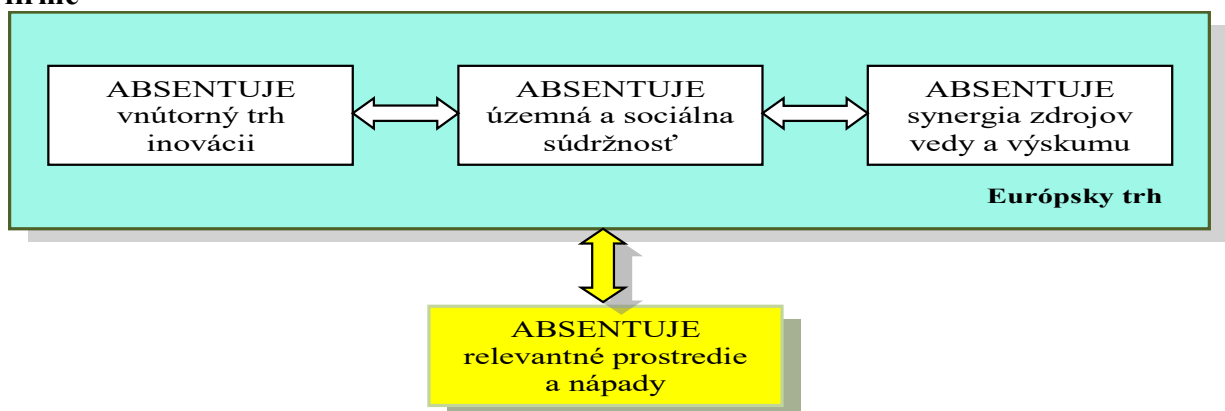
- 1) Nové ponímanie princípov – spočíva v prehodnotení princípov, ktorými sa riadi firma, jej väzby na okolie, vnútorné vzťahy i osobné faktory ľudí v nej. Hľadá sa nové uplatnenie, nový zmysel života a fungovania.
- 2) Nové ponímanie konkurencie – sústredenie sa na zásadné zmeny ku ktorým dochádza v charaktere výhod novými netradičnými spôsobmi v dobe globalizácie s hľadaním medzier v systéme pre uchytenie sa firmy.
- 3) Nové ponímanie riadenia a zložitosti – zaoberá sa tým akú štruktúru a aké riadenie dať firme a ako vytvoriť nový prevádzkový systém s kolektívnymi ambíciami systémovým myslením, proaktívnym konaním a jednotlivcami – šampiónmi v tvorbe produktov, schopných sebareflexie a samoštúdia.

- 4) Nové ponímanie vedenia – pomáha vidieť nové postavenie manažmentu vo firme ako intelektuálnu kapacitu decentralizujúcu právomoci na ľudí a koordinujúcu tímovú prácu v podmienkach firmy.
- 5) Nové ponímanie trhu – sleduje významné zmeny v charaktere zákazníkov a marketingové súvzťažnosti medzi zákazníkmi a firmou, zohľadňuje demografické faktory a špecifiká zákazníkov v segmente malého a stredného podnikania, pritom sleduje ako moderné vyspelé technológie zásadne menia metódy marketingu produktov firmy.
- 6) Nové ponímanie sveta – pojednáva o bezprecedentných zmenách v podnikaní a spoločnosti, o sieťovaní odvetví, trhov, konkurencie, o meniacom sa postavení štátu vo svete a o vplyve globálnych aplikácií výsledkov vedecko - technického výskumu na pohľad manažérov firiem na svet. (Gibson, 1998, 2007)

Problémom každej malej firmy a jej manažmentu je, že sa vo všeobecnosti veľmi nerada rozhoduje medzi rôznymi alternatívami – zdá sa to nebezpečné a obmedzujúce – vždy chcú mať tú najlepšiu, najľahšiu a najjednoduchšiu variantu, čo však je problém v období zmien a výkyvov trhov. Zmena je základným faktorom rozvoja potrieb a očakávaní zákazníkov, základným faktorom rozvoja technológií a rozvoja manažérskych techník. (SIEA, 2017)

Manažéri malých a stredných firiem si často kladú otázku, že ako iniciatíva podpory inovácií v Európskej únii, vlastne mení Európu. Je známe, že na európskom trhu je takýto stav, podľa obrázku 1.

Obrázok 1: Inovativnosť - spojivo medzi kontinuitou stratégie a rýchlymi zmenami vo firme



Zdroj: (Papula, a kol., 2017)

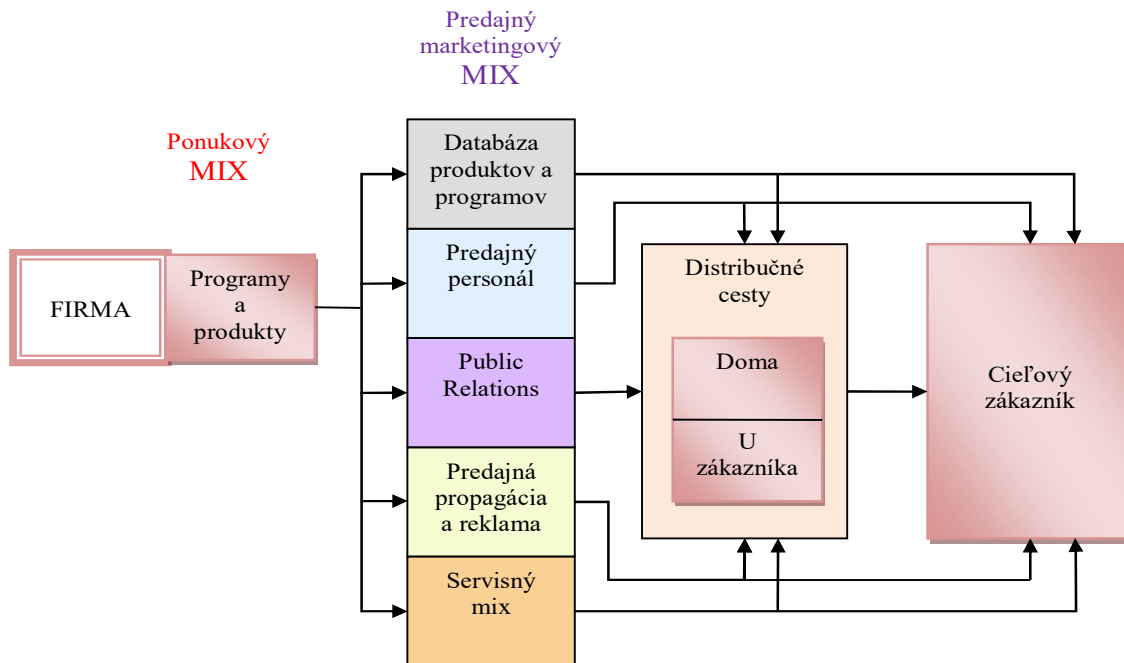
V ceste stoja mnohé prekážky ako sú:

- 1) slabé miesta v systémoch verejného vzdelávania a inovácií,
- 2) nedostatočné finančné zdroje a prístup k nim,
- 3) nákladné obhajovanie a získavanie patentov,
- 4) zastarané predpisy a neproduktívna byrokracia,
- 5) nekompletný a brzdiaci systém verejného obstarávania,
- 6) nesúrodé snahy členských štátov EU – 27.

Pred manažmentom firiem je viacero výziev, dôležitá však je snaha utvárania podoby konkurencie prevzatia osudu firmy do vlastných rúk a vytvárať zajtrajšie výhody v konkurenčnom prostredí trhu. Prístupy formovania inovačnej politiky majú tendenciu odvolávať sa na špecifiká konkrétnej krajiny či regiónu a na tu platnú legislatívu a normy i dostupnú vedomostnú databázu, pritom zanedbávajú a prehliadajú tranzitný nacionálny prístup a spoločné, všeobecne vedecky platné elementy a pravidlá inovácií v danej hospodárskej politike štátu. (Hollroyd, 2007, s. 122)

Práve na tomto mieste je možné vidieť závažnú medzeru v doterajšom výskume a podpore riešení pre MSP. Tu sa neuplatňujú a ani nie sú poznané nástroje a postupy, ktoré popisujú pre riadenie a inovačnú kapacitu a vitalitu firiem autori (Adair ,2004); (Jác, Rydvaldová, Žižka 2005), ale absentuje jednoduchý prehľadný spôsob vlastnej diagnostiky, pružných zásahov do vlastného riadenia a skutočného nastavenia ponukovo – dopytovo orientovaného aktualizovaného marketingového mixu pre firmy, tak ako to viacerí autori popisujú (Kotler 2007); (Plamínek 2014, s. 70), vid' obrázok 2.

Obrázok 2: Ponukový dopytovo orientovaný aktualizovaný marketingový mix firmy



Zdroj: (Plamínek, 2014, s. 70)

3 Predpoklady návrhu metodiky hodnotenia inovačných projektov

Z hľadiska zvoleného prístupu k výskumu problematiky kreativity a inovácie bude možné uplatniť najmä tzv. psychometrický a zároveň kognitívny prístup, kde stredobodom pozornosti bude zameriavanie sa najprv na rozsah tvorby, čiže na výkon manažmentu a projektového tímu v úlohách obsahujúcich špecifické aspekty kreativity. Pričom sa predpokladá že ide o merateľné a hodnotiteľné veličiny (exaktne alebo verbálne) a že sa dá uplatniť v činnosti testovanie, ktoré kvantifikuje a kvalifikuje intuície a vzhľad a aktívne znalosti skúmaného objektu. Pritom sa zohľadnia veľkostné, sociografické, osobnostné, technické a technologické predpoklady a špecifiká skúmaných subjektov, vybraných z oblasti podnikania MSP, ako aj ich možnosti posilnenia podnikateľského potenciálu v rámci vytvárania klastrových a iných podnikateľských zoskupení. (Collins, Porras, 2016); (Balog, 2015)

V období posledného desaťročia sa prístup výskumu k inováciám diametrálne mení a alternuje. Inovácie už neznamenajú iba zmenu zámernú, novú a prospešnú a to výhradne v organizačnom a tímovom kontexte a vymedzení zmeny alebo tvorbe nového procesu či produktu tak, ako to definovali viacerí významní svetoví autori (Grossman a King, Roffe, Peters a Waterman, Pietrasiński, Drucker a ďalší) v zdroji (Adair, 2004), ale inovácia sa už vzťahuje aj na

organizačné zmeny pre dosiahnutie novej koncepcie, pružnosti a adaptívnosti najmä MSP na svetových trhoch a progresivity ich schopností do budúca pri vysokej efektívnosti produkcie, permanentnom uspokojovaní potrieb a očakávaní terajších i budúcich zákazníkov a trvalo udržateľnom spoločenskom, energetickom a ekologickom prostredí. (Novotný, 2018)

Manažéri sa dnes učia ako chápať inovácie nielen ako manažérsky nástroj, ale hlavne primárne ako proces, ktorý sa dá riadiť, meniť a ovplyvňovať účelne v záujme úspešnosti firmy, tak aby vznikol doslova organický typ firmy schopnej prispôbovať sa nestabilným a meniacim sa podmienkam a faktorom a schopnej neustále progresívne prekonávať problémy.

Tomu sa musia po novom už podriaďovať fázy inovačného procesu a to:

- 1) Produkovanie myšlienok.
- 2) Zber myšlienok.
- 3) Rozvíjanie a implementácia myšlienok.

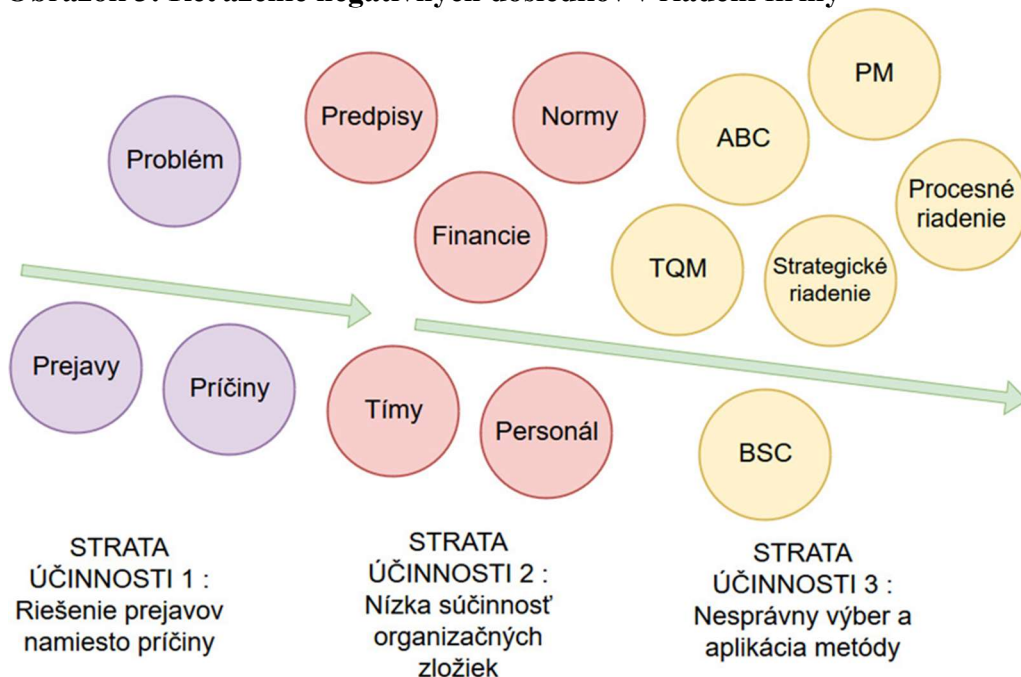
Výsledkom sa musí stať kreativita a inovácie v hospodárskej súťaži na relevantnom regionálnom, národnom, kontinentálnom, alebo aj svetovom trhu.

Nasledujúci obrázok 3 dokumentuje podstatnú informáciu pre riadenie a rozhodovanie manažmentu v inovačných a produktových procesoch toho ktorého podnikateľského subjektu a to ponímanie reálnych vplyvov a chybovosti konaní v dôsledku známych faktorov straty účinnosti systému riadenia firmy v dôsledku podcenenia, neregistrovania či nepodchytenia typických komponentov riadenia. (Novotný, Hrabovský, Marcin 2020)

Preto sa všeobecne dá hovoriť o stratách účinnosti 1 (riešenie prejavov namiesto príčiny) a to v dôsledku napríklad problémov, prejavov, alebo príčin v systéme, ďalej o stratách účinnosti 2 (nízka súčinnosť organizačných zložiek) a to v dôsledku predpisov, noriem, financií., personálnych zložení projektových tímov, a samotného personálu vo výkone produkcie a služieb a nakoniec aj strata účinnosti 3 (nesprávny výber a aplikácia metódy analýzy a práce) spočívajúca v nesprávnom implementovaní či ignorancie metód ako ABC, PM, TQM, BSC, procesného alebo strategického riadenia. (Grasseová, 2013)

Všetky tieto straty účinností následne vyvolávajú postupné a zostupne pôsobiace reťazenie negatívnych dôsledkov v systéme fungovania firmy. Dôležitým kritériom je zabezpečenie konkurencieschopnosti a trvalá udržateľnosť, schopnosť prežiť a byť kreatívny.

Obrázok 3: Ret'azenie negatívnych dôsledkov v riadení firmy



Zdroj: (Novotný, Hrabovský, Marcin, 2020)

Pritom možno vychádzať z nasledovnej premisy:

- Obchodné riadenie firmy je súčasťou obchodnej stratégie a celkového marketingového riadenia firmy. (Porter, 1994, s. 166)
- Obchodná technika - technika predaja je konkrétnym manuálom, teda súhrnom pravidiel, hmotných a nehmotných vstupov, postupov a úloh pre prácu so zákazníkmi a podstatným výstupom systému obchodného predaja (poskytovania špecifických činností) v rámci starostlivosti o trh v sfére pôsobnosti firmy. (Veber, 2009, s. 3)

4 Ciele a úlohy návrhu metodiky hodnotenia inovačných projektov

Definované oblasti výskumu sa javia ako:

- Analýza úrovne inovačnej kapacity podnikateľského subjektu;
- Analýza úrovne poznania manažérskych konceptov, metód a nástrojov;
- Analýza úrovne aparátu riadenia organizácií;
- Analýza postoja organizácií k manažérskym nástrojom;
- Analýza prístupu manažérov k výberu manažérskych nástrojov.

Pre objektívne zisťovanie a návrh metodiky hodnotenia inovatívnych projektov je potrebné formulovať nasledujúce úlohy a ciele:

- 1) Súčasne dostupná vedomostná databáza pre manažmenty MSP je nehomogénna, rozsiahla a neusporiadaná a dostupné pracovné postupy a metódy pre hodnotenie a riadenie vlastnej firmy a jej výsledkov a problémov sú používané a vnímané manažérmi iba izolovane bez vzájomných súvislostí a uplatňujú sa tak iba čiastkové, nekoncepčné zásahy a riešenia problémov. V praxi to znamená, že so zvyšujúcou sa technickou úrovňou manažérskych nástrojov sa znižuje ich miera využívania. Technologický rozvoj nekorešponduje s reálnymi potrebami a očakávaniami podnikateľskej praxe a trhu v danom segmente MSP. Známe a vyspelé nástroje riadenia a podpory inovácií vo firme (ako napríklad rôzne strategické analýzy, štatistické sledovania a vyhodnocovania činností a výsledkov podnikania a pod.), sú buď príliš špecializované, drahé, komplikované alebo aj zdĺhavé a príliš širokospektrálne na to, aby sa dali v podmienkach MSP prakticky a zvlášť dynamicky využívať.

Úloha 1: Vytvorenie reprezentatívnej vzorovej firmy ako modelu pre ďalšie skúmanie a hľadanie aplikácií podľa stanovených cieľov. Zmapovanie charakteristiky, potrieb a očakávaní uceleného súboru skúmaných vybraných podnikateľských subjektov a ich zovšeobecnenie a kumulácia parametrov).

Cieľ 1: Špecifikácia východísk a vytváranie novej generácie nástrojov pre tvorbu programu inovatívnosti pro dosiahnutie kvalitatívneho radikálneho generačného skoku v kvalite podpory riadiacich inovačných procesov v manažmente firiem. Zisťovanie skutočného stavu, charakteristík, osobnostnej a vedomostnej úrovne riadiacej práce a kreatívnosti manažmentov v MSP.

- 2) Prvky organizačných štruktúr skúmaných subjektov sú koncipované ako relatívne izolované zložky s nízkou úrovňou súčinnosti, čo predstavuje stratu výkonnosti a inovačnej kapacity MSP odhadom v priemere o cca 30 – 50 %, pritom za normu pre porovnanie sa berie stanovený ideálny definovaný stav fungovania inovačných procesov a riadenia firmy.

Úloha 2: Spracovanie auditu inovačného riadenia, auditu marketingového mixu, analýzy stavu projektových inovácií, a analýzy súčasnej úrovne riadenia kvality produkcie a diagnostiky dimenzie inovatívnosti manažmentu.

Cieľ 2: Realizácia analytickej a diagnostickej časti na báze experimentu merateľných poznatkov a výrokov súboru MSP a následné vytvorenie primárnej strategickej analýzy pre skúmanie parametrov postaveného modelu MSP a vyvodenie za použitia podporných

diagnostických metód (audit inováčného riadenia, diagnostika dimenzie inovatívnosti a pod.) merateľné výsledky a výroky.

- 3) Dá sa predpokladať, že v dôsledku veľkého množstva princípov, pravidiel, nástrojov a postupov sa tieto stávajú v prípade celoplošnej implementácie v MSP vzhľadom k jej zázemiu, schopnostiam, možnostiam a času iba príliš nákladnými a náročnými procesmi, bez adekvátneho výsledného efektu. Znamená to, že celková úroveň uplatňovania vybraných aktuálnych konceptov riadenia firiem (strategické riadenie, procesné riadenie, riadenie kvality produkcie, riadenie inováčných procesov a vlastnej kreativity vo firme, projektové riadenie produktových procesov a následne kontrola a vyhodnocovanie zistení týchto procesov) je nižšia ako 50 %.

Úloha 3: Navrhnutie konkrétnych pravidiel, princípov a postupov implementácie analýzy do moderného Programu inovatívnosti a kvality firmy ako nástroja pre strategický manažment a navrhnutie Manuálu komplexného prístupu a projektovanie integrovaného modelu riadenia MSP.

Cieľ 3: Navrhnutie konkrétnych, originálne ponímaných a univerzálne aplikovateľných pravidiel pre inováčné konanie v overovanom modeli MSP v podobe dvoch rozhodujúcich významných dokumentov, navzájom obsahovo a významovo na seba nadväzujúcich a to Programu inovatívnosti a Manuálu komplexného prístupu k inováčnému riadeniu.

Záver

Pred firmami je viacero výziev, dôležitá je však snaha utvárania podoby konkurencie prevzatia osudu firmy do vlastných rúk a vytvárať zajtrajšie výhody v konkurenčnom prostredí trhu. „...je potrebné, aby firmy miesto obyčajnej eliminácie nevýhod hľadali cesty ako rásť a budovať si výhody, a pritom nestačí ako to čo sa robí, sa bude robiť lepšie – je treba, aby sa to robilo inak.“ (Porter, 1994)

Mnohí analytici sa vo svojich citátoch zhodujú na myšlienke, že „ak chce byť firma úspešná a vykazovať vysokú mieru inovatívnosti, musí skúšať jednoducho viac vecí a viac aktivít a viac projektov“. (Smejkal, 2013), (Svozilová, 2011)

Pre samotnú tvorbu novej metodiky hodnotenia inováčných projektov vybraných podnikov MSP v súlade s naplnením stanovených úloh a cieľov (popísaných v kapitole 5 tohto príspevku) sa na overenie prejavov správania súčasných manažmentov firiem vychádza z dikcie, že nízka

úroveň poznania súčasných manažérskych nástrojov a prostriedkov pri nesprávnom prístupe ku ich systémovému aplikovaniu vždy vyvolajú zníženie až stratu úrovne firmy a jej výsledkov v produkcii. To sa dá overovať analýzou konceptov a prístupov súčasného riadenia kvality a produkcie i auditom úrovne inovačného riadenia a diagnostiky inovačnej dimenzie v každej firme segmentu MSP. Preto je celé zisťovanie a overovanie postavené na báze parametrov a charakteristík vybranej skupiny 30 firiem z prostredia MSP a koncipovaní ich kumulatívneho modelu výsledkov a jeho overovaní v rámci jednotlivých diagnostík a auditov.

Uvedené úvahy, stanovené úlohy a ciele sú takto východiskom pre uskutočnenie návrhu ucelenej metodiky hodnotenia inovatívnych projektov v podmienkach manažmentov MSP.

Použitá literatúra

- ADAIR, John, 2004. *Efektívni inovace*. Alfa Publishing. ISBN 80-86851-0.
- BALOG, Miroslav. *Klastrová politika v podmienkach Slovenska*. SIEA, Bratislava, 2015. ISBN 978-80-88823-61-2.
- CANTWELL, James, A., 1989. *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford. Basil Blackwell.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009. *Efektivní inovace, Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
- GIBSON, Rowan, 2007. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-159-1.
- GODIN, Benoit, 2008. *Innovation: The History of a Category*. [Online] © 2020 Science, technologie et innovation: histoires intellectuelles et conceptuelles Benoit Godin. [Cit. 15. 9. 2020.]. Dostupné z: <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>.
- GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování. Analyzování - Rozhodování – Implementace a hodnocení*. Edika, Brno. ISBN 978-80-266.0179-1.
- HOLLROYD, Chris, 2007. *Science and Technology Policies National Competitiveness and The Innovation Divide. The Centre for International Governance Innovation Celektron*. Working Paper No. 32.

- JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LAWSON, Benn, SAMSON, Chalis, D., 2001. Developing Innovation Capability in Organizations: A dynamic capabilities approach. In: *International Journal of Innovation Management*. Vol. 05, No. 03, pp. 377-400. DOI: 10.1142/S1363919601000427.
- NASH, Edward L., 2003. *Direct marketing*. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-838-4.
- NOVOTNÝ, Tomáš, 2018. *Diagnostika dimenzie inovatívnosti firiem*. Národný energetický klaster NEK, Bratislava. ISBN 978-80-972637-1-3.
- NOVOTNÝ, Tomáš., HRABOVSKÝ, Gabriel., MARCIN, Ján, 2020. *Koncipovanie inovačných nástrojov energetických a environmentálnych klastrových habitatov*. MH SR, NEK. ISBN 978-80-973571-0-8.
- PAPULA, Jozef., a kol., 2017. *Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-579-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2..
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha. Victoria Publishing. ISBN 80-85605-112.
- SIEA, 2017. *25 rokov inovácií na Slovensku*. Účelová publikácia Slovenská inovačná a energetická agentúra (SIEA) a EÚ v rámci OPVaI, Bratislava. ISBN 978-80-88823-65-0.
- SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha. Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠTIAVNICKÝ, Peter, 2010. *Návrh konceptu novej generácie modelovania organizačných systémov*. Doktorandská dizertačná práca. STU, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave.



C E M I

CENTRAL EUROPEAN MANAGEMENT INSTITUTE

- TUREKOVÁ, Helena a Branislav MIČIETA, 2003. *Inovačný manažment: východiská, overené postupy, odporúčania*. V Žilíně: EDIS. ISBN 80-8070-055-9.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

Kontaktné údaje:

Ing. Tomáš Novotný, Ph.D., MBA

National Energy Cluster NEK

Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava, Slovak Republic

email: tnovotny61@gmail.com



MODERNÝ MANAGEMENT – TEÓRIA VODCOVSTVA A JEJ POROVNANIE

Mario Slivka

Anotácia: Zámerom tohto príspevku je rozlíšiť lídrov voči manažérom, porovnať pojmy - klasické a moderné vedenie. Skúmané sú štýly vedenia, ktoré sú pre súčasné podniky životne dôležité. Definované sú rozdiely v klasickom a modernom štýlu riadení, sú predstavené zodpovednosti vodcu za koncepciu moderného vedenia, a identifikované sú rozdiely medzi manažérom a vodcom. Príspevok sa zaoberá analýzou a identifikáciou rozdielov medzi manažérom a vodcom a medzi štýlmi vedenia ľudí vo firmách. Cieľom príspevku je zistiť potenciál možnosti definovania manažérskeho štýlu pre Slovenskú republiku, so zameraním na výkonnosť zamestnancov. Predpokladom je, že pomocou zmeny štýlu vedenia dôjde ku zvýšeniu výkonnosti a spokojnosti zamestnancov.

Kľúčové slová: líder, manažér, vodca, klasické vedenie; moderné vedenie, manažérsky štýl

Úvod

Úspešnosť podnikov vo veľkej miere závisí od kvality ich manažmentu. Ak má podnik dobrý vrcholový a stredný manažment, je veľká pravdepodobnosť, že daný podnik bude prosperovať a bude na trhu úspešný. Systém manažmentu sa v súčasnosti vníma ako vykonávanie správnych vecí, ktoré podnik vedú k efektívnemu výkonu. Manažment sa zaraďuje medzi vedné disciplíny a predstavuje určitý súbor zahrňujúci rôzne techniky, postupy, princípy a metódy riadenia. Základom pre dobrý manažment podniku je ľudský faktor. Riadenie ľudí je ponechané na manažérovi, ktorý sa prostredníctvom manažérskeho činností a tiež svojej odbornej kvalifikácie usiluje o nadobúdanie a udržiavanie úspechu podniku. Jedným z prejavov moderného manažmentu je zásadná zmena prístupu k riadeniu, organizácii a tvorbe moderných podnikateľských programov obchodných spoločností na trhu.

Mnohé inštitúcie a experti z rôznych oblastí, uskutočnili o oblasti vedenia, po roku 1900, významné štúdie. Konsenzus však nebol dosiahnutý v téme, ktoré vlastnosti diskriminujú alebo by mohli diskriminovať efektívne vedenie od neefektívneho vedenia. Popisy týkajúce sa vedenia sa môžu líšiť v závislosti od stavu a prostredia. Radšej než definovanie pojmu

vodcovstva ako celku, môže zahŕňať charakteristiky a správanie pozorované v konkrétnom prostredí a v podmienkach v konkrétnom časovom období. (Karip, 1998) V súčasnosti je vedenie a vodcovstvo oveľa komplikovanejšie ako klasický vzťah medzi vodcom a zamestnancom.

Podnikateľské prostredie sa v súčasnosti vyznačuje rýchlymi technologickými, sociálnymi a ekonomickými zmenami, globalizáciou a hromadným prispôbovaním výroby aj spotreby, čo viedlo k hyperkonkurenčným podmienkam na trhu, čím sa konkurenčné výhody stali dočasnými. (Wee a Taylor, 2018) Moderný manažment sa od toho klasického odlišuje technickým rozvojom, konštruovaním počítačov, vznikom teórie systémov a kybernetiky, ale aj snahou v manažmente uplatňovať metódy operačnej analýzy. Úspešné spoločnosti reagujú na vonkajšie zmeny veľmi flexibilne, čo je základom ich úspechu. Tieto zmeny sú zvyčajne spojené s technologickým vývojom, implementáciou nových aplikácií a robotikou. Niekoľko prieskumov však zdôraznilo úlohu ľudskej sily ako kľúčového prvku pri úspešných zmenách. (Zheltoukhova, 2014) Na splnenie cieľov spoločností je potrebné činnosti manažéra spojiť do jedného celku. Ide o spojenie plánovania, organizovania, zapájania ľudí a kontrolu. Tieto činnosti sa neustále opakujú pri každom ciele. (Sedlák, 2009)

1 Zameranie managementu na výsledky

Takmer všetci manažéri sa zameriavajú na výsledky, ale iba niektorí z nich rešpektujú dôležitosť ľudskej sily v tomto procese. Ľudia sú hybnou silou zmien a prinášajú organizácii pridanú hodnotu. Preto sa zameranie na ľudský kapitál stalo strategickou otázkou v systémoch riadenia. Investovanie do ľudí je prvým a kľúčovým prvkom v stratégii udržateľnosti, ktorá zahŕňa využívanie talentov, ako kľúčového faktora rozvoja ľudského kapitálu. (Rudito, 2015)

Organizácie s vysoko kvalitným potenciálom a talentovaní ľudia majú vzhľadom k budúcnosti vyššiu konkurenčnú schopnosť a talentovaní manažéri so svojimi znalosťami a dôvodnosťami budú mať dôležitú úlohu v procese plnenia strategických cieľov. (Morris a kol., 2016) Správa talentov sa stala kľúčovou strategickou otázkou pre lídrov v spoločnostiach. (Krishnan, Scullion, 2017)

V prostredí, kde sa konkurencia stáva nevyhnutnou, kde morálka a spokojnosť zamestnancov sa priamo odráža na produktivite a činnosti organizácií a ťaží zo skúseností, postupov

a schopností, ktoré ľudia majú sa moderný manažment a jeho metódy uznávajú ako najdôležitejší potenciál úspechu firiem. (Ünal, 2012) Talentovaní manažéri sú cenným, vzácnym a nezastupiteľným strategickým majetkom pre implementáciu stratégií, ktoré môžu vytvárať pre podnik hodnotu. (Sparrow, Makram, 2015) Systém riadenia talentov pozitívne ovplyvňuje schopnosť firmy využívať vedomosti a má nepriamy pozitívny vplyv na výkonnosť firmy prostredníctvom jej absorpčnej schopnosti. (Latukha a Veselova, 2018)

V rámci vedenia ľudí existuje niekoľko štýlov, ktoré sú typické nielen pre ľudí, ale aj národnosti. Vzhľadom k tomu sa príspevok venuje štýlom vedenia ľudí a ich vplyvu na zamestnancov v rôznych európskych krajinách.

Vodcovské správanie je spojené so správaním, postojom, stavom a statusom vo vzťahoch vodcu k ľuďom, ktorí ho nasledujú alebo skupine, za ktorú je zodpovedný ako vodca. Zamestnanci v nej konajú ako súčasť inštitúcie alebo organizácie a plnia si svoje povinnosti v súlade s cieľmi a účelmi organizácie v ktorej sú, čo do značnej miery súvisí so štýlmi vedenia, ktoré manažéri prezentujú. „Manažment má širokospektrálny charakter, pretože je typický tým, že spája do jedného celku viaceré oblasti ako napríklad prvky ekonómie, sociológie, psychológie.“ (Mihalčová, 2006) Štýly vedenia ktoré sa vyznačujú budúcnosťou, inováciami a zmenami ako štýlom, sa označujú ako transformačné vedenie. Štýly vedenia, ktoré sú v transformačnej vodcovskej skupine, boli pomenované ako vodcovské správanie change-driven „riadenie zmenami“ ktoré sa opisujú vo vedeckých výskumoch. „Medzi manažérmi sa často objavuje názor, že: zmena je nepretržitý a čiastočne i nepredvídateľný a nejednoznačný proces, prostredníctvom ktorého sa firma vyrovnáva nielen so zmenami prostredia, ale aj so zmenami vo vnútornom prostredí firmy.“ (Kubičková, Rais, 2012, s. 26)

Pri vedení orientovanom na prácu, ktoré patrí medzi štýly vedenia riadené zmenami, má vodca zameranie a prioritu na výkon. V štýle pracovného zamerania na vedenie manažéri využívajú svoje právomoci, ktoré vyplývajú z ich pozícií. Ich zamestnanci sú oceňovaní v súlade s ich úsilím. Vo vedení založenom na zmene vodca podporuje tvorivosť a sebavedomie. Zaisťuje, aby jeho nasledovníci dosahovali vyšší výkon než sa očakáva, alebo nad rámec ich predstavivosti, zmenou alebo zlepšením ich pocitu a myslenia, viery a hodnôt. (Taş a Önder, 2010)

2 Popis koncepcie vedenia a jej vzťahu k niektorým koncepciám

2.1 Opis vodcovstva

Opisy konceptov vodcovstva sa môžu líšiť podľa sociálnych, kultúrnych a ekonomických charakteristík obdobia, v ktorom boli opísané. Charakteristickými znakmi vodcovstva sú smerovanie, inšpirácia, vytváranie tímov, osobný príklad a prijatie. (Adair, Reed, 2009)

Je potrebné nevnímať vedenie iba ako koncept súvisiaci s organizačnou štruktúrou. Je to proces, ktorý sa objavil v spoločnosti, nasledovať určitú osobu za určitými účelmi. Tento proces sa môže objaviť formálne v inštitúciách a organizáciách, ale rovnako sa objavuje aj v neformálnych inštitúciách a organizáciách. (Ertürk, 2001) Vedenie môžeme charakterizovať ako efektívne využívanie schopností, umenia, skúseností a zručností manažérov, ktorí dokážu usmerňovať, viesť, stimulovať a motivovať svojich pracovníkov tak, aby dosahovali ciele kvalitne a efektívne. (Armstrong, 2008) Veber (2009) chápe vodcovstvo ako proces ovplyvňovania nejakej skupiny ľudí tak, aby bola maximalizovaná snaha dosiahnuť istý cieľ.

Vedenie je v skutočnosti funkcia spojená so vzťahom medzi vodcom a jeho nasledovníkmi a kvalitou vzájomnej interakcie medzi nimi skôr, ako titul či funkcia alebo hierarchická pozícia. Vedenie nesúvisí s autoritou alebo mocou nad nasledovníkmi, ale ovplyvňovanie a usmerňovanie nasledovníkov. (Gürsel 2014) Pri vykonávaní úlohy vedenia sa manažéri snažia ovplyvňovať ľudí pod ich dohľadom a motivovať ich a nasmerovať ich na dosiahnutie organizačných cieľov. Je veľmi dôležité vytvárať motiváciu zamestnancov takým spôsobom, aby svoju činnosť a prácu v organizácii vykonávali s nadšením a dosahovaním cieľov. (Mahbub, 2010)

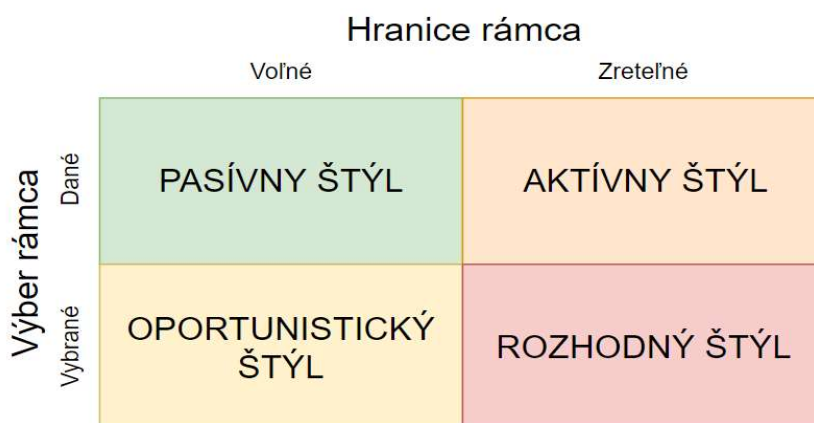
Vodcovstvo je osoba, ktorá vyniká v procese kontroly sociálnych aktivít. Ďalším popisom je presvedčenie ľudí, aby ich riadili smerom k stanoveným cieľom. Ďalšou z možných definícií je súhrn informácií a schopnosť zhromaždiť skupinu ľudí za určitým cieľom a uviesť ich do činnosti na účely vykonávania týchto úkonov. Nasledujúcou definíciou je schopnosť vodcu prenášať svoju osobnosť na svojich nasledovníkov, priradiť správaniu v rôznych situáciách rôzne významy, nabádať svojich nasledovníkov k úkonom, ktoré vedú k plneniu cieľov. Avšak vodca je osoba, ktorá organizuje aktivity členov organizácie v súlade so záujmom organizácie ich riadením. (Demir, et al., 2010)

Ak definujeme vodcu so základnými funkciami a vlastnosťami, vodca je osoba, ktorá je efektívna a schopná na vedenie určitej skupiny ľudí v rámci spoločnosti (organizácie), pre určité ciele a účely, usmerňovanie ľudí k ich úkonom, kto môže usmerňovať nasledovníkov o tom, odkiaľ a kam môžu dospieť, kto má ciele a kto dokáže určiť víziu, poslanie a ktorý má vlastnosti ako tvorivosť, predvídavosť, porozumenie, vernosť, čestnosť, stabilita, tendencia tímovej práce, komunikačné schopnosti, schopnosť riešiť problémy a intuitívne myslenie, charisma a inšpirácia. (Erkutlu, 2014) Keď spojíme všetky vyššie uvedené vodcovské charakteristiky a definície, vzniknú vzájomné vlastnosti a základné pojmy sa spoja do štyroch základných faktorov, ako sú cieľ, vodca, nasledovníci a spolupatričnosť.

Štyri základné faktory vodcovské charakteristiky:

- 1) Cieľ; Koncept, ktorý umožňuje jednotlivcom žiť spolu a ktorý sa skladá z potrieb, cieľov, vzájomných vzťahov a prání.
- 2) Vodca; Člen organizácie, ktorý môže ovplyvňovať nasledovníkov alebo ľudí žijúcich spolu.
- 3) Nasledovatelia; Členovia skupiny, ktorí akceptujú afekt predstavovaný vodcom v skupine a ktorí vodcu nasledujú.
- 4) Spolupatričnosť; Hlavný prvok pozostávajúci z faktorov, ako sú kompetencia skupiny, úroveň vzťahov v rámci skupiny, dostupnosť vzájomných princípov a úroveň motivácie atď. (Erkutlu, 2014)

Obrázok č. 5: Členenie štýlov riadenia manažmentom podľa hlavných činností

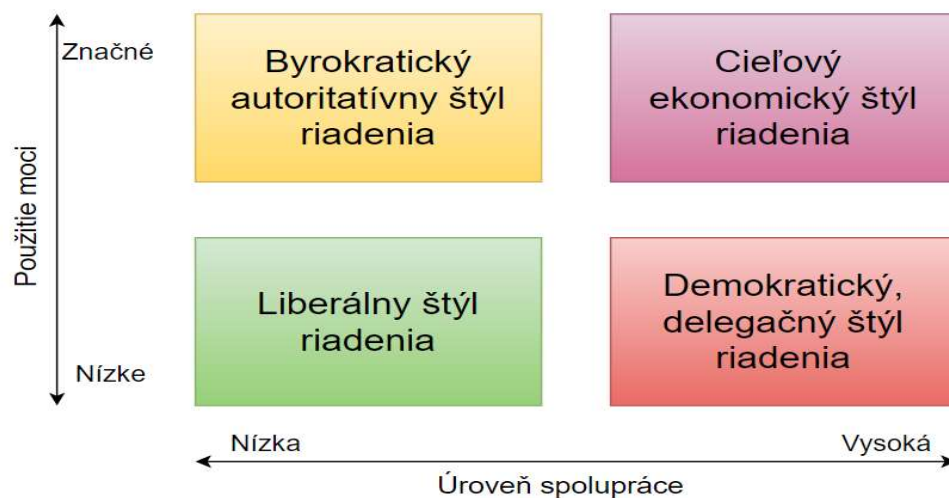


Zdroj: (Cejthamr, Dědina, 2010)

Z uvedeného obrázka je zrejme charakterizovanie každého štýlu manažmentu podľa výberu a hraníc rámca činností a to buď ako vybraného, daného, voľného alebo aj zreteľného prejavu činnosti v organizácii. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že štýl práce manažérov je celkovým prístupom k plneniu jeho úloh a prejavuje sa zvlášť výrazne v jeho rozhodovaní, riadiacich príkazoch, komunikácii s okolím, autoritou, určitou charizmou a manažérskymi kompetenciami v spojení s odbornosťou.

Viaceri autori Sedlák (2012), Veber (2014), Kotler, Keller (2013) členia manažérske štýly podľa vnútornej charakteristiky osobnosti do štyroch reprezentatívnych skupín podľa R. Likerta a to: Autoritatívny štýl, Benevolentný štýl; Konzultatívny štýl; Participatívny štýl (Veber a kol., 2014) a v závislosti na osobný vzťah k ľuďom tiež na modernejšie členenie a to: Byrokratický štýl; Autoritatívny štýl; Štýl na báze cieľového riadenia a Demokratický štýl, pričom každý z nich má osobitý obsah a spôsob správania a konania manažérov v praxi vo vzťahu k ľuďom.

Obrázok č. 6: Matica štýlov riadenia so zreteľom na uplatňovanie moci a úrovni spolupráce s ľuďmi v manažmente



Zdroj: (Veber, 2009)

Výsledkom je, že v organizácii zameranej na efektívne riadenie a rozvoj, je dôležitá koncepcia, ako aj vedenie, zmena je tímová práca. Tímová práca má dôležité postavenie a prínos pri zlepšovaní súčasného potenciálu organizácie. Pomocou tímovej práce sú organizácie schopné nájsť racionálnejšie riešenia a východiská pre existujúce problémy. Zdieľanie informácií a komunikácia v organizáciách budú fungovať výrazne lepším spôsobom, prostredníctvom tímovej práce. (Çetin, 2008)

2.2 Diskriminácia medzi manažérom a vodcom

Medzi manažmentom a vedením sú popisy, ktoré sa od seba zásadne líšia. Požadované kompetencie manažérov závisia od kontextu alebo národného, organizačného a časového rámca, v ktorom pôsobia. Kompetencie manažérov sa dajú opísať, ako technické kompetencie, strategické myslenie, obchodné znalosti a tvorivé riešenie problémov. (Ulrich a kol., 2014) Súčasťou profesie manažéra sú aj rôzne kompetencie, ktoré chápeme ako súbor dispozícií. Ferencová (2012, s. 9) hovorí o troch kompetenciách manažérov a to sociálnych, komunikačných a manažérskych.

Aj oblasť manažerstva sa neustále mení a uvádzame trendy v požiadavkách na manažérov, ktoré budú z hľadiska kompetencií kľúčovými v budúcnosti, ide o:

- schopnosť pracovať s informáciami,
- akceptovanie neistoty v dôsledku rýchlejších zmien,
- ochota riskovať, pružnosť a predvídavosť,
- ochota sa neustále vzdelávať, mobilita a flexibilita,
- dôraz na všeobecné vedomosti, tvorivosť a všestrannosť. (Olexová a kol., 2011, s. 13)

Manažér používa svoju autoritu, ktorú získal zo svojej funkcie, aby mohol plniť tieto ciele. Manažment je oprávnenie a povinnosť získaná prostredníctvom oprávnenia, vedenie je schopnosť využiť moc prostredníctvom jednotlivca, ktorý disponuje vlastnosťami alebo schopnosťami, ktoré sú pre daného jedinca špecifické. Manažéri využívajú moc alebo autoritu, ktoré získali, v súlade s ich pozíciami, vodcovia získavajú svoju moc zo svojich osobnostných vlastností alebo schopností, ktoré sú pre nich špecifické a z poskytnutej podpory ich nasledovníkmi. (Demir a kol. 2010)

Zatiaľ čo lídri objavujú nekonzistentné, premenlivé a nejasné situácie, s ktorými sa stretávame, manažéri sa aktivujú skôr, ako táto situácia vznikne. A medzi týmito aspektami sú veľmi dôležité rozdiely. (Ünal. 2012) Cieľom úspešných lídrov je vytvorenie a stanovenie firemných cieľov tak, aby boli dosiahnuté skvelé výsledky, pretože dobrý líder sa nedokáže uspokojiť s priemernými ani dobrými výsledkami. Táto osoba tiež dbá na to, aby sa vytvárala pridaná hodnota produktového portfólia spoločnosti a aby sa firma výrazne odlišila od konkurencie. (Collins, 2016)

Vedenie sa nevidí iba v hierarchických štruktúrach, ale aj v neformálnych štruktúrach a vzťahoch vôbec. Základná schopnosť, ktorú vodca musí mať, je úspech výsledkov, ktoré vodca zabezpečil spolu so svojimi nasledovníkmi, ktorí vodcu uznali a dôverovali mu, uverili mu pre pokračovanie v týchto úspešných výsledkoch. Manažéri však získavajú moc z hierarchie. (Erkutlu, 2014)

Tabuľka 2: Základné rozdiely medzi vodcom a manažérom

Manažér	Vodca
Správca	Inovátor
Opakovač	Originál
Zaisťuje pokračovanie	Zaisťuje rozvoj
Zameriava sa na systém a štruktúry	Zameriava sa na ľudí
Dôveruje inšpekcii	Dôveruje správnosti
Má krátkodobú víziu	Má dlhodobú víziu
Kladie otázky vo forme ako a kedy	Prečo a čo sú dôležité otázky
Vždy prekláza cez podlahu	Prechádza priamo cez rovinu
Je dobrý vojak v klasickom zmysle	Je sám sebou
Jeho myšlienky sú správne	Je v správnom myslení
Prijíma súčasnú situáciu	Spochybňuje súčasnú situáciu

Zdroj: (Bennis, 2009), Akt. (Erkutlu, 2014, s. 5)

Riadenie sa definuje ako vykonávanie práce, plnenie, preberanie zodpovednosti a jej vykonávanie. Vedenie však ovplyvňuje, usmerňuje, vedie v súlade s účelmi, efektívne sa zapája do činnosti a pôsobí navonok. Podľa toho v organizačnej štruktúre kladú manažéri dôraz na pravidlá, postupy, v súlade s určitými podmienkami a uplatňovaním pravidiel. Lídri však súvisia s aktívnou komunikáciou, tvorbou inovatívnych nápadov a zavádzanie nových postupov do praxe. Stručne povedané, vedenie nie je metóda riadenia, ktorá je lepšia ako riadenie alebo ktorá sa dá uplatniť výmenou vedenia. Vedenie a riadenie sú dve rôzne akčné formy, ktoré sa navzájom dopĺňajú. A vodca by mal mať aj charakteristiky riadenia, ktoré manažér má.

3 Moderné teórie vedenia

V dnešnej dobe, kedy sa hodnoty a spôsob výkonu práce, očakávania ľudí od lídrov a metódy riadenia sa rýchlo menia ako všetko. Novými vodcami sú jednotlivci, ktorí sú inovatívni a zúčastňujú sa na cieľovej populácii ako nasledovníci alebo sledovaní, ktorí určujú spotrebu a rozhodovacie správanie, kde sa rozhodujú pomerne intenzívne v rámci spotrebiteľského prostredia, ktoré sa rýchlo mení a v ktorom je komunikácia a interakcia dnes celkom jednoduchá.

V súčasnom modernom manažmente existuje päť princípov, ktoré prenikajú do myslenia moderných vodcov:

- Sú orientovaní na ľudí. Najprv nie zákazníci alebo zamestnanci, ale ľudia.
- Zameriavajú sa na svoj účel a zabezpečujú, aby práca bola zmysluplná pre všetkých zamestnancov.
- Podporujú inovácie a experimentovanie.
- Sú poháňaní výsledkami.
- Rozdeľujú svoje vodcovské sily k tým, ktorí majú vôľu, zručnosti, schopnosti a túžbu viesť. (Ostergaard, 2018)

Nové štýly vedenia jednotlivcom ukazujú požadované vlastnosti klasických štýlov vedenia. Pre klasických vodcov, pocit istoty, česťnosť, pracovitosť, koncepcia osobnosti boli dôležité pri ovplyvňovaní nasledovníkov a takisto aj pre nich samotných. Rovnaké vlastnosti sa požadujú aj od nových vodcov. V skutočnosti však tieto želané vlastnosti sú nie vždy a včas správne osvojované. Nové a moderné vodcovské myslenie, ktoré je štruktúrou organizácie, ktorá môže zostať relevantnou v modernom svete. Tieto organizácie sú agilné, prispôsobivé a zamerané skôr na reagovanie na zmeny, ako na dodržiavanie plánu. Tento nový štýl vodcovstva je citlivý a spája tradičné aj moderné metódy. (Ostergaard, 2018)

Tabuľka 6: Vývoj, ktorý v organizáciách vnikol vďaka vylepšeniam

Z veľkého a rôzneho výrobného ústredia	K malým výrobným jednotkám
Z vertikálnej integrácie	K spolupráci so subdodávateľom
Ekonomika veľkosti	Flexibilita
Vysoké a nerozhodné organizácie	Ploché a obyčajné organizácie
Byrokratická osobnosť	Podnikanie
Zvyšovanie podielu na trhu	Nové trhy
Z veľkého a rôzneho výrobného ústredia	K malým výrobným jednotkám
Kolektívny marketing	Niche Marketing
Kvantitatívna	Kvalita

Zdroj: (Ünal, 2012)

3.1 Charizmatické vedenie

Charizmatikí vodcovia zastávajú individuálne potreby, hodnoty, zdroje, túžby členov skupiny a pretvárajú ich, aby sa stali ich vzájomnými potrebami. Všeobecnou charakteristikou charizmatických vodcov je, že majú silné viery, veria si a majú vynikajúci vplyv na ich nasledovníkov s touto vierou a dôverou. Napodobňujú ich vlastní stúpenci. Vytvárajú si takto

svojich nasledovníkov, majú pocit, že im dôverujú a prostredníctvom dopadu, ktorý vytvárajú, vyjadrujú to, čo od svojich nasledovníkov očakávajú ich nasledovníci. (Erktulu, 2014) Charizmatickí vodcovia sa zvyčajne objavujú v krízových obdobiach a sú v nich dominantní. (Gül a Aykanat, 2012)

Vo filozofii charizmatickej teórii vodcovstva, vodca je schopný ovplyvňovať populáciu vďaka svojim osobným schopnostiam. Charizmatický vodca má mať dostatočnú potenciú pre motiváciu. Zároveň, musí disponovať vysokou motiváciou byť vodca svojou podstatou. Schopnosti, napríklad vytváranie imidžu, príklad pre nasledovníkov, dodávanie dôvery, zabezpečenie motivácie nasledovníkov sú základné charakteristiky, ktoré by mal mať charizmatický vodca. (Demir et al. 2010)

3.2 Transformačné vedenie

Základnou filozofiou transformačného vedenia je integrácia manažérskej filozofie, ktorá je nevyhnutná pre proces renovácie a transformácie organizácií a spôsob výkonu práce. Transformační vodcovia vytvárajú nevyhnutné podmienky požadované organizáciou spolu s víziou, ktorú vytvorili pre podniky na dosahovanie cieľov. Skutočnosti v rámci transformácie premieňajú na príležitosti a výhody pre danú spoločnosť. (Özalp a Öcal, 2000) Moderný manažment je výnimočný v tom, že veľmi zásadne pomáha zvyšovať produktivitu podniku a aj jeho produkciu. Tento proces môžeme pokojne označiť za nikdy sa nekončiaci a je veľmi výrazne ovplyvňovaný aj globalizáciou, ktorú inak môžeme nazvať aj transformáciou spoločnosti na celom svete. (Krajčiová, 2012)

Transformačné vedenie súvisí s dlhodobými cieľmi a politikou spoločnosti ako takej. V transformačnom vedení sa vedú nasledovníci tak, že im namiesto číselných alebo materiálnych cieľov zadávajú ciele v súlade s víziou na základe komunikácie medzi vodcom a nasledovníkmi na podnikovej úrovni. (Erkuš a Günlü, 2008) Pri transformačnom vedení udržuje vodca motiváciu tým, že dáva návrhy zamestnancom, vykonáva intelektuálne stimulácie a pôsobí na nich energiu, ktorá im umožňuje plniť stanovené ciele. Zamestnanci uprednostňujú ciele a záujmy inštitúcie alebo skupiny presadzovaním svojich vlastných záujmov a cieľov do pozadia. (Karip, 1998)

Základnou úlohou transformačného vodcu je naštartovať transformáciu v organizácii súbežne so zmenami podmienok prostredia, dodať dôveru a odvahu zamestnancom organizácie potrebnú na transformáciu a dosiahnuť ich poslanie a ciele organizácie.

Transformačné vedenie má štyri základné faktory:

- Charizma: Preukazuje sebavedomie jasný a zrozumiteľný cieľ, poskytuje motivačnú podporu pokiaľ ide o dosiahnutie cieľa, poskytnutie optimizmu a poukazuje na možnosti, s ktorými prichádzajú nasledovníci.
- Intelektuálne povzbudenie: Podpora nasledovníkov pri prekonávaní súčasnej situácie, nabáda na riešenie problémov s inej perspektívy, využívajúc inovácie a kreativitu.
- Miesto individuálneho významu pre nasledovníkov: Úprimné vnímanie pocitov a názor nasledovníkov, prikladajúc osobitný význam ich potrebe rozvoja osobnosti, Správanie sa riadi spravodlivo a rovnocenne ku každému jednotlivcovi. Transformační vodcovia nadväzujú vzťah jeden po druhom s nasledovníkmi, ktorým dávajú osobitný význam, umožňujú ich rozvoj nasledovníkov a tým následne rozvíjajú empatiu.
- Inšpirácia: V transformačnom vedení je vodca vzorom pre svojich juniorov. Koná spôsobom sebe vlastným, pričom ich ovplyvňuje, motivuje a inšpiruje. Hlavným poslaním vodcu, ktorý má byť zdrojom inšpirácie pre nasledovníkov, je odhodlanie nasledovníkov prekročiť ich očakávaný výkon. (Erkutlu, 2014)

3.3 Servant Leader – vodca slúžiaci potrebám svojich ľudí

Touto základnou filozofiou vedenia zamestnancov je vodca, ktorý sa vidí v nulovom bode a vníma nás predtým ešte ako koncept. Venuje sa zdraviu, šťastiu a budúcnosti členov skupiny, v ktorej pôsobí.

Posunutie sociálnych noriem a dynamika pracoviska v posledných rokoch znamenajú, že „osvedčená“ taktika riadenia pred desiatkami rokov už nie je nevyhnutne najefektívnejšia a existujú tri stratégie moderného lídra. (Fallon, 2017)

Tri stratégie moderného lídra:

1. Moderný líder má byť trénerom, nie odborníkom - Lídri, najmä na výkonnej úrovni, sa tradične považujú za ľudí, ktorí majú konečné slovo nad všetkými rozhodnutiami - bez ohľadu na to, čo si ich tím môže myslieť.

V posledných rokoch však vedúci predstavitelia prestali preberať úlohu konečného „experta“ na základe svojich titulov. Namiesto toho, vedúci predstavitelia v súčasnosti prijímajú trénerov a centrá zdieľania vedomostí, ktoré spájajú odborné znalosti a talent svojich kolegov a nadriadených. Vedenie je dnes viac o inšpirácii, transformácii, autenticite a kreativite než o bývalých autoritárskych štýloch a preto by moderní lídri mali zmeniť svoje správanie a nebyť len diktátorom.

2. Prispôsobenie sa potrebám a osobnostiam svojho tímu - Existujú určité osobnostné črty - extroverzia, príjemnosť, svedomitosť atď, ktoré sa už dlho spájajú s dobrým vodcom. Účinné vedenie je viac závislé od toho, do akej miery osobnosť vedúceho vyhovuje potrebám tímu, ktorý vedú, najmä pokiaľ ide o preferencie a názory tímu na moc. Členovia tímu, ktorí sa domnievajú, že by sa mali podrobiť autorite vodcov, budú najlepšie reagovať na dominantných vodcov, ktorí sú veľmi extrovertní, svedomití a menej príjemní, zatiaľ čo tímy, ktoré uprednostňujú kontrolu, najlepšie reagujú na rovnostárske alebo vodcovské štýly.
3. Humanizovanie - Dnešní zamestnanci hľadajú vedúcich, ktorí sú skutoční, autentickí, informovaní a prístupní. Manažéri by mali radšej podporovať ľudský prístup k svojim vzťahom so svojimi tímami, než aby zostali vo svojich rohových kanceláriách. Jednoducho povedané, lídri sa musia humanizovať kvôli virtuálnej povahe vzťahov a spôsobu práce v dnešnej digitálnej a globálnej ekonomike. Humanizácia vytvára vzťahy a dôveru. (Fallon, 2017)

Predpokladá sa, že dôjde k vytvoreniu prostredia, v ktorom sú v popredí ľudské zdroje a hodnota daná človeku na rozdiel od robotického (automatizovaného) prostredia, kde pre sentiment a empatiu nie je prikladaná dôležitosť, kde elektronizácia prevažuje svojou podstatou.

3.4 Etické vedenie

Etické vedenie z hľadiska zamestnancov alebo organizácií, možno vyjadriť ako najideálnejší štýl vedenia z hľadiska uplatniteľnosti demokracie. Hlavným cieľom etického vedenia je štýl vedenia uprednostňujúci etiku a logiku v inštitúciách a organizáciách a vytváranie etických princípov, ktoré usmerňujú procesy rozhodovania v organizáciách. Mnoho zamestnancov inštitúcií alebo organizácií má základné morálne dimenzie súvisiace s podnikaním v ich oblasti úloh a zodpovednosti. Pri mnohých rozhodnutiach vedúcich pracovníkov existuje etický základ

alebo etické kritérium. Všetky druhy vedenia zahŕňajú aj hodnoty a manipuláciu alebo motiváciu z určitého filozofického hľadiska. (Uğurluoğlu a Çelik, 2009)

Desať charakteristík, ktoré vysvetľujú etické vedenie a zabezpečujú jeho funkčnosť v organizácii:

- Etickí vodcovia sa pravidelne zmieňujú o vzájomných hodnotách a etických štandardoch a zabezpečujú ich pochopenie, vnímané a implementáciu.
- Etickí vodcovia dávajú zodpovednosť ľuďom. Títo vodcovia udržiavajú zodpovednosť za seba a ostatných ľudí v súlade s etickými hodnotami.
- Etickí vodcovia sa svojim správaním stávajú príkladom pre ostatných zamestnancov v organizácii a očakávajú, že ďalší zamestnanci budú konať rovnako podľa etických zásad.
- Etickí vodcovia nevyklúčujú svojich zamestnancov z poradenstva vo fázach rozhodovacieho procesu. Chránia etické hodnoty pri každom svojom správaní.
- Etickí vodcovia sa starajú o to, aby politika a jej aplikácie boli v súlade.
- Etickí vodcovia tvoria čas a zdroj na účely pomoci ľuďom získať požadovanú dôveru a schopnosť v zmysle transformácie správnych presvedčení pre dobré správanie.
- Etickí vodcovia venujú pozornosť pocitom, názorom a reakciám všetkých ostatných ľudí v oblasti ich vplyvu.
- Pretože dodržiavanie etických pravidiel a hodnôt je súčasťou ich vlastností, neustále sa pokúšajú o zlepšenia v ďalších oblastiach.
- Etickí vodcovia používajú svoje misie, vízie a hodnoty ako meradlo pri rozhodovaní o prijatí personálu do organizácie alebo inštitúcie, s ktorou sú prepojení a propagujú ju.
- Etickí vodcovia sa dostávajú do popredia a motivujú tím, že sú priekopníkom etiky namiesto toho, aby obviňovali niekoho iného, alebo vyčkávaním na ostatných. (Erkutlu, 2014)

3.5 Strategické vedenie

Keď úloha a zodpovednosť spadajúca na strategických vodcov mala za následok finančné úspechy, strategickí vodcovia boli považovaní za hrdinov či záchrancov spoločností. Avšak, spolu s globalizáciou prinieslo 21. storočie prostredie neistoty pre organizácie, rôzne ekonomické a sociálne zmeny na trhoch spôsobili potrebu čeliť nepredvídateľným podmienkam prostredia. Zatiaľ čo zmeny v priemyselných odvetviach prebiehali v minulom storočí lineárne, dôležití konkurenti neboli globálni, ale zvyčajne tiež iba lokálneho charakteru. Nová

konkurenčná štruktúra globálnej ekonomiky zablokovala určenie smerovania organizácií z pohľadu jedného jedinca, má diferencovanú štruktúru organizácií 21. storočia a strategickú implementáciu vedenia. (Uğurluoğlu a Çelik, 2009)

Tabuľka 8: Implementácie strategického vedenia

20 storočie Implementácia	21 storočie Implementácia
Výstup riadený	Výstup a proces riadený
Trpezlivý a sebavedomý	Sebavedomý, ale nie arogantný
Pokúša sa získať informácie	Pokúša sa získať informácie a použiť ich na získanie výsledku
Usmerňuje tvorivosť ľudí	Uvoľňuje a podporuje tvorivosť ľudí
Pracovné toky sa určujú podľa hierarchie	Pracovné toky sa uskutočňujú zo vzťahov
Dôležitosť integrity je uvedená výslovne	Dôležitosť integrity je naznačená činmi
Vyžaduje sa rešpekt	Chce sa získať rešpekt
Rozdiely sú tolerované	Hľadajú sa rozdiely
Reaguje na zmenu životného prostredia	Koná s cieľom vopred zachytiť zmenu životného prostredia
Pracuje ako vodca	Pracuje ako vodca a člen veľkej skupiny
Zamestnanci sa považujú za zdroj	Zamestnanci organizácie sa považujú za rozhodujúci zdroj
V zásade sa pracuje s miestnym prístupom mysle	V zásade sa pracuje s globálnym prístupom mysle
Investuje sa do rozvoja zamestnancov	Investuje sa dôležitá čiastka pre neustály rozvoj zamestnancov

Zdroj: (Ireland, Hitt, Hoskisson, 2005) akt. (Uğurluoğlu a Çelik, 2009)

Rozdiel medzi tradičným a moderným vedením ľudí je aj v tom, že došlo k súvisiacemu posunu od riadenia v hierarchiách, kde bolo jasné rozhodovanie, k riadeniu v rovinných maticových organizáciách. Táto zmena si vyžaduje nielen myslenie založené na spolupráci, ale aj postupy rozhodovania, ktoré sú inkluzívnejšie pre viaceré zúčastnené strany a ktoré sa môžu podieľať na zdieľaní moci v porovnaní so silou. (Fallon, 2017)

4 Potenciál možnosti definovania špecifického manažérskeho štýlu pre Slovenskú republiku

Odlíšne prístupy v riadení ľudských zdrojov môžu byť vhodnejšie pre rôzne archetypy kultúry národného a regionálneho riadenia (nemecký, japonský, latinský a pod.) Tarique a kol. (2010) hovoria o tom, že v minulosti veľké nadnárodné spoločnosti v rámci riadenia ľudských zdrojov často postupovali na základe kopírovania domácej organizačnej štruktúry s cieľom štandardizovať prístupy a postupy svojich dcérskych spoločností na rozptýlených

geografických územiach. pretože sa všeobecný prístup k transpozícii postupov z jedného systému do druhého začal javiť ako obmedzený, bola spochybnená koncepcia univerzalistického prístupu k riadeniu operácií v prospech kontextovejšieho prístupu. Takýto prístup si vyžaduje vývoj komplexnejších a vhodnejších riešení v súlade s miestnymi okolnosťami. (Tarique a kol., 2010) Presná úloha postupov a priorít v tejto zmesi globálnej štandardizácie a lokálneho prispôsobenia zostáva pretrvávajúcim empirickým problémom.

Na základe definovaných rozdielov klasického a moderného štýlu riadení, sú predstavené zodpovednosti vodcu za koncepciu moderného vedenia, a identifikované sú rozdiely medzi manažérom a vodcom. Uvedené sú štýly vedenia ľudí vo vybraných európskych krajinách. Množstvo zistených rozdielov poskytuje dostatočný potenciál pre možnosť definovať špecifický manažérsky štýl pre Slovenskú republiku, na základe ktorého dôjde ku zvýšeniu výkonnosti a spokojnosti zamestnancov.

Naplánovať je možné tieto postupné kroky:

- 1) Štúdium a skúmanie teoretických charakteristík jednotlivých druhov managementu a manažérskych prístupov vedenia ľudí vo vybraných európskych krajinách. V týchto analýzach uviesť do vzťahu štýl managementu, množstvo manažérov na rôznych úrovniach a výkonnosť ekonomiky/podnikov/odvetví. Vyhodnotiť ktorý štýl je najefektívnejší. U analýzy by bolo vhodné reflektovať vplyv kultúry a etiky danej spoločnosti, aj keď u nadnárodných spoločností sa budú tieto individuálne vplyvy miešať a znižovať.
- 2) Realizácia analytickej a diagnostickej časti na báze prieskumu poznatkov a zisťovanie skutočného stavu, charakteristík, osobnostnej a vedomostnej úrovne riadiacej práce manažmentov v MSP na Slovensku, prostredníctvom dotazníkového prieskumu.
- 3) Navrhnuť, konkrétne originálne ponímané a univerzálne aplikovateľné pravidlá managementu pro Slovenskú republiku.

Typ správania, ktorého výsledkom je úspech vodcu, závisí od definície úspechu a podmienok. V rôznych krajinách a kultúrach existuje veľké množstvo rôznych štýlov vedenia. Štýly vedenia a metódy riadenia na celom svete sú rôzne a sú ovplyvnené špecifikáciami v danom prostredí. Rôzne štúdie a výskumy v rôznych krajinách zdôraznili súlad štýlu vedenia z hľadiska podmienok úspechu. (Mahbub, 2010)

Záver

Vodcovský koncept alebo vodca bol vždy v spojení s ľuďmi v skupinách, v podnikových a organizačných štruktúrach, v obdobiach kríz a depresí, meniacom sa prostredí, kde ekonomické, demografické či sociálne faktory spôsobili zmeny v spôsobe vodcovstva a požiadaviek na jeho rolu ako takú.

Mnohým podnikateľom a manažérom v tvrdom konkurenčnom prostredí v snahe prežiť, ostáva iba kopírovať, či napodobňovať štýly vedenia. Napodobňovanie je prvým impulzom k vlastnej aktivite a prielomu v inovatívnom myslení, avšak v biznise vyhrávajú tí, čo nájdu nové spôsoby a dosiahnu majstrovstvo.

V klasickom zmysle je vodca vnímaný ako nadriadený, manažér, ktorý získal svoju moc a autoritu z pravidiel a hierarchickej štruktúry. Jeho úlohou bolo prinútiť ľudí alebo skupiny vykonávať práce v rámci určitých pravidiel a šablón. Manažér je nazývaný ako osoba, ktorá pokračuje (nasleduje) iným slovom udržuje status quo, a vodcom sa nazýva osoba, ktorá vykonáva inovácie alebo dosahuje zmeny, zavádza ich následne do praxe spolu so svojimi nasledovníkmi.

Zmena svetového poriadku si vyžaduje rôzne vodcovské modely pre rôzne obdobia, kde tieto vodcovské modely vzišli v súlade s požiadavkami vyskytujúcimi sa v každom takomto období. V dnešnej dobe by mali manažéri nevyhnutne preukazovať flexibilitu primeranú kultúrnym rozdielom, rešpektovať rozdiely, uznávať motívy ľudí a zvoliť si vhodný štýl vedenia.

Definované boli oblasti výskumu:

1. Analýza charakteristík jednotlivých druhov managementu a manažérskych prístupov vedenia ľudí vo vybraných európskych krajinách.
2. Analýza báze poznatkov a zisťovanie prieskumu skutočného stavu úrovne riadiacej práce manažmentov na Slovensku prostredníctvom dotazníkového prieskumu.
3. Syntéza návrhov konkrétnych originálne ponímaných a univerzálne aplikovateľných pravidiel managementu pro Slovenskú republiku.

Veľký vplyv na riadenie ľudí má najmä kultúra, no ani jednu z nich nemôžeme označiť jednoznačne za dobrú alebo zlú. Každá jedna je iná a vyžaduje si rešpekt. Severské krajiny sú

typické nízkym stupňom presadzovania sa a nižšou prístupnosťou v rámci kolektívu. Naopak Briti a Nemci sa omnoho viac sústredia na výkon, nemajú v sebe takú citlivosť chápať druhých a sú skôr neprístupní. Ľudia z južných európskych krajín sú opakom, pretože majú temperament a vysoký stupeň presadzovania sa a aj prístupnosti. Kultúra a jej špecifiká nie sú základom úspešného manažéra, no do určitej miery je potrebné ich zohľadňovať.

Použitá literatúra

- ADAIR, John, 2004. *Efektívni inovace*. Alfa Publishing. ISBN 80-86851-0.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: [moderní pojetí a postupy]*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BENNIS, Warren, 2009. *On becoming a leader*. Hachette Book Group USA. 224 s. ISBN 0465014089.
- FALLON, Nicole, 2017. *4 Smart Management Strategies for the Modern Leader*. [online] © 2021 business.com [2021-02-08]. Business New Daily, Updated Apr 26, 2017. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/9901-modern-leadership-strategies.html>.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- ÇETIN, C., 2008. *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. Istanbul Ticaret Odası Yayınları , Istanbul.
- COLLINS, Jim., PORRAS, Jerry, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (BUILT to Last)*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5638-7.
- DEMIR, C. a kol., 2010. „Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Araştırma“, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi , 2 (1), 129-152.
- ERKUŞ, A. a GÜNLÜ, E., 2008. *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 9 (2), 187-209.
- ERKUTLU, H. V, 2014. *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. 1. vydanie, Elif Yayınevi, Ankara.



- ERTÜRK, M., 2001. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- FERENCOVÁ, Martina, 2012. *An Analytical View of Communication and Management Capabilities and Their Use in Practice*. Brussels: EuroScientia vzw, 2012. 150 p. ISBN 978-90-818529-7-5.
- GÜL, H. a AYKANAT, Z., 2012. *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 16 (1), 17-36.
- GÜRSEL, M., 2014. *Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar*. 1. vydanie, Çizgi Kitapevi, Konya.
- HITT, A., Michael, R. Duane IRELAND, Robert E. HOSKISSON, 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson/South-Western. 541 pp. ISBN 9780324275285.
- KARIP, E., 1998. *Dönüşümcü Liderlik*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (16), 443-465.
- KOTLER, Philip; KELLER, Lane Kevin, 2013. *Marketing management, analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-8970-7.
- KRAJČIOVÁ, Marta, 2012. Pravidlá vedenia zamestnancov. In: *Mladý manažér*. [online]. [2021-02-08]. Dostupné na:
http://www.krajciova.sk/MANAZER/L5_HodnotenieZamestnancov_V1.pdf.
- KRISHNAN, T.N., SCULLION, H., 2017. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. In: *HumanResource Management Review* 27, Issue 3, 2017, Pages 431-441, ISSN 1053-4822. Dostupné na:
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- KUBIČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada, Praha, Bookport. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LATUKHA, Marina a Anna VESELOVA, 2018. *Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia?* 06 July 2018
<https://doi.org/10.1002/hrm.21930>.
- MAHBUB, Zaman, 2010. *Corporate governance in 2010: an assessment of the impact of new regulations*. International Accountant, Feb/Mar, Issue 51, pp. 12-13.
- MIHALČOVÁ, Bohuslava, Michal PRUŽINSKÝ, 2006. *Manažérske teórie*. ISBN 978-80-8084-076-1.



- MORRIS, S., SNELL, S. and BJÖRKMAN, I., 2016. An architectural framework for global talent management. *In: Journal of International Business Studies*, Vol. 47 No. 6, pp. 723-747.
- OLEXOVÁ, Cecília, 2011. *Riadenie ľudských zdrojov: praktikum*. Bratislava, Vydavateľstvo EKONÓM. 105 s. ISBN 978-80-225-3260-0.
- ÖZALP, İ. a ÖCAL, H., 2000. *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 3 (4), 207-226.
- OSTERGAARD, Erik, Korsvik, 2018. *The Responsive Leader: How to Be a Fantastic Leader in a Constantly Changing World*. LID Publishing (May 8, 2018). ISBN-13 : 978-1911498537.
- RUDITO, Priyantono, 2015. Leveraging Global Talent: Strategic Leverage to Achieve Excellent Business Performance. April 2015. *In: Journal of Computational and Theoretical Nanoscience* 21(4). DOI: 10.1166/asl.2015.5986.
- SEDLÁK, Mikuláš, 2009. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). ISBN 978-80-8078-283-2.
- SPARROW, Paul & Heba MAKRAM. What is the value of talent management? building value-driven processes within a talent management architecture. 09/2015, *In: Human Resource Management Review*. 25, 3, p. 249-263 15 p. ISSN 1053-4822.
- TARIQUE, Ibraiz, 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *In: Journal of World Business*, roč. 45, č. 2. ISSN 1090-9516.
- TAŞ, A. a ÖNDER, E., 2010. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 9 (32), 17-30.
- UĞURLUOĞLU, Ö. a ÇELİK, Y., 2009. *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi , 12 (2), 121-144.
- ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
- ÜNAL, M., 2012. *Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 32 (1), 297 - 310.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.



- WEE, X. M. Elijah & TAYLOR, M. Susan, 2018. Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *In: Journal of Applied Psychology* 103(1). September 2017. DOI: 10.1037/ap10000261.
- ZHELTOUKHOVA, Ksenia, 2014. *HR : Getting smart about agile working, Research Report*. [on-line] © Chartered Institute of Personnel and Development [2021-02-08]. November 2014. Dostupné na: https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf.

Kontaktné údaje:

Dipl. Ing. Mário Slivka, MBA, LL.M

EDENRED Slovakia, Ltd.

Porubského 7, 821 08 Bratislava, Slovensko

email: marioslivka@gmail.com