





3  
2021  
Ročník V.



# REFLEXIE

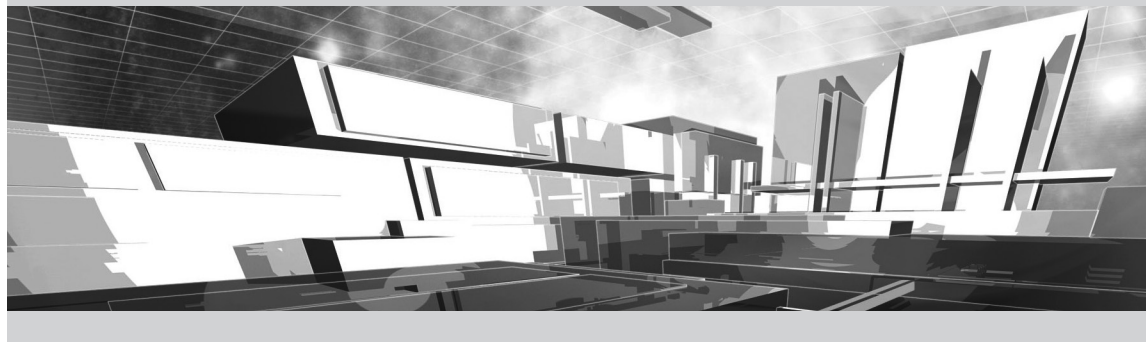
Kompendium teórie a praxe podnikania

NOVÝ SVET,  
NOVÉ PRÍLEŽITOSTI





# REDAKCIA



REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania  
Nový svet, nové príležitosti

Číslo 3/2021, ročník V., dátum vydania: 30. september 2021  
Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

**Odborné texty**

© Dr.h.c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.  
© Ing. Zuzana Gončárová, PhD., doc. Ing. Jana Piteková, PhD.,  
Ing. Mária Vrábliková, PhD.

**Redakčná rada**

Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor  
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.  
prof. Ing. Alena Daňková, CSc.  
doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD.  
Ing. Lucia Kassayová, MBA  
doc. Mgr. Peter Madzík, PhD.  
doc. Ing. Jana Piteková, PhD.  
prof. Ing. Iveta Ubrežiová, PhD.

**Recenzenti**

prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD.  
prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.  
doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.

**Grafický dizajn**

Dušan Ščepka  
Mgr. Milan Pudiš, PhD.

**Jazyková úprava**

Ing. Gabriela Smerigová

**Vydala a vytlačila**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
VERBUM – vydavateľstvo KU  
Hrabovská cesta 5512/1A  
034 01 Ružomberok  
IČO 37 801 279

**ISSN** 2585-7428

**Cena** 6,- Eur

# OBSAH



<b>Ocenenie pre časopis REFLEXIE .....</b>	<b>10</b>
<b>PREDSLOV</b> Anna Diačiková .....	<b>11</b>
<b>Zuzana Gončárová, Jana Piteková, Mária Vrábliková:</b> <b>Ľudský faktor ako zdroj spokojnosti zákazníkov</b> <b>rodinných podnikov cestovného ruchu</b> Koreferát k 19. časti edície Štefana Kassaya RIADENIE – Nový svet, nové príležitosti .....	<b>12</b>
<b>Diskurz o nevyhnutnosti spoločenských zmien,</b> <b>o perspektívach a možnostiach človeka podieľať sa</b> <b>na tvorbe budúceho sveta .....</b>	<b>28</b>
<b>1. kapitola</b> <b>Úvahy, hypotézy, a názorové odlišnosti</b> <b>o budúcnosti sveta .....</b>	<b>31</b>
Medzinárodný ekonomický vývoj .....	32
<b>Mienkotvorné osobnosti</b>	
Vodcovia & manažéri .....	34
Veda & viera .....	34
<b>Ako to vidí .....</b>	<b>36</b>
<b>Milan Sikula:</b> Rast ekonomickej moci najväčších nadmárodných korporácií .....	36
<b>Robin Eric Hähnel:</b> Rast disharmónie medzi technologickými možnosťami a spoločensko- ekonomickými dôsledkami .....	38
<b>Michael Albert:</b> Participatívna spoločnosť a participatívne riadenie podniku .....	40
<b>Noam Chomsky:</b> Možnosti participácie ľudí na riadení podniku .....	46
<b>James C. Collins:</b> Collinsových sedem relevantných záverov ...	48
<b>Tony Humphreys:</b> Skúsenosti vodcu, zrelosť manažéra ...	52
<b>Stephen Covey:</b> Prelínanie procesov vedenia a riadenia podniku .....	57
<b>Muhammad Yunus:</b> Revolučný mikroplatobný bankový systém .....	60
<b>Milan Zelený:</b> Íst vlastnou cestou a nebáť sa nového a neznámeho .....	63
<b>Isaac Getz:</b> Vízia odbúravania hierarchií a možnosti uplatnenia slobody v práci .....	65
<b>Augustín Marián Húska:</b> Komparácia „reálneho socializmu“ a „reálneho kapitalizmu“ .....	68
<b>Július Krempaský:</b> Veda vytvára hypotézy, ktorým možno iba veriť .....	72
<b>Anselm Grün:</b> Miera peňazí a tvorba skutočných hodnôt ...	76
<b>Ignác Prno:</b> Neudržateľnosť v súčasnosti dominujúcej paradigmy vedy .....	80
<b>Ján Košťuriak:</b> Schopnosť vidieť a chápať meniaci sa svet ...	84
<b>Daniel Pink:</b> Výkon a uspokojenie z vykonávanej práce ...	86
<b>Ricardo Semler:</b> Neplatnosť aproximatívnych metód pri hľadaní budúcnosti .....	90
<b>Guy Kawasaki:</b> Ako rozbehnúť podnik .....	92
<b>Gary Hamel:</b> Transparentnosť, meritokracia a sebaurčenie ...	96
<b>Michael Morris:</b> Šokujúca pravda o globálnej manipulácii ľudstva .....	100

## Príklad revolučnej zmeny v riadení podniku

Whole Foods Market..... 104

## 2. kapitola

**Nový svet, nové príležitosti..... 107**

To vám bol divný SVET..... 107

Nový svet, formovanie jeho kultúr..... 108

Generačný a myšlienkový posun Nového sveta ..... 109

Hľadanie zmyslu života ..... 111

Zmysel života v prizme tvorby nových hodnôt ..... 111

Zmysel života v prizme vlastnej budúcnosti ..... 111

Zmysel života v prizme napĺňania abiotických potrieb... 111

Nevratnosť strát v spätosti so zadlžovaním  
pri napĺňaní túžob..... 112

Deklarácia symbolov úspechu ..... 112

Život podľa vzorov alebo ostať sám sebou?..... 113

Zmysel podnikania ..... 114

Zmysel dosahovania maximálnych výkonov ..... 116

Limitnosť zdrojov v súvislosti s uznávanými hodnotami  
so zmyslom života a zmyslom podnikania..... 116

Disponibilný čas a jeho zmysluplné využitie..... 118

Spotrebovať svoj životný čas na hodnotné ciele  
a tvorbu nových hodnôt..... 118

Zmysel znižovania spotreby času..... 119

Výkonnosť človeka v podniku..... 120

Zneužívanie moci ..... 120

Vzájomný vzťah moci, autority a slobody ..... 121

Čas a priestor životných etáp človeka ..... 122

Čas a priestor z pohľadu geografie času ..... 123

Zrýchľujúca sa početnosť prekvapení a tempo  
realizácie zmien..... 123

Jedinečnosť času, jeho relatívnosť a realita  
neobnoviteľnosti..... 124

Čas už nie je čo býval..... 124

Stret kultúr v globálnom priestore a ich vplyv  
na výkonnosť podniku..... 126

Podniková kultúra a jej premeny vplyvom globálneho  
podnikateľského prostredia..... 127

Vzťah medzi obsahom kultúry a výkonnosťou podniku... 128

## Exkurz 1

Svetový étos ..... 129

## 3. kapitola

**Zásadné zmeny podnikania, práce i životnej úrovne... 131**

Preroddelenie výnosov globálneho podnikania ..... 132

Zdôvodnenosť ukazovateľov prosperity podniku ..... 132

Nový svet podnikania ..... 133

Možnosti komparácie minulého a novoformujúceho sa  
stavu ..... 137

Nové usporiadanie cieľov, nové priority a spôsoby ich  
dosahovania ..... 137

Zvyšovanie výkonnosti podniku ..... 137

Včasný vnímanie signálov zmien voľbou postupov  
umožňujúcich iteračné komparácie..... 138

## Vízie alternatív budúcnosti

Minulosť súčasnosti, súčasnosť budúcnosti..... 140

Farebné scenáre..... 140

Nová kvalita života ..... 141

Dimenzie kvality života, atribúty, koncepty, modely  
a kategorizácie..... 141

*PERSPEKTÍVA: PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE..... 141*

Vplyv globálnych faktorov a dôsledkov premien  
spoločenského systému na podnikateľské prostredie ... 144

Vplyv rozhodnutí decíznej sféry na podnikateľské  
prostredie v podnikoch..... 145

Vplyv Európskej únie na podporu vzdelávania, vedy  
a výskumu ..... 145

Ovplyvňovanie decíznej sféry lobingom ..... 146

Zachovanie existencie podniku a perspektíva rastu ..... 146

Nie maximalizácia spotreby, ale optimalizácia zdrojov... 147

Multidimenzionálnosť vplyvov a závislostí perspektív  
BSC, ich interakcie a optimálny rozvoj..... 147

*PERSPEKTÍVA: EKONOMIKA A FINANČIE..... 148*

Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov  
a dôsledky perspektívy rastu vo svetovom meradle... 148

Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov: Dôsledky  
perspektívy vo svetovom meradle ..... 148

Dva póly svetovej ekonomiky a ich reflexie v podnikoch budúcnosti: Hospodársky cyklus, tvorba a rozdelenie svetového bohatstva.....	149
<b>Prezentácia a symbolika úspechu.....</b>	<b>150</b>
Hodnota, peniaze a bohatstvo.....	150
Hospodársky cyklus, zmeny hodnôt a vývoj národného bohatstva v priebehu času.....	151
Zaostávanie a rozklad.....	152
<b>Kvalitatívne zmeny inštitucionálneho prostredia, formovanie Nového sveta.....</b>	<b>153</b>
Kritický prah internacionalizácie podnikania.....	153
Rast zložitosti riadiacich štruktúr v dôsledku globalizačných procesov.....	154
Určujúce faktory zmien.....	154
<b>Svet hierarchií kontra svet slobody.....</b>	<b>155</b>
Sloboda podnikania, slobodný podnik.....	155
Vznik slobodného podniku.....	156
Sloboda v práci.....	156
<b>PERSPEKTÍVA: STRATEGICKÁ KOMUNIKÁCIA.....</b>	<b>158</b>
<b>Nová spoločenská zodpovednosť.....</b>	<b>160</b>
Úsilie o trvalo udržateľný rozvoj.....	161
Meranie trvalo udržateľného rozvoja.....	162
Rozvoj podnikateľskej etiky.....	163
Súvislosť podnikateľskej etiky a zodpovednosti.....	163
Nebezpečenstvo narušenia etických princípov.....	163
Podnikové občianstvo.....	164
Nová éra reportovania zodpovedného podnikania podľa GRI G4.....	165
Povinné reportovanie zodpovedného podnikania v Európskej únii.....	166
Najetickejšie podniky na svete.....	166
Kritérium otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti v hodnotení podnikov.....	166
<b>Exkurz 2</b>	
<b>Zodpovedné podnikanie.....</b>	<b>168</b>
<b>PERSPEKTÍVA: INTERNÉ PROCESY.....</b>	<b>170</b>
<b>Individualizmus, participatívnosť, delegatívnosť, zodpovednosť?.....</b>	<b>172</b>
Participatívne alebo delegatívne rozhodovanie?.....	173
<b>Premeny v čase premien: Nový svet, nové riziká a nové príležitosti.....</b>	<b>174</b>
<b>PERSPEKTÍVA: UČENIE A RAST.....</b>	<b>176</b>
Nadobúdanie a využitie nových znalostí.....	176
<b>Základné zložky: ľudia, systémy, podnikové procedúry ...</b>	<b>177</b>
<b>Rast produkcie a rast spotreby pri limitovaných zdrojoch.....</b>	<b>178</b>
<b>Zrelosť vodcu a profesionálna efektívnosť.....</b>	<b>181</b>
Zrelosť vodcu a jeho individualita.....	181
Všeobecné princípy, zákony, a reálne predpoklady ich rešpektovania.....	182
Inteligentné informácie a ich využívanie na globálnych trhoch – rozhodujúci vplyv človeka.....	182
Osobná a tímová integrita.....	183
<b>Previazanosť osobnostného rastu a rozvoja talentu s dosahovaním excelentných výkonov.....</b>	<b>184</b>
Dosahovanie excelentných výkonov.....	185
<b>Exkurz 3</b>	
<b>Komparácia zdrojov ekonomického rastu v krajinách V4 a vo Fínsku.....</b>	<b>186</b>
<b>Hodnoty poučenia z krízy.....</b>	<b>188</b>
Súhrnná produktivita faktorov.....	188
Interné procesy a ekonomika podniku.....	189
Hľadanie optima.....	189
Správna voľba štýlu riadenia – riadený vývoj skupiny ...	189
<b>ŽIVOTOPIS</b>	
<i>Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. ....</i>	<i>193</i>



Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na [www.manazmentpp.sk](http://www.manazmentpp.sk) a [www.kassay.eu/reflexie](http://www.kassay.eu/reflexie).

# Ocenenie pre časopis REFLEXIE

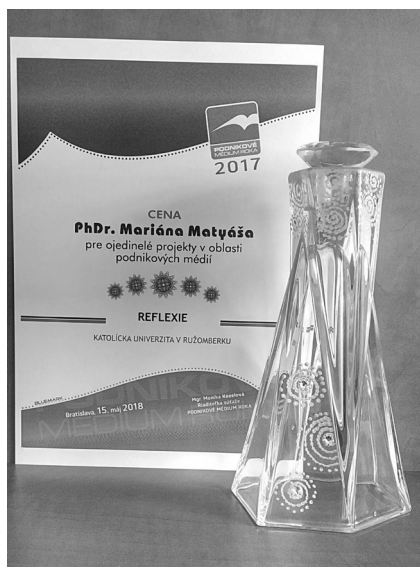
**Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017 v konkurencii slovenských tlačných a elektronických médií.**

Na slávnostnom vyhodnotení jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže **Podnikové médium roka 2017**, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu **PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií** – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň zaväzujúcim v nepoľavení tvorivého úsilia.

*Redakčná rada časopisu Reflexie*



# PREDSLOV

**Anna Diačiková**, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu *REFLEXIE* prinesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákaznickej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú *BSC* perspektívy podniku.

Časopis *Reflexie* vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

## 1. Perspektíva podnikateľského prostredie:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

## 2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

## 3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprierezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprierezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

## 4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

## 5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

*Pentalógia*, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome miléníí, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym vedeckým alebo odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

# Ľudský faktor ako zdroj spokojnosti zákazníkov rodinných podnikov cestovného ruchu

Koreferát k 19. časti edície Štefana Kassaya  
RIADENIE – Nový svet, nové príležitosti

Zuzana Gončárová, Jana Piteková, Mária Vrábliková, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

## Úvod

Ľudský faktor je nezastupiteľný vo všetkých podnikoch, ale zvlášť v malých a stredných podnikoch poskytujúcich služby. Špeciálnou podskupinou malých a stredných podnikov sú rodinné podniky, v ktorých sa spája pozícia dvoch kľúčových subjektov trhu (domácností a podnikov) do jedného celku. Rodinné podniky zvyčajne patria medzi malé a stredné podniky a majú v Slovenskej republike podľa *Markovej* (2003), *Šúbertovej* et al. (2009) a *Ubrežiovej* et al. (2020) oproti veľkým podnikom nasledovné výhody:

- významný podiel na tvorbe pridanej hodnoty;
- prispievanie k vytváraniu sociálnej klímy, k pracovnému, sociálnemu a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva;
- oživovanie historických centier, ponuka širokej škály služieb;
- prispievanie k udržaniu zdravého životného prostredia oživovaním, resp. udržiavaním kultúrnych a remeselných tradícií;
- prispievanie k rozvrstveniu spoločnosti zabezpečením priaznivého sociálno-psychologického ovzdušia;
- dynamizovanie trhového spoločenského poriadku;
- stabilizácia štruktúry hospodárskej činnosti, sociálnej štruktúry spoločnosti a politickej štruktúry.

Podľa *Hvolkovej* (2014) a *Ahmada* et al. (2020) sú malé a stredné podniky oproti veľkým podnikom charakteristické okrem vyššie uvedených skutočností aj prehľadnejšou organizačnou štruktúrou, efektívnejšou komunikáciou, menším počtom konfliktov, rýchlejšou aplikáciou princípov spoločenskej zodpovednosti (CSR) a rýchlejšími reakciami na požiadavky trhu. Negatívom môže byť nedostatok finančných zdrojov, čo môže ovplyvniť podnik hlavne pri zavádzaní inovácií, kúpe novej technológie a odmeňovaní zamestnancov. Až 99,2 % aktívnych podnikov na Slovensku patrilo k malým a stredným podnikom. Podiel malých a stredných podnikoch na celkovej zamestnanosti bol na Slovensku v roku 2015 59,5 %. V súčasnosti je to 59,1 %, pretože vzrástol počet veľkých nadnárodných spoločností (*Belas* et al., 2015, *monitoringmsp.sk*, 2021).

V rámci trhového kolobehu existuje vzájomná podmienenosť správania sa a konania domácich podnikov v rámci dopytu a ponuky na trhoch tovarov a služieb a výrobných faktorov. Rodinný podnik tieto atribúty spája a zmyslom nášho výskumu je posúdiť vplyv správania a konania majiteľov a zároveň zamestnancov rodinných podnikov na hodnotenie personálu rodinných podnikov cestovného ruchu, komparovať ich s klasickými (tradičnými) podnikmi a analyzovať súvislosti jednotlivých parametrov hodnotenia spokojnosti zákazníkov.

Keďže dve z kolektívu autoriek tohto článku sú zároveň vlastníčkami a manažérkami rodinných podnikov cestovného ruchu, je možné využívať aj empirickú metódu a tak výsledky prieskumu nadobúdajú praktický aplikačný význam. Rodinné podniky preukazujú posledné tri roky v rade o približne 5 % vyššiu mieru spokojnosti v porovnaní s klasickými podnikmi. Skúmame, ktorý parameter – personál a pomer cena/kvalita je štatisticky významnejší. V teoretickej časti príspevok poukazuje na jedinečnosť rodinných podnikov vo vzťahu ku klasickým (konvenčným) podnikom s dôrazom na pozíciu ľudského faktora v malých a stredných podnikoch cestovného ruchu a v analytickej časti sa realizuje výskum vybranej vzorky podnikov cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách. Analýza sekundárnych dát je spracovaná *Pearsonovým* korelačným koeficientom. Syntézu a indukciu využívame pri vyhodnocovaní získaných poznatkov.

## Rodinné podnikanie a jeho význam z hľadiska náboženstva a spirituality

Rodinné podnikanie je na Slovensku stále marginalizovanou témou. Aj preto pojmy ako rodinný podnik alebo rodinný podnikateľ nie sú zadefinované ani v slovenskej ani v európskej legislatíve (Slovak Business Agency, 2014). Z výskumov Strážovskej, Strážovskej a Krošlákovej (2008) vyplývalo, že na Slovensku by až 71 % rodinných podnikov privítalo zákon upravujúci rodinné podnikanie. Ani v súčasnosti však tento zákon neexistuje.

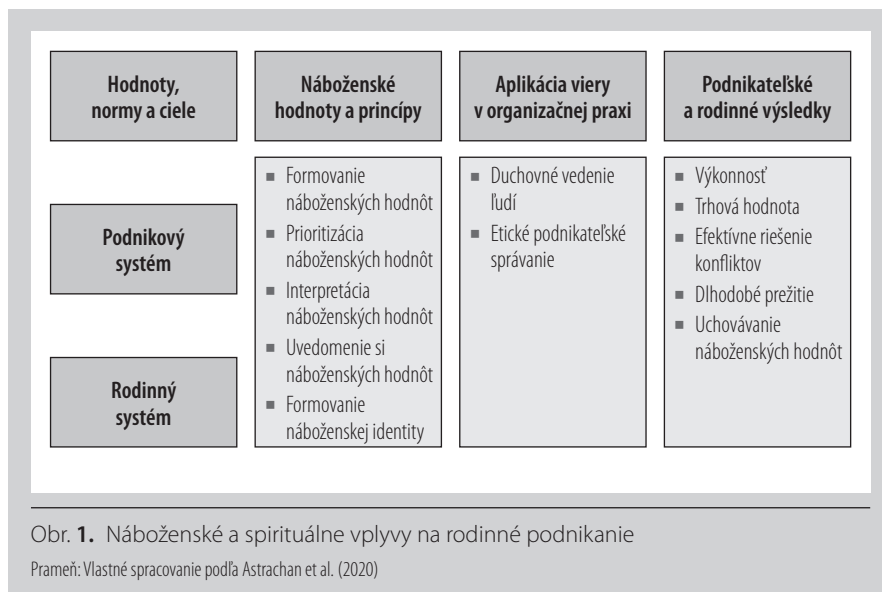
Vôbec prvou rodinnou firmou na svete podľa finskeho profesora *Matti Koiranena* bola spoločnosť, ktorá sa nazývala Raj a jej vlastníckmi boli *Adam* a *Eva. Astrachan* et al. (2020) analyzujú rodinné podnikanie z hľadiska náboženstva a spirituality. Náboženské (alebo v širšom slova zmysle spirituálne) hodnoty výrazne menia organizačné rozhodovanie a etické správanie. Rodinné firmy, ktoré sú typom organizácie založenej na hodnotách, poskytujú dostatok priestoru pre náboženské presvedčenie, ktoré ovplyvňuje rodinné, obchodné a individuálne rozhodnutia (obrázok 1).

Etické riadenie rodinného podniku môžeme aplikovať aj vo forme princípov Sociálnej náuky Cirkvi. Na základe takého správania môžeme vidieť, že v etických podnikoch je cieľom v prvom rade spokojnosť zákazníka a zisk je odmenou za poctivo odvedenú prácu (*Piteková*, 2017).

## Chápanie rodinného podnikania

*Strážovská, Strážovská a Krošláková* (2008, s. 9) definujú rodinný podnik ako „podnik, v ktorom vlastníctvo patrí členom rodiny, je riadený členom rodiny alebo potomkom zakladateľa“, a teda „súvisí s inštitúciou rodiny a manželstva“. Taktiež zistili, že drvivá väčšina rodinných podnikov vzniká ako malé a stredné podniky a výskumy vo svete ukazujú, že viac než 2/3 rodinných podnikov patrí medzi malé a stredné podniky, pričom prevládajú malé podniky. Aby sme mohli podnik považovať za rodinný, musí spĺňať aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik;
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkeho príbuznému;
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec iný člen rodiny, ktorý je súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku (*Strážovská* et al., 2009, s. 224).



V súčasnosti existujú 2 definičné prístupy k rodinným podnikom, ktoré slúžia na odlišenie rodinných podnikov od nerodinných, a to:

- komponentný prístup „*Component of Involvement Approach*“ – sústreďuje sa na merateľné predpoklady, ktoré odlišia rodinné podniky od nerodinných, centrom pozornosti sú kombinácie prvkov, ktoré existujú len v rodinnom podniku a odrážajú zapojenie rodiny do podniku (rodinné vlastníctvo, následníctvo), väčšina autorov sa orientuje práve na tieto zložky/komponenty, napríklad podiel rodiny na vlastníctve;
- prístup založený na správaní „*Essence Approach*“ – cieľom je pozorovanie správania, ktoré je špecifické pre rodinné podniky a zhodnotenie prínosu rodiny pre tento podnik v porovnaní so situáciou, ak by nebol rodinného charakteru (Klein, 2004).

Rodinné podniky takmer vždy odrážajú vzťahy v rodine. Na základe skúsenosti rozlišuje Strážovská et al. (2009) 3 typy rodinných firiem, a to:

- rodičovská (môže uplatňovať autoritatívny, protekcionistický alebo demokratický štýl riadenia),
- manželská (spoločné založenie manželmi alebo získanie vstupom do manželstva),
- príbuzenská (napr. bratská, sesterská, z hľadiska vývoja je najrizikovejšia, lebo hrozí tu najvyššie riziko konfliktov).

Podľa Moresovej a Sedliáčikovej (2017) jednou zo základných funkcií rodiny je sociálno-ekonomická funkcia. Tá chápe rodinu ako významný prvok v rozvoji ekonomického systému spoločnosti. Jej členovia sa zapájajú do výrobnjej i nevýrobnjej sféry vo výkone určitého povolania a súčasne sa rodina sama stáva významným spotrebiteľom, na ktorom je značne závislý trh.

Rodinné podnikanie prináša veľké množstvo výhod aj nevýhod. Medzi výhody patrí vyššia dôvera a spoľahlivosť, finančné výhody, nezávislosť, zamestnávanie príslušníkov rodiny, sú-

držnosť rodiny, jednoduchšia komunikácia, ponechanie zisku rodine, lepšie pracovné vzťahy, flexibilita, práca vykonávaná na vlastnom, budovanie a zveľadovanie majetku rodiny, motivácia vlastnou budúcnosťou (Strážovská et al., 2009; Strážovská, Strážovská, Krošláková, 2008). Medzi prínosy rodinného podnikania v oblasti ekonomiky a spoločenského vývoja môžeme zaradiť:

- účelná kombinácia vlastných a cudzích zdrojov financovania ako prevencia zadlženosti, čo zabezpečuje atraktivitu pre nastupujúce generácie,
- rodinné podniky majú osobitý záujem o miestny a regionálny rozvoj,
- v rodinných podnikoch sa prenášajú rodinné hodnoty do podnikania,
- vlastníci rodinného podniku majú väčší záujem o spokojnosť, či už zákazníkov alebo zamestnancov, neformálne vzťahy zlepšujú sociálnu funkciu v rodinnom podniku,
- v rodinných podnikoch výkonnosť závisí hlavne od intelektuálneho kapitálu a tzv. Socio-emotional Wealth perspective (SEW) (Kučerová, Šmardová, 2016; Zahra, 2016; Moresová, Sedliačiková, 2017; Bujan, 2020; Ramirez et al., 2020).

Medzi hlavné nevýhody patrí prenos pracovných záležitostí do súkromia, previazanosť podnikania na rodinu, časté nezhody v práci, ktoré vedú k „tichej domácnosti“, nezadefinované rozdelenie kompetencií, nepožadovanie potrebnej kvalifikácie od rodinných príslušníkov, trend uprednostňovania rodinných príslušníkov do riadiacich pozícií, nedostatok kapitálu, ručenie celým majetkom rodiny (pokiaľ je majiteľ živnostník), zaťaženie rodinného rozpočtu v prípade neúspechu podnikania, neustála prítomnosť rodinných príslušníkov na pracovisku (ponorková choroba), nepravidelná mzda, zahľadenosť do seba a tým prehliadanie situácie na trhu a problém nástupníctva (Strážovská et al., 2009; Strážovská, Strážovská, Krošláková, 2008; Hanson, 2019 et al.).

Positívami a negatívami rodinného podnikania sa zaoberá aj Gibb (2018), ktorý vytvoril maticu zloženú zo 4 kvadrantov (4 typy rodinných firiem – obrázok 2), kde porovnával na vertikálnej osi výhody a nevýhody rodinného podnikania (*Assets & Liabilities*) a na horizontálnej osi veľkosť agentských nákladov. Medzi výhody zaradil napr. sociálne väzby, racionálne financovanie a medzi nevýhody napr. toleranciu nízkej kvalifikácie u rodinných príslušníkov, nepotizmus, uprednostňovanie vlastných záujmov. Teória agentstva hovorí o rozdielnosti cieľov vlastníkov a manažérov (agentov).

Rodinné podniky		Agentské náklady	
		Vysoké (-)	Nízke (+)
Výhody a nevýhody	Výhody (+)	Profesionálna rodinná firma	Čistá rodinná firma
	Nevýhody (-)	Rodinná firma zaujímajúca sa o seba	Materská a otcovská rodinná firma

Obr. 2. Matica rodinného podnikania  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa Gibb (2018).

Odlíšny prístup k členeniu rodinných podnikov má *Stanley et al. (2019)*, ktorý v matici rozlišuje silu vplyvu rodiny a životný cyklus podniku. Na základe výskumných hypotéz vo vzorke 684 rodinných podnikov stanovili hlavné charakteristiky týchto podnikov, ako aj charakteristiky „hybridného“ rodinného podniku (obrázok 3).

	Skôr	Životný cyklus	Neskôr
Nízky	<b>Profil 1: Vyvíjajúca sa nerodinná firma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ slabé rodinné vlastníctvo</li> <li>▪ bez predstavenstva</li> <li>▪ malé (väčšinou &lt; 50 zamestnancov)</li> <li>▪ firmy prvej generácie</li> </ul>		Žiadne firmy
Rodinný vplyv		<b>Profil 2: Hybrid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ silné rodinné vlastníctvo</li> <li>▪ rodinný CEO</li> <li>▪ predstavenstvo</li> <li>▪ malé (&lt; 50 zamestnancov)</li> <li>▪ 50 % firiem prvej generácie</li> </ul>	
Vysoký	<b>Profil 3: Mladé rodinné firmy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ silné rodinné vlastníctvo</li> <li>▪ rodinný CEO</li> <li>▪ bez predstavenstva</li> <li>▪ malé (&lt; 50 zamestnancov)</li> <li>▪ firmy prvej generácie</li> </ul>		<b>Profil 4: Dynastia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ silné rodinné vlastníctvo</li> <li>▪ rodinný CEO</li> <li>▪ predstavenstvo</li> <li>▪ veľké (&gt; 50 zamestnancov)</li> <li>▪ firmy vyššej ako prvej generácie</li> </ul>

Obr. 3. Rodinné firmy podľa vplyvu rodiny a životného cyklu  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa Stanley et al. (2019)

Podľa štúdie *Sedliačikovej et al. (2020)* majú rodinné podniky aj mnohé ďalšie špecifiká, a to v oblasti organizácie a komunikácie. Až 68,10 % slovenských rodinných podnikov nemá presne definovanú organizačnú štruktúru, 53,15 % sa rozhoduje na základe spoločnej diskusie v rodine a 61,40 % rodinných podnikov uvádza strednú koordináciu medzi svojimi rodinnými a podnikovými cieľmi.

*Andreini et al. (2020)* skúmali prínos rodinného charakteru podniku pre zákazníkov vo svojej prehľadovej štúdii zložennej z 83 vedeckých článkov. Išlo o sociálne a kultúrne hľadiská na mikro-, mezo- a makroúrovni. V niektorých prípadoch si rodinné podniky dokázali vytvoriť a osloviť nové trhy zákazníkov, pre ktorých je typická identifikácia s komunitou.



V rodinnom podnikaní je nutné takisto zosúladiť aj tvorbu podnikateľského plánu a stratégie, pretože práve jej podoba určujú záujmy rodiny. „Medzi tieto záujmy možno zaradiť: budúcu spoluprácu rodiny, resp. osamostatnenie jej členov, objem finančných prostriedkov, ktoré rodina potrebuje získať z podnikateľského procesu, súžitie starších a mladších členov rodiny, spokojnosť starších členov s výsledkami, ktoré dosahujú mladší členovia“ (Strážovská, Strážovská, Krošláková, 2008, s. 66).

Podľa prieskumu agentúry Slovak Business Agency (2014) na začiatku podnikania majú rodinné podniky problémy hlavne s prístupom k financiám a s nadmerným administratívnym zaťažením. V priebehu životného cyklu rodinných podnikov sa menia aj ich problémy. Jedným z problémov hlavne rodičovských podnikov bola práve otázka nástupníctva, čiže príprava prechodu na mladú generáciu, ktorá sa zintenzívňuje so zvyšujúcim sa vekom samotných zakladateľov rodinných podnikov.

Moresová et al. (2018, 2019) skúmali vo svojich štúdiách pozitívne a negatívne determinanty externého a interného prostredia slovenských rodinných podnikov. Poradie determinantov externého prostredia bolo nasledovné: štátna byrokracia (ohrozuje až 94,7 %), daňovo-odvodové zaťaženie, legislatívna nestabilita, nízka vymožitelnosť práva, administratívne zaťaženie a nízka podpora. Pozitívne vníma externé prostredie len 14,3 % rodinných podnikov. V rámci interného prostredia je poradie determinantov, ktoré majú pozitívny vplyv, nasledovné: snahu rodiny o zveľadenie majetku a jeho rozširovanie (69,7 %), súdržnosť rodiny a prelínanie vzťahov rodiny a podniku. Naopak 28,9 % rodinných podnikov považuje za negatívne nevyjasnené kompetencie medzi členmi rodiny. Obava zo skončenia rodinnej tradície v podobe nástupníctva predstavuje negatívny faktor pre 26,8 % rodinných podnikov.

Aj keď majú mladí rodinní príslušníci vytvorený priestor na podnikanie, majú patričné vzdelanie, jazykové schopnosti, kreativitu a inovatívnosť, často o pokračovanie v rodinnom podnikaní nejavia záujem. Táto charakteristika súčasných nástupníkov spĺňa hlavné atribúty generácie Y (narodení 1978 – 1994, niekedy až do roku 2000), ktorá je podľa názorov sociológov a takisto Kotlera a Kellera (2007) a Davidaviciene et al. (2019) dravá, zameraná na mestský štýl, idealistická, nezávislá a menej konzervatívna ako generácia X (1965 – 1978). Svojimi charakterovými vlastnosťami, postojom k práci a spotrebiteľským správaním má bližšie ku generácii Baby boomers (1946 – 1964) ako ku generácii X.

Zahraničné výskumy však hovoria, že „len 5 – 15 % rodinných podnikov prežije do tretej generácie v rukách potomkov – zakladateľov. Iné štatistiky uvádzajú, že 30 % rodinných podnikov prežije len po druhú generáciu, 10 – 15 % prežije po tretiu generáciu a 3 – 5 % pôsobí po štvrtú generáciu“ (Serina, 2011, s. 12; Ahmad et al., 2020). Sedliačiková et al. (2020) uvádza, že v súčasnosti v 70,50 % slovenských rodinných podnikoch pracujú 2 generácie a v 27,90 % 1 generácia (zakladatelia).

Nakoľko skúmame podniky cestovného ruchu, ktoré sa zaoberajú poskytovaním služieb, je vhodné doplniť teoretické východiská aj o tento rozmer. Službu definujú Kozák a Staňková (2008, s. 70) ako „činnosť, ktorú môže jedna strana ponúkať druhej, je úplne nehmatateľná a nevytvorí žiadne vlastníctvo. Jej realizácia môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým výrobkom.“ Je veľmi ťažké nájsť čisté výrobné podniky a čisté podniky služieb a tak sa teda môžu pohybovať v nasledujúcom spektre:

- **čisto hmatateľné výrobky** – výrobok nie je sprevádzaný žiadnymi službami (napr. mydlo, soľ, zubná pasta),
- **hmotné výrobky sprevádzané službami** – ponuka pozostáva z výrobku sprevádzaného jednou alebo viacerými službami, cieľom služieb je zvýšiť atraktivitu výrobkov a bez nich by výrazne klesol obrat firmy (napr. zákazková drevovýroba, výroba IT, automobily),

- **hybridné** – ponuka pozostáva z vyváženého pomeru výrobku a služby (napr. obsluha v reštauračných zariadeniach),
- **prevažujúce služby s malým podielom hmatateľného výrobku alebo inej služby** (napr. služby aerolínií, kde je v rámci prepravy ponúkaný aj jedálny a nápojový lístok),
- **čistá služba** – ponuka pozostáva primárne zo služby (napr. opatrovanie detí, psychoterapia, masáže) (Kotler, Keller, 2007; Kozák, Staňková, 2008; Štefko et al., 2013).

Medzi základné vlastnosti služieb patrí podľa Payna (1996) nehmatateľnosť (abstraktný charakter, kde dodávateľ musí „zhmotniť nehmatateľné“ napr. vybavením kancelárií, imidž pracovníkov a pod.), nedeliteľnosť (výroba a spotreba prebieha súčasne za prítomnosti zákazníka), premenlivosť (závislosť od ľudského faktora a jeho momentálnej výkonnosti) a pomínutelnosť (neskladovateľnosť).

Cestovný ruch je odvetvie, ktoré tvorí podstatnú časť HDP. V prípade služieb cestovného ruchu medzi ďalšie vlastnosti zaraďujeme zoskupenie nesúrodých služieb a statkov a vzájomná závislosť ich producentov (symbióza voľných a ekonomických statkov, nutnosť spolupráce producentov), viazanosť na cieľové miesto (nemožnosť si vopred vyskúšať), komplexnosť a komplementarita (uspokojovanie súboru viacerých potrieb, kde jedna potreba vyvoláva druhú, produkt sa musí skladať z viacerých čiastkových produktov) a sezónny charakter dopytu (v dôsledku prírodných a sociálnych faktorov). V povedomí klientov v rámci V4 je najviac spájaný s ubytovacími službami. (Gúčík et al., 2010; Oriška, 2010; Bačík et al., 2020).

Podľa Gúčíka et al. (2006) a Portera (2008) sú zdrojom konkurenčnej výhody služieb cestovného ruchu silné stránky podniku v porovnaní s konkurenciou, podnikové zdroje a spôsobilosti (hodnotový reťazec, miera hospodárnosti, *know-how*), pričom najľahšie napodobiteľné sú hmotné zdroje a najťažšie napodobiteľné sú spôsobilosti (ľudský kapitál, personál). V hodnotovom reťazci v podmienkach cestovného ruchu je dôraz kladený na poskytovanie služieb, na bezprostredný kontakt s klientom. Spokojnosť zákazníka a celková atmosféra pri poskytovaní služieb vo veľkej miere ovplyvňuje jeho subjektívne hodnotenie.

## Cieľ, metódy a materiál

Cieľom príspevku je analyzovať súvislosť medzi vybranými parametrami spokojnosti zákazníkov v dvoch skupinách podnikov cestovného ruchu. Prvú skupinu tvoria rodinné podniky, ktoré dlhodobo vykazujú vyššiu úroveň spokojnosti v porovnaní s klasickými podnikmi cestovného ruchu (Piteková, Gončárová, 2018). Druhou skupinou sú klasické podniky cestovného ruchu. V oboch prípadoch nás zaujíma vplyv zmeny hodnotenia personálu a zmeny hodnotenia pomeru cena/kvalita na zmenu celkového hodnotenia týchto dvoch skupín podnikov. Predpokladáme, že spokojnosť s personálom v rodinných podnikoch má výraznejší vplyv na celkovú spokojnosť.

Z hľadiska metodológie postupujeme nasledovným spôsobom:

- identifikácia výskumnej vzorky (44 nerodinných a 18 rodinných podnikov),
- hodnotenie personálu, hodnotenie pomeru cena/kvalita a celkové hodnotenie za roky 2018 a 2020 na základe sekundárnych dát,
- výpočet zmien (indexov) uvedených parametrov ako pomer hodnôt v roku 2020 k roku 2018,
- čiastkové korelačné analýzy jednotlivých typov podnikov za jednotlivé roky,
- zostavenie korelačnej matice, v ktorej skúmame koreláciu medzi zmenou celkového hodnotenia v rodinných a nerodinných podnikoch a koreláciu medzi zmenou pomeru cena/kvalita v rodinných a nerodinných podnikoch.

Medzi základné metódy patrí: **analýza, syntéza, indukcia, analógia, komparácia, empiria, ďalšie spracovanie sekundárnych dát** (tzv. *Desk Research*) a z matematicko-štatistických metód *Pearsonov* korelačný koeficient. Základnú heuristickú bázu tvorí odborná literatúra z predmetnej problematiky a sekundárne zdroje získané z najvýznamnejšieho ubytovacieho portálu booking.com. Štatistické spracovanie dát prebiehalo v programe Excel. Pri syntéze poznatkov využívame vlastné empirické skúsenosti z dlhoročného podnikania v oblasti cestovného ruchu.

## Výsledky a diskusia

Pre účely nášho výskumu sme za rodinný podnik považovali len ten, v ktorom jeho majitelia prichádzajú priamo do kontaktu s klientmi, teda s návštevníkmi ubytovacieho zariadenia. Spravidla sa jednalo o malé ubytovacie zariadenia. Takýchto „rodinných podnikov“ sa vo Vysokých Tatrách (prieskum bol realizovaný vo Vysokých Tatrách a okolí) nachádza pomerne veľa, avšak nie je ľahké ich identifikovať z viacerých dôvodov. V prvom rade, väčšina malých ubytovacích zariadení tohto typu nepodniká na základe živnostenského oprávnenia, ani ako spoločnosť s ručením obmedzeným (príp. iný typ spoločnosti), keďže nevykazujú dostatočne vysoké príjmy. Podnikanie v oblasti ubytovacích služieb predstavuje zvyčajne doplnkový, nie hlavný príjem rodiny. Ubytovanie poskytujú v súkromí rodinných domov, čo často znemožňuje vyčleniť náklady podniku. V tomto prípade sú náklady najčastejšie súčasťou rodinného rozpočtu. Z uvedeného vyplýva, že náklady rodiny sú vyššie, pretože zahŕňajú aj náklady na prevádzku prenajímaného krátkodobého ubytovania. Tieto „rodinné podniky“ investujú len málo času a finančných prostriedkov do marketingovej komunikácie. Pre náš prieskum sme vybrali registrované podnikateľské subjekty, ktoré zároveň spĺňajú požiadavku kontaktu medzi majiteľom firmy a klientom. Celkovo bolo skúmaných 18 malých a stredných rodinných podnikov. Na druhej strane sme sa snažili vybrať podnikateľské subjekty, kde je majiteľ (či už súkromná osoba, resp. osoby alebo akcionári) skôr anonymný a neprichádza do denného kontaktu s klientom. Takýchto podnikov sme pre potreby splnenia cieľa príspevku identifikovali 44. Celkovo bol prieskum realizovaný v 62 podnikoch.

Pri spracovaní článku sme vychádzali z hypotézy, že existuje závislosť medzi zmenou v hodnotení personálu, príp. zmenou v hodnotení pomeru cena/kvalita a zmenou v celkovom hodnotení kvality ubytovacích služieb. Pre overenie hypotézy sme použili *Pearsonov* korelačný koeficient. Personál aj pomer cena/kvalita bol pritom hodnotený v rozmedzí od 0 do 10 bodov. S rastúcim počtom bodov rástla aj spokojnosť klientov s prístupom personálu a pomerom cena/kvalita v ubytovacích zariadeniach. Rovnako celkové hodnotenie kvality služieb bolo stanovené v rozmedzí od 0 do 10 bodov. Vyšší počet bodov znamenal vyššiu spokojnosť s kvalitou služieb.

Následne boli zaznamenané zmeny v hodnotení personálu, v hodnotení pomeru cena/kvalita ako aj v celkovom hodnotení kvality služieb v roku 2020 v porovnaní s rokom 2018. Zmena mohla nadobúdať kladnú aj zápornú hodnotu v závislosti od toho, či došlo v priebehu uvedených rokov k zlepšeniu v hodnotení prístupu personálu, v hodnotení pomeru cena/kvalita a v celkovom hodnotení služieb (kladné hodnoty zmien) alebo k zhoršeniu v daných ukazovateľoch (záporné hodnoty zmien) z hľadiska klientov ubytovacích zariadení. Zistenia za jednotlivé ubytovacie zariadenia boli zapísané ako „zmena 2018–2020“ a následne dané do korelácie zmeny v kvalite prístupu personálu a pomeru cena/kvalita so zmenami v celkovom hodnotení. Analýza rodinných podnikov sa nachádza v tabuľke 1 a nerodinných v tabuľke 2.

Pearsonov korelačný koeficient bol počítaný osobitne pre klasické ubytovacie zariadenia a pre podniky rodinného typu. Z výsledkov je zrejmé, že závislosť zmeny celkového hodnotenia od zmeny hodnotenia personálu je vyššia u klasických ubytovacích zariadení, korelačný koeficient je zaokrúhlene 0,729. Naopak závislosť zmeny celkového hodnotenia od zmeny hodnotenia personálu je u rodinných podnikov nižšia, korelačný koeficient je zaokrúhlene 0,587. Z toho vyplýva, že rodinné podniky nie sú natoľko závislé na vývoji hodnotenia personálu ako klasické podniky cestovného ruchu poskytujúce ubytovacie služby. Môžeme to odvodniť aj celkovou vyššou spokojnosťou v rodinných podnikoch, ktorá môže odrážať citlivý a ľudský prístup majiteľov, ktorí bezprostredne prichádzajú do kontaktu s klientom.

Možno konštatovať, že počas dvojročného obdobia, v rozmedzí rokov 2018 a 2020 došlo k zhoršeniu v celkovom hodnotení u 16 klasických podnikov, čo predstavuje 36,4% zo všetkých sledovaných 44 klasických podnikov. Zároveň nastalo zhoršenie v prípade 5 rodinných podnikov, čo predstavuje 27,8% z celkového počtu 18 rodinných podnikov. Z uvedeného vyplýva, že z hľadiska vývoja celkového hodnotenia dosahujú klasické podniky horšie výsledky ako malé a stredné rodinné podniky. Z hľadiska vývoja hodnotenia personálu počas uvedených dvoch rokov došlo k zhoršeniu u 12 zo 44 klasických podnikov, čo je 27,3%. V hodnotení personálu sa zhoršili 3 z 18 malých a stredných rodinných podnikov, čo predstavuje 16,7%. Je teda zrejmé, že rodinné podniky dosahujú lepšie výsledky v porovnaní s klasickými podnikmi aj pokiaľ ide o vývoj hodnotenia v čase. V hodnotení pomeru cena/kvalita nastalo v rozmedzí rokov 2018 a 2020 zhoršenie u 17 klasických podnikov čo je 38,6% z celkového počtu a u 5 rodinných podnikov, čo predstavuje 27,8% z celkového počtu. Opäť sa potvrdilo, že z hľadiska vývoja hodnotenia dosahujú rodinné podniky lepšie výsledky ako podniky klasické. Celková korelácia tiež naznačuje, že existuje vysoká závislosť celkového hodnotenia klasických ubytovacích zariadení od hodnotenia personálu ako takého, pričom korelačný koeficient pre rok 2020 je zaokrúhlene 0,895. Ešte vyššia korelačná závislosť bola dokázaná za rok 2018, korelačný koeficient dosiahol hodnotu 0,906. V tomto prípade sa potvrdzuje, že ľudský faktor pri poskytovaní služieb cestovného ruchu je nenahraditeľný a výrazným spôsobom ovplyvňuje celkovú spokojnosť klienta. V prípade rodinných podnikov je závislosť celkového hodnotenia v roku 2020 od hodnotenia personálu nižšia, korelačný koeficient je zaokrúhlene 0,818. Potvrdil sa trend z roku 2018, ktorého príčiny sme vysvetlili aj s využitím empirickej metódy, t. j. vlastnej skúsenosti a pozorovania. Aj v roku 2020 je celkové hodnotenie spokojnosti so službami v rodinných podnikoch cestovného ruchu o polovicu bodu z desaťbodovej stupnice vyššie. Súhrnný prehľad uvedených korelácií sa nachádza v tabuľke 3.

## Záver

Domácnosť, resp. rodina a podnik sú dva odlišné subjekty s diferencovaným postavením v rámci trhového mechanizmu. V prípade rodinného podniku sa tieto dve na prvý pohľad diametrálne odlišné pozície spájajú do jednej. V rámci malých a stredných podnikov cestovného ruchu sa táto odlišnosť prejavuje až v 5%-nom rozdielne vo vnímaní spokojnosti zákazníkov v prospech rodinných podnikov. Domnievame sa, že túto skutočnosť umocňuje aj vedenie podnikov v duchu tradičných kresťanských hodnôt. Rodina je prirodzená túžba každého človeka a evokuje pocit zázemia, ochrany, domova. Návštevník ako nositeľ dopytu po službách cestovného ruchu je v prvom rade človek so svojimi prirodzenými túžbami. Hoci v minulosti prevládala názor, že je nevýhodou podnikat' s rodinou z dôvodu obavy z neúspechu a narušenia rodinných vzťahov, v súčasnosti sa rodinnému podnikaniu venuje stále viac pozornosti.

		MALÉ A STREDNÉ UBYTOVACIE ZARIADENIA – RODINNÉ PODNIKY										
Por. č.	Trieda	Kritériá hodnotenia						Zmena 2018 – 2020				
		Personál 2018	Personál 2020	Pomer cena/kvalita 2018	Pomer cena/kvalita 2020	Celkové hodnotenie 2018	Celkové hodnotenie 2020	Personál	Pomer cena/kvalita	Celkové hodnotenie		
1	***	9,9	9,9	9,8	9,7	9,8	9,8	9,8	9,8	0	-0,1	0
2	***	9,8	9,7	9,5	9,2	9,5	9,3	9,3	9,3	-0,1	-0,3	-0,2
3	***	9,6	9,6	9	8,6	9,3	9,2	9,2	9,2	0	-0,4	-0,1
4	***	9,5	9,7	9,1	9,3	9,6	9,6	9,6	9,6	0,2	0,2	0
5	**	9,7	9,7	8,8	8,8	9,1	9,2	9,2	9,2	0	0	0,1
6	***	9,3	9,3	8,4	8,7	8,5	8,6	8,6	8,6	0	0,3	0,1
7	***	9,6	9,7	8,9	8,9	9	9,1	9,1	9,1	0,1	0	0,1
8	**	9,2	9,3	9,2	9,4	9,3	9,2	9,2	9,2	0,1	0,2	-0,1
9	**	8,3	8,5	8,1	8,3	7,9	8,1	8,1	8,1	0,2	0,2	0,2
10	***	9,6	9,6	9,4	9,6	9,5	9,6	9,6	9,6	0	0,2	0,1
11	****	9	8,9	8,7	8,6	9,2	9	9	9	-0,1	-0,1	-0,2
12	***	9,6	9,6	9,3	9,3	9,4	9,3	9,3	9,3	0	0	-0,1
13	***	9,7	9,7	9,4	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0,1	0
14	***	9,6	9,7	9,3	9,3	9,4	9,5	9,5	9,5	0,1	0	0,1
15	***	9,6	9,4	9,1	9	9,3	9,3	9,3	9,3	-0,2	-0,1	0
16	***	9,6	9,6	8,6	9,1	8,8	8,9	8,9	8,9	0	0,5	0,1
17	***	9,3	9,7	9	9,2	9,1	9,3	9,3	9,3	0,4	0,2	0,2
18	***	9,8	9,9	9,6	9,6	9,5	9,6	9,6	9,6	0,1	0	0,1
Priemer		9,48	9,53			9,21	9,23					

Prameň: Vlastné spracovanie, 2021.

Tab. 1. Analýza rodinných podnikov

	Korelácia medzi indexom celkového hodnotenia a indexom hodnotenia personálu	Korelácia medzi indexom celkového hodnotenia a indexom cena/kvalita
Nerodinný podnik	0,729	0,628
Rodinný podnik	0,587	0,586

Tab. 3. Porovnanie korelácií rodinných a nerodinných podnikov

Prameň: Vlastné spracovanie, 2021.

HOTEL V VÄČŠIE UBÝTOVACIE ZARIADENIA – KLASICKÉ PODNIKY											
Por. č.	Trieda	Kritériá hodnotenia						Zmena 2018 – 2020			
		Personál 2018	Personál 2020	Pomer cena/kvalita 2018	Pomer cena/kvalita 2020	Celkové hodnotenie 2018	Celkové hodnotenie 2020	Personál	Pomer cena/kvalita	Celkové hodnotenie	
1	***	8,4	8,6	8,6	8,4	8,6	8,6	8,6	0,2	-0,2	0
2	****	9,1	9,2	8,4	8,5	9,1	9,1	9,1	0,1	0,1	0
3	**	8,9	9	8,6	8,8	8,8	8,8	8,6	0,1	0,2	-0,2
4	***	9,2	8,9	8,5	8,5	8,7	8,6	8,6	-0,3	0	-0,1
5	***	9	9	8,2	7,9	8,2	7,9	8,2	0	-0,3	-0,3
6	****	8,4	8,4	7,6	7,5	8,3	8,4	8,4	0	-0,1	0,1
7	***	8,9	8,5	8,2	7,4	8,7	8,2	8,2	-0,4	-0,8	-0,5
8	****	9,2	9	8,4	8,3	9,3	9,2	9,2	-0,2	-0,1	-0,1
9	***	9,1	9	8,1	8	8,8	8,6	8,6	-0,1	-0,1	-0,2
10	****	9,2	9,3	8,6	8,5	9,1	9,1	9,1	0,1	-0,1	0
11	****	8,7	9,1	7,9	8,2	8,8	8,9	8,9	0,4	0,3	0,1
12	**	8,8	9,2	7,9	8,4	8,1	8,5	8,5	0,4	0,5	0,4
13	***	9,5	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	-0,1	0	0
14	***	8,9	8,8	7,8	7,6	8,6	8,6	8,5	-0,1	-0,2	-0,1
15	***	8,1	8,6	8,1	7,9	8,3	8,4	8,4	0,5	-0,2	0,1
16	***	8,8	8,4	7,9	7,8	8,5	8,1	8,1	-0,4	-0,1	-0,4
17	***	9	9,2	8,4	8,8	8,9	9	9	0,2	0,4	0,1
18	****	9,6	9,6	9	8,9	9,6	9,5	9,5	0	-0,1	-0,1
19	***	7,3	7,4	6,7	6,8	7	7,1	7,1	0,1	0,1	0,1
20	****	9,5	9,3	8,6	8,5	9,3	9,1	9,1	-0,2	-0,1	-0,2
21	***	9,1	9,2	8	8,2	8,6	8,7	8,7	0,1	0,2	0,1

22	***	8,8	8,9	8,3	8,5	8,7	8,8	0,1	0,2	0,1
23	***	8,5	8,6	8,8	8,9	8,6	8,7	0,1	0,1	0,1
24	****	8,6	8,8	7,8	8	8,5	8,7	0,2	0,2	0,2
25	***	8,7	8,9	8,1	8,3	8,1	8,2	0,2	0,2	0,1
26	***	9,4	9,4	9,2	9,3	9,3	9,2	0	0,1	-0,1
27	*****	9,3	9,6	8,5	8,8	9,4	9,6	0,3	0,3	0,2
28	**	7,9	7,8	7,1	7,9	7,1	7,3	-0,1	0,8	0,2
29	**	9,4	9,6	8,8	8,8	8,9	8,9	0,2	0	0
30	*	8,7	8,7	8,5	8,2	8,6	8,7	0	-0,3	0,1
31	***	8,6	8,6	8,2	8,2	8,2	8,1	0	0	-0,1
32	***	8,7	8,9	8,2	8,7	8,5	8,7	0,2	0,5	0,2
33	****	8,9	8,9	7,9	7,9	8,5	8,7	0	0	0,2
34	****	8,6	9	8	8,5	8,5	8,8	0,4	0,5	0,3
35	***	8	8,2	7,8	7,8	7,8	7,8	0,2	0	0
36	***	7,7	8	7,1	6,3	7,1	7,1	0,3	-0,8	0
37	****	8,7	8,9	8,1	8,3	8,8	8,9	0,2	0,2	0,1
38	***	9,7	9,5	9,2	9,2	9,4	9,3	-0,2	0	-0,1
39	****	8,9	8,9	8,1	7,9	8,9	8,8	0	-0,2	-0,1
40	****	9	9,2	8,2	8,4	8,9	9,1	0,2	0,2	0,2
41	***	9,6	9,4	9,1	9	9,3	9,1	-0,2	-0,1	-0,2
42	***	9,2	9,2	8,9	8,9	9,1	9	0	0	-0,1
43	***	9,2	9,3	9,4	9,2	9,2	9,3	0,1	-0,2	0,1
44	***	9,2	9,1	8,7	9	8,9	8,9	-0,1	0,3	0
<b>Priem.</b>		<b>8,86</b>	<b>8,92</b>	<b>8,66</b>	<b>8,33</b>	<b>8,66</b>				

Tab. 2. Analýza nerodinných podnikov

Prameň: Vlastné spracovanie, 2021.

Například v článku o najunikátnejších študijných programoch na svete (Klusková, 2016) sme sa dočítali, že od roku 1998 existuje v meste DeLand na Floride v Stetson's Family Enterprise Center unikátny študijný program s názvom „Rodinné podnikanie“, na ktorom sa študenti (budúci zakladatelia rodinných podnikov) učia potrebné manažérske zručnosti. Rodinný podnik je pre mnohých zárukou ústretovejšieho prístupu k plneniu očakávaní klientov. Symbióza tradičných kresťanských hodnôt a efektívneho fungovania podniku v prostredí rodiny sa na základe trojročného výskumu javí ako úspešný predpoklad spokojnosti zákazníkov a konkurencieschopnosti rodinných podnikov cestovného ruchu.

## Informačné zdroje

1. Ahmad, S. et al. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. 27 (1).
2. Andreini, D. et al. (2020). How Do Consumers See Firms' Family Nature? A Review of the Literature. *Family Business Review*. 33 (1), pp. 18 – 37.
3. Astrachan, J. H. et al. (2020). Values, Spirituality and Religion: Family Business and the Roots of Sustainable Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, available at: <https://www.pulib.sk:2365/content/pdf/10.1007%2Fs10551-019-04392-5.pdf> (accessed 25 May 2021).
4. Bacik et al. (2020). Hotel marketing policy: role of rating in consumer decision making. *Marketing and management of innovations*, 11 (1), pp.11 – 25.
5. Belas, J. et al. (2015). The business environment of small and medium-sized enterprises in selected regions of the Czech Republic and Slovakia. *E a M: Ekonomie a Management*. 18 (1), pp. 95 – 110.
6. Bujan, I. (2020). Family business in tourism characteristics – The owner's perspective. *Ekonomski pregled*. 71(1), pp. 3 – 32.
7. Davidaviciene, V. (2019). Research on the influence of social media on generation y consumer purchase decisions. *Marketing and management of innovations*, 10 (4), pp. 39 – 49.
8. Gibb, D. W. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining „Examining the „Family Effect' on Firm Performance“. *Family Business Review*. 31 (2), pp. 240 – 248.
9. Gúčik, M. et al. (2010). Manažment cestovného ruchu. Banská Bystrica, Dali.
10. Gúčik, M. et al. (2011). Marketing cestovného ruchu. Banská Bystrica, Dali.
11. Hanson, S. K. et al. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of family business strategy*. 10 (3), Article No. UNSP 100263.
12. Hesková, M., Vojtko, V. (2008). Rodinné firmy: zdroj regionálneho rozvoja. Zeleneč, Profess Consulting.
13. Hvolková, L. (2014). Podnikanie v malých a stredných podnikoch. [lecture]. Poprad, EF UMB IMS.
14. Klein, S. B. (2004). Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
15. Klusková, L. (2016). 9 najunikátnejších študijných programov na svete – Eduworld.



- Sk – Portál o vzdelávaní a sebarozvoji, available at : <https://eduworld.sk/cd/lucia-kluskova/849/9- najunikatnejších-studijných-programov-na-svetel> (Accessed 12 June 2021).
16. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Prague, Grada Publishing.
  17. Kučerová, J., Šmardová Ľ. (2016). *Podnikanie v cestovnom ruchu*. Bratislava, Wolters Kluwer.
  18. Kozák, V., Staňková, P. (2008). *Marketing I*. Zlín, UTB.
  19. Marková, V. (2003). *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica, EF UMB.
  20. *Monitoring MSP (2021)*, available at: <http://monitoringmsp.sk/2021/05/19/zamestnanost-msp/> (Accessed 15 June 2021)
  21. Moresová, M., Sedlačiková, M. (2017). Sociálna funkcia rodinných podnikov. *Scientia luventa 2017 EF UMB*. pp. 281 – 290.
  22. Moresová, M. et al. (2018). Family business in Slovakia. *Podniková ekonomika a manažment*. Vol. 3, No. 2, pp. 79 – 90.
  23. Moresová, M. et al. (2019). Global determinants of sustaining and developing family enterprises in Slovakia. *Globalization and its socio-economic consequences 2019*.
  24. Oriška, J. (2010). *Služby cestovného ruchu*. Bratislava, Slovenské Pedagogické Nakladateľstvo.
  25. Payne, A. (1996). *Marketing služieb*. Prague: Grada Publishing.
  26. Piteková, J. (2017). Prípadové štúdia : Rodinné podnikanie v duchu sociálnej náuky Cirkvi.
  27. Piteková, J., Gončárová, Z. (2018). Rodinný podnik ako konkurenčná výhoda podnikania v cestovnom ruchu. *Hotelnictví, turismus a vzdělávání (Proceedings from International scientific conference)*. Prague, The Hotel College. *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*, 1(1), pp.17 – 22.
  28. Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston, Harvard Business School.
  29. Ramirez, Y. et al. (2020). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. 69 (3).
  30. Rašovská, I., Ryglová, K. (2017). *Management kvality služieb v cestovnom ruchu*. Prague, Grada Publishing.
  31. Ravar, A., Iorgulescu, M. C. (2013). Consumers' perception on innovation in the tourism value chain. *Oradea Journal of Business and Economics*. pp. 816 – 824.
  32. Sedlačiková, M. et al. (2017). Differences in the organizational structure of family businesses in the Slovak Republic. *Global Scientific Conference: Management and Economics in Manufacturing, Zvolen, Slovakia*. pp. 52 – 59.
  33. Serina, P. (2011). *Rodinné podnikanie na Slovensku – štúdia*, available at: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia\\_rodinne\\_podnikanie\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf) (Accessed 28 May 2021).
  34. *Slovak Business Agency*. (2014). *Prečo sú rodinné podniky na Slovensku neviditeľné?* Available at: <http://www.sbagency.sk/preco-su-rodinne-podniky-na-slovensku-neviditelneVdrWtaDtmkp> (Accessed 30 May 2021).

35. Stanley, L. et al. (2019). A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance. *Family Business Review*. 32 (2), pp. 174–194.
36. Strážovská, H. et. al. (2009). *Podnikanie*. Bratislava, Merkury.
37. Strážovská, L., Strážovská, H., Krošláková, M. (2008). *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava, Sprint dva.
38. Štefko, R. et al. (2013). *Marketing našej súčasnosti*. Prešov, Bookman.
39. Šúbertová, E. et al. (2009). *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava, Ekonóm.
40. Ubrežiová et al. (2020). Innovation ecosystems for the Moldovan small and medium-sized enterprises. *Marketing and management of innovations*. 11 (2), pp. 298–312.
41. Zahra, S. A. (2016). Developing theory-grounded family business research: Some suggestions. *Journal of family business strategy*. 7(1), pp. 3–7.
42. Zákon (5. 7. 2018) Z. z. – položka 1629 o dedení podnikov fyzických osôb a iných zariadení súvisiacich s dedením podnikov (Poland).



# Diskurz o nevyhnutnosti spoločenských zmien, o perspektívach a možnostiach človeka podieľať sa na tvorbe budúceho sveta

Budúcnosť nie je možné predvídať. Vždy to budú iba viac menej pravdepodobné hypotézy. Iba sledovanie života v plynúcom čase ukáže, do akej miery sa hypotézy približovali skutočnej realite, avšak takáto verifikácia je neskorá, plniaca iba funkciu historického záznamu. Predpoveď sa tým sama osebe anuluje. Ale ak už budúcnosť nemôžeme predpovedať, môžeme vytvárať projekty a podľa nich budúcnosť vytvárať. Som presvedčený o tom, že budúcnosť je už v nás, že sa rodí v našich myšliach. Jej kontúry sa zaznamenávajú v predstavách, názoroch, diskurzoch.

Budúcnosť je zakomponovaná v myšliach ľudí, v obavách i nádejach, ako aj v prirodzenosti zvažovania ich postojov a správania, ak budúcnosť nastane. Človek sa na budúcnosť pripravuje podvedome a svoje myslenie formuje aj z aspektu obrany samého seba, z obáv pred nebezpečenstvami, premýšľa o možných spoločenských zmenách, o vlastnej existencii a životných perspektívach. Nie je to osobitosť iba veľkých osobností, týka sa kohokoľvek. Každý má nárok na svoj život, jeho ochranu a osobnostný rozvoj.

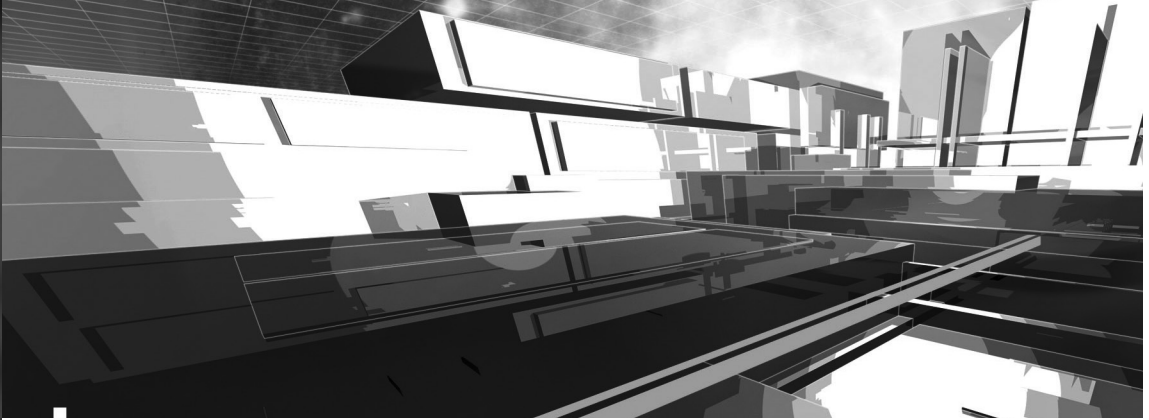
Celkom určite sa nikto nevyhne hľadaniu odpovedí aj na mnohé ďalšie možné otázky, ktoré rovnako trápia jedincov, ako i tých, čo spravujú spoločnosť, spoločenstvá, podniky či inštitúcie v rozličných krajinách na celom svete. Skúmanie javov, odhady či názory na budúci vývoj prezentujú mienkotvorné osobnosti a ovplyvňujú myslenie miliónov ľudí. Je to mimoriadne silný myšlienkový potenciál šíriaci sa celosvetovom rámci prostredníctvom moderných informačných a komunikačných technológií i v in-

terpersonálnej komunikácii. A svet sa mení, pozorujeme to doslova „voľným okom“. Nemenia ho iba intelektuálne špičky, ale ľudstvo ako také, k zmenám prispieva každý človek. Zmeny sa odohrávajú ako dôsledok nahromadenej skúsenosti, skoro by som povedal, „svetovej múdrosti obsiahnutej v priestore univerza“. Ibaže nie je to reč o hocijakej zmene, napríklad deštruktívnej zmene, násilí, vojne. Tieto nebezpečenstvá sa skutočne nedajú zaradiť do klastra ľudskej múdrosti. Ak toto všetko zhrniem, hypotetická účasť na spoločnom diskurze a pohľad jednotlivých účastníkov na svet a riadenie by mohli mnohé v rodiacej sa budúcnosti ozrejmiť. Čitateľ však môže namietat proti výberu osobností a ich pohľadu na svet, pretože – a to je prirodzene teoreticky oprávnená námietka – zo všeobecného pohľadu je možná akási „cenzúra“ a prepúšťanie myšlienok cez moje názorové a ideové sito. Avšak, ja sám sa takému niečomu bránim. Verím totiž, že iba poctivosť, uctenie si čistoty a etika konania môžu viesť k želanému výsledku. Môj pohľad na toto všetko je jednoduchý. Život totiž nemožno uregulovať iba podľa vlastných predstáv a akceptovaného svetonázoru, keďže naše snaženie často prerušujú aj nežiaduce prekvapenia a náhody. Preto aj náhodný výber je pre mňa prirodzeným výberom, oprostým od zámeru niekoho alebo nejakú myšlienku preferovať, a tým aj preferovať budúcnosť podľa vlastnej predstavy. To sa prieči môjmu hlavnému zámeru. Pomôcť poodkrytiu toho, v čom sú naše nádeje a prispieť k ich aktívnemu naplneniu a formovaniu budúcnosti tak, aby medzi ľuďmi zavládla skôr poctivosť, spravodlivosť, aby sme mali ambíciu tento svet zdokonaľovať a urobiť maximum pre zachovanie existencie ľudstva a spokojný, vyvážený život.

*Štefan Kassay*



## 1. kapitola

**Úvahy, hypotézy, a názorové odlišnosti o budúcnosti sveta**

• *Globálna ekonomika je silne narušená vplyvmi krízy. Podľa názorov svetových autorít v oblasti vedy, politiky a náboženstva je potrebné vhodným spôsobom zabezpečiť celkové odzbrojenie, dostatok jedla a mier; zaistiť ochranu životného prostredia a regulovať migračné pohyby. Okolnosti, nebezpečenstvá a mnohostrannosť problematiky, zasahujúcej až na hranicu existencie života ľudí celej planéty, nedokáže vyriešiť jednotlivec, ani špeciálna ad hoc vymenovaná skupina popredných odborníkov svetovej dimenzie. V tomto okamihu je to až nepredstaviteľne náročná úloha integrálneho rázu. Predpoklad na jej zvládnutie si vyžaduje nielen delegovanie výkonnej moci, ale aj celosvetové pochopenie zmyslu poverenia touto úlohou, dôveru a celosvetové uznanie s predpokladom zaručenia bezpečnosti, dodržiavania spravodlivosti a rešpektovania práv ľudí v globálnom priestore.*

Prístupné zdroje predpokladajú až nemožnosť úspešného riešenia takto ponímanej úlohy človekom. Treba totiž rozhodnúť o takých zásadných otázkach, ako je ďalšie smerovanie spoločenského vývoja, potreba nových kapitálových investícií, roly, potreby a obsah práce globálnych (kozmpolitných) vodcov a manažérov, existencie a roly štátu a ďalších aktérov svetového diania. Poverená skupina riešiteľov „...musí dosiahnuť celosvetový rešpekt a akceptáciu svojich rozhodnutí, ako aj opatrenia dohodnuté a prijaté na rôznych medzinárodných fórach. V relevantných prameňoch sa uvádza, že pokiaľ sa tak nestane, potom je medzinárodné právo navzdory veľkým pokrokom dosiahnutým na rôznych poliach ohrozené, pretože bude

podmienené mocenskou rovnovouhrou najsilnejších aktérov“.<sup>1</sup> Štatistiky a exaktná skúsenosť ostro kontrastujú s entuziastickými vyhláseniami, že zavedením úplne voľného trhu procesy globalizácie smerujú k poľudšteniu politických a sociálnych vzťahov vo svete. Ak by totiž kapitalizmus aj smeroval k novej, etickej fáze, ktorá by mala rezonovať najmä vo vzťahu k životnému prostrediu a sociálnym riešeniam, nárokuje si takto na prívlastok humánný, vynára sa tu problém krajín tretieho sveta.

## Medzinárodný ekonomický vývoj

### *Niektoré náčrty téz a východiskové formulácie budúceho možného vývoja*

V zhode s predchádzajúcimi formuláciami je vývoj poznamenaný závažnými deformáciami a zlyhaniami, čo si tiež žiada hlboké zmeny v chápaní celosvetovo spoločensky užitočného spôsobovania podnikania.<sup>2</sup> Osvojenie si nosných myšlienok nového poňatia zmyslu života pri rešpektovaní podmienok zachovania prijateľnej kvality života ľudstva si vyžadujú nielen osvojenie si existenčne determinovaného zmyslu a nových foriem podnikania, ale aj bezodkladnú realizáciu vo svetovom priestore.<sup>3</sup>

Niektoré tézy sú ďalej stručne opísané, predstavujú však iba náznak obsahu problematiky.

**Kapitálové investície.** Podniky aj naďalej rastú a potrebujú čoraz väčší kapitál. Je však menej podnikov, ktoré sú riadené jedným stálym vlastníkom. Klesá aj počet podnikov patriacich k jednému územiu. Súčasne rastie aj vedomie nevyhnutnosti širšej „spoločenskej zodpovednosti“ podniku. Podstatnou tézou je, že riadenie podniku nemôže brať do úvahy len záujmy samotných vlastníkov, ale musí tiež akceptovať všetky ostatné subjekty, ktoré prispievajú k životu podniku: zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, cieľovú skupinu.

**Kozmopolitné triedy manažérov.** Vznikajú nové, kozmopolitné triedy manažérov, ktorí sa často riadia len pokynmi hlavných akcionárov. Napriek veľkej medzinárodnej mobilite a presunom podnikania do ekonomicky výhodnejších krajín aj dnes existujú manažéri, ktorí si vďaka dlhodobším analýzám čoraz viac uvedomujú hlbokú zviazanosť s podnikom, ktorú podnik má k územiu či územiám, na ktorých pôsobí<sup>4</sup>

**Nová rola štátu.** Problémy, ktoré vyvoláva globalizácia, akými sú degradácia životného prostredia, finančná kríza a nestabilita či proliferácia zbraní hromadného ničenia, viedli k zvýšeniu vzájomných kontaktov medzi štátmi. V mnohých oblastiach zostáva moc a autorita štátov zvrchovaná a medzinárodné vzťahy v týchto oblastiach majú tendenciu byť dominantné. Zá-

<sup>1</sup> Problematika je prioritným záujmom mnohých výskumných inštitúcií. Mnohé ozrejmuje Šikula v monografii skúmajúcej vývoj vybraných oblastí svetovej ekonomiky s ex post kvalitatívnu a štatistickou analýzou. Zaoberá sa oblasťou medzinárodného obchodu. Sleduje turbulentný vývoj na medzinárodných finančných trhoch, kde v prevažnej miere analyzuje nielen pohyb v portfóliových fondoch a investovanie do alternatívnych zdrojov energie a do informačných technológií, ale sleduje aj dôsledky hypotekárnej krízy v USA. Medzinárodná migrácia je dôležitou súčasťou diania vo svetovej ekonomike. Osobitne sa sústreďuje na analýzu tohto faktora v rámci Európskej únie, ako jednej z hlavných konečných destinácií imigrantov v nadväznosti na vývoj na trhu práce v SR. A napokon sa zaoberá globálnou konkurencieschopnosťou so zreteľom na analýzu vybraných ukazovateľov konkurencieschopnosti EÚ a subregiónu strednej a východnej Európy. Šikula, M. – Staněk, P. – Košta, J.: Globálna ekonomika: nové trendy a analýzy vybraných problémov. Slovenská akadémia vied, 2008. <http://ekonom.sav.sk/sk/publikacie/globalna-ekonomika-nove-trendy-a-analyzy-vybranych-problemov-p121>.

<sup>2</sup> Nosné fragmenty excerptované z viacerých prameňov.

<sup>3</sup> [http://www.enwiwiki.cz/wiki/Globalizace\\_sv%C4%9Btov%C3%A9\\_politiky](http://www.enwiwiki.cz/wiki/Globalizace_sv%C4%9Btov%C3%A9_politiky).

<sup>4</sup> Tamže.



roveň sa usudzuje, že v tejto situácii význam terorizmu i napriek nebezpečenstvu, že teroristi môžu použiť zbrane hromadného ničenia, je okrajový.

Na premenu politického prostredia majú vplyv i ďalší aktéri svetovej politiky.<sup>5</sup>

**Ďalší aktéri svetovej politiky.** V postupne sa meniacich nových podmienkach vzniká nehierarchický poriadok, ktorý však nie je doteraz zabezpečený demokratickou legitimitou. Objavuje sa fenomén delenej suverenity.<sup>6</sup> Ten sa chápe tak, že globalizácia pôsobí ako na udržiavanie kontinuity, tak na zmeny. V oblastiach, ako je vojenská moc, štáty naďalej potvrdzujú svoju autoritu. Treba však vidieť i to, že štátna autorita zlyháva a stráca sa pri zabezpečovaní takých úloh, ako je ovplyvňovanie ekonomických procesov, ochrana životného prostredia, kde autoritu preberajú neštátne podniky, či inštitúcie.

**Nadnárodné podniky.** Kľúčovú rolu v globalizačnom procese zohrávajú nadnárodné podniky. Prispievajú k väčšine ekonomických tokov a sú tiež hlavným aktérom, ktorý môže skutočne plánovať, organizovať a kontrolovať cezhraničné aktivity. Paralelne s ekonomickým vývojom sa ale v rámci politických systémov odohráva proces, ktorý súvisí najmä s globálnymi environmentálnymi problémami a s ochranou.

**Akademická obec.** Okrem medzinárodných nevládných podnikov predstavuje druhú skupinu aktérov medzinárodnej politiky nevládneho charakteru akademická obec.<sup>7</sup> Tá je samostatným a vplyvným subjektom medzinárodnej politiky, neraz nahrádzajúcim vládnu autoritu.

**Nevládne inštitúcie.** V mnohých prípadoch nahrádzujú štátne inštitúcie najmä tam, kde tie nie sú schopné efektívne pôsobiť, alebo kde k tomu ani nemajú ochotu. Je však významné, že na riešenie radu závažných problémov sa štát, podnikateľská sféra i neštátne/nevládne podniky podieľajú spoločne.

**Medzivládne podniky.** Podobný vplyv majú aj medzivládne podniky, ako sú Medzinárodný menový fond – IMF, Svetová banka – WB či Svetová obchodná organizácia – WTO, ktoré môžu násobiť svoj vplyv vytváraním aliancií, financovaním výskumu, zašitovaním technických expertíz, ovplyvňovaním verejnej mienky a pod. To im umožňuje konať do určitej miery nezávisle od vlád, ktoré majú zastupovať.

<sup>5</sup> Tamže.

<sup>6</sup> Beck, U.: *The Cosmopolitan Vision*. Cambridge & Malden, Polity Press 2006. Beck sa v súčasnosti zaoberá modernizáciou spoločnosti, ekologickými problémami, individualizáciou a globalizáciou. Skúma tiež meniace sa podmienky práce vo svete, rastúci globálny kapitalizmus, klesajúci vplyv odborov a zvýšenie pružnosti pracovného procesu. Zaoberá sa tiež konceptom kozmopolitizmu.

<sup>7</sup> Tamže.

# Mienkotvorné osobnosti

*V ďalšom uvedené nemôžeme chápať ako expertnú analýzu, ani ako výskumnú reprezentačnú vzorku napriek tomu, že do súboru expertov sa zaradili aj osobnosti najvyššieho vedeckého rangu, nositelia Nobelovej ceny. Ešte treba podotknúť, že iba časť názorov oslovených osobností sa spracovávala v písomnej podobe. Zmyslom takého postupu bola komparácia nosných myšlienok a získanie aspoň orientačnej predstavy a názorovej diferenciacie o smerovaní spoločensko-ekonomického rozvoja v budúcom období. Vhodnými zdrojmi prieskumu boli už v odbornej literatúre publikované názory respondentov.*

## Vodcovia & manažéri

V celosvetovom meradle typický prikazovaco-výkonný charakter manažérov nielenže stráca vo všeobecnosti osvojené charakteristiky, ale na dosiahnutie efektívneho riadenia si vyžaduje užšiu previazanosť manažérov s ostatnými spolupracovníkmi. Charakteristika moderného manažéra nadobúda čoraz viac prvky vodcovstva. Je to dané neustále rastúcimi konkurenčnými tlakmi vonkajšieho prostredia, možnosťou straty vydobitej pozície podniku na globálnych trhoch, dokonca aj ohrozovaním jeho samotnej existencie. Ak chcú podniky a inštitúcie prežiť, idú svojou vlastnou cestou s tým, že hľadajú spôsoby na zvládanie zmien a dosahovanie želaných výsledkov.

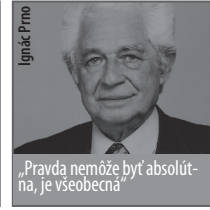
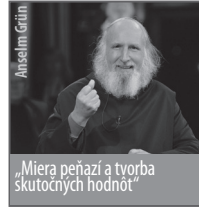
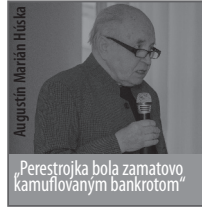
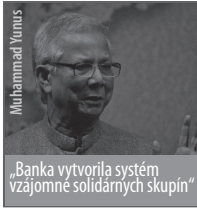
Strategické rozhodnutia sa musia stať prvoradou úlohou generálneho riaditeľa (CEO)<sup>8</sup> ktorý by mal spolupracovať s ostatnými členmi vedenia podniku. O zodpovednosť za uskutočnenie zmien sa musia podeliť výkonní riaditelia, manažéri na všetkých úrovniach. Aby sa mohli uskutočniť významné zmeny, musia spoločne pôsobiť hlavné faktory alebo trendy a na to, aby si hnutia, podniky a inštitúcie alebo malá skupina mohli raziť cestu dopredu, potrebujú mať v čele efektívneho vodcu. Pokiaľ jeden alebo viacej prvkov z týchto kombinácií chýba, potom sa zmena buď neuskutoční, alebo prebehne veľmi pomaly. Vodcovstvo sa stále intenzívnejšie považuje za kľúčový prvok v procese uskutočňovania zmien.

## Veda & viera

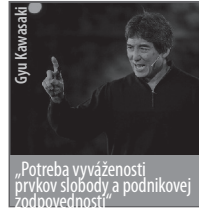
Problematika vzťahov medzi vedou a vierou bola v minulosti veľmi živá a zaujímavá, takou je aj v súčasnosti a rovnako to zrejme bude aj v budúcnosti. Preto je dôležité sa ňou zaoberať a oboznamovať sa s objektívnymi a neskreslenými informáciami o nej. Je to zároveň citlivá problematika, v prípade ktorej hrozí riziko nepochopenia samej podstaty vecne formulovanej otázky často tabuizovanej, fanatizujúcej a hlboko sa dotýkajúcej osobnosti a myslenia veriaceho človeka, rovnako ako ateistu. S úžasom a v rozpore s „vedeckými“ predpoveďami sa totiž ukázalo, že rozvoj vedy neprináša likvidáciu viery, ale naopak jej podporu. „Korunou“ v tomto trende, píše *Krempaský*, „sa mi javí najnovšia publikácia amerického (veriaceho) fyzika *F. Tiplera* „Physics of the Christianity“, v ktorej sa pokúša teológiu doslova „fyzikalizovať“. Z jeho postrehov doslova vyplýva záver, že v pomyselnej súťaži o ideologickú koncepciu či dokonca teológiu, ktoré by boli najadekvátnejšie nášmu vesmíru, ktorý môžeme vedecky skúmať, má

<sup>8</sup> Chief Executive Officer.

## VODCOVIA &amp; MANAŽÉRI



## VEDA &amp; VIERA



kresťanská filozofia jasne dominujúce postavenie. Viera podopretá vedou má tú prednosť, že je odolná voči rozličným emocionálnym a psychologickým zážitkom.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <http://www.mojpribeh.sk/pribeh/prof-julius-krempasky-drsc/>

## Ako to vidí



### Milan Šikula

Milan Šikula (1941 – 2018). Ekonom, riaditeľ Ekonomického ústavu Slovenskej akadémie vied, popredný reprezentant ekonomických vied v nadnárodnom rámci. Zaoberá sa otázkami globalizácie, hospodárskou politikou Európskej únie, skúma medzinárodnú konkurenčnú schopnosť a medzinárodný obchod, tiež svetovú ekonomiku, transnacionálne korporácie a zahraničné investície. V nadnárodných korporáciách sa postupne sústredila taká obrovská ekonomická moc a vplyv, že sú schopné nútiť štáty – najmä malé, ale aj stredne veľké štáty – často až k opatreniam, ktoré sú v rozpore s ich národnostnými záujmami a môžu viesť k morálnemu hazardu. V podmienkach globalizácie dochádza k prelínaniu moci a vplyvu najsilnejších nadnárodných korporácií, osobitne finančných skupín, s veľkými domovskými štátmi a dôležitými medzinárodnými inštitúciami.

## Rast ekonomickej moci najväčších nadnárodných korporácií

### Etapy vývinu medzinárodnej delby práce

Pri rozbere terajšieho stavu je účelné rozlíšiť tri kvalitatívne odlišné etapy vo vývine medzinárodnej delby práce:

Prvá etapa medzinárodnej delby práce. Je pre ňu charakteristické, že členenie reprodukčného procesu na jeho základné štruktúrne články, a teda aj ich účasť na medzinárodnej delbe práce, sa v rozhodujúcej miere zakladali na predmetnej špecializácii samostatných výrobcov, t. j. ich špecializácii podľa hotových výrobkov. Identifikácia a realizácia komparatívnych výhod bola relatívne jednoduchá, čomu zodpovedali aj nároky kladené na ekonomické subjekty.

Druhá etapa medzinárodnej delby práce. Jej ťažisko, tak ako spoločenskej delby práce vôbec, sa prenieslo hlboko do vnútra odvetví a výrobných jednotlivých druhov výrobkov. V interakcii s výrazným prehlbovaním spoločenskej delby práce v národnom i medzinárodnom meradle dochádza k zrýchlovaniu inovačných procesov a k diverzifikácii produkcie. Podmienky účasti na medzinárodnej delbe práce sa stávajú podstatne zložitejšími, hlbšie štruktúrovanejšími, diferencovanejšími a v čase premenlivejšími.

Tretia globalizačná etapa medzinárodnej delby práce. Jej rozvoj, tak ako rozvoj spoločenskej delby práce vôbec, je podstatným spôsobom určený kvalitatívnym zvratom v hĺbke a frekvencii inovačných procesov, prenikajúcich do všetkých sfér a štruktúr reprodukčného procesu a pripútavajúcich na seba existenčné záujmy ekonomických subjektov.

## Kontúry sú menej jasné ako v minulosti

Šok z budúcnosti vyjadril *Alvin Toffle*<sup>10</sup> paradoxom: ľudstvo svojou aktivitou generuje stále rýchlejšie zmeny, ktorým je stále menej schopné sa prispôbiť. Otázkou však je, či to bude „neviditeľná vláda“ transnacionálnych korporácií alebo demokraticky vyvážené viacúrovňové globálne vládnutie štátov, medzinárodných inštitúcií a integračných organizácií ale aj regiónov v rámci nich.

Osobitým znakom vývoja v globálnom rámci je, že sa ďalej ľudstvo polarizovalo na masu chudobných a na hŕstku bohatých, v rukách ktorých sa koncentrovalo svetové bohatstvo. Táto polarizácia nadobudla extrémne rozmery. Na širokú bázu ľudskej spoločnosti, ktorá má vytvárať dopyt, tak pripadá čoraz menej, zato neuveriteľne bohatne špička. Až v takej miere, že pre svoje bohatstvo nenachádza priestor na zhodnotenie v reálnej ekonomike. Vďaka novým informačným technológiám a deregulácii sa teda začal vytvárať fiktívny, virtuálny priestor pre finančné trhy. Dnes sa tam točia špekulatívne bilióny dolárov, ktoré namiesto reálnych hodnôt vytvárajú v rôznych sférach ekonomiky „bublíny“, ktorých praskanie má ďalekosiahle krízové dosahy.

---

<sup>10</sup> Alvin Toffler je americký futuroológ, sociológ, novinár a publicista.

## Ako to vidí



### Robin Eric Hähnel

Robin Eric Hähnel (1946) je profesorom ekonómie na Portland State University. Pôsobil ako poradca v oblasti hospodárskych záležitostí na celom svete. Politicky sa zaraďuje do Novej ľavice a prikláňa sa k liberálnemu socializmu. Najviac upútal štúdiou zameranou na participatívnu ekonomiku. Štyri desaťročia bol aktívny v mnohých sociálnych hnutiach, najmä ako účastník študentských hnutí proti americkej invázii do Južného Vietnamu, a iniciatívach strany zelených. Hähnelove práce sa orientujú na ekonomickú teóriu a analýzu prác Marxa, Keynesa, Piera Sraffa, Michala Kaleckého a Joana Robinsona. Pôsobil ako hosťujúci profesor a ekonóm na Kube, v Peru a v Anglicku. Úzko spolupracuje s Michaelom Albertom a spoluautorsky napísali viacero významných publikácií.

## Rast disharmónie medzi technologickými možnosťami a spoločensko-ekonomickými dôsledkami

**Hlavné trendy.** Vedecký a technologický pokrok nielenže samočinne nerieši narastajúce ekonomické a sociálne problémy, ale má aj negatívne účinky, môže sa zneužívať, a tak ďalej. Zoberte si len najnovšie informačné technológie, ktoré predsa umožňujú nastoliť totálne kontrolovanú spoločnosť. Rozporný je i vývoj samotnej ekonomiky.

**Teória o „neraste“.** Ďalší príklad: drancovanie prírodných zdrojov, pribúdanie environmentálnych záťaží. Ide to tak ďaleko, že niektorí francúzski vedci začínajú raziť tézu o „neraste“. Pojmom „nerast“ sa vyjadruje existenčná požiadavka zladiť činnosť ľudstva s reálnymi možnosťami našej planéty, takpovediac umravňovanie potrieb, ekologické prekalibrovanie štruktúry výroby a spotreby a dôsledné recyklačné odbúravanie odpadu.

**Európsky „superštát“ a „supevláda“.** V práci „Vízia a stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti“ sa prihovárame za viacúrovňové globálne vládnutie, čo síce predpokladá presunúť niektoré funkcie štátu na nadnárodnú alebo na medzinárodnú úroveň, ale zároveň zachovať vysoko funkčný národný štát.

**Medzinárodné inštitúcie a globálna morálna a civilizačná kríza.** Samozrejme, najprv ich treba prispôbiť zmeneným podmienkam, musia sa morálne obroditi a osloboditi od závislosti od transnacionálnych korporácií. Napríklad, ich rozhodovanie je dosť ťažkopádne. Na krízové situácie reaguje buď oneskorene alebo neprimerane. Preto existuje úsilie centralizovať, posilniť fiškálnu a vôbec hospodársko-politickú úniu. Pravda, v zmysle veľmi racionálneho princípu subsidiarity. Ten predpokladá riešiť konkrétne problémy na tej úrovni rozhodovania, ktorá o nich má najúplnejšie informácie a najlepšie predpoklady na ich riešenie.

„Viacrýchlostná“ Európa. Prax je taká, že v Únii sú staré členské štáty a aj nové, vysoko rozvinuté i menej rozvinuté štáty, s väčšou i menšou mierou korupcie, skrátka, rozdielne štáty. Preto asi nebude možné preskočiť etapu „viacrýchlostnej“ Európy. Len treba pre ňu definovať pravidlá a podmienky tak, aby neboli jednostranne výhodné pre jednu skupinu štátov. Jednou zo široko diskutovaných ideí je návrh alternatívy nového spoločenského usporiadania, ktorý prezentoval *Albert a Hähnel*<sup>11</sup> Napriek už dostačujúco osvetľovaným zásadám nemôžeme povedať, že všetko je jasné.

V prvom rade sa nanovo, hoci aj po stýkrát musíme opýtať, či ide o víziu, ktorá implikuje reálny potenciál budúceho spoločenského usporiadania alebo je to iba nerealizovateľná fantazmagória ambiciózných autorov.

---

<sup>11</sup> Albert, M. – Hähnel, R.: *The Political Economy of Participatory Economics*. Princeton, Princeton University Press 1991.

## Ako to vidí



### Michael Albert

Michael Albert (1947). Americký aktivista, ekonóm, rečník a spisovateľ. Autor mnohých kníh a článkov. V šesťdesiatych rokoch minulého storočia bol členom Študentskej demokratickej spoločnosti. Albert bol tiež hybnou silou pri tvorbe Medzinárodnej organizácie pre participatívnu spoločnosť, ktorá bola založená v roku 2012. Podporuje participatívne plánovanie ako alternatívu. Najznámejšia je jeho monografia s názvom *Spomienky na zajtrajšok*. Je autorom mnohých kníh a článkov. Získal doktorát (PhD.) v odbore ekonómia na Massachusettskej univerzite a taktiež bakalársky titul vo fyzike.

## Participatívna spoločnosť a participatívne riadenie podniku

Na druhej strane, nemôžeme „odpísať“ niečo, čo sa nám nepozdáva, bez seriózneho ponoru do ponúkanej koncepcie hoci aj neznámych autorov. Práve z toho dôvodu by nebolo korektné obísť alternatívy možného budúceho vývoja spoločnosti.

*Albert a Hähnel* predostreli model ekonomiky založenej na participatívnej demokracii. Je to vlastne návrh alternatívy súčasného kapitalizmu, centralizovaného štátneho socializmu a trhového socializmu. Neskôr obaja autori konkretizovali medzery vo svojej vízii a reagovali na množstvo kritických názorov. Spoločensky významným prínosom *Alberta a Hähnela* je, že kľesli cestu a prezentovali pravdepodobné smery pre alternatívne paradigmy. Objasňovali dôvody, prečo boli tradičné modely nedostatočné.

### Kritika kapitalistickej globalizácie

Partekon<sup>12</sup> odmieta kapitalistickú globalizáciu. *Albert* osvetľuje potrebu „pozitívne ladenej vzájomne výhodnej celosvetovej väzby, ktorá má pomôcť pri dosahovaní rovnosti, solidarity, diversity alebo rôznorodosti a účasti na riadení či rozhodovaní o sebe samom. Globalizujeme rovnosť, nie chudobu. Globalizujeme solidaritu, nie chamtivosť. Globalizujeme rôznorodosť, nie konformnosť. Globalizujeme demokraciu, nie podriadenosť. Globalizujeme udržateľnosť, nie nezriadenú spotrebu.“ Autor po týchto jednoznačných konštatovaniach nielen nastoľuje otázky, ale aj logicky zdôvodňuje, prečo tieto snahy vedú k antikorporatívnej globalizačnej aktivite a odmietaniu korporatívnej globalizácie.

<sup>12</sup> V odbornej literatúre sa vyskytujú dva výrazy pre participatívnu ekonomiku. V anglickom origináli *Albert, M.: Parecon: Life after Capitalism*. London, Verso 2004 sa používa výraz *parecon*, v českom preklade *Albert, M.: Partekon – život po kapitalizmu*. Praha, Mezera 2012 sa používa výraz *partekon*.



Hähnel uznal základný vklad do teórie komparatívnej výhody a upozorňuje, že „ak sa náklady na príležitosti vyrábajúce produkty líšia v rôznych krajinách, existujú potenciálne zisky zo špecializácie a obchodu.“ Avšak, vysvetlil, že potenciálne zisky sa realizujú len za určitých podmienok, a objasnil mnoho reálnych faktorov, ktoré môžu spôsobiť významné straty účinnosti. Medzi najvýznamnejšie faktory na predídanie stratám z obchodu sú nepresné ceny, významné externality, ktoré spôsobujú nesprávnu identifikáciu komparatívnych výhod, nestabilné medzinárodné trhy, ktoré vytvárajú makro neefektívnosť a náklady na prispôbenie sa pohybu ľudí a priemyslu, ktoré môžu byť značné.

Ceny, ktoré majú v partekone vyjadrovať spoločenské náklady príležitosti, sa odvodzujú z čo najširšej spoločenskej diskusie a sú výsledkom čo najširšieho možného kompromisu. Ďalšími podstatnými hľadiskami partekonou na alokáciu sú, „meranie práce“ (koľko kto obetoval na všeobecné blaho spoločnosti) a kvalitatívne faktory.

Uvedené „výhody“ sa však v podnikateľskej praxi nie vždy potvrdili.

Je v rozpore s tvrdením, že každý má dostať informácie, ktoré na výkon práce potrebuje, a to na príslušnej riadiacej úrovni. „Všeinformovanosť“ neznamená pochopenie celého informačného obsahu a najčastejšie je predmetom záklisných posudzovaní bez priaznivého účinku na procesy riadenia. Naopak. Neznamená to, že riešenie problémov „zdola nahor“, možnosť pracovníkov podieľať sa na širšom okruhu úloh, empowerment čiže obohacovanie práce, využitie tímovej a projektovej organizácie práce, tvorba konzultačných skupín a výborov, rovnako ako finančné participácie zamestnancov na nimi dosiahnutých výsledkoch firemného hospodárenia (na poklese nákladov, prírastku produktivity a pod.) je bezpredmetné. K jej dôležitým aspektom patrí dôraz na delegovanie právomocí, zapojenie zamestnancov do tvorby ich osobných či skupinových pracovných cieľov a ich podiel na celkových hospodárskych výsledkoch podniku. Vrcholový manažment však musí poriadne zvážiť aj negatívne dôsledky „otvorenia sa“ zamestnancom s inou osobnostnou kultúrou. Niekedy synchronizácia záujmov podniku a jednotlivcov ani nie je možná.

### Nová príležitosť na dosiahnutie spravodlivosti

Podľa Alberta je participatívna ekonomika víziou ako riadiť ekonomiku beztriednym spôsobom. Prináša pracujúcim a spotrebiteľom príležitosť samosprávne sa vyjadriť k ekonomickému životu, solidaritu s ostatnými, spravodlivé príjmy za prácu, rôznorodé príležitosti a možnosti na ekologickú rovnováhu. Partekon sa tieto ciele usiluje dosiahnuť pomocou niekoľkých kľúčových inštitúcií, i keď pri ich zavádzaní v skutočných historických spoločnostiach by sa tieto kľúčové inštitúcie mali rozširovať a vylepšovať v závislosti od rozvinutosti spoločnosti, jej veľkosti, jej dejín atď., a zavádzať s rozsiahlymi odlišnosťami medzi krajinami, vo vnútri krajín, medzi priemyselnými odvetviami a aj medzi pracoviskami v rámci odvetví.

### Novokoncipované usporiadania spoločenského systému a kľúčové inštitúcie

Z množstva názorov iných autorov, v konfrontácii s vlastným presvedčením Albert a Hähnel jednoznačne preferujú dve cesty: 1. nový pohľad na ekonomickú teóriu a názorovú zmenu, na zmysel života a tomu usposobené nové metriky ekonomickej výkonnosti spoločnosti. 2. racionalizácia, zmeny a inovácie v podnikoch a podnikani.

Medzi kľúčové inštitúcie tejto ekonomickej vízie, ktorú si dnes môžeme zmysluplne predstavovať a presadzovať, patria:

Výhody, ktoré participácia zamestnancov prináša, prízvukované vo viacerých publikáciách, článkoch i denných periodikách autormi a konfrontované oponentmi, sa opierajú o tri druhy faktorov.

1. Participácia posilňuje informačné toky v podniku. Podporuje informovanosť zamestnancov a povzbudzuje ich súčasne k aktívnemu vyjadrovaniu vlastných názorov.
2. Participácia prináša mnohým pracovníkom väčšiu možnosť uspokojenia ich potrieb, a vedie tak aj k ich vyššej pracovnej spokojnosti. Vyššia pracovná spokojnosť posilňuje nielen stotožnenie sa s podnikom, ale má spravidla aj pozitívny vplyv na produktivitu. Platí to predovšetkým tam, kde je pracovná spokojnosť priamou súčasťou produktu, ktorý zamestnanci vytvárajú, čo platí najmä pre väčšinu sektorov služieb.
3. Participácia súvisí s nákladmi na riadenie ľudí. Tým, že zvyšuje samostatnosť zamestnancov, znižuje čas venovaný ich priamemu riadeniu a časté kontroly, a tak redukuje náklady na riadiacu štruktúru podniku.

### Zamestnanecká participácia – participatívne vlastníctvo

Hneď v úvode k tejto problematike treba povedať, a prízvukuje to aj *Urban*<sup>13</sup> a ďalší autori, že zamestnanecká participácia nie je ničím principiálne novým. V teórii personálneho riadenia ľudských zdrojov sa zdôrazňovala už v tridsiatych rokoch minulého storočia, a to v súvislosti so známymi Hawthorskými experimentmi, ktoré uskutočnil *George Elton Mayo*.<sup>14</sup> Tieto experimenty, zameriavajúce sa pôvodne na vplyv fyzikálnych podmienok práce, na pracovnú výkonnosť, ukázali, že v porovnaní s fyzikálnymi pracovnými podmienkami majú na výkon pracovníkov a ich skupín podstatne vyšší vplyv faktory spojené s pozornosťou, ktorú zamestnancom venujú ich nadriadení, a ich spolupatričnosť s pracovnou skupinou.

Praktické uplatnenie zamestnaneckej participácie je známe aj z našej podnikovej histórie, kde sa spája s menom *Batu*.

Rozšírenie záujmu o zamestnaneckú participáciu, ktoré možno v posledných rokoch sledovať, prichádza v dôsledku množiacich sa dôkazov o tom, že participácia zamestnancov zlepšuje produktivitu podnikov. Nielen tým, že zvyšuje pracovné úsilie a posilňuje lojalitu k podniku, ale aj tým, že podporuje výmenu informácií v podniku a umožňuje znížiť náklady spojené s riadením zamestnancov, predovšetkým so sledovaním a kontrolou ich výkonu.

### Zamestnanecká participácia v kontexte stratégie riadenia ľudí v podniku

Zamestnanci využívajú zamestnanecké participácie – a túto participáciu súčasne očakávajú. Zástancovia participatívnej ekonomiky kladú dôraz na spoločenské vlastníctvo, vyvážené komplexy pracovných činností namiesto hierarchicky usporiadaných pracovísk, odmeňovanie podľa vynaloženého úsilia, participatívne plánovanie a sebariadenie.

V participatívnej ekonomike vlastníctvo výrobných prostriedkov nedáva vlastníkom právo rozhodovať. Avšak tým model participácie popiera samotné základy kapitalizmu, a to vo všetkých jeho doposiaľ známych vývojových fázach.

Rozsah, v ktorom sa participácia zamestnancov stáva súčasťou podnikovej stratégie riadenia ľudí, závisí od viacerých faktorov. Medzinárodné porovnania ukazujú, že súvisí s národnou podnikovou kultúrou: podniky pôsobiace v USA, Anglicku, Nemecku či severských krajinách,

<sup>13</sup> Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha, ASPI Publishing 2003.

<sup>14</sup> George Elton Mayo bol americko-austrálsky psychológ, sociológ a zakladateľ teórie riadenia ľudských zdrojov.

ale aj závody nadnárodných podnikov, ktoré sú v týchto krajinách, podporujú určitý stupeň participácie zamestnancov na nižších stupňoch riadenia priemyselnej výroby.

### Samospráva – Rady pracujúcich a Rady spotrebiteľov

Riadenie podnikov by sa v participatívnej ekonomike malo zakladať na radách pracujúcich, kde majú všetci členovia rovnaké rozhodovacie právomoci a zároveň rovnakú mieru zodpovednosti. Okrem výrobcov by sa však organizovali aj spotrebiteľia, ktorí by vytvárali rady spotrebiteľské.

Rady pracujúcich sa zaoberajú návrhmi týkajúcimi sa výroby, vrátane vylepšení a inovácií. Podstatné je, že v záujme každého pracujúceho je podieľať sa na riadení. Keďže neexistujú rozdiely v právomociach, tieto rady môžu pôsobiť na rozhodovacie štruktúry a podporovať delegovanie zodpovednosti v súlade s princípom riadenia seba samých a nie s nespravodlivou hierarchizáciou moci.

Rady spotrebiteľov, ako ich navrhovali *Albert a Hähnel*, sú zoskupenia rôznej veľkosti. Tie najmenšie by tvorila rodina alebo iná spoločenská jednotka a všetci by zároveň boli aj členmi väčšej rady v mieste bydliska.

Každá z miestnych rád by patrila na úroveň mestskej časti alebo okresu. Tento proces by postupne viedol k demokratickému, poskladanému združeniu rád, ktoré by organizovalo spotrebu, podobne ako by organizovalo výrobu.

Geograficky by rady spotrebiteľov mali byť mestské alebo regionálne a rady pre politické rozhodovanie. Rozhodnutie by sa dosiahlo buď rozhodovaním na základe zhody, väčšinou hlasov alebo inými prostriedkami.

Za zváženie a dôkladné prehodnotenie stojí aplikácia participatívneho riadenia a hodnotenia výkonu, participatívne odmeňovanie a predovšetkým participácia zamestnancov pri riadení zmien.

### Spravodlivá odmena – náhrada za vynaložené úsilie

*Albert a Hähnel* tvrdia, že je nespravodlivé a neefektívne kompenzovať ľuďom ich odmenu na základe ich veku alebo dedičnosti. Nikto by nemal mať neúmerne rozhodovacie právomoci len preto, že má odlišný vzťah k vlastníctvu výrobných prostriedkov než iní. Nikto by nemal dosahovať obrovské príjmy a rovnako tak by nikto nemal dostávať viac ako len odmenu za vynaložené úsilie a obeť. Ak pracovať nemôže, potom by odmena mala zodpovedať potrebám. Príjem by nikdy nemal byť vo vzťahu k vlastníctvu výrobných prostriedkov.

Primárnym princípom participatívnej ekonomiky je preto odmeňovať za vynaložené úsilie, ako aj za znášanie rizík a obetavosť v práci. Nebezpečné a nepohodlné práce sa odmeňujú viac ako napríklad kancelárske práce.

Navyše, mali by sa stanoviť aj výnimky. Ľudia s postihnutím, ktorí nie sú schopní pracovať, sa odmeňujú podľa potreby. Príjmy na osobné výdavky odrážajú rovnováhu medzi prácou a voľným časom a odrážajú úroveň nebezpečenstva a namáhavosti práce. Od normy odmeňovania očakávame dve veci. Po prvé: chceme od nej, aby spoločenské výstupy rozdeľovala eticky prijateľným spôsobom. Každý by mal získať odmenu, ktorá skôr odráža ako porušuje vhodné morálne preferencie. Po druhé: schéma odmeňovania by mala ľudí rozumne ekonomicky stimulovať. Aby bez mrhania uspokojovala potreby, musí nútiť k správne mu využívaniu spoločenských aktív.

## Náhrada peňazí poukážkami

Zástancovia partekonomiky navrhujú nahradenie konvenčných peňazí systémom osobných poukážok, ktoré by boli neprenosné medzi spotrebiteľmi, a boli by použiteľné iba v obchode na nákup produktov. Boli by to elektronické „úvery“ udelené pracovníkom na základe miery nimi vynaloženého úsilia. Ľudia by mohli dostať aj úvery, pokiaľ by to schválili príslušné rady, ale žiadny úrok by sa neúčtoval. *Albert a Hähnel* tvrdia, že neprenosný charakter kreditov partekon by znemožnil podplácanie alebo aj „menovú“ krádež. Ľudia by aj naďalej mali možnosť vymieňať si svoje jednotlivé výrobky navzájom, ale akýkoľvek pokus o vytvorenie zameniteľnej meny by mohol viesť k pokusom o obnovenie peňazí. Bolo by však možné, aby sa o kredity delili rodinní príslušníci. *Albert a Hähnel* nespresnili, ako by sa mena v tejto podobe mohla použiť v medzinárodnom obchode s tretími krajinami. V prípade, keby kapitalistická krajina odmietla platby za zakúpené produkty týmto spôsobom, je pravdepodobné, že na medzinárodný obchod by sa použili peniaze, ale na interné účely by sa udržala vlastná kreditná mena.

Aj keď sa niektoré konštatovania zdajú byť duplicitné, v záujme lepšieho pochopenia obsahu participácie treba prízvukovať aj takú skutočnosť, že nerozhoduje ani to, že niekto pracuje v odvetví, ktoré vyrába niečo hodnotnejšie ako v iných odvetviach, že má veľmi produktívnych spolupracovníkov alebo lepšie pracovné nástroje, hovorí *Grinder*.<sup>15</sup>

Podľa neho sa nedá dokázať, či je takýto postup etický a spravodlivý. Tvrdí, že uplatnením partekonu „sme všetci rovnako ohodnotení, všetci zarábame s rovnakými vyhliadkami. Nevykorisťujeme sa navzájom. Nikto nezarába neprimerane veľa, pretože nemôže pracovať ani omnoho dlhšie, ani ťažšie ako ostatní. Preto, keď niekto zarobí viac, všetci súhlasia, že je to opodstatnené“. *Grinder* ďalej podotýka, že „namiesto odmeňovania za majetok, moc či dokonca výstup sa partekon prikláňa k odmeňovaniu za to, ako dlho a ťažko pracujeme a aké nepohodlie musíme pri práci znášať. Partekon tvrdí, že toto je náš príspevok, za ktorý si zaslúžime mzdu.“

## Vyvážené komplexy práce

V rámci daného pracoviska ide o komplexné ponímanie práce, ktoré obsahuje úlohy v rámci vyváženého vlastného kapitálu a posilnenie postavenia voči všetkým ostatným pracovným komplexom na tomto pracovisku. Každý pracovník musí každý pracovný deň alebo každý týždeň za určitú dobu urobiť jemu pridelený podiel nekvalifikovanej práce. Druhou stránkou toho systému je, že všetci pracovníci tiež môžu zdieľať najvdčačnejšie a motivujúce úlohy na pracovisku. Týmto spôsobom si zamestnanci rozdeľujú záťaž a výhody práce a možnosť podieľať sa na demokratickom rozhodovaní na pracovisku.

## Participatívne plánovanie

Participatívne plánovanie sa poníma ako „decentralizované participatívne plánovanie“. Ak sa má postupovať racionálne, potom sú kľúčovým pojmom „spoločenské náklady a príležitosti“ určitého konkrétneho kroku.

Plánovanie sa ako proces začína oznámením súboru orientačných cien, ktoré by pracovníci a spotrebiteľia mohli použiť jednotlivo, ako aj prostredníctvom svojich rád na každej úrovni a rozhodnúť o ich výrobe a spotrebe. Návrhy by mohli byť buď spoločné prostredníctvom miestnej rady spotrebiteľov alebo samostatné.

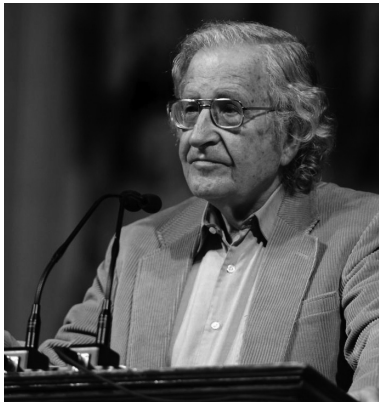
<sup>15</sup> <http://utopia.sk/liferay/web/parecon>.

Osobné návrhy spotreby vyplývajú z predpokladu každého občana o tom, aké produkty budú potrebovať budúci rok. Návrhy na kolektívnu spotrebu vytvorí občania a doplnia ich návrhmi v rámci širšej zemepisnej oblasti, pričom zúčastnené strany budú môcť hlasovať o návrhoch, ktoré ovplyvňujú kolektívnu spotrebu v ich regióne.

V navrhovanom systéme by sa kľúčové informácie z ekonomického plánu mali sprístupniť iteračným radám, ktoré na základe návrhov spotrebiteľských rád robia v každom kole plánovacieho procesu ekonomické projekcie. Iteračná rada nemá rozhodovaciu právomoc. Systémy by mali fungovať podľa maximálnej úrovne radikálnej transparentnosti. Skutočné rozhodnutie týkajúce sa vypracovania a realizácie plánu by sa malo uskutočniť v radoch spotrebiteľov a producentov.

Partekon nástoživo hľadá odpovede na otázku: „Ako odmeňovať?“. Podľa vynaloženého úsilia alebo podľa výsledkov? Odmenili by ste finančne *Mozarta* za to, že mal to fantastické šťastie a narodil sa obdarený mimoriadnym nadaním? Alebo by ste mu jednoducho zaplatili za vynaložené úsilie a užívali si tú úžasnú radosť, bez toho aby sa jemu rozšírilo bohatstvo? Trestali by ste *Salieriho*? (v porovnaní s *Mozartom*), pretože musí pracovať dlhšie a usilovnejšie, aby vytvoril slušnú skladbu? Alebo by ste mu rovnako ako každému inému zaplatili za vynaložené úsilie a potom si výsledný produkt užili – hoci ani zďaleka nie toľko, ako si užívatel *Mozarta*? Podľa zvyklostí by sme sa rozhodovali medzi týmito dvomi prípadmi, tzn. medzi odmeňovaním podľa úsilia alebo podľa výsledkov. Avšak, ľudia majú radi, ak si môžu na to, čo chcú, siahnuť. Mačku vo vreci kupujú neradi. Je tomu ale naozaj tak? „On totiž v prospech takéhoto tvrdenia neexistuje iný argument ako vehementné vyhlásenia určitých kruhov, ktoré z takéhoto presvedčenia nenásytné ťažia“.

## Ako to vidí



### Noam Chomsky

Noam Chomsky (1928). Emeritný profesor na Massachusetts Institute of Technology (Massachusettský technologický inštitút), filozof, lingvista a logik a tiež ľavicovo orientovaný politický aktivista-anarchista. Je známy svojím kritickým vzťahom ku globalizácii a jej dôsledkom, k vojnovým konfliktom, k zahraničnej politike USA, Izraelu a ďalších vlád. Sám seba označuje za priaznivca anarchosyndikalizmu a libertariánskeho socializmu. Je členom odborov Industrial Workers of the World (Priemyselní robotníci sveta). Je tvorcom tzv. Chomského hierarchickej klasifikácie. Patrí k najcitovanejším a najvplyvnejším intelektuálom dneška. Podľa Top Global Intellectuals of 2005 (internetového hlasovania z roku 2005) a časopisov Prospect a Foreign Policy bol vyhlásený za najvplyvnejšieho intelektuála na svete.

## Možnosti participácie ľudí na riadení podniku

Z pohľadu potrieb a možností podniku diskusia v internom priestore, či na túto tému vedená komunikácia ľudí za bránami podniku nie je dostačujúco efektívna, ak sa má niečo zmeniť v záujme riešenia zásadných životných otázok a s nimi súvisiaceho životného štýlu a hlavne spôsobu výkonu práce či jej riadenia. Posúdiť možnosti participácie ľudí na riadení v podniku a sloboda v podnikaní či dosiahnutie slobody týkajúcej sa práce si vyžadujú komplexnejší prístup. Napríklad *Chomsky*,<sup>16</sup> známy hlavne svojimi názormi týkajúcimi sa participatívnej ekonomiky tvrdí, že: „Úlohou modernej priemyselnej spoločnosti je dosiahnuť to, čo je dnes technologicky realizovateľné, menovite spoločnosť skutočne založenú na slobodnej dobrovoľnej participácii vyrábajúcich a tvoriacich ľudí žijúcich svoje životy slobodne v rámci inštitúcií, ktoré kontrolujú a ktoré majú obmedzenú alebo prípadne vôbec žiadnu hierarchickú štruktúru.“ Na tomto mieste sa však treba pristaviť. *Chomsky* sa vyjadruje veľmi jednoznačne, čo v porovnaní s vlastnými skúsenosťami a poznaním výrobného prostredia i zaužívaných návykov zamestnancov, dáva dôvody na pochybnosti. Keby sme predsa len mali výroky *Chomského* akceptovať, potom s výhradami, ktoré vyššie popísanými skutočnosťami boli uvedené. Vyhlásenie, že slobodné podniky prestali do veľkej miery rozhodovať za zamestnancov a dosahujú vyššie výkony, je však potrebné verifikovať, a to predovšetkým z hľadiska obsahu práce a priemyselného odvetvia.<sup>17</sup>

*Chomsky* zhrnul niekoľko štatistík, na základe ktorých tvrdí, že životné a pracovné podmienky väčšiny obyvateľstva sa zhoršujú. V dejinách priemyselnej spoločnosti ide o nový jav. Hospodárstvo rástlo, majetok rodín sa znižoval. Netýkalo sa to však hornej vrstvy. Mzdy klesajú už dlhý čas. Miera chudoby je v porovnaní s inými priemyselnými krajinami na dvojnásobnej

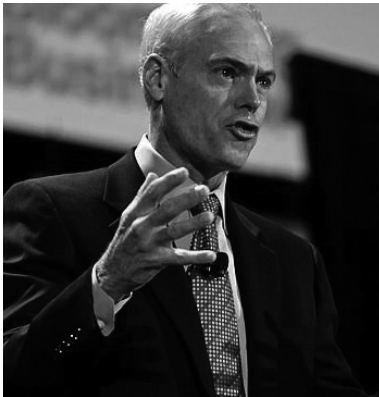
<sup>16</sup> <http://utopia.sk/liferay/web/parecon>.

<sup>17</sup> <http://utopia.sk/liferay/web/parecon>.

úrovni, chudoba detí na trojnásobnej. Zato však platy generálnych riaditeľov závratne stúpajú. Nerovnosť v prerozdeľovaní majetku je omnoho väčšia ako v akejkoľvek inej krajine vyspelého sveta. Vláda Spojených štátov účinne atakuje demokraciu a aj hospodárstvo. Štátne zásahy a kontrola trhu ponúkajú možnosti, ako sa vyhnúť princípom trhu a ako ho oslabiť. Štúdia OECD z roku 1992 konštatuje, že „v odboroch s vyspelou technikou dnes určujú konkurenčnú výhodu a medzinárodnú deľbu práce oligopolné konkurencie a strategická interakcia firiem a vlád a nie neviditeľná ruka trhu“.

*Noam Chomsky* predpovedá, že „páni“ majú reálnu šancu zatlačiť nenávidený sociálny štát, že zaženú veľkú beštii do jej brlohu a že konečne dosiahnu „drzú skazenosť doby“. Konštatuje, že nebude jednoduché tento vývoj zastaviť a obrátiť. Zdôrazňuje, že prvým krokom je „preniknúť hmlou klamu a skresľovania a pochopiť pravdu o svete“.

## Ako to vidí



### James C. Collins

James C. „Jim“ Collins (1958). Americký obchodný konzultant, spisovateľ a lektor v oblasti udržateľnosti a rastu spoločnosti. Často prispieva do Harvard Business Review, Business Week, Fortune a ďalších časopisov. „Pre malý podnik alebo start-up nie je nič poučnejšie ako poznanie, že úspech je záležitosťou malých krokov a nie revolučných skokov. Tam, kde sme si mysleli, že je ohňostroj, bol len zhluk iskier, síce blyskavých, ale krátko trvalých.“ Je autorom alebo spoluautorom piatich kníh založených na výsledkoch svojho výskumu. Kniha Built to Last (Firmy, ktoré pretrvávajú) je na zozname bestsellerov Business Week viac ako šesť rokov a bola preložená do 25 jazykov.

## Collinsových sedem relevantných záverov

### Z dobrého skvelé

Je možné spojiť úspech a udržateľný rozvoj? Väčšina podnikov sa nikdy nestane skvelými preto, že sa stanú celkom dobrými, a to je ich hlavný problém. Kniha *Jima Collinsa Z dobrého skvelé* (Good to Great) je založená na päťročnom výskumnom projekte a snaží sa odpovedať na otázku, či sa môže dobrý podnik stať skvelým a ak áno, tak ako. Výskumný tím porovnal jedenásť podnikov, ktoré prešli vývojom z dobrých na skvelé, so starostlivo vybratou skupinou sedemnástich iných podnikov, ktoré napriek veľmi podobným podmienkam od dobrého k skvelému prejsť nedokázali. Týchto dvadsaťosem podnikov tím päť rokov analyzoval. Po preštudovaní ohromného množstva údajov a tisícov strán rozhovorov s predstaviteľmi podnikov Collins a jeho tím objavili kľúčové faktory premeny z dobrého na skvelé. Collins v jednej z najdôležitejších štúdií manažmentu potvrdil, že skvelé podniky môžu zvíťaziť nad časom a že dlhodobé dosahovanie výnimočných výsledkov možno hneď na začiatku zakódovať do DNA podnikov.

### Líder piatej úrovne

Každý podnik, ktorý sa transformoval z dobrého na skvelý, viedol líder piatej úrovne. Piata úroveň je v hierarchii manažérskych kompetencií najvyššou úrovňou. Vodca úrovne je paradoxná zmes osobnej skromnosti (zostáva viac v tieni ako na obálkach časopisov) a profesionálnej sily. Vodcovia úrovne sú ctížiadostiví, ale koncentrujú sa viac na rozvoj podniku ako ich vlastného Ja. Vodca piatej úrovne je schopný pripraviť úspešného nástupcu, ktorý príde po ňom. Vodca piatej úrovne má neutíchajúcu potrebu dosahovať tie najlepšie výsledky, ak



príde úspech, pozerá sa „von oknom“, ukazuje na kolegov, na druhej strane, ak príde neúspech, pozerá sa „do zrkadla“, príčiny prehry hľadá v sebe.

### Po prvé KTO, po druhé ČO

Najprv treba „na palubu“ zobrať správnych ľudí (a nesprávnych ľudí „vysadiť“) a až neskôr sa zamýšľať nad tým, akým smerom sa pohnúť (stratégie, vízia). Ako spoznať, kto je správny človek? Predovšetkým je potrebné sa rigorózne držať týchto pravidiel:

- A. Ak máš pochybnosti, nezamestnávaj, ale hľadaj ďalej;
- B. Ak vieš, že je potrebné niekoho vymeniť, neváhaj a ihneď to urob;
- C. Vytváraj svojim najlepším ľuďom šance a nestavaj pred nich problémy (aby si sa pozbavením problémov, nezbavil aj týchto ľudí).

Zamestnanci podniku veľmi živo diskutujú o každom probléme, ale bez ohľadu na vlastné priority zase jednohlasne podporujú rozhodnutie, ktoré vzišlo z diskusie.

Neexistuje žiadne spojenie medzi platom manažérov a transformáciou podniku z dobrého na skvelý. Ľudia nie sú najdôležitejším aktívom podniku, sú ním tí správni ľudia. Kto je správna osoba: nezáleží na CV, na skúsenosti, ale hlavne na osobnosti, jej charaktere a vrodenných dispozíciách.

### Konfrontácia s nepriateľskou skutočnosťou

Všetky podniky, ktoré prešli cestu od dobrého k skvelému, si svoju cestu vybudovali v konfrontácii s krutou realitou (tlak konkurencie atď.).

Je potrebné pozrieť sa na holé fakty a neunikat pred nimi, respektíve sám seba klamať. Je potrebné vytvoriť takú podnikovú kultúru, pri ktorej sa ľudia vypočujú a bude panovať atmosféra pravdy. Je to možné urobiť týmito spôsobmi:

**A.** Zadávať otázky, ale nedávať odpovede; **B.** Vytvárať diskusie, dialóg a nie nátlak; **C.** Hľadať príčiny a nie vinných; **D.** Vytvárať mechanizmus „červenej zástavy“, aby sa získali informácie, ktoré nie je možné ignorovať. Zachovať neochvejnú vieru v konečné víťazstvo, bez ohľadu na každodenné problémy a rovnako sa postaviť čelom tým najkrutejším faktom svojej situácie, bez ohľadu na to, aká je. Charizma môže byť výhodou aj nevýhodou, pretože sila osobnosti manažéra môže u druhých vyvolať strach pred informovaním ho o nepohodlnej pravde. Vedenie sa nezačína od samej vízie, ale od predstavenia krutých faktov svojim ľuďom. Motivovanie ľudí je stratený čas: ak sú „na palube“ správni ľudia, tí nepotrebujú motivovať – pointa je v tom, aby nestratili motiváciu. Jedným z najrýchlejších spôsobov ako pozbaviť ľudí motivácie je ignorovanie krutej skutočnosti.

### Jednoduchosť a koncentrácia – zásada ježa

Bájka o ježovi a líške: skvelý podnik pripomína ježa, prosté a obyčajné stvorenie, ktoré vie jednu vec a tej sa drží. Oproti tomu dobrý podnik pripomína líšku, veľmi bystré stvorenie, ktoré však je rozutekané na všetky strany.

V transformácii podniku z dobrého na skvelý je potrebné porozumieť predstave troch pretínajúcich sa kruhov, ktorou je prostá a jasná koncepcia alebo inak zásada ježa.

Zásada ježa nie je ani cieľ, ani stratégia, ale porozumenie troch vecí:

**A.** Čo je tvoja najväčšia vášeň?; **B.** V čom môžeš byť najlepší na svete?; **C.** Čo ti prináša materiálny úžitok? (Čo je ekonomickým motorom tvojej práce, aký ukazovateľ je najdôležitejší?)

## Kultúra disciplíny

Čo spôsobuje byrokráciu? Nedostatok kompetencií a disciplíny, ktoré sa objavujú vtedy, ak sú „na palube“ nesprávni ľudia. Je potrebné vytvoriť kultúru disciplíny, kde bude daná správnym ľuďom sloboda, ale aj zodpovednosť. Disciplinovaní ľudia sú zapojení do disciplinovaného myslenia a podujímajú sa na disciplinovanú činnosť. Kultúra disciplíny je úzko spätá so zásadou ježa: čím viac je podnik disciplinovaný, aby sa držal svojich troch pretínajúcich sa kruhov, tým má väčšiu šancu na úspech. Je potrebná rigorózna selekcia: najdôležitejšími sú zoznamy toho, čo netreba robiť a realizovať, ako aj toho, do čoho investovať, t. j. mať odvahu rozhodnúť sa vycúvať z činností, ktoré nespádajú pod zásadu ježa.

## Technologické akcelerátory

Technológie nie sú činiteľom, ktorý spôsobí, že sa z dobrého podniku stane skvelý. Technológie sa však môžu stať významným činiteľom, ktorý akceleruje transformáciu podniku z dobrého na skvelý, ale len v tom prípade, ak sa rigorózne pridrižiava zásady ježa. Keď sa objaví nová technológia, nie je podstatné byť prvým, kto ju využije, ale je podstatné zvážiť, či je nová technológia v súlade so zásadou ježa a v tom prípade sa snažiť byť priekopníkom v starostlivo vybranom segmente.

## Zotrvačnosť a bludný kruh

Transformácia dobrého podniku na skvelý je dlhotrvajúcim procesom, prelom nenastáva vďaka revolúcii, ale skôr evolúcii. Transformácia nie je výsledkom jedného z elementov, ale súhrnom spomínaných prvkov.

Zotrvačnosť skvelých výsledkov podniku je výsledkom skorších predsavzatí a zásad a ich dodržiavania aj po prelome, keď sa podniku začalo naozaj skeve dariť – a naopak, nie je výsledkom nových revolučných postupov, ktoré by mali zatriasť podnikom a priviesť ho na tú správnu cestu alebo ktoré by mali zmeniť nepriaznivý vývoj. Väčšinou sa takéto podniky pohybujú v bludnom kruhu.

## Efektívnosť – optimálny režim dňa

*Collins* má aj vo vlastnom dennom režime stanovené časové bloky s náplňou činnosti na každý deň. Veľký význam prikladá tzv. „white space“, čo je čas, kedy nemá žiadny pevný rozvrh a môže si prečistiť hlavu, aby bol pripravený na novú, kreatívnu činnosť. Svoj celkový pracovný čas si rozdelil do viacerých blokov: 50 % kreatívny čas, 30 % čas na výučbu, 20 % na ostatné veci, ktoré treba spraviť. A takto vyzerá harmonogram: 8.00 – 12.00 – čas vyhradený na myslenie, čítanie a písanie; popoludnie: čas strávený v práci s výskumníkmi alebo klientmi; neskoré popoludnie: dlhý beh alebo turistika.

*Collins* a *Jerry I. Porra*<sup>18</sup> sa zamerali na osemnásť skutočne výnimočných a dlhotrvajúcich podnikov a preskúmali každý z nich priamym porovnaním každého z nich, pričom sa opierali o šesťročný výskumný projekt, uskutočnený Stanford University Graduate School of Business. Podniky preskúmali od ich úplných začiatkov až do súčasnosti – ako nováčikov, stredne veľké podniky a ako veľké korporácie. Autori sa po celú dobu pýtali: „Čo odlišuje skutočne výnimoč-

<sup>18</sup> Collins, J. C. – Porras, J. I.: Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. 3. vydanie, New York, HarperCollins Publisher 2002.

né podniky od porovnávaných podnikov a aké boli spoločné postupy, ktoré tieto trvalo skvelé podniky uplatňovali počas svojej histórie?"

Build to Last je plná stoviek konkrétnych príkladov. Je usporiadaná do súvislého systému praktických konceptov, ktoré môžu aplikovať manažéri a podnikatelia na všetkých úrovniach, a poskytuje vzorový plán, ako vybudovať organizácie, ktoré budú prosperovať tak v 21. storočí, ako aj v ďalšej budúcnosti.

Všetky skúmané podniky mali pracovitých, skromných a rigorózne prísnych vodcov; všetky sa zameriavali najprv na hľadanie správnych ľudí a až potom premýšľali, čo budú títo pracovníci robiť; všetky podniky čelili nepriateľskej skutočnosti, ale ich odpoveďou bola viera vo svoje sily a prácu; a opäť všetky tieto podniky mali svoje prísne a rigorózne zásady, ktorých sa držali za každú cenu; všetky využili technológie iba v prípade, že zapadali do ich vízie a zásad; a nakoniec robili všetko preto, aby ak sa už raz kruh ich podnikania rozkrútil, zachovávali jeho zotrvačnosť.

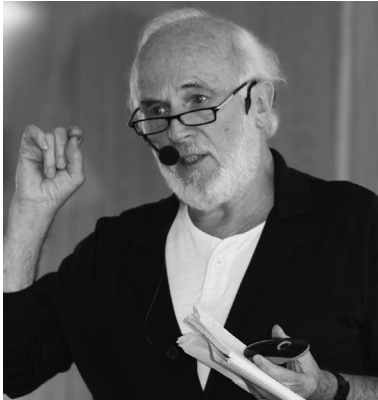
Zvláštnosťou je, že *Collins* sa zaujíma iba o tie podniky, ktoré si počas najmenej pätnástich rokov udržiavali hospodárske výsledky (cena akcií) najmenej trikrát lepšie od všeobecného trhu, do ktorého sa počítajú podniky ako Coca-Cola alebo Intel. Zo všetkých podnikov v USA ich bolo iba jedenásť a tie dosahovali priemerne sedemkrát lepšie výsledky v porovnaní so všeobecným trhom. Treba podčiarknuť, že *Collins* sa sústredil výhradne na americké podniky z rôznych odvetví. Z výskumov *Collins* odvodil 7 relevantných záverov. *Collins* ukázal, že tie naozaj skvelé podniky dosiahli svoj úspech vďaka jednoznačnému správaniu sa ku všetkému živému a neživému; že nepracujeme preto, aby sme si kúpili jachtu, ale preto, že práca je našou vášňou; a nepracujeme čo najlepšie preto, že nám to niekto prikázal, ale preto, že inak nevieme. Naším vodcom je človek, ktorého znakom je jeho skromné a konzekventné konanie a nie slogan alebo bezobsažné reči. Ako vodcovia, aj pracovníci týchto podnikov vedia, že ozajstný úspech je možný iba vďaka dlhoročnej práci a môže pretrvať desaťročia, ak sa nevzdajú svojich zásad, s ktorými sa vydali na cestu.

Z tohto pohľadu sa môžu obrovské úspechy Samsungu alebo Apple za posledných päť rokov ukázať len ako dočasné revolúcie. Podobne ako úspechy podniku Nokia, sa možno tieto podniky raz vytratia z nášho zorného poľa, ako by povedal *Foucault*<sup>19</sup> „ako tvár z piesku na brehu mora“.

A ešte jeden *Collinson* výrok: „Nemíňajte zbytočne čas, ako byť úspešný. Venujte viac času hľadaniu toho, ako byť užitočný a keď sa vám to podarí, tak sa nikdy nevzdávajte.“

<sup>19</sup> Foucault sa stal známym svojím štúdiom sociálnych inštitúcií a ich vzťahu k človeku, najmä v rovine zdravia (hlavne duševného), sexuality, slobody poznávania, vyjadrenia a konania. Pri štúdiu a výskume čerpal najmä zo širokých znalostí z oblasti psychiatrie, psychológie, dejín medicíny, histórie a ďalších humanitných vied. Dodnes aktuálne a vo vedeckých prácach hojne citované sú jeho závery o vplyve štátnej moci (či sociálnych a politických inštitúcií) na kontrolu ľudského správania, konania, myslenia a sexuality. V druhej polovici 60-tých rokov (po vydaní knihy *Slová a veci*) bol Foucault spájaný s filozofickou školou štrukturalizmu, ale on sám sa k tomuto ideovému prúdu nehlásil. Rovnako odmietal nálepku postštrukturalistu alebo postmoderného (postmodernistického) mysliteľa. Foucaultove myslenie, koncepcie a závery boli do istej miery ovplyvnené najmä nemeckým filozofom Friedrichom Nietzsche a jeho „genealógiou morálky“. Foucault však bol a ostáva jedným z najoriginálnejších mysliteľov druhej polovice 20. storočia.

## Ako to vidí



### Tony Humphreys

Tony Humphreys (1957). Je poradcom, klinickým psychológom a autorom bestsellerov, ktorý hovorí o psychológii vedenia a pracovného života, o tom, ako naše sebedomie ovplyvňuje našu spokojnosť v zamestnaní, produktivitu, ako aj životnú a pracovnú rovnováhu. Spolupracoval s celým radom známych podnikov, ktoré pôsobia v rámci širokého spektra priemyselných odvetví, vrátane bankovníctva, liečiv a pohostinstiev. Je autorom dvanástich kníh, ktoré vyšli v 15 jazykoch a stali sa najpredávanejšími v 27 krajinách. Humphreys sa stal najvplyvnejším írskym psychológom v oblasti práce s jednotlivcami, pármí, rodinami, v školách, miestnych komunitách a podnikoch.

## Skúsenosti vodcu, zrelosť manažéra

Riadenie je proces s vysokou mierou neurčitosti. Tie vo veľkej miere spočívajú na rozhodnutiach manažérov. *Humphreys* odкрýva skutočnosti odohrávajúce sa vo vnútri človeka a následne jeho konanie. Vo viacerých svojich knihách sa zaoberá zodpovednosťou manažéra, ale aj jeho negatívnymi vlastnosťami, akými sú necitlivosť a dôvera, ale i zrada a klamlivé konanie.

### Cesta k zodpovednosti

Smutný nedostatok zodpovednosti volá po vysvetlení, prečo sa toľko, aj vysoko vzdelaných manažérov, správa „neprofesionálne“. Vysvetľuje sa to tým, že správanie odráža osobnú neistotu. Keď jednotlivci nemajú vyriešené vnútorné nepokoje, sú nevedome a automaticky v obrane. Medzi najčastejšie nejasnosti, ktoré existujú, sú zmätenia seba samého z vonkajších javov, akými sú moc, bohatstvo, postavenie, úspech, prestíž a práca. Z týchto projekcií vznikajú obavy z odmietnutia a zlyhania.

### Prevenčia

Môže sa to javiť ako málo pravdepodobné, ale je potrebné urobiť preventívne opatrenia proti nenásytosti, hrabivosti, šikanovaniu, odosobneniu, zrade dôvery a závislosti od úspechu, prezentovanému ako moc, postavenie a bohatstvo. Prevenčia si ale vyžaduje možnosť sledovať ich správanie tak, aby sa ich vnútorný nepokoj nepremietol na ostatných.

Tradične sa predpokladá, že vzdelanie a postavenie sa rovná osobnej zrelosti, ale skutočnosťou je, že vek, stav, vzdelanie, pohlavie či bohatstvo nie sú jej zárukou. Najväčšou prekážkou rastu osobnostnej zrelosti je nedostatok úcty k sebe, nedostatok dôvery voči iným a ich inteligencii. Vnútorná zodpovednosť za naše vlastné neistoty je vlastne nezodpoved-

nostou za dôsledky plynúce z neudržiavania pozitívnych vzťahov, čo narúša dôveru, a tým aj správanie sa voči iným ľuďom.

### Necitlivosť

Vzhľadom na šokujúce zrady, ktoré vidíme okolo seba, a to aj vo vysoko vážených inštitúciách a vysokých manažérskych pozíciách, narastá hnev, a to voči ich bezcitnému správaniu. Hlavným problémom so správou našich popredných ekonomických, sociálnych, politických a náboženských inštitúcií bolo odosobnenie jednotlivcov, lakomosť, chamtivosť, nadradenosť, arogancia a to, že odmietajú prevziať zodpovednosť za svoje neludzské správanie voči iným ľuďom.

### Iný druh manažéra

Rozlíšenie a osvetlenie problematiky sa týka všetkých tých, ktorí majú zodpovednosť za riadenie v akomkoľvek veľkom či malom podniku. Manažéri bližšie ozrejmuje prostriedky využiteľné na ohodnotenie vlastného sebavedomia a vplyvu okolností na jeho riadiaci štýl. Zároveň prispieva k porozumeniu, že riadenie je v prvom rade o podpore vzťahov s manažérom a zamestnancami a schopnosti identifikovať vlastný štýl riadenia, ak je to nevyhnutné, aplikovať zrelší spôsob.

#### 1. Manažéri, ktorí poznajú sami seba

- Identifikovanie spôsobu reálneho prejavu;
- Identifikovanie spôsobov prejavu ochrany seba samého;
- Ochranné prejavy a správanie našich spojencov;
- Ochranné prejavy ako obraz toho, čo leží skryté;
- Rozpoznanie toho, čo chýba;
- Život zvnútra von.

#### 2. Manažéri, ktorí nepoznajú sami seba

- Zastávanie manažérskej funkcie nie je rodovou záležitosťou;
- Vnútorne Ja;
- Obranné, defenzívne mechanizmy;
- Život zvonku dovnútra;
- To, na čom záleží je úmysel;
- „Dobří, zlí, nemožní“;
- Vidíme len to, na čo sme vnútorne disponovaní.

#### 3. Manažéri, ktorí poznajú svojich zamestnancov

- Snaha spoznať zamestnancov;
- Zamestnanci, ktorých manažéri nemôžu vystáť;
- Zamestnanci, ktorí sa nechcú dať spoznať;
- Pozorovanie a všímanie si: kľúč k spoznaniu zamestnancov;
- Spätná väzba ako účinný nástroj na spoznanie zamestnancov.

#### 4. Manažéri, ktorí nepoznajú svojich zamestnancov

- Poznanie je moc;
- Prístupy zamestnancov k manažérom, ktorí ich nepoznajú;
- Ako vnímajú prácu manažéri, ktorí nepoznajú sami seba.

**5. Riadenie zvnútra von**

- Riadene seba;
- Podpora pracovných vzťahov;
- Posilňovanie zamestnancov a zlepšovanie ich schopností;
- Umenie reflexie;
- Vyhľadávanie spätnej väzby na štýl manažovania;
- Porozumenie ľudského správania;
- Umenie indiferencie, oddelenosti;
- Umenie konfrontácie;
- Význam hraníc.

**6. Riadenie zvonku dovnútra**

- Defenzívne štýly manažmentu;
- Manažéri, ktorí nútia, aby sa veci diali;
- Manažéri, ktorí nechajú, nech sa veci dejú;
- Manažéri, ktorí nevedia, čo sa deje;
- Manažéri, ktorí musia mať všetko dokonalé;
- Manažéri, ktorí sa nestarajú o to, čo sa deje;
- Manažéri, ktorí poklonkujú, aby sa veci diali;
- Manažéri, ktorí sa koncentrujú na jednu vec strácajú zo zreteľa, čo sa deje.

**7. Riadenie komunikácie**

- Komunikovanie zvnútra von;
- Komunikovanie zvonku dovnútra;
- Počúvanie je prvým úkonom komunikácie;
- Počúvanie zamestnancov;
- Keď zamestnanci nepočúvajú;
- Obranná verzus otvorená komunikácia.

**8. Konflikt ako výzva**

- Pred konfliktom niet úniku;
- Podstatou konfliktu sú zablokované potreby;
- Prekážky vyjadrenia konfliktu;
- Ako sa konflikt prejavuje;
- Manažérova dilema.

**9. Riadenie konfliktu**

- Konflikt ako tvorivá sila;
- Vytvorenie bezpečia potrebného na vyjadrenie konfliktu;
- Pochopiť signály konfliktu;
- Riadenie konfliktu zvonku dovnútra;
- Manažovanie konfliktu zvnútra von;
- Etapy riešenia konfliktu.

**10. Riadenie vzťahov**

- Pracovná kultúra a manažment;
- Vzťahy zamestnancov mimo podniku;
- Vzťahy v rámci podniku;

- Rozvoj podniku;
- Výber manažérov;
- Zlepšovanie schopností zamestnancov;
- Vzťah medzi podnikom a komunitou;
- Vyhlásenie uznávanej podnikovej kultúry.

Efektívne riadenie je funkciou pevného vnútra. Citlivosť alebo citová zrelosť neznamená prevzatie zodpovednosti za ostatných, ale znamená byť zodpovedný za seba, zaistiť, aby práca, bohatstvo, postavenie, moc neboli viazané na niečie hodnoty a dôvery.

*Humphreys* rozlišuje manažérov podľa vlastného uváženia. Hovorí o inom druhu manažéra. Jeho rozlíšenie sa týka všetkých tých, ktorí sú necitliví, ktorí tyranizujú, ktorí sú narcistickí, chamtiví a ktorí svojich podriadených zastrášujú, zdôrazňuje *Humphreys*.

Je zodpovednosťou každého manažéra porozumieť sebe samému, transformovať sa, čo zahŕňa všetky citovo náročné reakcie manažérov a vodcov.

## Dôvera a zrada

Dôvera je podmienkou zrelého vzťahu. Od okamihu, keď nastala veľká zrada dôvery, dochádza k strate dôvery. Čo sa často nedoceňuje je zrada dôvery, je neoddeliteľnou súčasťou hospodárskej recesie a popiera hlbšiu zradu vlastnej integrity.

Ak nie je vnútorná zrada vyriešená, potom zrada ostatných veľmi pravdepodobne bude pokračovať.

Poučenia z histórie ozrejmujú, kedy ľudia nemajú skúmať chamtivosť, lakomosť, aroganciu, popretie, egocentrizmus, odosobnenie sa a mentalitu orientovanú na cieľ. Jedinou nádejou je, že zainteresovaní budú klásť oveľa väčšiu dôveru do seba a budú starostlivo sledovať činy odborníkov, ktorým človek zveruje svoje zdravie, bohatstvo a celkovú pohodu. Najlepšie je však nikdy sa nikomu nezveriť úplne. Je potrebné prevziať zodpovednosť za seba samého a udržať svoju výkonnosť a splnenie dohôd.

## Vzťah, vzťah, vzťah

Základným motivačným faktorom všetkých vzťahov je potreba spolupatričnosti. Ak naše spontánne a skutočné úsilie nie je opätované, potom si rýchlo nájdeme náhradné spôsoby ako mať pocit spolupatričnosti. Spojencom vo vzťahoch je konflikt, ktorý sa snaží prilákať dve osoby vo vzťahu naspäť. Ak je náš vnútorný svet harmonický, potom budeme môcť lepšie žiť jeden s druhým v harmónii, v tom zmysle, že individuálne úsilie o harmóniu vedie k vyspelej spoločnosti. Pre osoby, ktoré zastávajú pozície, ktoré umožňujú rozhodovať o iných, je zodpovednosť obzvlášť naliehavá.

## Recesia – príležitosť na progres

Trvalá ekonomická prosperita je možná iba v prípade, že správanie ľudí je poctivé. Treba si uvedomiť, že jednotlivé osoby sú v podniku zamestnané, ale nie sú zdrojmi využívania. Iste, úvahy o recesii musia zahŕňať veľmi vážny pohľad na vzťahy na pracovisku, a tiež vzťahy s klientmi, ktoré sa tiež stali anonymnými.

## Realita a zmena názoru

Závislosť od práce, úspech a bohatstvo zablokovali rast osobnej zrelosti, píše *Humphreys*. Častá je tiež predstava, že „pero je ľahšie ako lopata“. Takéto názory podceňovali prácu, ktorá je zásadná pre fyzickú a sociálnu pohodu.

Z rôznych dôvodov svoje urobil aj dovoz pracovných síl. Vzdelávanie tiež musí zabezpečiť, aby sa každá práca oceňovala a aby sa pero nezaobišlo bez lopaty, ani lopata bez pera.

Vzdelanie sa musí v prvom rade zameriavať na individuálne zrelosti – na posilnenie jednotlivcov, aby prevzali zodpovednosť za seba a svoje konanie. Vzdelanie musí zostať verné svojmu skutočnému významu a vychádzať z vnútra každého študenta. To platí ešte viac, keďže pedagógovia potvrdzujú, že jedinečná kreativita a inteligencia zvyšujú pravdepodobnosť dosiahnutia trvalej emocionálnej, sociálnej a ekonomickej prosperity.



## Ako to vidí



### Stephen Covey

Stephen Covey (1932 – 2012). Bol koučom a lídrom. Svoje prepracované myšlienky potvrdil aj vedecky. Tým si získal obľubu u mnohých podnikov, ktorým pomohol budovať manažment, ale najmä vytvárať dobrú pracovnú atmosféru a vzdelávať zamestnancov. Jeho najznámejší bestseller s názvom „7 návykov skutočne efektívnych ľudí“ sa preložil do 40 jazykov a za 20 rokov sa predalo viac ako 20 miliónov kusov tejto knihy. „Nové tisícročie sa stane vekom múdrosti – či už ako dôsledok okolností, ktoré človeka privedú ku skromnosti a pokore alebo vďaka ich svedomiu – alebo oboch“.

## Prelínanie procesov vedenia a riadenia podniku

### 7 návykov podľa Coveya<sup>20</sup>

1. **Budte proaktívni** – vezmite zodpovednosť za svoj život do vlastných rúk, vaše rozhodnutia určujú vašu efektivitu. Nenechajte druhých riadiť váš život.
2. **Sústredte sa na cieľ** – definujte si svoje poslanie, hodnoty v živote a podľa nich si stanovte ciele. Všetko, čo robíte, začínajte s predstavou výstupu/cieľa.
3. **To najdôležitejšie na prvé miesto** – určujte si priority a nevybavujte veci podľa naliehavosti, ale podľa dôležitosti. Všímajte si, či to, čo práve robíte, naplňa vaše poslanie a je v súlade s vašimi hodnotami.
4. **Myslite výhra/výhra** – vždy sa vo vzťahoch a dohodách snažte nájsť obojstranné benefity. Keď každá strana získa, zakladá to dlhodobu kvalitný vzťah.
5. **Najprv sa snažte porozumieť, potom byť porozumený** – usilujte sa aktívne počúvať protistranu. Takýto prístup vytvára atmosféru porozumenia a pochopenia, v ktorej aj vaše myšlienky zostanú lepšie vypočuté.
6. **Vytvárajte synergie** – namiesto súťaženia sa snažte spojiť sily. Zakladajte svoju prácu na tíme a dosiahnete viac, ako keby ste sa o niečo snažili individuálne.
7. **Brúste pílu** – načerpávajte energiu, aby ste mali každý deň dost síl. Venujte sa fyzickým, ale aj mentálnym a duchovným aktivitám, ako napríklad joga, meditácia či modlitba.

**Jedno odporúčanie na záver: Neodkladajte svoj osobný/profesijný rozvoj na neskôr a začnite ihneď!**

<sup>20</sup> Covey, S.: 8. Návyk. Od efektívnosti k výjimečnosti. Praha, Management Press 2008.

Covey svoje úvahy, označené ako 7 návykov skutočne efektívnych ľudí, rozšíril o ôsmy návyk, ktorý odporúča v podobe základnej formulácie „Nájdite svoj hlas a inšpirujte ostatných, aby našli ten svoj!“ Je to schopnosť prejaviť sa primárnym motivačným faktorom proaktivity. „Ôsmy návyk: od efektivity k výnimočnosti“ Covey prirovnáva k „šiestim nádorom“, ktoré bránia ľuďom dosiahnuť výnimočnosť. Medzi týmito nádormi sa tiež uvádza porovnávanie a konkurencia.

Covey však nečakane konštatuje, že konkurencia má svoje miesto v športe a na trhu, ale aby človek v týchto oblastiach obstál, musí kreatívne spolupracovať, a okrem toho komunikovať a vytvárať synergie (obr. 1.1).

Metastázujúci nádor konkurencie, ktorý opisuje Covey, treba chápať skôr v zmysle, že hodnota je daná tým, ako sa človek dokáže vyrovnáť s ostatnými.

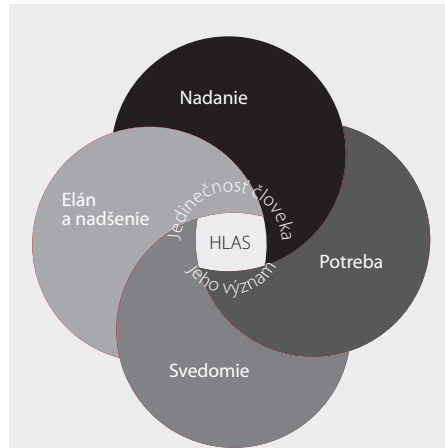
Pridusenie individuality a agresívne odlušťovanie zamestnancov a zákazníkov vytvára temný pracovný étos. Zamestnanci sa zväčša sťažujú na anonymitu a strach z prejavovania svojej individuality; svojho presvedčenia a hodnôt v rámci podniku či inštitúcie. Manažéri dokážu zaujať postoj „Ľudia sú dôležitejší než zisk“, keď majú zmysel pre individualitu. Je naliehavé potrebné, aby manažéri a vedúci spoznali svoju individualitu.

Ak chcú lídri naozaj dosiahnuť, aby sa ich podnik rozvíjal, z poučení Coveya vyplýva, že je nevyhnutné, aby posúdili, kde sa nachádzajú z hľadiska sebapoznania/nepoznania seba, poznania zamestnancov/nepoznania zamestnancov, riadenia zo zrelého vnútorného miesta/riadenia z miesta obrany, využívania otvorenej komunikácie/využívania obrannej komunikácie, nazerania na konflikt ako príležitosť/nazerania na konflikt ako ohrozenie, zrelého riešenia konfliktu/obraného riešenia konfliktu.

Je potrebné uvedomiť si, že konflikt dáva príležitosť na prehĺbenie vzťahov v rámci podniku i s vonkajším prostredím. Podporuje ciele podniku. Rovnako je potrebné uvedomiť si, že na efektívne riadenie zvnútra navonok sa vyžaduje podpora podniku.

Covey vo svojom diele uvádza inšpirujúce poučenia, zámery a normy pre každého, kto sa snaží žiť plnohodnotný, zmysluplný a dobrý život. Dnes to platí ešte viac ako inokedy, pretože v podnikateľskom svete i v súkromnom živote treba žiť v zmysle humanistických koncepcií. Coveyove hodnoty sú plné integrity a ľudskosti a ostro kontrastujú s procesne orientovanými ideológiami, ktoré sú charakteristické pre riadenie a vedenie myslenia v skorších dobách. Covey svoje metódy zdokonaľoval a tak zvyšoval význam pre mnoho ďalších oblastí v modernom svete (obr. 1.2.).

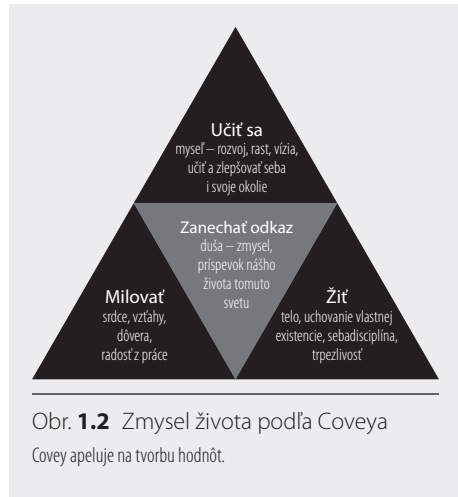
Každý z nás čelí vo svojom živote – osobnom aj pracovnom – množstvu problémov. Covey píše: „Možno ste sa v rodine vzájomne odcudzili. Možno máte problémy so svojimi dospievajúcimi deťmi, trápi vás zhoršujúce sa životné prostredie. Nie ste spokojní so životom v spo-



Obr. 1.1 Znáznornenie 8. návyku

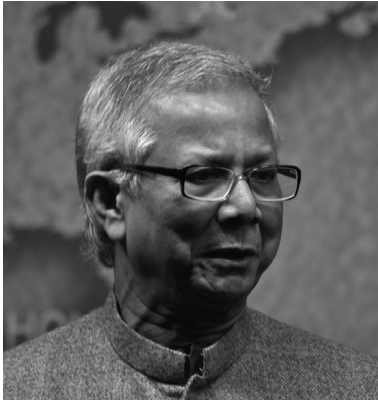
Integrovaný vplyv všetkých významných komponentov tvoriacich jedinečnosť človeka.

ločnosti, v ktorej prevláda zlá vôľa, osobná nenávisť a nevráživosť, v ktorej ľudia spolu zápolia a stretávajú sa jeden s druhým, v ktorej sú súdy doslova zavalené najrôznejšími spormi, jedna politická strana stojí proti druhej, ochrancovia životného prostredia stoja proti developerom, žalobcovia proti obhajcom. Avšak, aj tie najťažšie životné problémy, vrátane tých, ktoré sa zdajú byť neriešiteľné, možno v skutočnosti riešiť, ísť vpred, neprešlapovať na mieste. Takmer všetky životné dilemy a zásadné spory je možné prekonať, nie pomocou kompromisov, ktoré sú mnohokrát polovičaté a z ktorých nemávame dobrý pocit, ale spôsobom, ktorý je založený na synergickom prístupe zainteresovaných strán. Nebude ani po mojom, ani po tvojom, pretože existuje lepšie, vyspelejšie, dokonalejšie, spoločné riešenie, o ktorom sme možno až doteraz neuvažovali – tzv. tretia alternatíva, kedy sa dotknuté strany rozhodnú, že pri hľadaní odpovedí na zložité otázky nezostanú pri myšlienkach a nápadoch, ktoré už vypracovali, ale pôjdu ďalej a prekročia tak hranice vopred utvorených predstáv a názorov, rozhodnú sa utvárať novú realitu, ktorá bude oveľa lepšia ako tá doterajšia.<sup>21</sup>Covey vo svojich prácach ukazuje na celom rade príbehov z rôznych oblastí ľudskej činnosti, ako pomocou tretích alternatív riešiť zdanlivo neriešiteľné úlohy osobnej, ako aj profesijnej povahy (napríklad Kanadskej metropolitnej polície sa nájdením „tretej alternatívy“, podarilo výrazne znížiť kriminalitu mládeže, základná škola A.B. Combs týmto postupom zvýšila vedomostnú úroveň žiakov vďaka zameraniu na výchovu k vodcovstvu, vedeckí pracovníci rôznych odborov sa spojili a na základe synergickej „tretej alternatívy“ obnovili ekologickú rovnováhu morskej úžiny Puget Sound).



<sup>21</sup> Covey, S.: Tretí alternatíva Praha, Managemet Press 2013.

## Ako to vidí



### Muhammad Yunus

Muhammad Yunus (1940). Je bankár a ekonóm. Ako profesor ekonómie vyvinul koncepty mikroúverov a mikrofinancovania. Vďaka svojmu nápadu pomohol miliónom chudobných ľudí na celom svete k lepšiemu životu. V roku 1983 založil Grameen Bank a začal sa venovať zabezpečeniu najchudobnejších ľudí z Bangladéša poskytovaním malých úverov. Dokázal, že prístup k realizácii, hoci aj malého množstva úverov, môže zmeniť životy najchudobnejších obyvateľov sveta. Na dosiahnutie prosperity odporúčal pracovať s dobrými ľuďmi s malým bohatstvom, ale s množstvom energie a víziami, ktorí sú patrične dôveryhodní, pokiaľ ide o dodržiavanie pravidiel pri požičiavaní si peňazí a životných zásad. V roku 2006 dostala Yunus Grameen Bank Nobelovu cenu za mier „za úsilie o dosiahnutie hospodárskeho a sociálneho rozvoja smerom zdola prostredníctvom mikroúverov“. Yunus získal niekoľko ďalších národných a medzinárodných ocenení. Bol vyznamenaný americkou Congressional Gold Medal v roku 2010.

## Revolučný mikroplatobný bankový systém

Jeho pohľad na život je osobitý, vzdialený od najčastejších podnikateľských preferencií, ktoré sa zväčša sústreďujú na profit. Na podnikanie nazerá v kontexte so životným prostredím, ekonomikou, kultúrou, hodnotami a etikou a sústreďuje sa hlavne na človeka, jeho vzdelanie a zodpovednosť.

*Yunus* zaznamenal fenomenálny úspech v oblasti pomoci ľuďom vymaniť sa z chudoby na vidieku v Bangladéši. Dosiahol to tým, že im poskytol úver bez nutnosti zaistenia. *Yunus* vyvinul revolučný mikro platobný systém s presvedčením, že by to bola nákladovo efektívna zbraň v boji proti chudobe<sup>22</sup>

### Prvá pôžička

*Yunus* sa pri pomoci chudobným zameril na podporu rozvíjania ich osobnej iniciatívy a podnikavosti, vďaka ktorým by sa mohli z chudoby vymaniť navždy. Tento nápad vznikol v roku 1976, keď po prvý raz z vlastného vrecka požičal 27 dolárov štyridsiatim dvom ľuďom, žijúcim v malej dedine. Mikro-podnikatelia potrebovali iba dostatok finančných prostriedkov na nákup surovín potrebných na ich podnikanie. *Yunusove* malé pôžičky im pomohli prelomiť bludný kruh chudoby. S cieľom zaistiť splácanie pôžičky banka vytvorila systém „vzájomne solidárnych skupín dlžníkov“. Ide o drobné neformálne skupiny, ktorých členmi sú najmä ženy. Tieto skupiny sa týždenne schádzajú za účelom zjednanja obchodu so zástupcami banky a vzájomne podporujú svoje úsilie v oblasti ekonomickej prosperity. S postupujúcim rastom

<sup>22</sup> <http://www.bankertothepoor.com/>

celého systému Grameen Bank vyvinula ďalšie typy úverov, hlavne v oblasti bývania, rybolovu, zavlažovacích systémov, špekulatívneho kapitálu, textilnej výroby a ďalších aktivít.

Úspech Grameen Bank inšpiroval mnoho programov v rozvojovom svete a dokonca aj vyspelé krajiny, napríklad Spojené štáty.

Mikrofinančný model Grameen Bank sa uplatnil v ďalších 23 krajinách. Takmer všetky tieto programy sa zameriavajú na poskytovanie úverov ženám, u nich je totiž vyššia pravdepodobnosť, že úver splatia a získané prostriedky vynaložia na potreby celej rodiny; chudoba navyše postihuje častejšie ženy ako mužov.

Vďaka tomuto príkladu rastie svetové hnutie zamerané na odstránenie chudoby prostredníctvom mikroúverov.

## Od teórie k tvrdej realite

Vo svojej knihe *Banker to the Poor* (Bankár chudobných) *Yunus* spomína na rok 1974, kedy vyučoval ekonómiu na univerzite v Chittagongu v južnom Bangladéši a krajina zažívala hrozný hladomor, v ktorom vyhladli tisíce ľudí na smrť. Nič, čo v ekonomických teóriách učil, neodrážalo skutočný život. Preto sa rozhodol spoznať reálnu ekonomiku. Zistil, že jeden z jeho mnohých nápadov bol úspešnejší než ostatné. Dával ľuďom drobné úvery určené na samostatnú zárobkovú činnosť. Tak sa v Grameen Bank začala ekonomická revolúcia.

## Grameen Bank

Grameen Bank zmenila tradičnú predstavu o bankovníctve a zamerala sa na poskytovanie úverov ženám, sústredila sa na pôžičky najchudobnejším. Na získanie pôžičky od banky Grameen musí uchádzač preukázať, že jeho rodina vlastní menej ako jeden a pol akra pôdy.

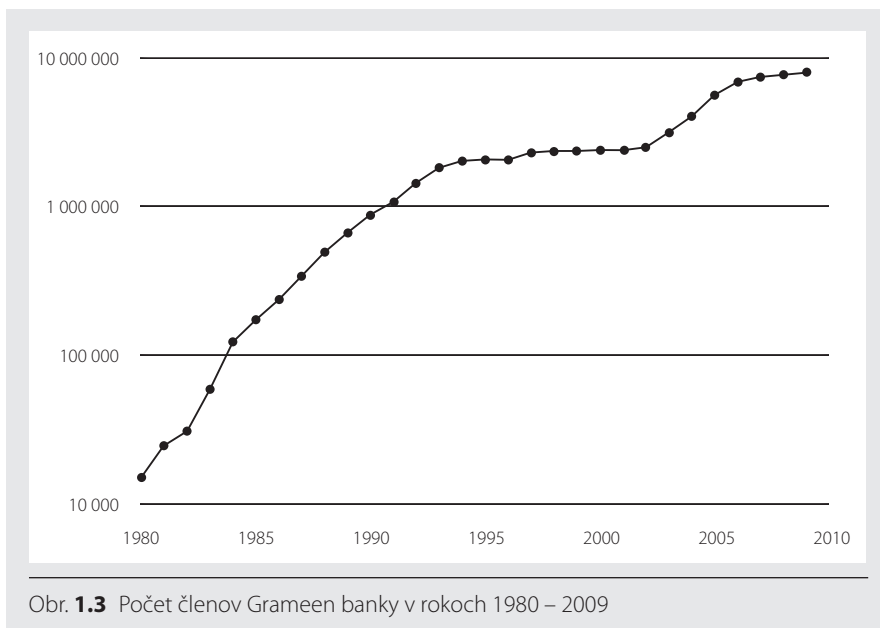
Banka poskytla pôžičky vo výške 4 700 000 000 dolárov celkovému počtu 4,4 milióna rodín, žijúcich v bangladéšskych vidieckych oblastiach. Prostredníctvom svojich 1 417 pobočiek poskytuje banka Grameen služby v 51 000 obciach, čo predstavuje tri štvrtiny všetkých dedín v Bangladéši.

Dnes viac ako 250 inštitúcií v 100 krajinách poskytuje mikroúverové programy založené na modeli banky Grameen, zatiaľ čo tisíce ďalších mikroúverov napodobnilo, bolo upravených alebo inšpirovaných bankou Grameen. Podľa odborníka v oblasti inovatívnej správy je program stanovený v Yunus Grameen Bank „jedným z najdôležitejších aspektov vývoja v treťom svete za posledných 100 rokov“ (obr. 1.3).

Vďaka tomuto príkladu rastie svetové hnutie zamerané na odstránenie chudoby prostredníctvom mikroúverov.

Je pozoruhodné, aký veľký bol svetový ohlas na aktivity *Yunusa*, človeka, ktorý sa oddal riešeniam otázky chudoby a pomáha jej odstraňovaniu. Humanita a pomoc, obetovanie samého seba a empatia sú v rozpore s namyslenosťou mnohých bohatých, ktorí ignorujú chudobu a skutočnosť, že ešte aj dnes vo svete denne umierajú od hladu a nedostatku milióny ľudí. Na prekonanie veľkého odporu a nie malého osočovania odporcov myšlienky pomoci chudobným musel mať *Yunus* nesporne neskonalú vieru v úspech a mimoriadne vodcovské kvality, ktoré možno priblížiť v niekoľkých bodoch:

**Schopnosť realizácie vízií.** *Muhammad Yunus* sa ukázal ako vodca, ktorému sa podarilo uviesť do praxe vízie prospesné pre milióny ľudí, a to nielen v Bangladéši, ale aj v mnohých iných krajinách. Úvery poskytované chudobným ľuďom bez akéhokoľvek finančného zabezpečenia



Obr. 1.3 Počet členov Grameen banky v rokoch 1980 – 2009

sa javili ako nemožná myšlienka. Od skromných začiatkov spred troch desiatok rokov, *Yunus* prostredníctvom Grameen Bank vyvinul mikropôžičky, slúžiace ako dôležitý nástroj v boji proti chudobe.

**Praktické riešenia.** *Muhammad Yunus* sa rozhodol časť svojho podielu z udelenej Nobelovej ceny vo výške 1 400 000 dolárov použiť na vytvorenie nízko nákladovej spoločnosti, ktorá by vyrábala vysoko nutričné potraviny pre chudobných, a zvyšnú časť na postavenie očnej nemocnice pre chudobných v Bangladéši.

**Svetovosť, skromnosť a oddanosť veci.** Okrem množstva najvyšších ocenení bolo *Yunusovi* udelených 50 čestných doktorátov z univerzít v 20 krajinách a 113 medzinárodných ocenení z 26 krajín, vrátane štátnych vyznamenaní z 10 krajín. Bangladéšska vláda vydala na počesť jeho Nobelovej ceny pamätnú známku.

Profesora *Yunusa* zaradil časopis *Fortune* v marci 2012 medzi 12 najvýznamnejších podnikateľov súčasnej éry. *Yunusov* nápad podľa časopisu *Fortune* inšpiroval nespočetné množstvo mladých ľudí venujúcich sa sociálnym otázkam na celom svete. V rámci celosvetovej ankety časopisu *Prospect* uskutočnenej v roku 2008, v ktorej sa hlasovalo o rebríčku 100 najvýznamnejších svetových intelektuálov, sa *Yunus* umiestnil na druhom mieste.

Úspech modelu mikrofinancovania Grameen inšpiroval podobné úsilie v približne 100 rozvojových krajinách, ale dokonca aj vo vyspelých krajinách, vrátane Spojených štátov. Osobitosťou je, že 94 % mikrouverov Grameen sa orientovalo na poskytovanie úverov ženám, ktoré postihuje chudoba vo väčšej miere a na rozdiel od mužov sú skôr ochotné venovať zisky rodinám.

## Ako to vidí



### Milan Zelený

Milan Zelený (1942). Globálny profesor, je spoluzakladateľom Podnikateľskej univerzity a najcitovanejším autorom v Českej a Slovenskej republike. Jeho diela presahujú dimenziu európskeho priestoru. Okrem otázok ekonomickej prosperity krajiny a samozrejme i podnikov dáva do súvislosti aj formovanie politickej kultúry a politického diania v zložitom období zmien v domácich podmienkach, ako aj v medzinárodných súvislostiach. Zelený je osobnosť integrujúca znalosti skúseného pedagóga pôsobiaceho na mnohých zahraničných univerzitách, vrátane Číny a Japonska. Svoje znalosti presadzuje aj v podmienkach Česka a Slovenska v bezprostrednom procese výučby, hlavne na Univerzite v Zlíne, ale aj ako hosťujúci profesor na mnohých iných univerzitách.

## Ísť vlastnou cestou a nebať sa nového a neznámeho

Ľudia sa pripravovali na budúcnosť tak, že sa vracali do minulosti. Báli sa všetkého nového a neznámeho<sup>23</sup> Ich svet bol plne „na podpore“ – nezaujímalo ich podnikanie, ale podpora podnikania, nie inovácie, ale podpora inovácií, a podobne. Svoje zadĺženie riešili len ďalším zadĺžením. Namiesto riešení skutočných problémov si opakovane a majstrovsky obchádzali ministerstvá. Nevedeli, čo ich čaká, ale verili, že bude lepšie, keď budú pracovať menej. Fascinovala ich hlúposť a natvrdnutosť, odpudzovala vzdelanosť a múdrosť. Vládla im klasická ineptokracia, t. j. spoločenský systém, kde tí najmenej schopní viesť sú volení tými najmenej schopnými pracovať.

Musí byť zrejmé, že ekonomika nie je stroj, ale adaptabilný, seba produkujúci (autopoietický) organizmus, nanovo pripomína Zelený.<sup>24</sup> Jeho evolúcia prebieha spontánne a samovoľne, i napriek všetkým obmedzeniam, intervenciám a bariéram zavádzaným v modernom štáte.

Budeme sa učiť i nové výrazy dlhodobej sebaudržateľnosti (self-sustainability), ako disturbance (krátkodobá recesia), perturbation (opakovaný výkyv, kríza), deformation (deformácia, strata sebaudržateľnosti), transformation (dlhodobá premena, transformácia) a renewal (obnova, ricorso, nový začiatok). Len posledné tri javy zásadne určujú naše dnešné dianie.

Niektorí sa budú učiť i nové koncepcie foriem hospodárskej evolúcie, akými sú lokalizácia (východiskový stav produkcie), delokalizácia (internacionalizácia, globalizácia, outsourcing), globlizácia (globálna lokalizácia), relokalizácia (deglobalizácia, nová lokalizácia) a obnova miestnej komunity (obnova samosprávy, sebestačnosti a priamej, nestraničkej demokracie). Baťovské príklady „Priemyselného mesta“ a „Podnikateľskej univerzity“, v duchu „Mysli globálne, konaj lokálne“, máme v českej kultúre „zdarma“. Mnohí sa však nebudú učiť vôbec: všetko

<sup>23</sup> Zelený, M.: Život ve tvaru „L“ – musíme si zvykat. <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/mila>.

<sup>24</sup> Tamže.

už vedľa – chodili predsa do školy!

Bohužiaľ, niektoré chabo informované kruhy pripisujú súčasnú krízu zlyhaniu kapitalizmu slobodného trhu. Nič nemôže byť ďalej od pravdy. Naozajstné zlyhanie sa týka štátu, politických ideológov a strán, ktoré svojimi hrubými intervenciami slobodné trhy deformovali a kapitalizmus skorumpovali.

Tu, na adresu politikov, je treba žalovať to potrebné *J'accuse* ... dejín, nie na adresu tisícročných, až biblických, právd, inštitúcií a poriadkov.



## Ako to vidí



### Isaac Getz

Isaac Getz. Zaoberá sa psychológiou manažmentu a je profesorom na prestížnej ESCP Europe Business School. Pôsobí v Paríži, Londýne, Berlíne, Madride a Turíne a je hosťujúcim profesorom na Cornellskej a Stanfordskej univerzite, ako aj na Massachusettskej univerzite. Významný francúzsky časopis zaoberajúci sa obchodom ho označil za jedného z ôsmich najvýznamnejších medzinárodných profesorov obchodu v Európe. V roku 2003 sa stal spoluautorom knihy, ktorá sa dostala do finále troch najlepších kníh nominovaných v rámci súťaže Manpower Award za najlepšiu francúzsku knihu roka 2003. Kniha bola preložená do nemčiny, holandčiny, španielčiny a taliančiny. Jeho tvorbu publikovali periodiká ako The Wall Street Journal, Financial Times a taktiež televízia a rádio. Je tiež autorom a spoluautorom ďalších troch kníh a mnohých článkov.

## Vízia odbúravania hierarchií a možnosti uplatnenia slobody v práci

Existujú podniky, v ktorých nič nie je povinné, podniky, v ktorých zamestnanci sami rozhodujú o tom, čo, kde, kedy a ako budú robiť, píše *Carney a Getz*. Títo autori uvádzajú príklady dosahovania mimoriadnych výkonov pri uplatňovaní slobody v práci. Pochopiteľne, nemožno predpokladať masový prechod k uplatňovaniu tejto filozofie, ktorá predstavuje zásadnú zmenu v chápaní podnikania.<sup>25</sup>

Keď podnik zamestnancom poskytne slobodu, môže následne získavať veľa z ich znalostí a iniciatívy bez ohľadu na odvetvie, v ktorom podnik podniká, píše *Carney a Getz*. Tak isto sa obaja autori domnievajú, že zavádzanie slobody na pracovisku sa začína odstraňovaním byrokracie a renesanciou osobných vzťahov, ktoré stavajú na spravodlivosti a rovnosti s cieľom, aby sa ľudia cítili ako ľudské bytosti, nie ako zdroje. Úspech v slobodných podnikoch sa spája s podnikovou kultúrou založenou na princípoch slobody.

Ak je sloboda v práci základom, píše *Carney a Getz*, potom musia existovať nejaké univerzálne návody, ako ich možno dosiahnuť. Sú to:

1. **Prestaňte rozprávať, začnite počúvať.** Odstráňte všetky symboly a praktiky, ktoré vašim ľuďom bránia, aby sa cítili skutočne rovnocennými.
2. **Otvorene a aktívne vysvetľujte** svoju podnikovú víziu, aby ju i vaši ľudia začali považovať za vlastnú.
3. **Prestaňte sa pokúšať motivovať.** Namiesto toho vytvorte prostredie, ktoré vašim ľuďom umožní rozhodovať o seba samých – a tak im umožní, aby sa motivovali sami.
4. **Zostaňte v strehu.** Aby ste zachovali slobodné prostredie svojho podniku, staňte sa strážcom podnikovej kultúry. Cenou za slobodu je večná ostražitosť.

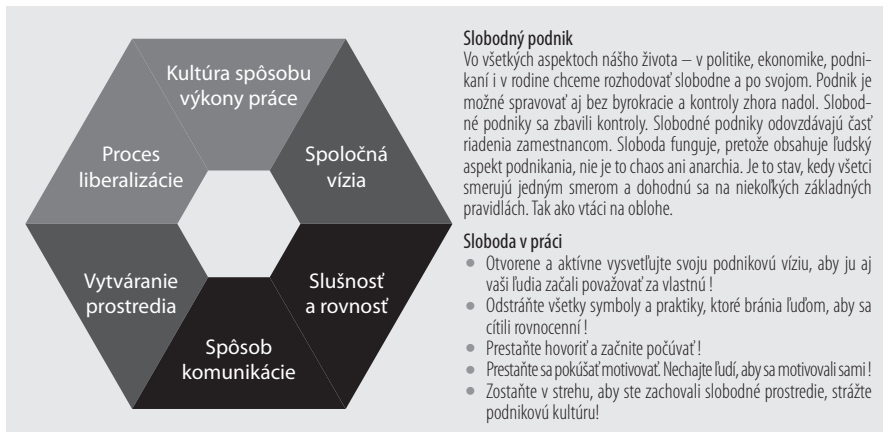
<sup>25</sup> Carney, B. – Getz, I.: Sloboda v práci, Praha, Nakladateľství Peoplecoomm 2011.

Ak sa zamýšľame nad týmito otázkami v súvislosti so súčasnou realitou, potom sa musíme vrátiť aj k úvahám o zmysle života, ako aj zmysle práce a podnikania. Niet totiž pochybností o tom, že človek vo svojej podstate pracovať chce. Avšak, nechce vykonávať akúkoľvek prácu, najmä nie prácu nadirigovanú. V skutočnosti si každý človek predstavuje takú prácu, akú by rád vykonával na základe svojich záujmov a toho, k čomu inklinuje. Pokiaľ sa týmto smerom vyvíja aj jeho kvalifikácia, potom na rad prichádzajú také potreby, akými sú sloboda výberu konkrétnej práce, prirodzenosť konania podľa vlastnej vôle a predstáv, voľby spôsobu vykonávania práce. Avšak, to zahŕňa aj zodpovedajúce prostredie s ľuďmi, ktorí mu imponujú a sú spoľahliví. Ráta so slušným zárobkom a práca sama sa mu stáva samozrejmosťou, uplatňuje svoju kreativitu a sám seba oceňuje mimoriadnym výsledkom svojej práce (obr. 1.4).

## Rozdiely v porovnaní s tradičným spôsobom riadenia podniku

V porovnaní s tradičným podnikom nachádzame výrazné rozdiely. V tradičnom podniku sa manažéri ešte stále pridrižujú tézy, že ľudia nechcú pracovať, ani sa učiť, preto je prirodzené, že ich treba neustále riadiť a kontrolovať. Kontrola sa zabezpečuje pomocou pravidiel a procedúr. Ďalej vládne presvedčenie, že byrokratické riadenie je z technického hľadiska schopné dosiahnuť najvyšší stupeň efektivity a preto je nadriadené akejkoľvek inej organizačnej forme.

V prvom rade musí mať slobodný podnik svoju víziu. Vízia nie je pre manažéra, je pre všetkých. Avšak nie je to ľahká úloha. Ľudia majú radšej sny a túžby, ale nie vždy urobia niečo na ich naplnenie. Avšak, práve preto je potrebné dosiahnuť, aby sa ľudia v podniku vnútorne sto-



### Slobodný podnik

Vo všetkých aspektoch nášho života – v politike, ekonomike, podnikaní i v rodine chceme rozhodovať slobodne a po svojom. Podnik je možné spravovať aj bez byrokracie a kontroly zhora nadol. Slobodné podniky sa zbavili kontroly. Slobodné podniky odovzdávajú časť riadenia zamestnancom. Sloboda funguje, pretože obsahuje ľudský aspekt podnikania, nie je to chaos ani anarchia. Je to stav, kedy všetci smerujú jedným smerom a dohodnú sa na niekoľkých základných pravidlách. Tak ako vtáci na oblohe.

### Sloboda v práci

- Otvorene a aktívne vysvetľujte svoju podnikovú víziu, aby ju aj vaši ľudia začali považovať za vlastnú!
- Odstráňte všetky symboly a praktiky, ktoré bránia ľuďom, aby sa cítili rovnocenní!
- Prestaňte hovoriť a začnite počúvať!
- Prestaňte sa pokúšať motivovať. Nechajte ľudí, aby sa motivovali sami!
- Zostaňte v strehu, aby ste zachovali slobodné prostredie, strážte podnikovú kultúru!

Obr. 1.4 Niektoré prvky slobodného podniku a slobody v práci

Ako už bolo povedané, na samotnú možnosť slobody podnikania v rámci slobodného podniku má determinujúci vplyv podniková kultúra. Už počítačová úloha, zoznámenie sa s víziou, je neľahké. Líder totiž nikoho nemôže k vízii nútiť. Môže sa iba usilovať o slobodu konania vytvorením takého prostredia, v ktorom sa o zmysluplnosti vízie presvedčia zamestnanci sami. Trvalou úlohou lídra je neúnavne a intenzívne s ľuďmi komunikovať a neustále im dávať nové informácie o podnikovej vízii. Vízia nie je statická, ale vyvíja sa. Veľkou výhodou slobodného podniku je to, že nečaká, kedy podnikovú víziu sponchybnia klienti, partneri, alebo ekonomický pokles.

tožnili s víziou a cieľmi, ktoré chce podnik dosiahnuť. To si však vyžaduje čas, vlastné zaujatie a presadzovanie úloh orientovaných na realizáciu cieľov. Ľudia totiž začnú víziu považovať za vlastnú až vtedy, keď môžu pri jej napĺňaní rozhodovať podľa seba.

### Kontrola na pracovisku

Slobodné kultúry nekontrolujú konanie zamestnancov priamo prostredníctvom nariadení, predpisov a motivačných schém typu: odmeny a tresty. Pravidlá podkopávajú morálku, ale zabráňujú tiež zamestnancom robiť správne veci. Žiadna kultúra sa nezaobíde bez pravidiel. Určitá predstava o tom, ako sa teda veci majú a robia, je nevyhnutná. Slobodné podniky pracujú s množstvom nepísaných pravidiel, ktoré musí každý zamestnanec rešpektovať, aby nečelil nenápadnej exkomunikácii. V slobodnom podniku môže platiť pravidlo: Informujte všetkých ľudí, ktorých by sa mohlo vaše rozhodnutie týkať a záležitosť s nimi prekonzultujte! Pravidlá neurčuje nikto zhora, uplatňujú sa samy, neexistuje tu vrstva manažérov oprávnená vydať nejaký príkaz.

### Na oficiálnych stránkach Isaaca Getza

Na základe vlastného pozorovania správania ľudí v pracovnom procese som skúmal takmer 200 spoločností v 25 krajinách. Snažím sa pochopiť, akým výzvam čelia a ako sa niektoré z nich darí úspešne zvládnuť. Tieto problémy sa môžu týkať neustálych inovácií, vytvárania plne zainteresovanej a motivovanej pracovnej sily, implementácie nového štýlu vedenia v riadení podnikov a inštitúcií alebo budovania aktívneho podniku, v ktorom každý prejavuje iniciatívu, má záujem o zlepšenie podnikovej vízie.

Pri skúmaní rozmanitých podnikov zahŕňajúcich tak oceľiarne a výrobcov motoriek (Harley Davidson), ako aj spoločnosti z oblasti poisťovníctva, IT či vinárstva alebo ďalších, je pre mňa výzvou nachádzať spoločné princípy, ktoré sú základom ich úspechu. Nájdenie týchto zásad mi umožňuje podeliť sa o ne s ostatnými spoločnosťami a možno tak inšpirovať ich lídrov, aby podobný úspech zopakovali aj oni. „Možno“ závisí od mojej schopnosti predstaviť tieto zistenia pútavým spôsobom. To je dôvod, prečo počas prezentácií rozprávam veľké množstvo príbehov: tie mi umožňujú nadviazať s publikom spojenie a sprostredkovať im skúsenosti, ktoré som v týchto spoločnostiach nadobudol. Z rovnakého dôvodu vo svojich prezentáciách používam aj veľa humoru. Smiech a slzy, hoci tých sa príliš veľa vyvolať nesnažím, doladujú moje príbehy a všeobecné zásady, ktoré sa tak stávajú inšpirujúcimi a nezabudnuteľnými. Či sa mi túto výzvu darí zložiť alebo nie by mali posúdiť účastníci. Pokiaľ ide o mňa, snažím sa napredovať a odovzdať svoj odkaz ako najlepšie viem.“

## Ako to vidí



### Augustín Marián Húška

Augustín Marián Húška (1929 – 2016). Vedecko-výskumný pracovník a univerzitný pedagóg v oblasti teórie riadenia, kybernetiky a ekonomickej synergetiky. Bol ministrom privatizácie a podpredsedom Národnej rady Slovenskej republiky. Jeho najznámejšími dielami sú *Základy organizačnej kybernetiky*, *Samozdokonalujúca organizácia*, *Technológia privatizácie*, *Svedectvo o štátoprávnom príbehu*. Ako emeritný profesor pracuje na systémových analýzach a na porovnávaní vrodenných postojov správanía v hospodárskych systémoch. Osobitne sa zaoberal evolučnými procesmi a okrem známych knižných publikácií analyzoval spoločenské procesy v ilegálnych Kybernetických zošitoch a Zošitoch inteligentného samizdatu.<sup>26</sup>

## Komparácia „reálneho socializmu“ a „reálneho kapitalizmu“

Z ostatného obdobia sú známe jeho štúdie typologického porovnania podstatných znakov „reálneho socializmu“ a „reálneho kapitalizmu (konzumizmu)“. *Húška* sa pokúša o objasnenie hlavných zhôd a rozdielností predtým zmienených vrcholov a pádov týchto dvoch sociálno-ekonomických formácií. „Reálny socializmus“ bol v podstate totalitný režim, ktorý nedokázal byť produktívnejší tam, kde by bol ospravedlniteľný, t. j. v tvorbe dostatku kvalitných úžitkových hodnôt. Keď sa minulí „konfiškačné rezervy“ (nebolo už koho „vyvlastňovať“), tak začal reálny socializmus podľa zákona o klesajúcich výnosoch zložitých systémov rastúco zaostávať za „reálnym kapitalizmom“. Treba zdôrazniť, že okrem nižšej ekonomickej výdatnosti v sebe reálny socializmus niesol – tak isto ako reálny konzumizmus – aj zamaskovanú dominanciu nielen jedných tried a skupín nad inými triedami a skupinami, ale aj jedných národov nad druhými národmi.

### Antikatastrofické konanie veľmocí

Veľmocenské preteky ukázali takmer úplnú absenciu „lokálnej iniciatívy“ v reálnom socializme. „Socialistická súťaž“ bola málo výdajnou atrapou „trhovej súťaže“. Obdobie „komunistického experimentu“ sa neodvratne končilo na vyčerpanosť zdrojov. Celé komunistické plánovanie sa stalo plánovaným distribuovaním nedostatku. Elita totalitnej moci musela hľadať východisko z bankrotu experimentu s reálnym socializmom. Východiskom bola „perestrojková príprava“ na „zamatovo“ kamuflovaný bankrot. Treba uznať a vyzdvihnúť, že „kamuflovaný bankrot netrhového hospodárstva“ a jeho „uvolňovanie“ do sféry trhu sa podarilo uskutočniť

<sup>26</sup> Húška, A. M.: *Zošity inteligentného samizdatu (ZIS)*. Občasník pre kultiváciu spoločenského vedomia. Zošit č. 3/2013. Príbehy a poučenia z nášho kalamitného sveta (3. Pokračovanie výťahov z rukopisov A. M. Húšku).

elitám oboch súperiacich blokov antikatastroficky, a teda pokojne, mäkko a s vytesnením radikálov v oboch blokoch. Z hľadiska evolučnej analýzy nie je dôležité, či si to „vodcovia oboch blokov“ subjektívne uvedomovali, ale je dôležité, že objektívne konali antikatastroficky.

Treba priznať, že skončenie studenej vojny bolo, je a bude vzorovým príkladom antikatastrofického konania!!! Platí to aj podľa teistickej etiky, ktorá je zakotvená v najvyššej podobe duchovnej skúsenosti – v kresťanstve.

### Najvyšším dobrom je spoločenské dobro

Aj keď ateistická etika nemá transcendentálno-metafyzické (nadhmotné) kotvenie, predsa uznáva, že v ľudskom pozemskom žití je najvyšším dobrom spoločenské dobro. V oboch svetonázoroch bolo skončenie studenej vojny každopádne najvyšším aktuálnym spoločenským dobrom.

Evolučná zotrvačnosť (vrozenosť) hmotného sveta vedie neúprosne k cyklickej rekapitulácii sklonov, k sebeckej nadmernosti a iba postupne sa vrstvi skúsenosť porobených z utrpenia ako „mravný kapitál dobra“. Obety, túžby, slzy a modlitby poddaného plebsu a jeho spolutrpiacich elit tvoria akoby výživnú prst, v ktorej kľúčia vygenerované nové talenty, ktoré antikatastroficky pripraví príchod novej, o čosi spravodlivejšej éry. Elity oboch súperiacich blokov mali na konci studenej vojny rozdielne sa vyvíjajúce potenciály, avšak obe vlastnili vzájomne zastrašujúci jadrový potenciál, (ktorý je bohužiaľ naďalej hrozbou, lebo nezmizol so studenou vojnou).

Totíž, následnícke formácie jednak „dedia“ niektoré stránky predchádzajúcich formácií, a teda majú spoločné vrozené znaky, a iné stránky majú rozdielne. V skutočnosti všetky doterajšie socioekonomické formácie nesú vo svojej kolektívnej pamäti všetky „archetypy správania“, teda aj tie agresívnejšie, aj tie umiernennejšie. Fungujú však tak, že v jednej formácii sa „potláčajú“ a v druhej sa môžu „podporovať“. Totíž, tzv. silové správanie (či už hrozba sily alebo použitie sily), je vždy zotrvačným atavizmom, teda „zápornou vrozenosťou“. Naopak, tzv. mäkké správanie (soft behavior) je tiež dedičné, ale je tzv. kladnou vrozenosťou. Bohužiaľ, silové správanie je prastarejšie, a teda má väčšiu „zakorenenosť“ v kolektívnej pamäti. Preto má mäkké správanie „slabšie zakorenenie“ v našej pamäti. Preto sú zotrvačné atavizmy rekapituláčna pliaga ľudstva.

### Absencia alternatívy

Všeobecné delenie ľudstva na dve menšiny (dominujúcich a talentovaných) a dve väčšiny (ovládaných a napodobňujúcich) asi nemá naporúdzí nijakú alternatívu. Sociálni radikáli a utopisti síce prichádzajú so samospasiteľnými ideami, ale tie sa vždy znova zakladajú na spomínanej dualite spoločnosti. Dokonca aj „trhovo mutované“ čínske červené elity úzkostlivo striehnu svoju politickú dominanciu a supremáciu.

Húska tvrdí, že „nikde nieta na tejto planéte takej ľudskej čelade, v ktorej by nebolo hegemony (nadvlády) a submisivity (poddanstva-podriadenosti). A to isté platí o vzťahu talentovanej menšiny a napodobňujúcej väčšiny“. Načim preto zdôrazniť, že koexistenčný kompromis medzi elitou a plebsom je nevyhnutnou podmienkou obapolného prežitia a nikto ju zrejme nedokáže doposiaľ na celom svete ani nahradiť ani odstrániť. Všade existuje nejaká „vrchnosť“, t. j. právo vládnucich menšín dominovať, pretože anarchia (bezvládie) vždy neúprosne degeneruje do nadvlády uzurpátorov, a teda do nadvlády ešte bezočivejších a arogantnejších dominujúcich menšín. Navyše, submisívna väčšina si tiež nemôže „robiť, čo chce“,

lebo ak popustí uzdu svojmu „sebevoľnému anarchizmu“, tak tento by sa epidemicky zmenil na väčšinový parazitizmus, ktorý by rýchlo „prejedol“ všetky rezervy a nastal by kolaps vo forme všeobecného nedostatku.

Ani talentované menšiny nemôžu tvrdiť, že vymysleli náhradu za duálne archetypy správacích vzorov „dominácie verus submisivity“ a „talentu verus napodobňovania“. Jednoducho nedá sa jestvovať ani bez napodobňujúcich väčšín, ktoré realizujú nápady talentovaných menšín. A navyše – ani napodobňujúce väčšiny nemôžu existovať bez talentovaných menšín, lebo by nemali koho napodobňovať. Kolapsy trhov však ukazujú, že zložitost stagnujúcich a upadajúcich konzumných systémov je v prudkom rozpore s možnosťami zadlžených ekonomík a musí všade prejsť do zjednodušujúceho úsporného módu. Ďalšie zdokonaľovanie a kultivovanie spoločenských formácií by malo „zjednodušiť“ nadmerný konzumný systém útlmom všetkých prekomplikovaných šedých zón špekulačného „sprostredkovania“ a ekologického plytvania.

Nemôžeme upadať do novodobého janzenizmu, ktorý tvrdil, že ľudská prirodzenosť je navždy narušená, avšak prevaha predispozícií k silovému správaniu je v evolúcii tak veľká, že musíme trvale mobilizovať symbiózny altruizmus, ktorý nadfyzické a nadanimálne podporuje a presadzuje pred fyzickým a animálnym. Mechanizmus evolúcie dokáže iba podstatne zvýšiť podiel „svetlých“ symbiotických a altruistických predispozícií ku kooperačnému správaniu (kladné archetypy správania). Pokusy o „večnú reprízu klasického kapitalizmu“ (pokusy o „eternalizáciu kapitalizmu“) sú asi tiež „vyprázaním snehových gúl“. Po kolapse hypotekárneho a peňažného trhu označili analytici časopisu *The Economist* v septembri 2008, že „slobodné trhové (neregulované) hospodárstvo sa v krízovom období stáva výbehovým modelom“.

Roztváranie nožníc medzi noblesnými radovánkami superbohatých a „šedivou odriekavosťou“ zadlženého a chudobného (resp. relatívne chudobnejšieho) plebsu, upozorňuje Húska, rastie rovnako tak v klasických ekonomikách „západného kapitalizmu“ ako aj v neoklasických ekonomikách „východného (pacifického) kapitalizmu“. Pacifický (najmä čínsky) kapitalizmus síce zastavil cyklické opakovanie hladomoru a výrazne zlepšil aj podmienky vidieckych vrstiev, ale nevyriešil rastúci rozdiel medzi vrstvou superbohatých a rodiacou sa – relatívne úzkou – vrstvou stredného stavu. Aj „atlantický“ aj „pacifický“ (najmä čínsky) kapitalizmus nevie zatiaľ prekonať tieto extrémne rozdiely rýchlostí relatívne „superbohatnúcich“ a relatívne „superchudobnejúcich“.

### Predimenzovanosť zložitých parazitných štruktúr

Atlantické elity sú predimenzované o zložité parazitné štruktúry „tvorcov verejnej mienky“, reklamného a politického marketingu a burzových špekulácií. Pacifické elity sú predimenzované, lebo vedľa rakovinového bujnenia súkromných legálnych i ilegálnych ekonomických elit sa udržuje predimenzovaný štátny i partajný byrokratizmus. Po skončení studenej vojny bolo mnoho takých, ktorí sa nazdávali, že už nič nové nepríde a že od víťazstva spojených síl neoliberalizmu a neokonzervativizmu nastal „koniec dejín“. *Francis Fukuyama* z tézy o „konci dejín“ urobil marketingový hit, ale dejiny „tečú“ ďalej. „Čistí marxisti“ naopak tvrdia, že už netreba nič vymýšľať len sa vrátiť k *Marxovi* (a odstrániť *Leninove* deformácie marxizmu). Podobne aj nostalgickí postnovovekí pohrobkovia marxizmu-leninizmu tvrdia, že sa len treba vyvarovať chybám pravicových renegátov. Konzervatívci tvrdia, že už netreba nič vymýšľať, len sa vrátiť k „tradičiam a rituálom osvedčenej spoločnosti blahobytu“. Liberáli tvrdia, že spoločnosť blahobytu je dlhodobo nefinancovateľná a preto sa treba vrátiť k „osvedčeným praktikám raného liberalizmu“, a teda treba prestať čakať na pomoc spoločnosti či štátu a začať sa starať

každý o seba sám. Sociálfasisti sa chcú vrátiť k „osvedčeným metódam“ voči „deklasovaným žvlom“ a voči votreleckým vlnám „imigračných barbarov“. Anarchisti a ich bratrancei chaoti tvrdia, že spoločnosť je vraj ztročená prácou a preto sa vraj treba vrátiť k „osvedčenému slobodnému zberu plodov prírody“ a premeniť šedivosť života „drogovým povzbudením“ a večným reprízovaním happeningov, techno parties a reality show.

### Nevyhnutosť podpory antikatastrofických síl

Musíme podporovať všetky antikatastrofické sily, tak v západnej ako východnej hemisfére, aby pomáhali vytesniť silové atavizmy z ľudského spoločenstva, osvojených správani ľudských štruktúr. K tomu používal najmä poznatky „evolučného behaviorizmu“ (vedy o vývojom správaní) a poznatky behaviorálnej ekonómie.

### Vládnuce elity

Samotné vládnuce elity Západu musia sebareflexívne neutralizovať atavistické radikalizmy najprv v sebe, až potom môžu počítať s umenšením radikalizmu vo svojom okolí. Bez humanizácie a altruizácie dominujúcich a talentových menších nemožno očakávať humanizáciu a altruizáciu submisívnych a napodobňujúcich väčších. Treba poznať *Curieho* zákon symetrie a využiť evolučný mechanizmus cielene, neegoisticky. Iba tak sa dá znižovať výskyt cielených násilných a teroristických katastrof. Informačná vojna, ktorú za svetové dominujúce elity vedú ich spravodajské služby a za ilegálne pôsobiacich ašpirátorov na svetovú dominanciu vedú ilegálni internetoví radikalisti (džihádisti a iní ideológovia motivovaní teroristi) je neúprsná a prebieha ako vlniace kontinuum, majúci raz výraznú eskalačnú podobu a raz deeskalačnú (oddychovú) podobu. Tento boj je však realitou. Múdry odstup od tejto dezinformačnej džungle je jedinou alternatívou. Človek zakorenený v duchovných a národných tradíciách musí striehnuť aj vlastné myšlienky a činy, aby sa nepriklonil ku ktorejkoľvek radikalite. Radikalita vedie k strate altruizmu, k vulgarizácii a barbarizácii a v konečných dôsledkoch k ohrozeniu nie len národov ako lokálnych ľudstiev, ale aj k ohrozeniu globálneho ľudstva. Slovenská spoločnosť vrátane svojich elít a plebsu, musí zo sebazáchovných fyzických i metafyzických dôvodov udržiavať svoju moderačnú (uzmierovaciú) kondíciu. Platí to tak pre štátnu, ako aj pre vnútroštátnu úroveň. Treba nielen „prekúť meče na pluchy“, ale zlovestné idey na zmierujúce idey.

## Ako to vidí



### Július Krempaský

Július Krempaský (1931 – 2019). Vedec, vysokoškolský pedagóg. Venoval sa skúmaniu polovodičov a na túto problematiku pripravil prvú generáciu odborníkov. Prvenstvo patrí profesorovi Krempaskému aj v oblasti synergetiky. Pre túto disciplínu napísal základnú literatúru a viacero vedeckých článkov. Rovnako je zakladateľom vedeckého odboru nekryštalické polovodiče. Spolupracoval aj pri zakladaní vedeckého smeru amorfné kovy. Absolvoval takmer 250 verejných prednášok na témy výstupov fyziky „za hranice fyziky“, vystupoval v televízii a rozhlas. Je autorom knihy *Veda verzus viera*.

## Veda vytvára hypotézy, ktorým možno iba veriť

„Už od nepamäti sa ľudia rozdeľujú na dve kategórie, na veriacich a neveriacich (teistov a ateistov) a zdá sa, že nie sú dôvody na to, aby sa to zmenilo. Kritériom boli odpovede na fundamentálnu otázku: existuje či neexistuje Boh? Jedni veria, že áno, druhí túto existenciu popierajú. Tí prví sa opierajú najmä o „zjavené pravdy“ a menej o vedecké informácie, druhí sa nazdávajú, že moderná veda takúto existenciu vylučuje. Ako sa nám tieto problémy javia vo svetle najnovších poznatkov prírodovedy, predovšetkým fyziky?“<sup>27</sup>

To je otázka pre fyzika, profesora *Krempaského*. Vo svojom diele „Veda verzus viera“ sa vyjadruje jednoznačne. „Určitý zvrat v analýze tejto otázky prinieslo zistenie, že náš vesmír v súčasnej podobe nie je večný, ale má svoj dobre definovaný počiatok (Big Bang) a nejasný, ale istý koniec.“<sup>28</sup> V tejto súvislosti je dôležitý aj poznatok, že náš priestor a čas sú štruktúrované, t. j. že existuje najmenšie kvantum dĺžky a najmenší interval času. Nazývame ich *Planckova dĺžka* (asi  $10^{-35}$  cm) a *Planckov čas* (asi  $10^{-43}$  s). Z toho vyplýva, že našu históriu môžeme mapovať až od uplynutia prvého časového kvanta. To, čo bolo predtým, sa veda nikdy nedozvie, pretože nepozná zákony, ktoré platili vtedy, keď čas ešte nebol. Všetky prírodné zákony sa totiž viažu na konkrétny čas. Musíme teda konštatovať, že veda sa o tom, čo bolo pred Big Bangom exaktne nikdy nič nedozvie a môže si o tom len vytvárať určité hypotézy, ktorým možno iba veriť. Veda preto nikdy nebude môcť kompetentne vyriešiť problém, či náš vesmír bol stvorený alebo nie, teda problém, či jestvuje Kreátor alebo nie.“ *Krempaský* ďalej tvrdí, že „K uvedenej fundamentálnej otázke prispela moderná fyzika aj ďalšími dvoma pozoruhodnými poznatkami. Tým prvým je prekvapujúce zistenie, že náš vesmír je jedinečný medzi nespočetným množstvom iných mysliteľných vesmírov. Jeho „technické“ parametre boli veľmi prísne a neuveriteľne presne stanovené tak, aby sa v ňom na určitej úrovni vývoja objavil život a človek. To, ako už

<sup>27</sup> Uvedené časti sú prebrané z knihy *Krempaský, Július: Veda verzus viera?* Bratislava, VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2006.

<sup>28</sup> „...autorov, ktorí si kladú otázky, je menej ako tých, ktorí suverénne zvestujú svoje pravdy. Správajú sa tak ľudia vedy, lebo inak by im práce ani neuvěřejnili, aj ľudia viery, lebo inak by ich viera nebola dosť pevná. Kde inde potom majú vzniknúť otázky ako na rozhraní týchto dvoch svetov?! A kto iný je u nás kompetentnejší ich klásť ako Július Krempaský? Celý jeho život bol hľbaním nad širšími súvislosťami, ktorých sa zmocňoval jednoducho a bravúrne. Bolo to tak v termofyzike, fyzike pevných látok, biofyzike, synergetike, kozmológii a nakoniec vo filozofii viery, ku ktorej ako veriaci človek dospel zákonite.“ Štefan Luby



vieme, našlo svoje vyjadrenie v tzv. antropickom princípe. K mnohým už uvedeným informáciám tohto druhu môžeme pripojiť ešte niekoľko ďalších zaujímavých poznatkov.“ *Krempaský* nanovo pripomína viacero už známych faktov: Začneme hneď prvým procesom, ktorým vesmír začal svoju existenciu, rozpínaním. Rýchlosť tohto rozpínania je určená množstvom hmoty uvoľnenej z vákua. V princípe nejestvuje nijaké obmedzenie pre množstvo uvoľnenej energie, samozrejme, okrem toho, že sa vyčerpala všetka jej „zásoba“. S rozpínaním, ako už vieme, súvisí pokles teploty.

Teória ukazuje, že na to, aby mohli vzniknúť galaxie a hviezdy, musia byť tieto dva činitele rýchlosť rozpínania a pokles teploty veľmi presne definované, čo si vyžaduje, aby sa z vákua uvoľnilo nie ľubovoľné, ale celkom presne určené množstvo hmoty. Táto hodnota sa v prípade nášho vesmíru pohybuje okolo  $10^{53}$  kg. Nečudujme sa preto otázke, ktorú sformuloval na konci svojho vedeckého pojednania známy fyzik (ateista) *S. Weinberg*: „Čím to je, že sa na počiatku z vákua uvoľnilo akurát potrebné množstvo hmoty?“ Na takúto otázku veda odpoveď nemá.

Uvedený problém sa v súčasnej dobe ešte viac skomplikoval. Donedávna sa totiž mohlo uvažovať tak, že sa z vákua uvoľnilo toľko energie, koľko jej tam bolo. Príslušná hmota s ňou spojená potom zapríčinila, že sa rozpínanie vesmíru začalo spomaľovať. Lenže najnovšie merania nespochybniteľne ukazujú, že rozpínanie sa nespomaľuje, ale naopak zrýchľuje, čo signalizuje, že v tom vákuu ešte nejaká energia zostala. Tak sa tu generuje ďalšia „weinbergovská“ otázka, kto (alebo čo) zariadil, že sa toto čerpanie energie zastavilo na potrebnej úrovni? Ani na túto otázku veda nevie dať uspokojivú odpoveď.

Jednou z možných odpovedí vedy na uvedené otázky, na ktoré má viera jasné odpovede, je konštatovanie, že sa pri narušení stability vákua začal vytvárať nie jeden, ale viac vesmírov. To je tzv. teória mnohých vesmírov, podľa ktorej sa každý z nich mohol vytvárať podľa svojich vlastných zákonov a aspoň v jednom z nich (v tom našom) sa to všetko „utriaslo“ tak, že sa v ňom mohli splniť náročné podmienky na vznik života a človeka. Proti tomuto argumentu nemožno v princípe nič namietat, ale aj jednoduchá kalkulácia ukazuje, že by tých vesmírov muselo byť nespočítateľne mnoho. Ak je svet nekonečný, potom aj počet vesmírov v ňom by mohol byť nekonečne veľký, no pri takejto úvahe narazíme na zaujímavý problém, ktorý súvisí s „vedeckosťou“ takého prístupu.

Známy filozof *K. Popper* tvrdí, že len taká teória sa môže kvalifikovať ako „vedecká“, ktorá je „falzifikovateľná“, čiže pripúšťa alternatívu. Teológia zrejme takou teóriou nie je, pretože operuje s pojmom Boha, ktorý je všemohúci a vševediaci a s týmto postulátom dokážeme vysvetliť všetko. Do takej istej polohy sa dostáva aj teória nespočítateľne mnohých vesmírov. Vždy možno medzi nimi nájsť taký, v ktorom sa vytvorí taký sled udalostí, na konci ktorých bude život a človek. Teória mnohých vesmírov nie je preto v popperovskom zmysle falzifikovateľná, preto je tiež nevedecká. Tým sa teistická i ateistická teória dostávajú na rovnakú východiskovú pozíciu. Preto nemožno tvrdiť, že jedna z nich je vedecká a druhá nie. Teológia si takúto ambíciu nikdy nevyužila, nepoznáme napríklad názov „vedecká teológia“, ale ateisti si s úplnou samozrejmosťou svoju teóriu nazývali „vedecký ateizmus“ a dokonca aj zakladali „ústavy vedeckého ateizmu“. Vidíme, že takýto prístup nemá logiku a seriózne zdôvodnenie.

Druhá otázka, ktorá úzko súvisí s problémom viery a neviery, je otázka, či si náš vesmír vyžaduje „dizajnéra“, alebo ho nepotrebuje. O tom, že tvorba galaxií a hviezd potrebuje prísne skĺbenie aj takých charakteristík, akými sú gravitačná konštanta, hmotnosť častíc a i., sme už hovorili, ale k uvedeným informáciám možno pridať aj niekoľko ďalších, ktoré tento problém vystavujú do ostrejšieho svetla. Hmotnosť protónov (ako jedných zo stavebných kameňov

nášho vesmíru) veľmi citlivo ovplyvňuje veľkosti vznikajúcich galaxií a hviezd, ale vo vývoji hrozilo ešte podstatne väčšie nebezpečenstvo. Keby totiž táto hmotnosť bola len o 0,2 % väčšia, všetky protóny by sa premenili na neutróny a vôbec by nevznikli chemické prvky. Jednoducho by nás tu nebolo. Niečo podobné hrozilo aj zo strany veľkostí silových interakcií. Laik síce oveľa zreteľnejšie vníma pôsobenie gravitačnej sily, ale pravda je taká, že elektromagnetické sily sú neporovnateľne silnejšie. V prípade pôsobenia medzi protónmi a elektrónmi je to až 40 rádo. To je ako keby sme na jednu stranu váh dali špendlíkovú hlavičku a na druhú miskú milióny slnk! Keby však tieto elektrické sily neboli až tak enormne veľké (stačilo by, keby boli o 4 % slabšie), nemohli by vzniknúť chemické prvky, ani vesmírne objekty.

Zdá sa však, že o osude života a človeka rozhodla (a stále ešte rozhoduje) najmenšia z trojice základných častíc, elektrón so svojím elektrickým nábojom ( $e \approx 1,6 \cdot 10^{-19} \text{ C}$ ). Všetky základné chemické procesy a procesy, ktoré podmieňujú využitie v technike, veľmi citlivo závisia od tohto náboja. Aktívna energia podmieňujúca chemické väzby, chemické premeny, absorpcia slnečnej energie a podobne závisia od štvrtej mocniny elektrického náboja elektrónu, takže keby tento náboj bol čo i len dvakrát taký veľký, aký naozaj je, všetky aktívne energie by vzrástli 16-krát a v takom prípade by bolo naše Slnko pre nás absolútne nepoužiteľné. Potrebovali by sme Slnko mnohokrát väčšie ako naše, ale v takom prípade by skôr, ako by sa na Zemi vyvinul život, skončilo svoju púť ako čierna diera.

Bolo by možné namietať, že zmeny v elektrickom náboji by bolo možné kompenzovať zmenou hodnôt iných „radiacích“ konštánt, napr. gravitačnej či *Planckovej* konštanty, ale to by nepomohlo, pretože rozličné prírodné fenomény závisia od elektrického náboja elektrónu v rozličných mocninách. Vzniká preto myšlienka, či by svet umožňujúci život mohol existovať pri inej konštelácii „radiacích“ parametrov, akými sa náš svet vyznačuje. Po takejto analýze ľahšie pochopíme známy *Einsteinov* povzdych, či „Pánboh mal pri stvorení sveta vôbec nejakú inú alternatívu“. Možno ešte dodať, že už citovaný slávny súčasný astronóm *Rees* napísal zaujímavú knihu Iba šesť čísel, v ktorej veľmi presvedčivo demonštruje, ako relatívne malý počet správne zvolených čísel (udávajúcich hodnoty niektorých charakteristických veličín nášho vesmíru) determinuje všetko dianie v našom svete.

Veľmi naliehavo sa do nášho vedomia tlačí myšlienka, že náš vesmír bol z nespočetnej množiny iných mysliteľných vesmírov cielene vybraný nejakou inteligentnou bytosťou, ktorej sa v technickej reči prisudzuje funkcia „dizajnéra vesmíru“. Či to naozaj bolo tak, alebo nie, to opäť nie je možné vedecky ani dokázať, ani vyvrátiť. Aj tu sa ponúka len možnosť veriť alebo neveriť.

Známa je aj globálna charakteristika nášho vesmíru, so záhadným modulom „3“. Záhadným preto, lebo človek vo svojich najmodernejších výtvoroch, ktoré sa týkajú informatiky, a niektoré známe ideológie (vytvorené tiež človekom) uprednostňujú modul „2“. Bez ohľadu na to, či tieto informácie považujeme za významné alebo nie, aj v tomto prípade sa generujú len dve možnosti: buď veriť tomu, že tieto informácie majú významnú výpovednú hodnotu, alebo to jednoducho považovať za náhodu. Po týchto konštatovaniach prichádzame k určitému sumarizovaniu našich poznatkov o najdôležitejších globálnych charakteristikách nášho vesmíru. Možno ich formulovať v podobe troch otázok. Náš vesmír:

1. bol či nebol stvorený,
2. má či nemá svojho „dizajnéra“,
3. je jeho modul „3“ významný alebo nie?

Na tieto otázky možno odpovedať pozitívne alebo negatívne, ale obidvom odpovediam

možno len veriť, pretože vedecky ich pravdivosť dokázať nemožno. Tí, čo odpovedajú pozitívne, predstavujú kresťanských veriacich, tí druhí, ktorí odpovedajú negatívne, sú „veriaci – ateisti“. Všetci sme teda veriaci a delíme sa len podľa toho, či veríme, že Boh existuje, alebo veríme, že Boh neexistuje. K tomu, aby človek sa rozhodol pre jednu z uvedených dvoch možností, potrebuje aj iné informácie, ktoré sa však nachádzajú mimo pôsobnosti prírodných vied.

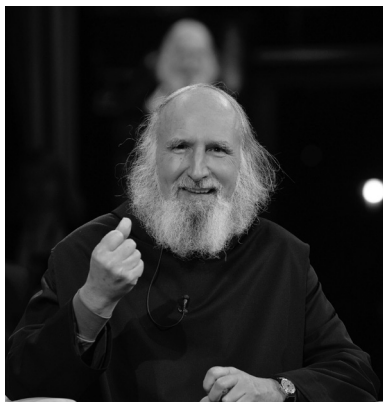
### Paradoxy času

V praxi sme dosť často svedkami toho, uvádza *Hajduk*, (recenzent *Krempaského* knihy *Veda verus viera*), že zázraky a tajomstvá viery vyvolávajú u časti veriacich a prakticky u všetkých neveriacich pochybnosti o ich reálnej existencii, pretože sú v rozpore s prírodnými zákonmi, v rozpore so „zdravým rozumom“ a často predstavujú „holú nemožnosť“. Pokúsime sa na viacerých príkladoch ukázať, že mnohé z nich naozaj záhadami sú, ale nie v tom zmysle, že by ich bolo potrebné apriórne odmietnuť ako vonkoncom nemožné a nezmyselné. Začneme hneď najhlavnejšou záhadou existenciou Boha. Veľmi často sa stáva, že po prednáškach, ktoré smerujú k podpore myšlienky o existencii Boha sa zdvihne diskutér a triumfálne položí otázku: „A kto stvoril Boha?“ V presvedčení, že tým vyvrátil všetky prednášateľove argumenty.

Odpoveď teológov na takúto otázku je známa, Boh je sám sebe príčinou svojej existencie, preto nepotrebuje byť stvorený inou bytosťou. Takáto odpoveď človeka zvyknutého na pragmatickú kauzalitu veľmi neuspokojí. Fyzika však vie k takto postavenému problému navodiť situáciu, v ktorej sa problém „samopríčiny“ prakticky nevyskytne.

Problém kauzality vždy predpokladá časovú následnosť dejov, pričom predchádzajúci dej môže byť príčinou nasledujúceho. Môžeme preto tvrdiť, že predpokladom príčinnej súvislosti je plynutie času. Keby čas neplynul, nemalo by zmysel hľadať príčinné súvislosti existujúcich fenoménov, tie by existovali ako večné a nemenné súcna. U Boha čas neplynie, preto ani nemá zmysel pýtať sa na príčinu jeho vzniku. Toto tvrdenie môže celkom prirodzene vyprovokovať ďalšiu otázku: Ako si možno predstaviť skutočnosť, v ktorej neplynie čas? Práve v tomto bode uvažovania môže prísť na pomoc fyzika, pretože pre ňu nie je nijakým problémom „zariadiť“, aby čas neplynul.

## Ako to vidí



### Anselm Grün

Páter Anselm Grün, OSB (1945). Benediktský mních, špičkový manažér. Vyštudoval filozofiu a teológiu v St. Ottilien a v Ríme, neskôr ekonomiku v Norimbergu. Od roku 1977 je ekonómom opátstva. Venuje sa práci s mládežou, vedie kurzy duchovnej obnovy o hľadanie rovnováhy v živote a v práci pre kňazov a rehoľníkov v krízových situáciách, ale aj kurzy pre podnikateľov a manažérov. Patrí k najpredávanejším autorom duchovnej literatúry v Európe. Peniaze ohrozujú vnútornú slobodu, ľudia, ktorí majú veľa peňazí, môžu byť bezstarostní a slobodní. Ale práve bohatí ľudia často krúžia svojimi myšlienkami okolo peňazí. Sú samozrejme aj bohatí ľudia, ktorí sú od svojho majetku vnútorne oslobodení.

## Miera peňazí a tvorba skutočných hodnôt

Jeho pohľad na život je osobitý, vzdialený od najčastejších podnikateľských preferencií, zväčša sústredených na profit. Na podnikanie nazerá v kontexte so životným prostredím, ekonomikou, kultúrou, hodnotami a etikou, ale hlavne s človekom, jeho vzdelaním a zodpovednosťou.<sup>29</sup> *Grün* je presvedčený o tom, že peniaze ohrozujú vnútornú slobodu.

Luxus nepocituje ako pokušenie. Podľa jeho slov je šťastný, keď môže ľuďom ukazovať cestu prostredníctvom kníh, prednášok a rozhovorov, keď získava duchovné skúsenosti, hľadá Boha a v tichu nachádza hlboký vnútorný pokoj. Nesnaží sa o žiaden dokonalý svet. A kresťanská spiritualita má aj svoju vlastnú silu, ktorú sa pokúša ľuďom sprístupniť. Teší ho autorský úspech u čitateľov, nie príjmy, hoci nie sú malé. V roku 2006 to napríklad bolo 490 tisíc eur vďaka honorárom za knihy a 126 tisíc eur za semináre a prednášky.

Viesť pre *Grüna* znamená mať zmysel pre spravodlivosť, byť pripravený platiť spravodlivú mzdu. A predovšetkým – prebúdzat v ľuďoch život. Rešpektovať dôstojnosť jednotlivca, veriť v dobro v človeku, nad nikým nelámať palicu. Viesť znamená hovoriť ľudským jazykom, starať sa o to, aby spolupracovníci mohli ísť domov vyrovnaní, bez strachu a depresii. Toto trápenie je niekedy výsledkom obrovských nárokov, ktoré si ľudia na seba kladú: musím byť vždy „cool“, úspešný a dobre naladený. Nakoniec ľudia strácajú sebavedomie. Je tu aj nebezpečenstvo peňazí. Peniaze sami o sebe nie sú zlé, ale niekedy posilňujú u ľudí akúsi masku, ktorú nosia navonok až sa nakoniec v ich vnútri niečo zlomí. *Grün* neodsudzuje peniaze a nerobí to ani Biblia. Ale človeka vyprázdňuje, keď stoja peniaze v centre jeho záujmu. Kto si váži človeka a uznáva hodnoty, môže hodnoty aj vytvárať a byť bohatým, ale vždy zostane človekom.

<sup>29</sup> Matthias Drobinski a Alexander Hagelüken uverejnili v periodiku *Süddeutsche Zeitung* pred časom rozhovor s P. Anselmom Grünom, OSB, ktorý sa týka jeho knihy *Gott, Geld und Gewissen. Mönch und Manager im Gespräch* (Boh, peniaze a vedomie. Rozhovor mnícha s manažérom). Táto kniha je vlastne dialógom mnícha s manažérom, v rámci ktorého nielenže prezentujú osobné pohľady a skúsenosti, ale zároveň burcujú ľudí k tomu, aby pomohli vytvárať svet, kde nevládne len zákon džungle. [www.ikarmel.sk](http://www.ikarmel.sk)

Globalizácia so sebou prirodzene prináša konkurenciu, ale ponúka aj šance. Mnohým podnikom však chýba kreativita. Nevidia svoje silné stránky a reagujú so strachom, prepúšťajú zamestnancov a orientujú sa len na znižovanie nákladov. To sú staré dogmy. Naproti tomu je katolícka cirkev vo svojom učení dostatočne flexibilná a diferencovaná.

### Od globalizácie k relokalizácii

Podnikanie sa vyvíjalo od lokalizácie k delokalizácii – lokálni výrobcovia sa prepájali s obchodníkmi, internacionalizovali sa a zvyšovali rozsah predaja a výroby. Postupne vznikala globalizácia – veľké podniky pohlcovali malé, celý svet sa prepojil, začali sa vyrábať globálne produkty a z niektorých lokálnych podnikov sa stali globálni aktéri.

Svetu vládnu globálne produkty, chute a vône. Globálne podniky to začínajú chápať a vzniká glocalizácia.

Dnes globalizácia narazila na svoje hranice a vzniká tzv. relokalizácia. V globálnych reťazcoch sa stráca stále viac hodnoty, ale aj možnosť kontroly kvality a pôvodu predávaných výrobkov. Ďalším problémom sú dôsledky na životné prostredie. Relokalizácia nás vedie k tomu, aby sme vyrábali a konzumovali lokálne. Nové technológie tento trend podporujú – malé a univerzálne stroje, na ktorých sa dajú z digitálnych podkladov vyrábať rôznorodé a zložité súčiastky v malých dávkach, 3D tlačiarne a pod. Lokálna výroba a spotreba má však aj iné výhody – priama kontrola kvality produkcie, lokálny tok peňazí a vytváranie pracovných miest, čerstvé potraviny, eliminácia zbytočných medzičlánkov, skladov a prepravy.

### Zvyšovanie výkonnosti

Globalizačné procesy si vyžadujú zvyšovanie výkonnosti a vynakladanie extrémnej námahy pri nedostatku času. Zároveň je človek v neustálom napätí, neraz zažíva strach a má pochybnosti o tom, či také tempo vydrží. To všetko sa dotýka aj jeho súkromného života. Podľa *Grüna* sú dôsledkom akejkoľvek rozdvojenosti medzi zamestnaním a rodinou časté choroby a vyčerpanie, niekedy i vyhorenie. Riešenie vidí *Grün* predovšetkým v kvalitnom duchovnom živote. Ten človeku pomáha, aby sa naučil rozlišovať, čo je dôležité, a to ako v zamestnaní, tak aj v súkromí. V obťažných situáciách na pracovisku to môže byť reálne hodnotenie seba samého, osobné zdroje sily ako rozjímanie či modlitba alebo snaha zakomponovať do všedného pracovného dňa „moderné cnosti“ – pozitívny prístup a lojálne správanie.<sup>30</sup>

### Vzájomný prienik skúseností medzi nevýrobou a výrobnou oblasťou

V našich podmienkach je zvláštnosťou, ak sa napríklad odborníkom z priemyselného inžinierstva na významnej konferencii prihovára mních, ekonóm opátstva. Reakcie účastníkov potvrdzujú, že takéto prepojenie prináša veľa nových poznatkov. *Grün* vysvetlil akým spôsobom je možné byť produktívny a pritom pokojný. Tvrdí, že základom všetkého je nájsť svoj správny rytmus života a práce. Celá príroda má svoj rytmus, rovnako ako deň a noc alebo ľudský organizmus. Aj Toyota hovorí, že v dobre fungujúcom podniku musí byť rytmus – medzi malými zlepšeniami a inováciami, medzi hard a soft, medzi šetrením

<sup>30</sup> Grün, A.: Pracovať a žiť. Orientace. Karmelitcké nakladatelství Kostelní Vydří 2006.

a investovaním, medzi disciplínou a kreativitou, medzi prácou strojov a ľudí, medzi prácou a učením sa.

Veľa poznatkov získal vďaka vlastnej práci ekonomického správcu kláštora, kde pod jeho vedením pracuje 300 spolupracovníkov. Hlavné princípy, ktoré sú vysoko efektívne, vychádzajú z viery a dôvery k spolupracovníkom. Zároveň sa s pomocou dôvery snaží prebudiť život, ktorý je skrytý vo vnútri každého človeka. Pre *Grüna* je dôležitá priesačnosť a vnútorná statočnosť. Je zodpovedný, aby z neho vyžaroval pokoj a čistota, aby z neho nevychádzali žiadne výčitky alebo negatívne nálady.

Štúdium podnikovej ekonomiky mu pomohlo zaviesť v kláštore presné vedenie nákladov a naučiť sa aj hlavné princípy hospodárenia. Mnohé veci však boli pomerne teoretické a nemohol ich bezprostredne využiť. V každom prípade mu však štúdium pomohlo naučiť sa myslieť spôsobom podnikového hospodára. Mnohí manažéri sú preťažení, čo vyplýva z toho, že v určitom čase musia vykonávať príliš veľa úloh. *Grün* prízvukuje, aký dôležitý je rytmus života v kláštore, ale samozrejme aj v každej inej činnosti. Uvádza pomerne jednoduchú metódu: každé ráno si nájde v tichu tri hodiny čas na meditáciu a modlitbu. Potom sa snaží byť v dotyku sám so sebou, vo svojom vnútornom strede. Práve v meditácii nachádza toto miesto ticha vo vlastnom vnútri, pokúša sa spomenúť si na neho počas celodennej práce. Toto mu pomáha, aby sám seba nedostal pod tlak. Snaží sa byť a žiť v danom okamihu a robiť to, čo je práve na rade.<sup>31</sup>

## Riadenie času – Time management

Ako vyplýva z predošlých úvah, *Grün* sa zaoberá aj otázkami riadenia aktivít v čase. Podľa neho sa efektívnosť počínania človeka meria časom, ale v skutočnosti ide o to, aké hodnoty sa v čase získavajú. Nepochybne sa musí rozlišovať, čo je v našom živote podstatné a čo vedľajšie. Ide o múdre usporiadanie života vo svetle viery. Nemožno totiž ignorovať skutočnosť, že sa neustále stupňuje tempo a zložitost' života. Dôsledkom je stále väčšia preťaženosť človeka a vnútorná deštrukcia človeka, čo sa následne premietá do všetkých oblastí života. Preto je hľadanie východísk zo situácie chaosu veľmi aktuálne. To sú slová *Grüna*, ktorý ďalej hovorí: „Daj naším dňom svoj poriadok a mier“, prosíme naliehavo pri každej omši svätej, pretože pokoj a poriadok spolu nás spasia. Naša spokojnosť so životom súvisí do veľkej miery i od toho, ako zaobchádzame s darovaným časom.<sup>32</sup>

*Grünove* úvahy týkajúce sa vedenia neunikli ani pozornosti odborných kritikov. *Kateřina Fröhbauerová* napríklad píše, že po čítaní *Grünových* prác sa musí spýtať sama seba, či má alebo nemá čas na to, na čo mať chce. V zhode s *Grünovými* tvrdeniami konštatuje, že problém nespočíva ani tak v podmienkach, v ktorých človek žije. V skutočnosti človek jednotlivým činnostiam venuje čas podľa dôležitosti, ktorú im prikladá. Podľa viacerých odborných kritikov je pre človeka často niečo veľmi, veľmi dôležité, ale v praxi danej činnosti (veci, človeku, modlitbe, Bohu) nevenuje čas. Každý, kto sa musí vyrovnávať s veľkou duševnou záťažou a množstvom povinností, je závislý od rozdelenia času a vlastne svojím rozdelením času ukazuje, čo je pre neho dôležité a čo je menej dôležité. *Grün* tieto otázky osvetľuje aj vo svojich prácach týkajúcich sa manažmentu riadenia času. On sám hovorí, že je veľmi dôležité, aby to, čo človek hovorí, bolo v súlade s tým istým, čo robí. Objektívne sa javí,

<sup>31</sup> Prebratré a upravené z rozhovoru J. Košťuriaka s A. Grünom. Časopis Úpěch – Produktivita a inovace v souvislostech, 4/2008: Štíhlá administrativa, <http://e-api.cz/page/68846.anselm-grun-prof-ing-jan-kosturiak-ph-d-/>.

<sup>32</sup> Grün, A.: Time Management jako duchovní úkol. Karmelitcké nakladatelství Kostelní Vydří 2010.

že práve odlišnosť pracovného prostredia, v ktorom pôsobí *Grün* a pracovného prostredia priemyselných inžinierov zahŕňa dostatok prvkov, ktoré sú príbuzné a ich pochopením a využitím navzájom užitočné.

## Ako to vidí



### Ignác Prno

Ignác Prno (1934) je docent a mimoriadny profesor. Prešiel odbornou, výskumno-vývojovou a riadiacou praxou – od podnikovej a bankovej sféry, cez výskumné ústavy, až po Ministerstvo hospodárstva SR vo funkcii námestníka ministra pre rozvoj a priemyselnú politiku. Počas tohto obdobia súčasne pôsobil ako externý, neskôr ako interný vysokoškolský pedagóg. Bol zodpovedným riešiteľom sedemnástich vedecko-technických projektov. Celoživotne sa orientoval na rozvoj metodiky a metód systémového spôsobu skúmania výrobnotechnologických a sociálno-ekonomických procesov v priemysle, stavebníctve a bankovníctve pri uplatnení teórií a metód kybernetiky a synergetiky. Má päťdesiat šesť samostatných vedeckých prác, bol zodpovedným riešiteľom devätnástich kolektívnych vedeckých prác, napísal päť monografií a päť vysokoškolských učebníc. V roku 2010 vydalo vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied VEDA jeho monografiu *Synergetika v ekonómii* a ma-  
nažmente a v roku 2012 monografiu *Dynamika sociálno-ekonomických procesov*.

## Neudržateľnosť v súčasnosti dominujúcej paradigmy vedy

Pohľad *Prna* na svet je osobitý, hľadajúci a opisujúci svoje videnie celostného obrazu sveta. Na základe poznania teoretických, ale aj experimentálnych prác mnohých vedcov svetového mena poukazuje na ďalšiu neudržateľnosť v spoločnosti dominujúcej paradigmy vedy. *Prno* podotýka, že ak sa potenciál vedeckej paradigmy vyčerpá, veda sa ocitá v krízovom stave. A pýta sa: Je veda v takomto krízovom stave? Je presvedčený o tom, že ak veda nevie nájsť odpoveď na základný globálny problém ľudstva, ktorým je problém jeho stabilného a bezpečného rozvoja bez riskovania jeho ďalšej existencie, potom naozaj treba hľadať príčiny znalostnej absencie a utvoriť nový koncept, či paradigmu. *Prno* sa pokúša rozvinúť kozmické myslenie a vytvoriť model vesmíru, ktorý uspokojí našu potrebu jasne chápať, o čo ide v ľudskom živote. Načrtáva holistický model, ktorý zahŕňa nielen hmotný, viditeľný vesmír, ale tiež ďalšie reality. Aj javy, ktoré doteraz považujeme za „nevysvetlené“, ako napríklad psychokinéza, telepatia alebo jasnovidectvo, sa dajú vysvetliť, len čo spoznáme základné princípy, ktorým sú všetky javy podriadené. Jeho model predstavuje teoretickú konštrukciu, ktorá zaraďuje všetky známe fakty do úhľadného celku. Dobrý model umožňuje predpovedať správanie jednotlivých zložiek celkovej štruktúry a nemal by porušovať prijaté fyzikálne zákony.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Prno, Ignác: *Celostný obraz sveta*, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, VEDA 2012, s. 12.



## Rozdiely v porovnaní s tradičným spôsobom riadenia podniku

Do teórie poznania ľudstva originálnym prínosom prispel biblický text. Ten spočíva v presvedčení, že existuje hlboká a neoddeliteľná jednota medzi poznaním prostredníctvom rozumu a poznaním prostredníctvom viery. „Človek rozumom dosahuje pravdu a osvietený vierou objavuje hlboký zmysel každej veci a najmä zmysel vlastnej existencie. Táto otázka je akoby večná. Každodenná skúsenosť človeka s vlastným i cudzím utrpením, mnohé pozorovateľné situácie sa vo svetle rozumu môžu javiť ako nevysvetliteľné, čo sa neraz končí vždy nanovo položenou otázkou o zmysle života, ako aj neustále sa opakujúcou otázkou o konci života. Človek chce vedieť, či smrť je definitívny koniec života alebo je niečo, čo smrť prekonáva. O pravdivosti odpovedí na podstatné otázky sa často presvedčame na základe vlastných skúseností. Pravda však nemôže byť absolútna, je všeobecná. Človek nedisponuje dostatkom čiastkových znalostí o skutočnosti, ale v procese poznávania a v priebehu času sa môže meniť, spresňovať a podobne, takáto pravda sa chápe ako relatívna pravda.

## Hľadanie pravdy, zacielenie na zmysel života

V súčasnosti najmä mladá generácia nedôveruje globálnym a absolútnym výrokom tých, ktorí si myslia, že pravda je výsledkom súhlasu a nie prispôbenia rozumu objektívnej skutočnosti. V modernej kultúre sa zmenila aj úloha filozofie. Namiesto toho, aby sa uvažovalo o pravde a hľadal posledný cieľ a zmysel života. Filozofia sa dala na cestu utilitaristických cieľov, pôžitku alebo moci. Mnohostranná ľudská činnosť príliš rýchlo a často nepredvídateľným spôsobom podliehajú „odcudzeniu“, t. j. sú odňaté tomu, kto ich vytvoril. Z toho vyplývajú následky, ktoré sa môžu obrátiť proti človeku, čo je hlavné nebezpečenstvo ohrozenia ľudskej existencie.<sup>34</sup>

## Súčasný najväčšie vedecké problémy

Celý rad nevyriešených otázok narastá s tým, ako sa naše poznanie sveta rozširuje. Objavom ťažko zlučiteľných fyzikálnych teórií – všeobecnej teórie a kvantovej teórie vznikla otázka možnosti vytvorenia „teórie všetkého“. Tá musí prepojiť už spomenuté dve oblasti, ktoré sa fyzikom doteraz nepodarilo zjednotiť. Kvantová teória si dokáže poradiť s jadrovými silami a elektromagnetizmom, ale nedokáže do seba zahrnúť aj gravitáciu. Teória všetkého si musí poradiť aj s opisom sveta o vysokých energiách na samotnom počiatku vesmíru, pričom by mohlo napovedať aj nájdenie tajomnej *Higgsovej* častice. S touto otázkou úzko súvisí aj tajomstvo gravitácie.

Otázka fungovania mozgu je taktiež problematikou budúcnosti. Hlavný problém výskumu mozgu je v tom, že žiadny výskumník – neurovedec nemôže počas štúdia mozgu zo svojho vlastného mozgu vystúpiť. Existujú však nové technológie, ako napríklad magnetická rezonancia odhaľujúca, ktoré centrá sú počas plnenia určitých úloh najaktívnejšie. K najväčším úlohám však patrí nájstť spôsob, ktorým sa v nás objavuje altruizmus (láska k blížnemu), alebo ako vzniká naše uvedomenie si seba samého.

Jednou z najstarších otázok je otázka vzniku života na Zemi. Ďalšou, veľmi zložitou otázkou pre vedu je otázka „kým vlastne sme“, čo v nás vlastne zodpovedá nášmu subjektívnemu prežívaniu nášho „ja“. Celý rad tých najväčších záhad vedy sa týka celého vesmíru, či dôb pred dávnymi miliardami rokov.

<sup>34</sup> Prmo, I.: Celostný obraz sveta, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, VEDA 2012, s. 12.

Vedecký obraz sveta nového tisícročia musí odrážať realitu plnšie, zahrňujúc do nej aj vedomie človeka, aby pomohol okrem iného vychovať myslenie ľudí takým spôsobom, že použitie nových poznatkov proti ľudstvu sa jednoznačne stane nemožné. To sa dá dosiahnuť iba transformáciou materialistickej empirickej vedy na vedu s kozmickým myslením a postupným zjednotením vedy, umenia a náboženstva do novej metavedy.

### Poznávanie reality vo vede

Vedecké poznatky, pochádzajúce najmä z ostatnej doby, menia v značnej miere naše predstavy o sebe a vesmíre. Predovšetkým sa to týka vzájomného stavu hmoty a vedomia – jedného z hlavných problémov prírodovedy. Doteraz fyzika študovala javy bez toho, aby brala do úvahy vplyv vedomia na procesy prebiehajúce v prírode, predpokladajúc, že vedomie človeka má druhotnú rolu vo vzťahu k hmote, čo je základná téza materialistickej vedy. Dnes sa už stále častejšie objavujú správy o zvláštnych prejavoch vedomia človeka na okolitý svet, ktoré dostávajú v súčasnosti vedu do situácie, ktorú v rámci súčasnej paradigmy nevie vysvetliť. Ide napríklad o „anomálne“ javy, akými sú telekinéza (prenesenie predmetov bez dotyku ľudského tela), biogravitácia (príťažlivosť rozličných predmetov s ľudským telom), levitácia (čiasočná alebo úplná strata váhy fyzického tela). Rozdiel medzi antickými poznatkami Východu a súčasnou vedou je v prístupe ku skúmanému predmetu. Západná veda totiž využíva predovšetkým induktívny prístup, ktorý predpokladá experimentálne skúmanie jednotlivých javov s nasledujúcim zostrojením všeobecnej teórie, ktorá tieto javy prepája. Východnému spôsobu myslenia je vlastný deduktívny prístup ku skúmaniu javu, pri ktorom sa jav skúma v celku bez predchádzajúceho preskúmania jednotlivých jeho častí. Ide o akceptovanie princípu prvotnosti celku (systému) vo vzťahu k časti (elementu) systému. Systém (celok) je prvotný vo vzťahu k jeho elementom a určuje, spolu s podsystémami elementov, ich vlastnosti. Z teórie systémov ďalej vyplýva, že ak poznáme systém, poznáme na základe analýzy systému aj jeho časti, ale ak poznáme len časti, ešte nepoznáme systém, lebo syntéza častí vedie k tvorbe štruktúry systému, ktorý nevieme vytvoriť bez poznania funkcie systému, t. j. bez poznania odpovede na otázku „akú úlohu systém plní“.

Podstata deduktívneho prístupu poznávania sveta spočíva „v napojení vedomia“ na banku údajov niekoho (alebo na nadvedomie), ktorý existuje v tomto svete ako časť reality. Človek sa v určitom stave vedomia stáva spôsobilým získať znalosti z banky údajov „priamo“ a predovšetkým tie, ktoré ho zaujímajú. Tieto dva rozdielne prístupy formujú rôzne svetonázory a podľa toho aj rôzne civilizácie.

### Nový obraz sveta

Žijeme v dobe, keď narastá tempo zmien a mení sa aj vedecký obraz života. Množstvo javov veda doteraz nevie vysvetliť. Svet vyššej reality je svetom zákonov. Im je podriadená celá hmota. Človek je usporiadaný omnoho zložitejšie, ako si predstavujeme. Okrem fyzického tela má aj iné telo: éterické, astrálne, mentálne atď. Najvrchnejšie a najdôležitejšie je telo ducha a to už patrí svetu vyššej reality. V súčasnosti to potvrdzuje veda, ktorá dnes objasňuje mnohé z toho, čo hovorí náboženstvo a východné učenie.

## Problém vzťahu vedy a náboženstva

Pomocou najnovšej teoretickej fyziky (s opisom mnohopočetných experimentov) sa dokázalo, že okrem hrubohmotného sveta existuje aj jemnomotný svet (nevnímateľný našimi 5 zmyslami) a svet vyššej reality s Tvorcom (Stvoriteľom, Bohom), ktorý tvorí plány a zákony a na svoje zámary si stvoril aj dobrovoľných pomocníkov. Malo by byť teda celkom logické, že by korektní vedci nemali mať s tými dôkazmi žiadne problémy. Opak je však pravdou. Ľudia, ktorí sú progresívny vo vedeckom poznávaní a pokúšajú sa preveriť niektoré smelé hypotézy, dostávajú sa pod veľmi silný tlak zo strany materialistických fundamentalistov, ktorí sú schopní ísť do krajnosti, aby nedopustili dôkazy týchto nových hypotéz. Pokus vysvetľovať pôvod života výlučne na základe chemických reakcií prvkov, je dnes úplne mŕtvly. Naturalizmus nedokáže odpovedať na základnú otázku ako nastal posun od hmoty a energie k biologickým funkciám bez dodania informácií pochádzajúcich od inteligencie. Informácia nie je čosi, čo sa len odvodzuje z materiálnych vlastností hmoty. Informácia – to je podstata (t. j. nemateriálny aspekt) a hmota (t. j. materiálny aspekt) je prejav podstaty. V istom zmysle informácia hmotu a energiu transcenduje (premieňa). Informácia je to, čo znižuje neurčitost'. Naturalistické teórie, ktoré sa spoliehajú výlučne na hmotnú energiu, nie sú schopné vysvetliť pôvod informácie (!), to dokáže len inteligencia (!).

Uvedomenie si tohto faktu postupne zrejme „osvieti“ viac a viac ľudí a najmä mladších vedcov, ktorí vyrastali v dobe informačných technológií. DNA napríklad prechováva omnoho viac informácií na omnoho menšej ploche než najpokročilejší super počítač na celej planéte. Len na základe poznatkov z genetiky a biológie môžeme predpokladať existenciu mysle, ktorá je ďaleko väčšia než tá naša, je to myseľ, ktorá je racionálna, vie plánovať a pôsobí s určitým zámerom, je to jednoducho inteligentný tvorca, ktorý je úžasne kreatívny. Akokoľvek sme „ohúrení“ všetkým, čo platí o DNA, rovnako nás znepokojuje ľudský mozog. Váži menej ako 1,5 kg, obsahuje desaťtisíc miliónov neurónových buniek, z ktorých vychádza také množstvo vlákien, že vytvárajú tisíc milión miliónov prepojení do celého tela. To sa rovná množstvu listov na stromoch v hustom lese, ktorý sa rozprestiera na ploche 2,6 milióna kilometrov štvorcových. Ale ako vytvárajú všetky tieto systémy unikátny fenomén ľudského vedomia? Ako nám dáva surová sila týchto biologických procesov možnosť uvažovať, vytvárať myšlienky, či robiť slobodné rozhodnutia? Je možné naše vedomie pripísať iba fyzike a chémii či neurobiológii nášho mozgu (ako to tvrdia materialisti, ktorí chápu vedomie ako odvodený jav, ako najvyšší produkt vývoja hmoty) alebo sme obdarení aj nemateriálnou myslou, resp. dušou?

Nie je to však striktné vedecká kniha, aj keď sa na poznatky vedy (aj tie posledné) prísne odvoláva. Vyhyba sa náročným matematickým rovniciam, opisuje len ich fyzikálny význam s odkazom na príslušnú odbornú literatúru a na lepšiu zrozumiteľnosť a názornosť výkladu používa diagramy a grafy. Pomocou nich je totiž možné všetko rýchlejšie a lepšie vysvetliť.

## Ako to vidí



### Ján Košturiak

Ján Košturiak (1961). Dnes prebieha transformácia sveta, ktorú si mnohí pletú s krízou a bojujú proti nej. Táto transformácia, ktorá prináša nielen nové technológie a podnikateľské modely, ale aj vysokú nezamestnanosť a mnohé ďalšie sprievodné javy, postupne zmení myslenie ľudí. Ľudia pochopia, že nikto „zhora“ (z vlády, ministerstiev alebo európskych úradov) im nemôže pomôcť. Pre dnešnú dobu je dôležitá schopnosť vidieť a chápať meniaci sa svet, učiť sa potrebné nové veci, odúčať sa veci nepotrebné, rozvíjať dôležité návyky a zbavovať sa zlovykov. Ľudia budú musieť zobrať svoj život do vlastných rúk, budú sa musieť naučiť podnikáť so svojim talentom, rozvíjať ho a niešť aj zodpovednosť za svoj život. Na Slovensku sa musíme naučiť spolupracovať, rozvinúť lokálnu výrobu a spotrebu, ale nebať sa budovať podniky, ktoré preniknú do sveta. Musíme sa naučiť spravovať si svoje životy, rodiny, podniky a krajinu sami.

## Schopnosť vidieť a chápať meniaci sa svet

Pre dnešný svet je potrebné, aby boli ľudia podnikateľmi v tom zmysle, že sa usilujú hľadať svoju vlastnú cestu, zmysel života a jedinečný talent, ktorý je v nich. Majú odvahu kráčať svojou cestou a majú energiu a vytrvalosť rozvíjať svoje schopnosti, realizovať svoje plány a doťahovať veci do konca. Je dôležitá schopnosť vidieť a chápať meniaci sa svet, učiť sa potrebné nové veci, odúčať sa veci nepotrebné, rozvíjať dôležité návyky a zbavovať sa zlovykov, „zaručených právd“ a zotrvaní v názoroch na spôsob práce, napriek zmenám pozorovateľných v globálnom rámci. Úzka delba práce a špecializácia v novom ponímaní sú nahrádzané multifunkčnosťou a tímovou spoluprácou. V tejto súvislosti sa výrazne zmení aj celý systém vzdelávania, tréningu a kaučingu ľudí.

## Delba práca a „delba produktu“

Celé stáročia sa svet rozvíjal smerom k rastúcej špecializácii a delbe práce. Produkt bol rozdelený do tisícok súčiastok a proces do stoviek atomizovaných činností. V takomto procese postupne dokázali ľudia nahradiť stroje a roboty. Košturiak upozorňuje na to, že ľudia stratili predstavu o celku, ich kvalifikácia bola degradovaná na vykonávanie niekoľkých opakovaných úkonov a ich motivácia sa priblížila k nule<sup>35</sup> Od osemdesiatych rokov minulého storočia prebieha opačný proces – reintegrácia a deatomizácia. Prejavuje sa to týmto spôsobom:

<sup>35</sup> Mnohé mimoriadne podnetné myšlienky vychádzajúce z integrácie vysoko fundovanej teórie a skúseností pochádzajúcich z aktívnej účasti a vystúpení na najvýznamnejších svetových konferenciách a praktickej realizácie inovácií každého typu v podnikoch doma i v zahraničí sú čitateľmi „nahrádzané“ vo výsostne odborných prácach v atomizovanej podobe, ako aj v desiatkach blogov a populárnych kníh, ako napríklad Zastavenia (2011), Úvahy o podnikaní (2011), Úvahy na každý deň (2010) a ďalších. Ján Košturiak pôsobí ako poradca a kauč v oblasti inovácií, strategického manažmentu, organizácie podniku a priemyselného inžinierstva. Je iniciátorom a spoluzakladateľom Podnikateľskej akadémie a podnikateľskej univerzity.

1. Moderné výrobky obsahujú stále menej súčiastok a v moderných fabrikách obsluhuje jeden pracovník stále zložitejší proces. V podnikoch pracujú autonómne výrobné tímy vo flexibilných bunkách, v ktorých dokáže jeden pracovník zmontovať kompletný výrobok. Zvyšujú a rozširujú sa znalosti ľudí, dôraz sa kladie na pochopenie a optimalizáciu celku (toku hodnôt) a nie iba jednotlivých operácii a procesov.<sup>36</sup>
2. Multifunkčnosť pracovníkov sa hodnotí a rozvíja s pomocou kvalifikačných matíc, rotácie v práci, mentoringu a kaučingu zo strany manažérov. Spolupráca, autonómia a tímová organizácia nahrádzajú úzku a skostnatelú špecializáciu a deľbu práce s množstvom kontrolórov a dohliadačov. Špecializované oddelenie, ktoré ľudí „oddeľovali“ a zhoršovali komunikáciu so zákazníkom i v rámci podniku, nahrádzajú zákaznícke tímy a „podniky v podniku“.
3. Reintegrácia práce neprináša len vyššiu flexibilitu a holistický pohľad na riešenie problémov. Reintegrácia a multifunkčnosť vedie aj k eliminácii mnohých rizík a k zlepšeniu komunikácie, ktorá je medzi úzko zameranými špecialistami stále zložitejšia.

Je to zároveň cesta k oslobodeniu človeka, ktorý si môže svoju prácu viac definovať sám a využívať tak svoje silné stránky a zároveň spôsob vyššej motivácie ľudí a tiež motivácie k spolupodnikateľstvu.

---

<sup>36</sup> Podnik Toyota preferuje tzv. kvalifikačný profil T, ktorý zdôrazňuje, že každý pracovník by mal byť v niečom špičkový odborník, profesionál, guru (špecializácia) a zároveň by mal mať veľmi široký prehľad o všetkých nadväzných procesoch a súvislostiach svojej práce (univerzálnosť a multifunkčnosť).

## Ako to vidí



### Daniel Pink

Daniel Pink (1964). Je autorom piatich provokatívnych kníh o meniacom sa svete práce s názvom *A Whole New Mind*. Jeho knihy boli preložené do celkovo 33 jazykov a jeho články sa objavili v rôznych publikáciách, vrátane *Harvard Business Review*, *The New York Times* a *Wired*. V roku 2011, sa v rámci rebríčka *Thinkers 50* zaradil medzi 50 najplyvnejších mysliteľov na svete. V knihe s názvom *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* Pink ponúka nový pohľad na umenie a vedu predaja pomocou kombinácie sociálnych vied, výskumu, prieskumu a príbehov. Kniha ukazuje, že biele goliere teraz trávajú priveľa času presvedčovaním, ovplyvňovaním a sťahovaním. Pink svojimi tvrdeniami vyvolal mediálnu diskusiu. Zvlášť upútal provokatívnou a presvedčivou knihou *Pohon: prekvapivá pravda o tom, čo nás motivuje* (*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*).

## Výkon a uspokojenie z vykonávanej práce

*Pink* poukazuje na to, v akej čudnej špirále žijeme: všetko okolo nás je nastavené na rýchly rast a úspech, a to za každú cenu a vo všetkých aspektoch života. Odráža sa to v uvoľňujúcej sa morálke, ktorá dala priechod finančnej kríze posledných rokov, ale aj v iných oblastiach života, napríklad v užívaní nedovolených látok v športe.

Podľa *Pinka* je tajomstvom vysokého výkonu a uspokojenia v práci hlboká ľudská potreba riadiť si svoje životy, učiť sa, vytvárať nové veci a robiť dobro sebe i celému svetu. Píše o tom vo viacerých knihách, ktoré sa vyznačujú osobitosťou myslenia, často prekvapujúcimi závermi a konštatovaniami oproti známym pravdám teórie riadenia.

*Pink* poukazuje na štyridsať rokov trvajúci výskum ľudskej motivácie a upozorňuje na rozpor medzi vedeckými poznatkami a praxou. Tento nesúlad ovplyvňuje všetky stránky nášho života, konštatuje *Pink* a upozorňuje na to, že pokiaľ v dvadsiatom storočí mohla úspešne fungovať metóda „cukru a biča“, v súčasnosti je to spôsob, ktorý už ľudí nemotivuje. *Pink* ponúka prekvapivé techniky a uvádza spôsob ako ich uviesť do praxe. Svoju teóriu demonštruje na príkladoch podnikov, ktoré používajú nové prístupy k motivácii, a rovnako on sám predstavuje vedca a podnikateľa, ktorý neustále napreduje. Odporúča tri kroky skutočnej motivácie:

1. **Autonómia** – Riadenie nespočíva v sledovaní ľudí a neustálej kontrole. Takéto riadenie je neefektívne a v súčasnom období neobstojí. Je potrebné vytvoriť také podmienky, aby ľudia mohli robiť svoju prácu čo najlepšie. Manažér by mal skôr vysvetliť cieľ a poskytnúť ľuďom určitý návod s tým, že očakáva ich vlastné riešenia. Týmto novým usporiadaním sa dosiahli nové lepšie výsledky. Ľudia sa sústredili na prácu ako takú. Podstatné nie sú čiastkové úkony, ale konečný výsledok. Peniaze sú len „prahovým motivátorom“. Podľa autora ľudia musia byť dobre zaplatení, aby sa mohli postarať o svoju rodinu. Akonáhle podnik dosiahne tento bod, potom už peniaze nemajú žiadny zásadný vplyv na výkonnosť a mo-

tiváciu. Sloboda, ktorú majú na to, aby mohli robiť zaujímavú prácu, je cennejšia a dosiahnuť ju je ťažšie než zvýšenie platu. Toto všetko je otázkou sebareflexie a spôsobilosti konať v podmienkach autonómie.

2. **Majstrovstvo** – Je to spôsob myslenia. Podstata schopností človeka je v tom, čo si človek o sebe myslí. V skutočnosti je to dokonca i ucelená teória, ktorú možno to nazvať „teóriou o sebe samom“. Tá determinuje človeka, ktorý interpretuje svoje skúsenosti a tiež môže stanoviť hranice toho, čo môže dosiahnuť. Napriek tomu, že k tomuto záveru sa dospelo pri skúmaní významov inteligencie, dajú sa tieto zistenia rovnako dobre aplikovať na väčšinu ľudských schopností.

Sú dve možnosti: buď si človek stanoví nízke ciele, pričom vychádza zo svojho sebahodnotenia a vo vlastnom živote overených schopností. Účelnejšie je však dať si vysoké ciele a aspoň sa k nim priblížiť. Radosť je obsiahnutá skôr v snahe ako v ich uskutočnení. Autor píše, že majstrovstvo je prítlačlivé práve z toho dôvodu, že nikdy nie je úplne dosiahnuteľné.

3. **Zmysel** – Po splnení podmienok autonómie a majstrovstva je na dosiahnutie rovnováhy potrebné poznať zmysel vykonávanej práce. Tí, ktorí chcú dosiahnuť vyššie ciele, tzn. najhlbšie motivovaní ľudia, zameriavajú svoje túžby na veci, ktoré sú väčšie než sú oni sami. Motivácia sa v tomto prípade zameriava na maximalizáciu zmyslu. Podniky už dnes nie sú „zamerané len na zisk“ – ich cieľom nie je len zvyšovanie zisku, ale zároveň úsilie zostať etickými a podnikmi, ktoré dodržiavajú zákony. Ich cieľom je sledovať daný účel a používať zisk ako katalyzátor, nie ako zámer.

Metaforou moderného podniku sa stali Apple, Samsung alebo Google, ktorí krátia životný cyklus (lifecycle) jedného a toho istého produktu nie na rok, ale aj na pol roka a to v úsilí o rýchly zisk a rast.

To, čo vo svojej knihe *Out of Mind* tvrdí Sir *Ken Robinson* vo vzťahu k vzdelávaniu, *Dan Pink* veľmi podobne konštatuje vo vzťahu k motivácii v práci. Obaja, veľmi podobným jazykom naznačujú, že naše časy sú prelomom, koncom jednej epochy, kde dochádza k zmene epistémy (*Foucault*), alebo ak chcete, k zmene paradigmy (*Kuhn*), ľudsky povedané, k zmene rámca, v ktorom s inými ľuďmi komunikujeme, jednáme a myslíme. Obaja veľmi vyhranene a nebojácne tvrdia, že nejde o naprávanie terajšieho modelu, ale o totálnu výmenu jedného modelu za iný. Vzdelávanie, ako aj motivácia tak, ako sme ich chápali dosiaľ, sú iba prežitkom industriálneho veku 20. storočia, kde vzdelávanie a motivácia boli dopasované na rutinné a schematické zadania, nielen v manuálnej tvorbe ale aj v inteligentnej práci založenej na algoritmickej mysli. Tieto nástroje však nepostačujú pre dnešné časy, keď veľa firiem hľadá do svojich radov ľudí s takým vzdelaním a hľadá také spôsoby motivácie, kde je potrebná heuristická práca, založená na kreatívnosti, diverzite a jedinečnom individuálnom prístupe k úlohe alebo k problému. Je radosť čítať *Robinsona* alebo *Pinka*, pretože odkrývajú pred nami veci, ktoré považujeme za isté a pevné, takmer existenčne zviazané s našimi životmi a elegantne ukazujú, ako sú naše mysle hypnotizované týmito pevnými vecami – teóriami, dogmami, teda zvykmi, pomocou ktorých sa podujímame na úlohu alebo zadanie, ako sa od tých stereotypov nevieme odtrhnúť a pozrieť sa na skutočnosť inak. Myslenie *Robinsona* a *Pinka* je svieže a aj keď za každým rohom nachádzajú len samé problémy, spôsob ako píšu a hlavne, čo píšu nám dáva nádej a optimizmus, že je možné tieto problémy vyriešiť, alebo im aspoň čeliť.

*Dan Pink* hovorí o zmene rámca myslenia a existencie vtedy, keď používa metaforu zmeny operačného systému vo svete motivácie. Rozlišuje tri rámce motivácie: Motivácia 1.0 je motiváciou na naplnenie základných potrieb, akými sú zaobstaranie potravy alebo rozmnožovania. Motivácia 2.0 je „operačným systémom“ 19. a hlavne 20. storočia, založeným na motivovaní ľudí formou „cukru a biča“, teda na vonkajšom motivovaní formou odmien a trestov. Motivácia 3.0 je „operačným systémom“ 21. storočia, založeným na vnútornej motivácii každého jedinca, ktorý túži po samostatnosti v tom čo robí, túži byť „majstrom toho, čo robí“ a chce, aby jeho práca bola čímsi viac – hľadá na svoju prácu účel či cieľ. *Dan Pink* ide za rámec psychológie, keď generalizuje motiváciu 2.0. cukru a biča na celú spoločnosť na konci prvého desaťročia 21. storočia. Na základe príkladov z oblasti podnikania a ekonomickej krízy, ale aj politiky a športu či show businessu poukazuje na to, že práca založená na vonkajšej motivácii formou odmien má za následok hľadanie čo najkratšej cesty k zisku, je zodpovedná za chamtivosť (business), populizmus (politika) či doping (šport) a v dlhodobom horizonte ničí celkové podhubie, na ktorom stojí kultúra a hodnoty spoločnosti. Mám veľké podozrenie, že Motivácia 2.0. nie je tak len operačným systémom medzi mnohými inými, ale skôr je základom, na ktorom je postavená kultúra a ekonomika Západu. Kapitalizmus sa predsa opiera o etiku a hodnoty kresťanstva, ktoré pohltilo do seba a transformovalo starogrécku tradíciu. Motivácia „cukru a biča“ preto nie je nič iné ako kresťanské poňatie „ bonusu“ k životu, ktorým je posmrtný raj a trestom, ktorý predstavuje peklo a večné zatratenie. Čo je Motivácia 3.0, ktorá je hlavnou témou *Pinkovej* knihy a takpovediac jeho trademarkom, ktorým sa preslávil? *Pink* tvrdí, že podniky by sa v 21. storočí mali viac zameriavať na vnútornú motiváciu svojich zamestnancov, ktorá je založená na troch pilieroch: samostatnosti (autonomy), majstrovstve (mastery) a ciele (purpose). Rozvedme si tieto piliere formou príkladu z mojej skúsenosti. Pracoval som v podniku, ktorý tvoril hry na herné konzoly. Väčšina zamestnancov, ako programátori, dizajnéri, artisti, by si našli lepšie platené zamestnanie v nejakej korporácii alebo reklamnej agentúre, ale oni dali prednosť tomuto podniku, pretože sú to hráči a spája ich jedna komunita, a teda ich prvoradým zámerom nie je zisk, ale čosi, čo presahuje jeho hranice a čo má s touto komunitou viac spoločného (purpose). Ako scrum master som mal dozerieť na plnenie pracovného plánu v čase, ale nikdy som sa nezapodieval „mikromanagementom“ tej-ktorej úlohy, pri tom-ktorom zamestnancovi. Bolo len a len na ňom, na jeho talente a pracovnosti, ako si poradí s danou úlohou, má veľký priestor manévrovania, nezaväzujú ho žiadne štandardy alebo procedúry (autonomy). Tiež som si všimol, že sa občas stávalo, že nie všetci sa okamžite stotožnili s novým projektom, nemusel sa im páčiť gameplay alebo zacielenie novej hry. Ako by sa dalo očakávať, nespadlo ich pracovné zaangažovanie, vždy si našli v danom „neoblúbenom“ projekte takú úlohu, ktorá sa stala pre nich výzvou, kde sa niečo nové naučili a ešte viac si vycibrili svoje schopnosti (mastery).

Samostatnosť znamená brať zamestnanca ako partnera, nie ako „ľudský zdroj“ a tiež prijať ako samozrejmé, že ľudia chcú byť zodpovední a cesta, ktorá vedie do toho cieľa je to, že im dáme kontrolu nad úlohou, časom, technikou a spoločenstvom, ktorého sú súčasťou. Majstrovstvo možno ponímať ako túžbu byť čoraz lepší v tom, čo má význam. S tým sa spája tiež frustrácia, pretože neexistuje bod, v ktorom si môžeme povedať, že zdokonaľovanie seba samých sa už skončilo a nemožno vykonať čosi viac. *Pinkovo* majstrovstvo je veľmi podobné tomu, čo *Harold Bloom* nazýva „úzkosť z vplyvu“, ktorú Bloom opisuje ako frustráciu prítomnú v kreatívnom procese umelca, ktorý sa musí vždy a nanovo vysporiadať s celou tradíciou a rámcom, v ktorom pôsobí. Cieľ je vo svojej materiálnej podstate v našich životoch vždy krátkodobo prítomný, čo je dobré. Pointou však je, aby všetko neostalo len pri tom. Človek



potrebuje dlhodobé ciele, potrebuje sa upínať na niečo, čo presahuje krátkodobé zisky, čo presahuje jeho samotného.

*Pinkovým* zámerom pri písaní knihy bolo poukázať na disproporciu, pokiaľ ide o to, čo veda vie o motivácii a ako sa motivácia uplatňuje v každodennom procese v podnikoch. Urobil to veľmi dobre, a to nielen preto, že ujasnil hlbokú priepasť medzi svetom vedy a tým, čím žijeme, ale tiež nám dal nástroje, ako túto priepasť prekročiť a zaceliť.

## Ako to vidí



### Ricardo Semler

Ricardo Semler (1959). Vybuďoval podnik Semco, ktorý sa stal známym svojimi najradikálnejšími formami podnikovej demokracie. Zamestnanci sami rozhodujú prakticky o všetkých aspektoch svojej práce. Predovšetkým preto si Semco vyslúžilo prezývku „najneobvyklejšie pracovisko sveta“. Semler opísal svoje skúsenosti s prechodom od totality k demokracii a slobode najprv v knihe Podivín a neskôr v knihe Sedemdnový víkend. Semler prednáša v americkom Harvare, avšak najviac času venuje projektom a ďalším aktivitám v oblasti priemyslu a životného prostredia. Svetové ekonomické fórum ho označilo za „globálneho lídra zajtrajška“. V rokoch 1990 – 1992 ho vymenovali za brazílskeho podnikateľa roka.

## Neplatnosť aproximatívnych metód pri hľadaní budúcnosti

Súčasný podnik stojí na zamestnancoch a manažéroch. Je to najbežnejší spôsob organizácie práce v podniku a preto ho väčšina ľudí považuje za celkom normálny. *Semler* prišiel s myšlienkou „sveta firiem“, ktoré sú o čosi dospeljšie. To vyplýva z toho, že zamestnanci vlastne manažérov ani nepotrebujú. Dokážu sa totiž často sami rozhodovať o tom, čo, kedy, kde, s kým alebo za koľko budú robiť.

Fungujú na princípe seba-riadenia, preto sa nepotrebujú podriaďovať. Namiesto nadradenosti a podriadenosti, a teda poslušnosti, sa môžu do veľkej miery riadiť sami, pretože svoju slobodu vyvažujú zodpovednosťou. *Semler* vo svojich knihách uvádza návody ako môže človek v práci zostať človekom a tvoriť to, čo má skutočne rád. Vyplýva to aj z jeho presvedčenia, že človek dokáže obstáť v súčasnom zložitom svete nikdy nekončiacej zmeny a stále náročnejších zákazníkov.

Takýto spôsob práce si vyžaduje najprv pripraviť pracovné podmienky, a to fyzické i kultúrne. V *Semlerovom* podniku počas 25 rokov spochybňovali najrôznejšie metódy a postupy. Postup, ktorý by znamenal slobodu v práci, všetci spochybňovali. Semco však dnes už zamestnáva 3 000 ľudí, ktorí v 3 krajinách pracujú vo výrobných prevádzkach, poskytujú špecializované služby, vyvíjajú high-tech softvéry. Je zvláštne, že aj po takýchto dôkazoch sa ozývajú hlasy, že sú to iba experimenty, ktoré by sa inde nemohli uplatniť. Vychádzajú z toho, že Semco je príliš malé, vo svojom odbore má špecifickú štruktúru a aplikované nápady fungujú iba v Brazílii. Opak je pravdou. Semco napreduje a používané metódy rozvíja v rámci celého pracovného týždňa. To pracovníkom umožní isté pohodlie, čím získavajú vnútornú rovnováhu. Popri tejto výhode Semco zarába stále viac. Je síce pravda, že Semco z veľkej časti predstavuje sociologicky a antropologicky experiment, ale zároveň je príkladom toho, že podnikateľ možno aj takýmto spôsobom. Zároveň sa tým rešpektuje požiadavka správneho prístupu k zamestnancom, čo v konečnom dôsledku prináša vyššie zisky. Semco naopak upúšťa od stereotypnej

práce, od zbytočne opakovaných činností a „komandovania“ ako neoddeliteľnej súčasti pracovnej náplne. Podľa neho je to ten najlepší spôsob, ako dosahovať väčšiu pracovnú pohodu a kultúru práce, kedy je možné dosahovať vyššie zisky a zároveň „drinu“ nahradiť radosťou, inšpiráciou a slobodou.

V tejto súvislosti sa javí až neuveriteľným, ak sa konštatuje, že „úspech a peniaze“ sú vzdialenými príbuznými. Totižto určitá sloboda v práci zvyšuje o prácu záujem, zvyšujú sa výkony pracovníkov a otvára sa „rezervoár talentov“. Každý má totiž dostatok inštinktov, záujmov a spôsobilosti, ktoré sa spoja do talentu. Aj keď sa stáva, že rezervoár je hlbší a rôznorodjší, ako si jeho nositeľ uvedomuje, vždy zostáva možnosť ďalšieho „vnútorného volania“.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Semler, R.: Sedmidenní vikend. Moudřejší způsob práce v 21. století. Praha, PeopleComm 2013.

## Ako to vidí



### Guy Kawasaki

Guy Kawasaki (1954). Je špeciálnym poradcom obchodnej jednotky spoločnosti Motorola Google. V spoločnosti Apple v roku 1980 pôsobil vo vedení ako hlavný evangelista. Je tiež spoluzakladateľom stránok Alltop.com. Ako zakladateľ a CEO kapitálovej spoločnosti Garage Technology Ventures si overil svoje nápady pri rozbehu celého tuctu nových podnikov. Je autorom populárnych tém uverejňovaných na internete. Je taktiež zakladajúcim partnerom Garage Technology. Zoznam ním zastávaných pozícií je rozsiahly, možno ho však charakterizovať ako rizikového kapitalistu zo Silicon Valley. Je autorom článkov a bestsellerov z oblasti podnikania a ďalších deviatich kníh. Má titul bakalára zo Stanfordskej univerzity a titul MBA z UCLA, ako aj čestný doktorát z Babson College. Žije so svojou manželkou a štyrmi deťmi v Silicon Valey.

## Ako rozbehnúť podnik

### Umenie komunikácie

*Kawasaki* úplne jednoznačne vyniká v troch hlavných veciach: **1.** jednoduchosť, **2.** zrozumiteľnosť a **3.** zábavnosť. Od iných autorov ho odlišuje jeho neuveriteľná schopnosť dostať sa k jadrú vecí a vysvetliť ho tak, že to konvenuje aj ľuďom, ktorí chcú zmeniť svet.

*Kawasaki* má charizmu, je sympatický svojím správaním, gestami a spôsobom reči, ale jeho pôsobenie nemá nič spoločné s manipuláciou s ľuďmi. Pretvára situácie a vzťahy. Nepriateľstvo pretavuje v láskavosť a láskavosť v spriaznenie. Zo skeptikova a cynikova urobí veriaciach a z nerozhodných oddaných. Tieto slová sa môžeme dočítať na prebale knihy *Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions*, ktorá vyšla v českom preklade s poetickým názvom „Okouzlení“ s podnadpisom „Umení proměny srdcí, myšlení a jednání.“ Neobvyklý slovník v odbornej literatúre sám osebe prezrádza podstatu jeho komunikačných zručností, a to bez ujmy na odbornej hodnote obsahu povedaného.

Tieto prednosti sa prejavujú pri obchodných transakciách, medzipodnikovom rokovaní na vysokej úrovni a hoci aj aktualizácii účtu na Facebooku. Ak prebehne správne, tak je silnejší ako presvedčovacie techniky, autorita a metódy marketingu.

*Kawasaki* tvrdí, že v obchodných a medziľudských vzťahoch nemôže byť cieľom iba získanie toho, o čo nám ide, ale zároveň dosiahnutie dobrovoľných, trvalých a potešujúcich zmien v ostatných ľuďoch. Prijatím ich vlastných cieľov, túžob, získaním obľúbenosti a dôveryhodnosti a podaním záležitostí tak, že ju aj ostatní môžu prijať, možno premeniť ich srdce, myslenie a správanie. *Kawasaki* napríklad v knihe uvádza príklady:

- Dobrovoľníčka v Mierových zboroch obratne zvládne nebezpečnú situáciu s členmi ozbrojenej guerrilly.

- Malá televízna stanica E! získava práva na program s hviezdou rozhlasového vysielania *Howardom Sternom*.
- Zdanlivo bláznivej bežeckej topánke (Vibram Five Fingers) metodicky vybuduje oddanú zákaznícku základňu.
- Kanadskému výrobcovi skla (Nova Scotia Crystal) urobí z divákov kupcov.

Svojím prístupom a dobroprajnosťou predostiera svoje taktické postupy, vďaka ktorým je možné pripraviť a odštartovať vynikajúcu kampaň, vyťažiť maximum z technológií na získanie pozornosti, technológií na potlačenie informácií a tiež okúzliť svojich zákazníkov, svoje pracovné okolie, dokonca i nadriadených pracovníkov.

### Jadro Kawasakiho lekcií

Začiatok *Kawasakiho* uvažovania pochádza ešte z dôb jeho práce v jednej z najokúzľujúcejších spoločností vôbec, Apple, a rovnako aj z desiatok rokov jeho skúseností ako podnikateľa a investora.

Na svete je len zopár ľudí, ktorí by v získavaní iných mohli dokázať viac ako on.

Ako *Kawasaki* píše: „Chcete zmeniť svet? Premeniť húsenicu na motýľa? To si žiada viac, ako prosté vzťahy. Musíme ľudí presvedčiť, aby sa im prisnil rovnaký sen ako vám“. Je to veľká úloha, ale jej splnenie je v silách každého z nás.

### Kawasakiho umenie prezentácie

Akýkoľvek druh prezentácie, ak má byť úspešná, si vyžaduje dokonalú prípravu. Či už je to umelecký program, vedecká konferencia, vystúpenie v divadle, na námestí pred širokým publikom alebo vystúpenie v médiách a podobne. Vždy je potrebné splniť tri body, hovorí *Kawasaki* a pripomenie ich:

1. Ak ide o veľkú vec, je dôležité nielen čo (obsah), ale aj kto a akými prostriedkami, v akých priestoroch a s akým dosahom (forma) ju bude prezentovať.
2. Ak je hlavný rečník známy, potom ľudia pôjdu na udalosť a budú hovoriť o hlavnom rečníkovi. Ten zase vzbudí záujem aj o menej známych rečníkov.
3. Ak sa má dosiahnuť vysoká sledovanosť, treba hlavného rečníka už pred udalosťou náležite propagovať vo všetkých marketingových materiáloch a musia sa vopred sprístupňovať informácie nielen o udalosti, ale predovšetkým o hlavnom rečníkovi.

Publikujú sa očakávania iných známych ľudí o hlavnom rečníkovi a tak sa ľudia včas oboznamujú o tom, prečo taký významný človek prichádza na konferenciu a prečo by sa k nemu mali pripojiť ďalší účastníci. Kľúčoví rečníci sú spravidla účastníkmi veľkých sociálnych sietí (e-mail, Twitter, Facebook, blog, a podobne), čo uľahčuje rozvinúť komunikáciu smerom k širokému okoliu. Zároveň sa predpokladá, že hlavný rečník sa zúčastní na autogramiáde a o prezentovanej problematike bude so záujemcami diskutovať.

### Urýchľovanie samopublikovaním

Zložitosti rokovania s vydavateľstvami a neúmerne dlhé termíny vedú autorov k vydávaniu kníh prostredníctvom tzv. self-publishingu (samovydavania). Ide o súkromnú tlač a zverejnenie kníhy autorom diela.

Ten potom zodpovedá za kontrolu celého procesu, vrátane návrhu a grafického spracovania, formát, cenu, distribúciu, marketing a PR. *Kawasaki* sa zaoberal potrebou urýchľovať publikovanie nových názorov, aby čo najskôr vstúpili do života. Dospel k záveru a vydal knihu o tom, „ako vydať knihu“.

Kniha s názvom „APE“ je kniha pre autorov, ktorí sa chcú odchyliť od tradičného publikovania v prospech samopublikovania. *Kawasaki* uvádza dôvody, prečo by autori mali sami publikovať svoje knihy:

1. **Obsah a metódy riadenia.** Autori v priebehu prípravy knihy do tlače môžu kontrolovať každý detail, sami sa rozhodujú o tom, do akej miery budú klásť dôraz na grafické spracovanie a ostatné atribúty knižného vydania a navyše, nie sú závislí od plánov vydavateľstiev a určených termínov odovzdania rukopisu do tlače.
2. **Časový rozvrh.** Autori sú schopní dodať svoje knihy na trh za menej ako jeden týždeň. Tradičné spôsoby vydavateľov trvajú šesť až deväť mesiacov. Počítačové dáta príslušnej knihy sú uložené vo vlastnom počítači a hocikedy prístupné.
3. **Každodenné písanie.** Autori získavajú výhodu z hľadiska nevyhnutnosti udržiavania plného zaujatia a štruktúrálnej a obsahovej koncentrácie.
4. **Revízia.** Autori môžu revidovať knihy online prostredníctvom elektronických kníh predajcov a vydavateľstiev, ktoré pracujú „na požiadanie“. Tradičným vydavateľom môže trvať aj celé mesiace kým opraví chyby, pretože musia tlačiť revízie.
5. **Vyššie príjmy.** Autori môžu zarobiť viac peňazí, keďže ušetria veľkú časť nákladov, ktorú dostávajú distribučné podniky
6. **Ovládanie tvorby cien.** Autori môžu zmeniť cenu svojej knihy na želanie.
7. **Globálna distribúcia.** Autori môžu realizovať distribúciu v podobe elektronických kníh na celom svete už v prvý deň ich vydania.<sup>38</sup>
8. **Kontrola cudzích práv.** Autori môžu určiť, kto si kúpi cudzie práva a za koľko.
9. **Analýza potrieb.** Autori môžu prijímať informácie o predajných výsledkoch v reálnom čase alebo takmer v reálnom čase.
10. **Predajná flexibilita.** Autori môžu upraviť, či dokonca zrušiť akúkoľvek dohodu s akýmkoľvek podnikom či inštitúciou. Tradiční vydavatelia môžu predávať len ďalším predajcom, s výnimkou hromadného predaja tlačenej knihy.

Výše desiatka už spomenutých *Kawasakiho* publikácií vyvolala prekvapenie z odvahy na jednej strane vstupovať do diskusie o tak spoločensky závažnej téme, na druhej strane uplatňovať „soft“ metódy a štýl riadenia a komunikácie.

---

<sup>38</sup> Napríklad Kindle Direct Publishing sprístupňuje zoznam e-book v stovke krajín. Apple iBookstore dosahuje predaj v päťdesiatich krajinách.

## Pohľad do budúcnosti

*Kawasaki* radí, aby sa človek zamyslel nad dôsledkami svojho súčasného konania na jedno až dvojročné obdobie. Neutrálny alebo dokonca negatívny vplyv značí plytvanie časom a zdrojmi. Človek však musí poznať svoje hranice a svoje obmedzenia, čo je obťažné. Nemenej obťažné je aj posúdenie ponúkaných vysvetlení, či názorov na určitý konkrétny problém. Ako posúdiť, či ide o riešenie, alebo o pseudovysvetlenie pseudoexperta, ak sami túto problematiku neovládame? Odborníci sú užitoční iba vtedy, ak sa nemýlia. Ľudia však odborníkom veria aj vtedy, keď sa mýlia. Ak sú tvrdenia odborníkov ohromujúce, príliš dobré na to, aby boli pravdivé, ak sa o ne zaujíma široká verejnosť, ak pochádzajú zo zdroja s pôsobivými referenciami v pôsobivom časopise alebo ak sú podporované známymi osobnosťami, treba byť nanajvýš opatrným.

*Kawasaki*, jeden z najoriginálnejších stratégov, prináša dve dekády skúseností, aby pomohol všetkým, ktorí začínajú v ktorejkoľvek produkčnej oblasti, od nadnárodných spoločností až po cirkevné spolky. Predovšetkým v knihe *Okúzenie Kawasaki* dokáže vyvolať emócie vo chvíľach, keď nepostihnuteľné veci sú viac ako neotrasiteľné fakty, a dôležité rozhodnutia obráti žiaducim smerom.

*Kawasaki* upozorňuje aj na „silu sociálneho dôkazu“. Predovšetkým pri vážnych rozhodnutiach si treba uvedomiť, že múdrosť davu nie je väčšinou taká, akou sa javí. Davová mentalita nepôsobí iba na veľké spoločenstvá ľudí. Môže nastať napríklad aj pri riešení zložitejšieho problému, ak je časovo limitovaný a viazaný na osobný motív uznávaného člena riešiteľskej skupiny alebo aj pre všetkých riešiteľov v podobe finančného alebo iného bonusu. V skupine môže niekedy nastať psychóza v rozpore s logikou rešpektujúcou dôsledky v prípade ignorancie hoci aj maličkosti, ktorá môže napokon najmä pri technických riešeniach spôsobiť v nejednom prípade aj katastrofu. Preto, aby mohol byť nositeľom pravej múdrosti dav, je potrebné zvážiť tri veci: **1.** diverzita členov davu, **2.** musí byť zvážený názor každého člena davu, **3.** existencia pohnútok, ktoré prizývajú k účasti len tie osoby, ktoré majú čo povedať.<sup>39</sup> Ak dôjde k okamihu rozhodnutia, je potrebné opýtať sa samého seba: Čo sa stalo posledný raz, keď som robil niečo podobné? Prípadnú minulú chybu by sme nemali opakovať. To ale neznamená, že by sa nemalo vyskúšať niečo nové a báť sa akýchkoľvek experimentov. Niekdajšia chyba však musí byť poučením. Avšak, treba si položiť otázky, ktoré sú rozhodujúce:<sup>40</sup>

- Aká bola pravdepodobná postupnosť udalostí?
- Došlo k nejakému radu menších chýb, ktoré viedli k veľkej chybe?
- Došlo k nejakým chybným predpokladom?
- Mali sme nastavený správny cieľ? Riešili sme správny problém?
- Bolo možné rozoznať chybné predpoklady skôr?
- Čo z toho, čo teraz vieme, by nám vtedy pomohlo?
- Čo by sme urobili, ak by sa mala situácia opakovať?
- Bola to chyba, ktorej sa nebolo možné vyhnúť?
- Uplynulo dosť času, aby sme boli schopní posúdiť, či je to chyba alebo nie?

Tento postup by sa mal dodržať, pretože urobiť chybu je ľudské, ale opakovať ju je zbytočná strata. Treba si preto pri rozhodovaní dávať pozor na svoje vzorce správania.

<sup>39</sup> Mauboussin, M.: *Think Twice*. Boston, Harvard Business Press 2009.

<sup>40</sup> Berkun, S.: *How to Learn from Your Mistakes*. 17.7.2005. [www.scottberkun.com](http://www.scottberkun.com).

## Ako to vidí



### Gary Hamel

Gary Hamel (1954). Hamel vo svojich prácach prehodnocuje tradičné „preverené“ presvedčenie a kánonické „články viery“ moderného riadenia, ktoré podnikom dvadsiateho prvého storočia znemožňujú prekonávať nové prekážky, zdolávať nové výzvy. Podľa Hamela skutočným zdrojom dlhodobého podnikateľského úspechu nie sú prevádzkové excelentnosti, ani nové podnikateľské modely. Sú to inovácie riadenia, nové spôsoby mobilizovania ľudského potenciálu, alokovanie zdrojov a tvorby stratégií, tvrdí Hamel, jeden z najvýznamnejších svetových mysliteľov a poradcov v odbore riadenia podnikov.

## Transparentnosť, meritokracia a sebaurčenie

### Kríza teórie manažmentu

Výroky *Garyho Hamela*, svetovo uznávanej autority manažmentu sú potvrdené produkčnou praxou. Treba uznať, že „Moderný manažment prináša mnoho a mnoho si tiež na oplátku vzal a neustále berie. Možno, že nastáva čas, aby sme sa na všetko pozreli od základov znova.“

*Hamel* nanovo bez okolkov tvrdí, že súčasné manažérske postupy spočívajú v dvoch problémoch. Po prvé, že väčšina systémov riadenia a zásad sú beznádejne zastarané a po druhé, že riadenie inovácií je zdrojom konkurenčnej výhody, čo pravda vždy znamená zmenu. Je potrebná aj zmena systému a štýlu vedenia.

Rovnako tak je zjorné, že 21. storočie si vyžiada distribuované inovácie, participatívne rozhodovanie a trhové mechanizmy. Najväčšou výzvou bude dosiahnutie zložitejších vzorov integrácie, ktoré môžu podporovať sofistikovanejšie organizačné schopnosti.

### Kríza hodnôt a narušených princípov

Tak ako dochádza k deštrukcii štruktúry hmoty pri porušení jej vnútornej organizácie, podobne dochádza aj k deštrukcii ekonomických systémov pri narušení rovnováhy vo vzťahoch medzi jednotlivými prvkami v nich. Dnešný manažment musí byť postavený na hodnotách prízvukuje *Hamel*: „Nenásytosť a nekontrolovaný rast musíme dať do súladu s princípmi našej spoločnosti, prírody a hodnotového systému. Musíme sa naučiť koordinovať pracovné úsilie tisícov jednotlivcov, bez toho, aby sme vytvárali ťaživú hierarchiu dohliadačov, pevnými opatrami ovládať náklady, ale nepotláčať pritom predstavivosť ľudí, musíme sa naučiť budovať podniky, v ktorých sa disciplína a sloboda navzájom nevyklučujú.“



*Hamel* však vo svojom slovníku uplatňuje aj také termíny, ako sú krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda, súciti. Toto sú morálne príkazy, ktoré celé veky prebúdzajú ľudskú bytosť k mimoriadnym výkonom. „Je smutné, že jazyk manažmentu má pre tieto cnosti tak málo miesta“, ďalej prízvukuje *Hamel*. Jednoznačnosť *Hamelových* slov je inšpiráciou na premýšľanie o svojom podniku, o tom, čo je nevyhnutné urobiť.

## Hyperkinetická zmena

Vo väčšine podnikov sú zodpovednosť za stanovenie smeru, rozvoj stratégie a pridelovanie zdrojov vysoko centralizované. Avšak v období hyperkinetickej zmeny monopol vrcholového manažmentu na „strategické vedenie“ nebude mať opodstatnenie.<sup>41</sup>

## Kreatívna ekonomika

Zložitosť globálnych dodávateľských reťazcov, priemyselných ekosystémov a labyrintu regulácie kladie na vedenie podniku mimoriadne požiadavky a na ich zvládnutie je nevyhnutné uvoľniť ľudské schopnosti – iniciatívu, predstavivosť a nadšenie ľudí. Je to požiadavka v podobe „kreatívnej ekonomiky.“

## Kognitívne limity

Okrem štrukturálnych limitov treba vziať do úvahy aj kognitívne limity. Vedúci pracovníci majú obmedzený čas a pozornosť. Ak zvážime, že denne vzniká 25 miliárd gigabitov digitálnych informácií, človek sa rýchlo stane ich ignorantom. V takej situácii dochádza k zvýšeniu pozornosti spravidla až vtedy, keď je určitý problém alebo príležitosť neprehliadnuteľný, čo často býva pre podnik príliš neskoro. V budúcnosti si podnik, ktorý sa usiluje o vybudovanie vodcovskej výhody vyžiada nielen vysoké nasadenie vrcholového manažmentu, ale aj systémového vzdelávania, napríklad vo forme podnikovej univerzity, ale aj iné efektívne formy vzdelávania. Zároveň na dosiahnutie „vysokého potenciálu“ podnik bude potrebovať organizačný model, ktorý dáva každému príležitosť viesť iných, ak má dostačujúce schopnosti a talent, čo napomáha aj model rozvoja.

## Prerozdelenie moci

Existujú dve možnosti na zlepšenie riadenia myslenia a využitia vodcovských schopností pracovníkov. Po prvé, bude nevyhnutné prerozdeliť moc spôsobom, ktorý dáva oveľa väčšiemu počtu jednotlivcov možnosť viesť iných a po druhé, bude potrebné vybaviť a povzbudiť jednotlivcov k vedeniu, aj keď nemajú formálnu autoritu.

## Zánik podnikových hierarchií

Ak tradičné hierarchie nahradia siete, alebo „sociálne“ inštitúcie, vo vedení bude menej funkcií a podstatné nebude to, „kde človek sedí“ ako to, „čo sa dá robiť.“

V hyperkonkurenčnom prostredí, kde zákazníci očakávajú rýchle reagovanie, sa musí rozhodovať v blízkosti akcie. Hrozba môže prísť odkiaľkoľvek, preto treba konať neodkladne

<sup>41</sup> Volne spracované z viacerých prameňov, nosné myšlienky z [http://hbr.org/search/Gary Hamel and Polly LaBarre](http://hbr.org/search/Gary%20Hamel%20and%20Polly%20LaBarre).

a každý musí cítiť zodpovednosť za myslenie a konanie jednotlivo i v rámci podniku. To znamená, že sa nebude očakávať „povel“ zhora, a nebude to závisieť od formálnej pozície v štruktúre podniku. Autoritu a meno si človek získava skôr od svojich rovesníkov.

Isté poučenie poskytuje internet. Napríklad, ak človek sleduje diskusné fóra, preskúma blogosféru alebo sa pohybuje po sociálnej sieti, zistí, že niektorí jedinci majú viac nasledovníkov, viac spojení, väčší vplyv než ostatní. Je to dané skutočnosťou, že všetky tieto hierarchie sa budovali zdola nahor. Na webových stránkach sa hromadia vplyvy iba vtedy, keď sa ukáže niečo, čo je užitočné pre ostatných a taký vplyv má svoj účinok iba tak dlho, ako dlho si udrží pridanú hodnotu.

## Očakávania, modifikácie, rozhodnutia zacielené na budúcnosť

Súčasný vedenie podnikov musí zvážiť, ako podnik smerovať do budúcnosti a rozhodnúť, aké sú niektoré zo spôsobov, ktoré rozširujú základňu svojho vnútorného vedenia. Napríklad, podnik by si mal položiť niekoľko otázok: **1.** ako budovať svoju vodcovskú výhodu?; **2.** ako sa vymaniť z limitov mocenských štruktúr?; **3.** ako objaviť a posilniť energiu osôb schopných uplatniť svoje vodcovské danosti, nech sú kdekoľvek v podniku?; **4.** ako dosiahnuť, aby aj ďalší mali vodcovské ambície a aby sa chceli presadiť znalosťami a vodcovskými schopnosťami v post-byrokratickom svete?; **5.** a napokon každý vodca či manažér by si mal položiť otázku „čo robí, aby posilnil svoje vlastné vodcovské schopnosti?“<sup>42</sup>

## Dôvody pre inovácie manažmentu

*Hamel* je presvedčený o tom, že súčasné postupy riadenia sa zakladajú na zastaranom vzore vedenia. Preto zdôrazňuje potrebu väčšej spontánnosti, flexibility a kladie dôraz na potrebu koordinácie a spolupráce s cieľom podporiť inovácie.

Je teda žiaduca schopnosť integrovať rôzne nesúrodé znalostné bázy a rozvíjať širokú škálu organizačných schopností, čo je tiež kľúčom k rozvoju robustnej podnikovej odolnosti. Ďalej *Hamel* predpokladá existenciu širokého priemyselného spektra a start-up podnikov, priekopnícke inovácie a v súvislosti s rozširovaním riadenia kvality aj lepšiu reakciu na požiadavky zákazníkov.

## Integrácia

Integrácia bude mať širšie rozpätie technológií a odborných znalostí a schopnosť multiplifikačného rozvoja, čo si vyžaduje väčšiu organizačnú zložitosť. Organizačné schopnosti, ako sú nákladová efektívnosť, inovácie produktu, kvalita, schopnosť reagovať na požiadavky zákazníkov a rozvoj nových obchodných príležitostí sa stanú samozrejmosťou. To si vyžaduje rôzne prístupy k riadeniu, nové podoby dizajnu, motiváciu a komunikáciu. Ďalej *Hamel* predpokladá, že riadenie inovácií predstavuje najvyššiu a najcennejšiu podobu konkurenčného potenciálu.

Je jednoznačné, že budúcnosť si vyžiada výrazné urýchľujúce tempo strategickej obnovy, sprístupnenie inovácií a prácu pre každého na každý deň. Ďalším predpokladom inovácií je vytvorenie vysoko pútavého pracovného prostredia, ktoré inšpiruje zamestnancov, aby boli vo svojej práci čo najlepší.

<sup>42</sup> <http://hbr.org/search/GaryHamelandPollyLaBarre>.

## Nový začiatok

*Hamel* vo svojom úsilí prispieť k pokroku nanovo sumarizuje dianie vo svete a tvrdí, že z veľkých problémov sa vyjaví pokrok málokedy, z malých nikdy. Uvedomenie si tejto myšlienky viedlo k združeniu 36 expertov na manažment, ktorých cieľom bolo vytvoriť zoznam „mesačných misií“, ktoré by identifikovali kľúčové výzvy a inšpirovali novátorov v oblasti podnikania na celom svete. Je to rámcová predstava, ktorá načrtáva, čo treba urobiť, aby vznikli životaschopné organizačné formácie budúcnosti. Podľa Hamela jedinou otázkou zostáva: „Kto bude viesť a kto bude nasledovať?“ A dodáva: „Dnes najviac záleží na tom, ako na túto otázku odpoviete vy.“<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Hamel, G: Na čem dnes záleží. Praha, PeopleCom 2013.

## Ako to vidí



### Michael Morris

Michael Morris (1966). Podnikateľ, autor a dobrodruh. Po pobytoch v niekoľkých európskych krajinách žije dnes hlavne v USA. Napísal celý rad textov a článkov, vyučoval a dlhé roky bol spoločníkom v niekoľkých podnikoch. ČO (NE)SMIETE VEDIET! (WAS SIE NICHT WISSEN SOLLEN!) je jeho prvou knihou s tematikou hospodárstva a nového svetového poriadku.

## Šokujúca pravda o globálnej manipulácii ľudstva

Autor knihy *Morris*<sup>44</sup> je presvedčený o tom, že v našom ľudskom vedomí zažijeme kvantový skok, ktorý prinesie ovocie všetkým zúčastneným. V zásade je to možné! Prirodzene, zapojiť sa a prevziať zodpovednosť musíme všetci.<sup>45</sup>

### Násilné prerozdelenie

„Všetky reči o rozmachu sú len ťažkopádny pokusom upokojiť masu. Hospodárstvo objemovo rastie len preto, že sa na trh vkladajú čoraz väčšie objemy peňazí“, píše Morris a pokračuje: „Tieto peniaze, vďaka vysokej inflácii, majú však stále menšiu hodnotu. Na papieri nájdete preto vyššie čísla obrátov, ale to neznamená, že tieto peniaze majú aj väčšiu hodnotu. Je to len hra s číslami, v ktorých je veľa núl. Vrstvy obyvateľstva s nižšími príjmami rýchlejšie strácajú, zatiaľ čo horné vrstvy vyhrávajú. Prebieha tu násilné prerozdelenie. Keď to väčšina ľudí pochopí, začne to byť horúce“<sup>46</sup>

### Princíp neustáleho rastu

Náš hospodársky systém je vybudovaný na princípe neustáleho rastu. Nekonečný rast je však na konečnej planéte nemožný. Systém je zostavený tak, že hospodárstvo rastie len vtedy, keď sa súkromné osoby, podniky alebo štáty zadlžia.

<sup>44</sup> [www.amadeus-verlag.de](http://www.amadeus-verlag.de).

<sup>45</sup> Čerpané z rozhovoru Štefana Erdmanna s autorom knihy Čo nesmiete vedieť (WAS SIE NICHT WISSEN SOLLEN!) Michaelom Morrisom. Interview sa uskutočnilo v jeseni 2011 krátko po vydaní knihy v Nemecku. Je to jeho prvá kniha s témou hospodárstvo a nový svetový poriadok.

<sup>46</sup> Morris sa odvoláva na svoje štúdie a publikácie a uvádza napr. podniky patriace Rotschildovcom, Blackstonovcom a Blackrockovcom, ktoré majú svoje predĺžené ruky „vojakov“, vo väčšine predstavenstiev a dozorných radách. Cez svoje nadácie financujú takmer celý výskum a rozhodujú tak, ktorým smerom sa bude skúmať a ktorým smerom sa budú uberať výsledky bádania.

Tým, že si berú úvery, vznikajú nové peniaze, ktoré predtým neexistovali – tomu sa hovorí „tvorba peňazí“. Peniaze vo forme kreditov si banky vlastne vymýšľajú, vyrábajú ich z ničoho. Tieto peniaze reálne neexistujú, nie sú prítomné fyzicky, sú len na papieri.

### Rastúce množstvo finančných prostriedkov

Rastúce množstvo finančných prostriedkov v obehu znehodnotí peniaze a dochádza k inflácii. V istom bode začínajú potom ceny stúpať rýchlejšie ako príjmy, ľudia si môžu dovoliť čoraz menej a hospodárstvo začína zadrhávať. Súčasne dlhy z úverov narastajú tak, že sa ľudia, komúny, aj celé štáty začínajú pod ťarchou úrokov dusiť. Nie sú schopní platiť ich a preto predávajú za babku všetko čo má hodnotu, aby tak vyrovnali aspoň časť dlhu. Po nejakom čase sa zrúti všetko, pretože už nie je z čoho.

### Plán nasmerovaný k bankrotu

Plán je taký jednoduchý, že je až geniálny a skvelo funguje už od roku 1694, kedy bola založená Bank of England ako privátna emisná banka (centrálna banka). V pravidelných intervaloch, každé dve alebo tri generácie, sa všetko musí zrútiť, pretože zadlženosť prostredníctvom úrokov exponenciálne rastie (exponenciálny je spočiatku pomalý nárast, ktorý sa ustavične zrýchľuje až sa potom nedá zastaviť vôbec a spôsobuje kolaps). V istom okamihu doslova exploduje. A v tomto bode sme práve teraz – krátko pred explóziou.

### To nie je možné!

Väčšina ľudí považuje skutočnosť, že všetko patrí len hŕstke ľudí za konšpiračnú teóriu, a odbaví to slovami: „To vôbec nie je možné“, a to jednoducho preto, že to prekračuje hranice ich predstavivosti. Je to však skutočne len niekoľko rodín, ktoré vlastnia bezmála všetko – banky, veľké koncerny, všetky dôležité médiá. Majú podiely vo veľkých investičných spoločnostiach a podnikoch, spravujúcich majetok, čo je sčasti veľmi zamotané a ťažko prehľadné.

Podvod s Climategate (názov aféry v súvislosti s manipulovanými vedeckými údajmi pre Medzivládny panel pre klimatické zmeny) je toho typickým príkladom. Dokázalo sa, že globálny nárast teploty je obrovský podvod, všetky údaje potvrdzujúce otepľovanie boli sfaľované a v globálnom rozsahu teploty klesajú. S údajným otepľovaním Zeme sa však dá zarobiť veľa peňazí, preto médiá informujú aj naďalej o „zlom“ CO<sub>2</sub> a o tom, že teplota na našej Zemi stúpa. Takéto veci sa vymýšľajú „úplne hore“ a podrobná realizácia týchto akcií sa potom vypracováva v grémiách, ktoré sú podriadené systému. Je to prísny hierarchický systém, ktorý preniká všetkým.

### Svetovláda

Náš svet skryto riadi malá skupinka ľudí – prostredníctvom peňazí a bánk, ktoré má do značnej miery pevne vo svojej moci. Tieto klany neovládajú len hospodárstvo, ale aj vlády a nadnárodné organizácie, akými sú Organizácia spojených národov, Svetová banka, Medzinárodný menový fond a BIZ (Banka pre medzinárodné platby). Ovládajú značnú časť tlače, vedy, školstva a dokonca manipulujú s počasím. Cieľom tejto finančnej elity nie je nič menšieho než svetovláda! Je pripravená priniesť mnoho obetí, dokonca ľudských, o ktorých sme si mysleli, že patria hlbokéj minulosti. Tieto indivíduá, ktoré sami seba považujú (a označujú)

za filantropov (priateľov ľudstva!), idú v najpravdivejšom slova zmysle cez mŕtvolu. Sú zorganizovaní v tajných spolkoch a považujú sa za lepších ako sú ostatní. Veria, že majú právo utláčať a zotročovať zvyšok ľudstva, ktorých nazývajú „nečistými“, seba považujú za „osvietených.“ Sú iba špičkou ľadovca, ktorý vyrástol na starých skostnatených mocenských štruktúrach a spiatočníckom myslení – tento ľad sa však topí. Rozhodujúce je, aby konečne, pokiaľ možno, mnohí uznali, že tieto mocenské štruktúry skutočne existujú. Značná časť obyvateľov Zeme sa totiž doteraz vytrvalo bráni tomu, aby si pripustila (a uvedomila), že v pozadí svetového diania existuje reálna, neviditeľná vláda, ktorá má nesmiernu túžbu po stále väčšej moci. Väčšina ľudstva radšej klopí zrak a pozerá sa inam a prikrášľuje si realitu – buď zo zbabelosti alebo strachu. Práve vďaka tomu je táto tajná svetová vláda schopná pokračovať vo svojej hre stále zdrvujúcejšie a čoraz úspešnejšie si nás zotročovať.

### Umelý život – odďalovanie katastrofy

Niekoľko európskych štátov je už niekoľko rokov insolventných a umelo sa udržujú pri živote, čo však všetko ešte zhoršuje, pretože ľudia upadajú do stále väčšej chudoby. USA sú už od začiatku augusta minulého roku definitívne v bankrote, čo sa môže zmeniť len vtedy, keby sa obe strany v poslednej chvíli zhodli a zákonom určenú hornú hranicu dlhov ešte raz posunuli vyššie. V najlepšom prípade to však dá krajine šancu maximálne na jeden rok. Ešte predtým však asi skolabuje EÚ, čo by americké hospodárstvo strhlo do priepasti. Ťažko povedať, kto sa udrží dlhšie, lebo obaja sa ledva držia na nohách.

### Nový, zodpovednejší a spravodlivejší svet

Svet je však aj z tohto hľadiska v pohybe. Na mnohých miestach už vplyvné osobnosti súčasne pracujú na novom systéme. Ten by mal byť spravodlivejší a podporovať spolužitie v mieri. Musia sa odstrániť dlžoby aj úroky, čo sa samozrejme nebude páčiť istým osobám, ale to sa malo stať už dávno. Možno to bude mať formu bezpodmienečného základného príjmu. V najbližších rokoch sa všetko veľmi zmení, možno veriť, k lepšiemu.



# Príklad revolučnej zmeny v riadení podniku

## Whole Foods Market

### *Najziskovejší maloobchodný podnik predaja potravín v USA*

1. Zásady sú dôležité.

2. Žiada sa vytvoriť podnik, ktorý je založený na láske a nie na strachu.

3. Nosnými hodnotami sú: láska, spoločenstvo, samostatnosť, otvorenosť, spravodlivosť.

*Fenomenálny úspech, ktorý možno pripísať skutočnosti, že v tomto podniku sa podarilo zaviesť a prísne dodržiavať dohodnuté princípy, ktorými sa dosiahol stav, že zamestnancom najviac záleží na dosahovaných výsledkoch, pretože sú najmotivovanejší a najangažovanejší (tab. 1.1).*

To, čo spája 300 tisíc zamestnancov podniku, je spoločná vec: zámer obrátiť industrializáciu svetového potravinárstva a poskytnúť ľuďom lepšie potraviny. Pracovať v podniku je výrazom preferencií a hodnôt vlastného životného štýlu: predávať hodnotné potraviny, prispievať k udržateľnému poľnohospodárstvu. Presadzujú sa: zdravé potraviny – zdraví ľudia – zdravá planéta. Podnik je obávaný konkurent, lebo vytrvalo konkuruje sám sebe. Používa sa 300 kritérií výkonnosti. Desiatkrát v roku vedúci v ústredí vyhodnocuje dosahované výsledky. Zisky sú iba čiastkovým výsledkom, nie najhlavnejším cieľom (tab. 1.2).

Niektoré z podnikov, vrátane General Electric, Procter & Gamble, Toyota alebo Visa, v minulosti dosiahli vďaka prelomovým inováciám, ktoré môžeme označiť ako „technológie riadenia“ nové úrovne výkonnosti a vytvorili si dlhodobú konkurenčnú výhodu. Podniky dnes potrebujú odvážne inovácie viac ako kedykoľvek v minulosti. Terajšie modely riadenia, sústreďujúce sa na udržiavanie kontroly a na efektívnosť vo svete, v ktorom o podnikateľskom úspechu rozhodujú prispôsobivosť, predstavivosť, tvorivosť a vášnivé zaujatie, už jednoducho nestačia. Väčšina podnikov na svete sa však orientuje na zaužívané a známe modely. Žiada sa však organizovaný proces tvorby a implementácie radikálnych inovácií, ktoré v praxi chýbajú. *Hamel* svoje teórie verifikuje v praxi ako iniciátor zmien a poradca v najväčších svetových korporáciách. Vzácne sú jeho prípadové štúdiá a príklady inovačných prístupov pozoruhodne úspešných firiem, akými sú Best Buy, General Electric, Google, WL Gore & Associates, IBM, Procter & Gamble, Rite-Solutions, Semco, Toyota, Visa, Whirlpool, Whole Foods Market, ktorých vedenie dokázalo prekonať staré dogmy a dosahujú vynikajúce výsledky. *Hamel* v bezprostrednom kontakte s produkčnou praxou získava nesmierne skúsenosti a jeho odporúčania sú vysoko dôveryhodné. Aj v súčasných prácach naznačuje niektoré z ďalších možných smerov, ktorými sa musia uberať tie podniky, ktoré sa chcú premeniť na novátorov riadenia, zbaviť sa zajatia minulosti a „pravoverných“ prístupov v riadení, ktoré obmedzujú tvorivé myslenie. Načrtáva aj zásady, ktorými sa riadi utváranie nového „genómu“ riadenia, a uvádza mnoho inšpiratívnych postrehov a poznatkov z „periférie“, z praxe „pozitívnych deviantov“ čiže podnikov, ktorých riadiace postupy sú síce nezvyčajné a „výstredné“, avšak nesmierne účinné.



1. Dôležité sú zásady	2. Najväčšou prekážkou inovácií managementu môže byť to, čo sa už o riadení prezentuje	3. Nápadné inovácie riadenia môžu pomôcť riešiť ťažkú dilemu
Vytvoriť podnik, ktorý je založený na láske a nie na strachu. Hodnoty: láska, spoločnosť, samostatnosť, otvorenosť, spravodlivosť. Systém riadenia sa opiera o zásadne odlišné myšlienkové východisko a nerodí sa hneď, vyžaduje si usilovnú prácu, neortrasiteľnú vieru vo vlastné vodcovské schopnosti, ktoré popierajú tradičné teórie riadenia.	Mackey neskončil vysokú školu, nemal vzdelanie v obchode, ale mal fanatický zápal a vzdelanie, ktoré mu priniesla vlastná pracovná prax. Nemal hlavu preplnenú podnikateľskými frázami a manažérskymi všeliekmi. Je to nielen manažér, ale aj anarchista.	Podnik spájajú protiklady: sloboda a zodpovednosť, spoločnosť a konkurencia, spoločenské poslanie a veľké zisky. Napätie medzi protikladmi sa starostlivo reguluje. Podniky sa nevyhýbajú dilemám, preto prijímajú opatrenia, procesy a pravidlá rozhodovania. Je to spoločnosť, ktoré podáva výkon.

Tab. 1.1 Poučenie pre inovátorov riadenia

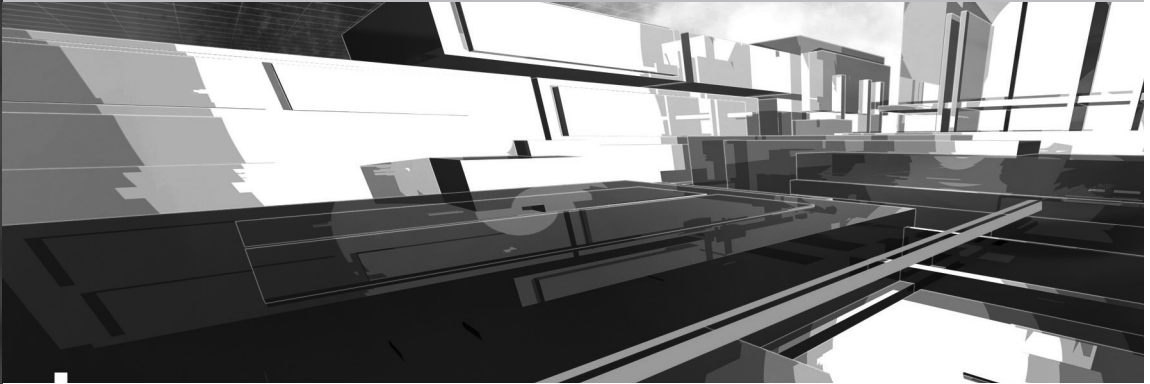
NETRADIČNÝ MODEL RIADENIA	
Model riadenia spája demokracia s disciplínou, dôvera so zodpovednosťou a spoločnosťou s neľútostnou vnútornou konkurenciou.	
1. Sloboda a zodpovednosť	
Na vrcholovej úrovni je informatika a ekonomika. Základnou organizačnou jednotkou nie je predajňa, ale tím, ktorý má rozsiahle právomoci, a to so samostatnosťou, ktorá nemá obdobu. Tímy robia prevádzkové rozhodnutia, vrátane tvorby cien, objednávanie tovaru, obsadzovania pracovných miest a podpory predaja v prevádzkovej jednotke. Každý z tímov funguje ako ziskové stredisko a je hodnotený podľa produktivity práce. Pracovníci majú vysoké právomoci, ale aj zodpovednosť. Každý tím má prístup k údajom o výkonnosti ostatných tímov vo svojej, ako aj iných predajniach. Zásada: Ste to vy, nie nejaký vzdialený manažér, kto riadi váš úspech. Sloboda je vyvažovaná vysokou zodpovednosťou, a to posúva podnik dopredu. Zamestnanci majú slobodu robiť, čo je dobré pre zákazníkov a pohnútku robiť to, čo je dobré robiť pre zisky. Pevné spojenie samostatnosti a zodpovednosti znižuje potrebu byrokratických kontrolných opatrení, ktoré podkopávajú motiváciu. Majú veľa procesov sebahodnotenia. Byrokráciu nahrádza tlak spolupracovníkov, ktorý zaisťuje lojalitu spôsobom, na ktorý byrokracia nestačí.	
2. Dôvera	3. Spravodlivosť
Podnik buduje dôveru mnohými spôsobmi: Každý pracovník má prístup k údajom o odmenách všetkých ostatných zamestnancov predajne, čo zamestnancov podnecuje k tomu, aby rozvíjali svoje schopnosti a robili tie činnosti, ktoré prinášajú najväčšie odmeny. Zverejňujú sa citlivé prevádzkové a finančné údaje podniku, čo umožňuje vybudovať podnik, ktorý spája dôvera.	Podnik pôsobí ako spoločnosť, nie je riadený hierarchicky. Majú vyhlásenie vzájomnej závislosti spoločnosti, ktoré pracuje na vytváraní hodnoty pre iných ľudí. Vrcholové vedenie poberá platy, ktoré sú v súlade s tým, čo hlásajú. Prijali strop, podľa ktorého príjem jednotlivca nesmie presiahnuť 19 násobok podnikového priemeru. Každá porada býva zakončená kolečkom „prejavu uznania“, kedy každý pracovník oceňuje prínos svojich kolegov. Zamestnanci budú mať pocit sebarealizácie iba vtedy, keď dostanú príležitosť uplatňovať schopnosť vyššieho rádu – iniciatívnosť, predstavivosť a vášnivé zaujatie.
4. Vytváranie spoločného účelu	5. Podnik, ktorý je odvekým revolucionárom
Myšlienkové východisko sa nerodí hneď, vyžaduje si usilovnú prácu, neortrasiteľnú vieru vo vlastné vodcovské schopnosti, ktoré popiera tradičné teórie riadenia. Nápady a inovácie riadenia môžu pomôcť riešiť ťažkú dilemu, pretože podnik spája dva protiklady: sloboda a zodpovednosť, spoločnosť a konkurencia, spoločenské poslanie, veľké zisky.	Predajne v podniku sú priestorné svätyné nespútané gastronómie. Vychádza sa z jednoduchého a pôsobivého predpokladu: ľudia si radi priplátia za potraviny, ktoré sú pre nich dobré, chutia im a robia dobre aj životnému prostrediu. Nakupujú tam ľudia, ktorým záleží na zdraví. Cieľom je poskytnúť celý sortiment prírodných potravín za vysokú cenu.

Tab. 1.2 Podrobnejší popis princípov riadenia moderného obchodného podniku



## 2. kapitola

## Nový svet, nové príležitosti Paralely minulosti v novej podobe budúceho času



- *Svet súčasnosti, svet súčasného človeka je svetom v mnohom podobný*
- *svetu minulosti, pokiaľ posudzujeme jeho vnímanie, správanie sa a oba-*
- *vy z budúcnosti. Neprestáva sa však diskutovať o ďalšom spoločenskom*
- *vývoji, o rizikách, o správaní sa človeka vo vzťahu k prírode, o tom, čo*
- *ľudstvo čaká, o prežití na tejto planéte.*

### To vám bol divný SVET

Prepožičaný názov od *Zeleného* a *Košuriaka* vyznieva ako synonymum neopakovateľnej minulosti prežitej zväčša v hojnosti, až nadbytku.

Vyčerpanosť prírodných zdrojov nanovo predostiera naliehavosť odpovede pre orientáciu ľudstva tak významnej a doteraz spoľahlivo nezodpovedanej. Ako ďalej? Ako usporiadať svoj život, aktivity ľudí, týkajúce sa vlastne obyvateľov celej zemegule.

Pravda, od žiadneho autora nemožno očakávať definitívny postoj k budúcnosti, k voľbe tej najsprávnejšej cesty.

Keďže podniky vytvárajú nové hodnoty, je potrebné nájsť ich adekvátnu pozíciu vo svetovej dimenzii, tzn. predikovať vplyv a dôsledky zmien podnikového okolia na podniky samotné, premeny vo vedení a riadení podnikov a vôbec poznanie preferovaných hodnôt novej generácie vodcov, manažérov, zamestnancov a poznanie očakávaní ľudí.

V súčasnom období by bolo nereálnym očakávaním, aby akokoľvek fundovaný autor podal vyčerpávajúci obraz budúcnosti, rovnako by bolo nereálne očakávať jedine správnu štruktúru či postupnosť osvetlenia kardinálnej otázky budúcnosti ľudstva. Je však možné predpokladať, aj keď v skromných náznakoch, že sa k danému cieľu priblížime pochopením

spoločenských zmien v globálnom rámci (makropohľad), pochopením vplyvu týchto zmien na človeka a ďalšie smerovanie podnikov (mikropohľad) a napokon poznaním súvislostí a vzťahov. Toto by mohlo napomôcť tvorbe náčrtu budúcnosti podnikov a ľudstva ako celku. Popri už známom *Zeleného* divnom svete by sa v snažení priblížiť budúcnosť mohli vynoriť kontúry podob nového sveta, nové hodnoty človeka, nový celostný svet.

## Nový svet, formovanie jeho kultúr

*Budúcnosť človeka a očakávania v období zmien a nečakaných prekvapení, čo čaká človeka, aké budú podniky a podnikatelia, čo nás čaká v najbližších desaťročiach?*

Týchto zopár bodov navodzuje obavy, pochybnosti, dokonca strach z budúcnosti. Človek dneška, človek „v tomto divnom svete“ neprestajne a naliehavo hľadá odpoveď na to, čo sa stane už v krátkej budúcnosti. Nie sú to vždy iba predpovede šamanov, či bludné fantazmagórie. Do pokladnice vedy pribúdajú exaktne zdôvodňované imaginácie, ktorých pôvod je v pozorovaniach čoraz častejšie „do očí bijúcich“ zmien človekom nepredvídaných a neovládateľných. Aká je teda možná budúcnosť človeka, aké sú možné alternatívy? Nepochybné morálnou pochybenosťou je už ten fakt, že spoločnosť produkuje viac za rovnaký čas a predsa väčšina populácie pociťuje nedostatok aj základných potrieb. Obavy z budúcnosti môžu spočívať aj v samotnom intelektuálnom pokroku, pretože človek si o to viac uvedomuje riziká ohrozujúce jeho existenciu, bezprostredne ho zasahujú vplyvy globalizácie a dôsledky krízy.

Je jednoznačné, že vedecko-technický pokrok je akcelerátorom zmien a spoločenského pohybu. Implikuje potenciál návratu slobody rozhodovania o sebe samom bez sputnania vzťahmi zamestnanca zákonite sa podriaďujúceho direktívam zamestnávateľa. Nie je to však proces, ktorý by prebiehal samovoľne, bez konfrontácií či zásadných protirečení.

Potenciál slobody sa mení na potenciál ohrozenia.

**Môžeme už dnes vytušiť, aké sa črtajú alternatívy? Aká budúcnosť čaká človeka, ...aký bude svet?**

## Generačný a myšlienkový posun Nového sveta

### *Požiadavka rozumnej spotreby, tolerancie a vzájomnej ohľaduplnosti*

Správanie človeka vyplýva z neho samého, jeho vnútornej sily odolávať nepriazni vývoja a nachádzať existenčné východiská. Napriek tomu, že už desaťročia sa diskutuje o nevyhnutnosti zastaviť extenzívny rozvoj produkcie v globálnom rámci, ostáva množstvo podnetných návrhov a odporúčaní bez realizačnej odozvy. Zdôvodnenie, že rast produkcie je nevyhnutný, že rast je na prospech človeka, je evidentne dávno nielen spochybnený, ale i vedecky vyvrátený. Dnes je už zrejmé, že žiadny dôvod nemôže byť taký dôležitý, aby ospravedlnil dôsledky bezohľadného drancovania prírody v záujme rastu produkcie. Pravda, v neúprosnej svetovej konkurencii vývojovej zmeny, prežitie a prosperita sú inak vnímané na úrovni podnikov a inak na úrovni takého rozsiahleho systému, ako je svet, multisystémové usporiadanie spoločnosti, existenčné potreby, spôsob a meniace sa podmienky života na našej planéte. Otázka sa vyhocuje v existujúcom protirečení, do ktorého sa dostáva podnik. Bude naďalej zvyšovať produkciu aby prežil, alebo bude rešpektovať nevyhnutnosť vlastných obmedzení v záujme zachovania života na celej planéte? Vlastné prežitie sa vo väčšine stáva určujúcim a to napriek tomu, že varovné signály sa stupňujú. Čoraz častejšie prepukajúce prírodné katastrofy prinášajú nesmierne škody na majetku i na životoch. Nemôžeme sa preto správať ako slepí a hluchí. Musíme nielen hľadať možnosti predvídania, zvládnutia, či predchádzania ničivým dôsledkom prírodných katastrof, ale nanovo si uvedomiť, že niet vyššej hodnoty, ako život človeka. Žiadne zisky nemajú význam, ak za ne platíme životmi ľudí. Je preto najvyšší čas, aby sme zachovali logiku zdravého rozumu a danú situáciu považovali za nosný spoločenský problém aj v kontexte s posudzovaním rozvoja celosvetovej produkcie, samotného zmyslu nadprodukcie, či nadspotreby.

Ak túto skutočnosť sme schopní konečne rešpektovať, otvára sa nám nová axiologická dimenzia, kde na prvom mieste je človek, jeho prežitie a rozvoj a až následne s ohľadom na novú situáciu, sa projektujú produkčné systémy, ktoré budú úsporné a súčasne ohľaduplné vo všetkých spomenutých aspektoch.

Rast produktivity musí byť založený na odhaľovaní plytvania, aby sme spotrebovávali menej materiálov, menej energie, menej času – aby sme produkovali menej odpadov. Teda konkurovať nie na úkor prírody, ale intelektualizáciou vlastného konania a plným využitím nových znalostí v produkčnej praxi.

Nepochybne, aj pri plnom pochopení nevyhnutnosti rešpektovať tieto fakty, vyslovene determinantný trh naďalej vplýva na podniky najmä tým, že sa neustále zvyšuje sortiment a variantnosť výrobkov v jednotlivých odvetviach, skracujú sa ich životné cykly, zvyšuje sa ich komplexnosť a skracujú sa časy na vývoj, výrobu a dodanie výrobkov k zákazníčkovi. Na tomto mieste sa však pristavme. Je to skutočne tak? Koľko inovácií, variantov výrobkov, skrakovania životných cyklov výrobkov a zvyšovania ich komplexnosti je odrazom skutočných potrieb zákazníčkov? Nie sú najmä technické konečné produkty „prešpikované“ všetkými možnými funkciami, ktoré zákazník nepotrebuje a nevyužíva ich? Paradoxne platí za niečo, čo nepotrebuje! Preto prvoradé je tento problém riešiť už pri zadaní úlohy projektantovi. Je len logické, že zásadnou otázkou projektovania by malo byť uznávanie určitého konkrétneho hodnotového systému. Či takéto uvažovanie bude prijaté aj vo všeobecnosti v zmysle už spomenutých faktov javiacich sa v súčasnom období a hroziacich celosvetovou katastrofou, je ešte stále skôr želaním, ako skutočnosťou. Avšak v podnikovej sfére už badáme prienik nového myslenia a po-

nímania rastu. Mnohé podniky a inštitúcie začínajú vytvárať novú generáciu čistých podnikov, ktoré sú malé a vyrábajú iba jeden špecializovaný výrobok. Ak sa oprieme o existujúce kvalifikované predpovede, môžeme predpokladať, že podnik budúcnosti nebude veľký a nebude vyrábať veľké množstvá. Budú to siete dodávateľských a montážnych podnikov v geograficky rôznych lokalitách, prepojených efektívnymi dopravnými a komunikačnými systémami. Podľa všetkého podnik budúcnosti bude vytvorený z autonómnych buniek, ktorých špecializácia, efektívnosť a vysoká produktivita bude určovať jeho konkurencieschopnosť. Reakčná schopnosť, rýchla odozva na potreby zákazníkov a hlavne predvídanie budúcich potrieb, vrátane utvárania budúcich trhov, sú bezpodmienečnou požiadavkou kladenou na výrobné podniky. V podmienkach hyperkonkurencie, kde rozhodujú náklady a pružnosť realizácie, je možné požadované parametre a potrebnú flexibilitu výroby dosiahnuť iba komplexným spôsobom.<sup>1</sup> V nových podmienkach globálnej konkurencie sa presadzuje decentralizácia a zoštieňovanie, čo znamená, že sa podniky usilujú orientovať na svoje kľúčové schopnosti – t. j. na to, v čom sú skutočne najlepší. Tento trend ich núti prenášať niektoré úlohy a činnosti na špecializovanejšie, neraz menšie podniky, s ktorými vytvárajú nové formy vzťahov.

---

<sup>1</sup> Problematika je nosnou časťou opísanou v pentológii Podnik a podnikanie IV.

## Hľadanie zmyslu života

### *Reminiscencie, komparácia minulosti so súčasnosťou a predpokladaná budúcnosť*

Vypelý jedinec si v istom období života hľadá odpoveď na zásadné otázky týkajúce sa vlastnej existencie a života vôbec. Opytuje sa, čo také by mal človek počas života urobiť, čo sa od neho očakáva, čo on, jedinec, individuum, očakáva od života, ale hlavne by mal hľadať odpoveď na otázku, čo život očakáva od nás. A to je zvlášť náročná otázka. Založiť si rodinu, venovať sa deťom, sústrediť sa na prácu, využiť svoj znalostný potenciál a dokázať niečo, čo má trvalú hodnotu? A vyniknúť?

### **Zmysel života v prizme tvorby nových hodnôt**

Zmysel svojho života a podnikania objavujeme a upresňujeme neustále. Ale môžeme sa opýtať aj na to, aký má zmysel podnikanie a dosahovanie maximálnych výkonov, ak výsledky tohto snaženia sa premietnu do porovnávania svojho úspechu s úspechmi iných, do konkurenčného zápasu a vlastne do porazenia, dokonca aj zničenia konkurenta, nezmyselných súbojov človeka s človekom, do rastu nepokojov, prípadne vzbúr a občianskych vojen a hrozieb zničenia sveta podnikateľskou aktivitou produkovaných nástrojov degradácie, sebazničenia, zničenia sveta? To všetko nie z dôvodu nedostatku, ale z prebytku, jeho ochrany a nezmyselnej teaurizácie, ako dôkazu vlastnej veľkosti, geniality, veľkolepého úspechu. Aj za cenu poškodenia vlastného zdravia, poškodenia záujmov iných a často aj ohrozenia okolia, existenciu konkurencie nevynímajúc.

### **Zmysel života v prizme vlastnej budúcnosti**

Zamýšľať sa nad zmyslom života znamená myslieť aj na vlastnú budúcnosť. Človek by nemal zabúdať na skutočnosť, že ak neurobí vlastnú introspekciu, vlastne koná bezmyšlienkovito vo vleku na neho kladených požiadaviek bez zohľadnenia seba samého, svojich potrieb a túžob. Povedať, že nemáme čas na hľadanie zmyslu svojho snaženia je povrchnosť smerujúca k zbytočnosti snaženia a vlastnému prispievaniu k tomu, s čím sám nesúhlasí. Nové komunikačné technológie k tomu prispievajú. V on-line režime dnes registrujeme na internete veci, ktoré sa dejú na rôznych miestach na svete. Na rôznych spoločenských sieťach vidíme, čo práve prežívajú naši známi a priatelia. Vášnivo diskutujeme o tom, čo je správne a čo správne nie je, čo mal niekto iný povedať alebo urobiť. Zrátajme si niekedy, koľko času venujeme posudzovaniu druhých ľudí – ich vlastností, slov a skutkov. Koľko energie venujeme tomu, aby sme sa niekomu vyrovnali alebo aby sme niekoho „narovnali.“ Veľmi často padne otázka ako motivovať alebo meniť druhých ľudí. A čo my? Koľko času venujeme poznaniu seba? Koľko energie venujeme odstraňovaniu svojich zlovykov a budovaniu nových návykov?

### **Zmysel života v prizme napĺňania abiotických potrieb**

Vzory sú nielen pozitívne, ale aj negatívne. Ide vlastne o „nevzory“. Obrazne povedané, ak túžba človeka sa stane tak dôležitá, ako všetky neživé zložky prostredia, (napr. voda a vzduch), potom vyvolané potreby sú im rovné svojim významom a tak ich môžeme považovať za abiotické.

Samozrejme, je to vedomá nepresnosť slúžiaca iba lepšiemu pochopeniu potreby človeka, presnejšie – jeho túžby až na úroveň hraničiacu s existenciou. Pre iného človeka to môže byť ľahostajné, ale aj zvláštne, ak pozoruje človeka s neuspokojenou túžbou, hoci je to človek s vysokým intelektom. Iná je otázka, že napr. svoje vlastné túžby nevníma takým spôsobom.

Abiotická potreba teda môže byť chápaná ako vznik potreby a potreba mať nepotrebné. Je to zvláštne a nelogické, ale existuje, je tu, zasahuje takmer každého človeka a jeho rastu významne napomáha reklama.

Porovnávanie sa s inými z hľadiska veľkosti majetku prebúdzajú u človeka túžbu mať to isté a mať ešte viac a samozrejme mať sa lepšie. Požiadavky ľudí rastú geometricky, hoci zdroje sú obmedzené. Je zvláštne, ako chápeme samotné vlastníctvo a jeho rozsah. Logický predpoklad, že čím viac toho človek má, tým menej toho bude potrebovať, vôbec neplatí. Naopak, potreby ľudí rastú úmerne s tým, čo majú. Tzn., že rastie dopyt a tiež podniky vytvárajú nový dopyt vytvorením nových, dovtedy neznámych produktov. A želania rastú. Stávajú sa nekonečnými. Nejde teda iba o saturáciu našich potrieb, pretože dopyt tvorí ďalší dopyt, reprodukuje sa.

Podrobne sa touto problematikou zaoberá *Sedláček*.<sup>2</sup> V zhode s klasikmi uvádza, že človek je prirodzene nespokojný. Nedostatok je čosi, čo sa prelína ľudskou prirodzenosťou od pradávná. Ako ďalej *Sedláček* píše, „ide vlastne o sebauvedomenie si uvedenej zákonitosti a vlastné rozhodnutie, do akej miery by sme sa mali oddávať tejto vrodenej metavlastnosti ľudskej prirodzenosti a akým spôsobom sa naučiť sami seba obmedzovať.“

## Nevratnosť strát v spätosti so zadlžovaním pri napĺňaní túžob

Zadlžovanie prioritne súvisí práve s rastom túžby človeka mať čo nemá a mať čo nemá aj keď nemá peniaze a nemôže si to kúpiť. Vôbec neplatí, že si požičiavam, ak nemám. A vraciam o niečo viac v dôsledku úrokov, ktoré sú odmenou za používanie cudzích peňazí. Dnes sa pôžičky a úvery chápu inakšie. Tomu zodpovedá aj rast dlžob v ostatných desaťročiach a to nie z nedostatku, ale naopak, z nemalého dostatku, z prebytku. Absurdným sa preto javí skutočnosť, že zatiaľ, čo na zeme trpí hladom miliarda ľudí, ľudia s dostatkom všetkého konzumujú priveľa a zároveň liečia svoje choroby z nadbytku konzumácie.<sup>3</sup> Rovnako je to s potrebou technických prostriedkov. Človek túži po nových modeloch áut, počítačov, telefónov i keď tie čo vlastní, sú funkčné.

## Deklarácia symbolov úspechu

Veľmi časté je povyšovanie samého seba v očiach iných, čo vedie nielen k deklarácii symbolov úspechu, ale aj k vonkajškovej prezentácii často pochybných hodnôt, dokonca i zdrojov ich získania.

Takáto dvojitvárnosť iba vedie k frustrácii a večnej nespokojnosti. Prečo sa takto zaťažovať? Nepotrebuje hrať divadlo pred svetom, skrývať svoje nedostatky a preberať úlohy, ktoré nám nesedia. Najlepšie je byť takí akí sme – autentickí a pravdiví.

*Tresmontant*<sup>4</sup> v tomto duchu napísal: „Sloboda netkvie v tom, že by sme si mali vyberať z rôznych stanovísk, z ktorých sú niektoré mylné a iné pravdivé, ale spočíva v hľadaní a nachá-

<sup>2</sup> Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla*. Praha, Nakladatelství 65. pole 2013.

<sup>3</sup> Túto holiú skutočnosť podrobne opisuje a na faktoch dokumentuje Collier Paul: *Miliarda nejchudších*. Praha, Nakladatelství Vyšehrad 2009.

<sup>4</sup> Claude Tresmontant (\* 1925 – † 1997). Francúzsky filozof, helenista a teológ, ktorý vyučoval stredovekú filozofiu a filozofiu vedy na Sorbonne. Bol členom akadémie morálnych a politických vied.



dzaní pravdy." Cesta hľadania pravdy začína úprimnou cestou, ponoru do seba samého. Tam objavíme výbavu, ktorú sme dostali na cestu, o ktorej ešte možno ani netušíme. Pochopenie a prijatie seba, súlad našich hodnôt, schopností a poslania je základ šťastného a poctivého života. Začnime od seba. Máme na to 24 hodín denne.

### **Život podľa vzorov alebo ostať sám sebou?**

Je náročné prekonať vlastný egoizmus a pohodlie a zobrať na seba zodpovednosť, najmä ak je potrebné zapojiť sa do náročných, či rizikových projektov. Vieme, že človek je spravidla náročnejší na iných, ako na seba. Mnohí nepripustia žiadne oponovanie, čo najmä v riadiacich funkciách je škodlivé. Precitlivo reagujú na spätné väzby a nakoniec im radšej nikto nič nepovie. Sú aj opačné prípady – ľudia, ktorí na sebe vidia všetko zlé a nevedia prijať sami seba. Je preto namieste otázka – rozumieme sami seba? Žijeme svoj život, alebo ho iba prežívame podľa vzorov a scenárov, ktoré sme iba prebrali z vonkajšieho sveta? Čo zamestnáva našu myseľ a akým spôsobom premýšľame o sebe a svete okolo?

Mnohí najradšej analyzujú správanie sa druhých a navrhujú zmeny, ktoré by mali vykonať. Jediný problém je, že to nefunguje. Živé organizmy majú svoj vlastný systém žitia a sebaobnovy, ktorý sa nazýva autopoieza a funguje zvnútra. Nedokážeme druhých motivovať a meniť zvonka, ale dokážeme meniť seba zvnútra. Sebauvedomenie a sebaopoznanie sú pritom kľúčové. Potrebujeme byť viac sami so sebou, využiť samotu a ticho na to, aby sme nazreli hlbšie do seba. Aj ťažké životné situácie, trápenia, krízy a pády môžu byť pri tomto skúmaní veľmi užitočné.

## Zmysel podnikania

### *Potvrdenie samého seba produktívnou sebarealizáciou a dosiahnutými žiaducimi výsledkami práce*

Ak hovoríme o generačnom a myšlienkovom posune Nového sveta, zároveň sa zamýšľame nad všetkým, čo sa okolo nás odohráva a čoho sme zväčša sami príčinou. Človek by mal byť rozumný a robiť iba to, čo mu pomáha a nie ničí. Práca smerujúca k devastácii určite žiadny rozumný zmysel nemá. Užitočná práca je žiadúca, má svoj zmysel, avšak vždy v určitom čase a množstve. Zmysel má, iba ak produkuje potrebný počet čokoloviek, čo vyrába, nie ďalšie a ďalšie výrobky, ktoré sú navyše, ktoré sa nespotrebujú, ktoré vlastne napokon iba vyhodíme či likvidujeme.

Zmysel podnikania je imanentne spätý so zmyslom života. Pochybnosti o sebe samom i o svojom pôsobení v ktorejkoľvek pracovnej pozícii v súčasnej spoločenskej situácii môže vyvolať už podnikateľský prázaklad, t. j. produkovanie peňazí a vecí, ktoré si za ne nadobúdame. Podnikaniu slúžia ľudské a materiálové účelne usporiadané štruktúry rôzneho rozsahu a rôzneho pracovného obsahu. Vznikajú tak malé, stredné a veľké podniky, ktoré sú zamerané na konkrétnu oblasť podnikania, ich obsahom je fyzická alebo duševná práca. Ich spoločným znakom je zarábanie peňazí v konkurenčnom prostredí, ako aj nevyhnutná obnova podniku. Toto všetko si vyžaduje aj zodpovedajúcu profesionálnu kompetenciu, intelekt a vôľu. Podnikateľ hľadá nové riešenia pre zákazníka, inovuje, zlepšuje procesy. Odmenu nie sú len peniaze, ale aj verejné uznanie, ocenenie, víťazstvo, vonkajší úspech. Pravda, i v tomto smere ide o to, aký je to úspech. Či je naozaj reflexiou skutočne dôležitého snaženia oceneného, alebo je to iba deklarácia niečoho, čo je označené za úspech. Navyše, takýto symbol úspechu môže mať svoje pozadie v účelovo stavaných vlastných záujmoch určitých mocenských skupín či vykonávateľov moci.<sup>5</sup>

Vyšším stupňom chápania zmyslu podnikania je napomáhanie okoliu a prejavenie solidarity. Mnohí podnikatelia, ak sú podľa dnešných meradiel mimoriadne úspešní a dosahujú vysoký profit, sa v určitom momente pýtajú „čo ďalej?“ U vyspelých a morálne založených jedincov je to celkom prirodzené. Je to v súlade s tým, že ľudia hľadajú zmysel toho, čo robia, svoje poslanie, ktoré chcú svojim životom naplniť. Zmysel podnikania sa prelína a je zároveň špecifickým spôsobom naplňania zmyslu života a svojho vlastného záujmu, hľadania spravodlivosti, dosiahnutia uspokojenia a rozvíjania aj samého seba v duchu uznávaných hodnôt a spoločenských potrieb, ale aj osobného spoločenského vkladu, prispôsobenia sa k vytváraniu hodnôt dôležitých i pre naplňanie spoločenských cieľov.

Ak hľadáme odpoveď na zmysel podnikania, potom spomedzi mnohých definícií výrazne rezonuje definícia *Grüna*<sup>6</sup>, ktorý definuje hodnoty dôležité pre manažérov. Medzi ne zahŕňa

<sup>5</sup> V takých prípadoch sú to „ocenenia“ iba dohodnuté a nezodpovedajúce skutočným výkonom, spoločenského významu a napokon aj úrovni oceneného. Navyše, v takých prípadoch je najlepším posudzovateľom blízke okolie a nespravodlivé, či nezaslúžene deklarované zásluhy narobia iba škodu a narušia medziludské vzťahy. Najvyšším ocenením je, ak sa človek ocení sám vlastnou prácou, ak sa teší zo svojej tvorby či iných preukázateľne kvalitných a užitočných výstupov, ak prekročí prah vlastnej osobnosti a je užitočný svojmu okoliu, spoločnosti.

<sup>6</sup> Anselm Grün tvrdí, že finančná kríza je celkom určite aj krízou hodnôt a kultúry života. Pokiaľ krajiny ako Grécko nebudujú dlhodobu spravodlivú štruktúru, ale dávajú možnosti iba bohatým, aby prispievali k bohatstvu štátu bez toho, aby platili dane, potom sa naozaj ukáže skutočná kríza. A kde sa politici ako v Grécku dlhé roky starajú sami o seba, namiesto toho, aby slúžili štátu, potom to dlhodobu nemôže fungovať dobre. Ale dúfam, že teraz dôjde k zmene v myslení. Iba s finančnými programami sa kríza nevyrieši, ale spravodlivými štruktúrami. Firmy nemajú zodpovednosť iba za svojich zamestnancov, ale aj za spoločnosť. Preto by sa mali zhostiť svojej zodpovednosti tak, aby si čo najviac ľudí našlo prácu. <http://mojpribeh.sk/rozhovor/anselm-grun-je-mozne-porazit-krizu/>

1. spravodlivosť (vie sa zastať svojich ľudí a vie ich aj úprimne kritizovať); 2. statočnosť (neotrastiteľnosť v hodnotách, ktoré človek považuje za správne, odvaha postaviť sa na odpor, prijímať rany a kritiku, prizná si vlastnú chybu); 3. striedmosť (správne hospodárenie s časom, správna miera v čerpaní zdrojov, správne rozlišovanie – umenie podporovať silných aj slabých); 4. rozvaha a múdrosť (cit pre správnu vec v správnom čase, obozretnosť, prezieravosť, poznanie aj širších súvislostí života, objavnosť, záujem o nové, rozvážne a múdre konanie); 5. viera (schopnosť hľadať v každom človeku dobré stránky a prebúdzat ich). Vodca verí ideálom a nepoddáva sa ani v ťažkých chvíľach, verí, že v každom človeku je niečo dobré a pomáha mu to odhaliť a rozvinúť. Je verný sebe aj druhým); 6. nádej (dôvera v lepšiu budúcnosť, zásadná hodnota pre vedenie druhých ľudí); 7. láska (dobré zaobchádzanie s pracovníkmi, vzťahy, dôvera, základný zdroj sily, kreativity a motivácie, rešpektovanie každého človeka, úcta a láska, rozhodovanie a konanie v spojení rozumu a citu).

## Zmysel dosahovania maximálnych výkonov

### *Rast, merateľnosť rastu a používaná metodika*

Svetová kríza ukázala (podľa platnej metriky), ako veľmi sme závislí na ukazovateľoch rastu ekonomiky. Napr. pokles hrubého domáceho produktu (HDP) sa stal zdrcujúcim ukazovateľom, ktorý sa berie ako železný zákon. Je tu však otázka. A nemôže to byť inak? Prečo má všetko neustále rásť? Prečo tento výrok je mnohými hodnotený ako politicko-ekonomické rúhanie sa?

Predstava neustáleho vývoja a maximalizácie rastu je zafixovaná ako zákon, ako voľačo nemenné. Avšak maximalizácia rastu je z veľkej časti dopovaná úvermi a teda zadĺžením. A to nielen v obdobiach recesií a krízy, ale aj v čase relatívnej prosperity.

### **Limitnosť zdrojov v súvislosti s uznávanými hodnotami so zmyslom života a zmyslom podnikania**

Už v predošlých kapitolách opisované spoločenské reflexie a spomenutá existenčná kauza kladú podmienky, ktoré sú v rozpore s prevládajúcou snahou podnikov o neustále zvyšovanie produktivity podnikov a zároveň presadzovaním vládnych politik aj vyspelých štátov orientovaných na udržiavanie zamestnanosti. Samozrejme, že rast produktivity nemôže viesť súčasne k rastu zamestnanosti, ani k jej udržiavaniu. Je teda namieste otázka, kam vedie rast produktivity v celosvetovom rámci a aký je jej zmysel, ak zároveň klesá kvalita života človeka. Tiež je jasné, že rast produktivity vedie v menej početnej najsolventnejšej spoločenskej vrstve k rastu nadkonzumnosti, z hľadiska výroby a jej nevyhnutných vstupov k mohutnejšiemu drancovaniu prírodných zdrojov, ničeniu životného prostredia a v konečnom dôsledku k ničeniu samotných nepredajných produktov. Zjednodušene povedané, človek vyhadzuje svoju vlastnú minulú prácu, ničí svoje zdravie ale nie je spôsobilý nadbytočné, či nepredajné produkty, vrátane existenčne nevyhnutných, ako sú napr. potraviny, poskytnúť krajinám, či inštitúciám a jedincom, ktorí trpia ich nedostatkom. Aj novoutvárané globálne spoločenské prostredie je nielen maximálne konkurenčné, ale aj maximálne k človeku netolerantné, niekedy až zničujúce. Dôkazom toho je nielen rast kriminality, rast živelných pohrôm a katastrof, absencia empatie, morálky a etiky v podnikaní a nedostatok tolerancie, ale aj nadradené správanie sa poniektorých, ktorých mierou úspechu je jedine výška bankového konta a na verejnosti prezentovaná symbolika úspechu v podobe luxusu a očakávaného obdivu.

Nebezpečenstvo naplnenia existenčnej kauzy je o to väčšie, že evidentne zastaralý ekonomický model napriek deklarovanému prednosti tzv. novej ekonomiky prináša iba nápravu a zachovanie samotného systému založeného na trhovom princípe vyplývajúcom z kapitalistického spoločenského usporiadania. Časové úseky, ktoré možno charakterizovať ako obdobia zásadných spoločenských zmien sa síce skracujú, ale kontinuita života spoločnosti a správanie sa podnikov je evidentne ťažko prispôsobivá. Spravidla až po dosiahnutie kritického bodu ohrozenia príslušného podniku v rámci spoločenských obmedzení sa môže vymaniť zo zajatia návykov, predpisov, spôsobu vedenia a riadenia podniku. Dilema pre existenciu nevyhnutného a existenčne možného je napriek hrozbám nateraz neriešiteľná. Pri utváraní novej paradigmy je žiadúca nielen sumarizácia doterajších, či „prežitých“ právd, ale aj ujasnenie si črtajúcich sa vývojových kontúr v konfrontácii s objektívnou realitou. Postupne sa formujú

teórie viac-menej implikujúce podstatu problematiky. Svojou komplexnosťou vyniká teória prezentovaná *Sharmom*<sup>7</sup>. Jeho model excelencie význačným spôsobom napomohol úvahám smerovaným k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov aj v súčasnom období. Z hľadiska súčasnosti a podnikateľských perspektív je však nevyhnutné rozlíšiť vo svojej vlastnej pozícii a budúcom správaní objektívne možné premeny od objektívne v danom čase nemožného, ak má podnik existovať a aspoň udržať primeranú prosperitu aj z hľadiska podnikateľskej kultúry a zvyšovania kvality života svojich zamestnancov. Pochopiteľne, aj tu platí ekonómia času, jednoduchá úvaha o tom, či má zmysel neustály hon človeka za nepotrebnými produktmi, za luxusom, zvyšovaním konzumu a pohodlia pri neúmernej námahe a postupného sebaničenia psychickou záťažou a množiacimi sa konfliktmi. Či má toto všetko zmysel, ak zvážime aj to, že „vydobyté“ výhody sa dosahujú nefahko, s obeťami a dokonca i na úkor vlastného zdravia. Rovnako to platí aj v širšom, celospoločenskom rámci.

---

<sup>7</sup> Model excelencie zameraný na rast potenciálov podniku podľa metodiky Manojha Sharmu bol ozrejmnený v prvej časti štvrtého zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

# Disponibilný čas a jeho zmysluplné využitie

## Rozhodnutie o využití svojho času je rozhodnutím o svojom živote

V súvislosti s úvahami o zmysle podnikania je pre človeka významnou otázkou, ako disponibilný čas rozumne, užitočne a zmysluplne využiť. Zdanlivo to nie je až také zložité. Ale život ukazuje, že napriek poctivosti pri rozhodovaní sa o svojom budúcom živote a jeho cieľoch ešte v mladom veku môže všetko dopadnúť úplne inakšie. Čas totiž pôsobí nielen na náš osobnostný vývoj ale počas jeho plynutia sa mení život okolo, mení sa spoločnosť a dopady zmien zasahujú jedinca, ohrozujú a menia jeho niekdajšie rozhodnutia. Po rokoch je retrospektíva úplne iná. Človek sa ponára do minulosti a uvažuje prečo niektoré jeho vzťahy skrachovali, prečo sa cíti taký neuspokojený, aj keď možno dokázal všetko, čo si predsavzal. Dokonca mnohí objavia, ak už dosiahli vrchol vo svojom snažení, že to vlastne pre nich nič neznamenalo. Mnoho cieľov sa nakoniec ukáže ako prázdnych po tom, čo sme premrhali roky na ich dosiahnutie a tak sa nanovo vynára otázka zmyslu života, otázka hodnôt, ktoré človek za svojim snažením sleduje.

## Spotrebovať svoj životný čas na hodnotné ciele a tvorbu nových hodnôt

Každý človek má svoju hierarchiu hodnôt a spravidla sa usiluje o ich naplnenie. Hodnoty však majú rozličnú úroveň, predovšetkým vyplývajúcu z úrovne osobnosti, chápania zmyslu života, osobných a spoločenských cieľov. Napr. *Franklin*<sup>8</sup> definoval pre svoj život nasledujúce hodnoty: striedmosť, mlčanlivosť, poriadok, odhodlanosť, šetrnosť, usilovnosť, úprimnosť, spravodlivosť, umiernenosť, čistotu, pokoj, zdržanlivosť a pokoru.

„Do akej miery ľudia uznávajú také základné princípy ako sú poctivosť, spravodlivosť, súdnosť, česťnosť, úprimnosť a dôvera, a budú podľa nich harmonicky žiť, do takej miery budú na ceste k prežitiu a stabilite. Vzdialenie sa týmto princípom znamená rozpad a deštrukciu“, hovorí *Covey*.<sup>9</sup> Naše hodnoty určujú, čo je dôležité a čo nie, čo dáva zmysel nášmu životu a našej práci, čo nás vnútorne motivuje.

Hodnoty sú teda základom efektívnosti človeka i podniku, pretože nám umožňujú správne definovať priority a zmysel našej práce. *Collins* definuje hodnotovú orientáciu úspešných lídrov nasledovne:<sup>10</sup> 1. prejavuje sa u nich výrazná skromnosť, vyhýbajú sa verejnému zbož-

<sup>8</sup> Benjamin Franklin, americký nakladateľ, novinár, autor, filantrop, abolitionista (politické hnutie, ktoré sa snažilo dosiahnuť zrušenie otroctva a obchodu s otrokmi), úradník, vedec, diplomat, vynálezca a objaviteľ. Je jedným z otcov zakladateľov a vodcov americkej revolúcie. V roku 1775 sa Benjamin Franklin stal prvým ministrom pôšt. V roku 1740 založil Pensylvánsku univerzitu, prvú univerzitu v Spojených štátoch. Známym sa stal aj vďaka pokusom s elektrínou. Do búrkového mračna vypustil šarkana a objavil, že blesk je istá forma elektriny.

<sup>9</sup> Covey, R. S.: 7 návykov skutočne efektívnych ľudí. Bratislava, Eastone Books 2010. Autor na konkrétnych príkladoch demonštruje, ako dodržiavanie jeho 7 zásad úspechu prinieslo ľuďom úžasné výsledky v rozvoji osobnosti aj vo vzťahoch k iným. 7 princípov uvedených v tejto knihe je základom pre vytvorenie cieľavedomej, vnútornej vyrovnanej osobnosti a kľúčom pre úspešný, harmonický život.

<sup>10</sup> Collins je autorom alebo spoluautorom piatich kníh, včítane jeho klasiky *Firmy, ktoré pretrvávajú (Built to Last)*, ktorá sa na zozname bestsellerov udržala viac ako šesť rokov a bola preložená do 25 jazykov. Jeho poslednou publikáciou je *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (Ako mocní padajú: a prečo sa niektoré firmy nikdy nevzdajú)*. Dielo *Good to Great (Z dobrého skvele)* je jeho predošlou knihou o „faktoroch spoločných pre tých pár firiem, ktoré sú úspešné po dlhý čas“ a udržala si dlhodobu popredné miesta v zozname bestsellerov v periodikách *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Business Week*, sa od vydania predalo 2,5 milióna kusov v pevnej väzbe a bola preložená do 32 jazykov. Collins vo svojich dielach často hovorí o „vodcovi piatej úrovne.“ Týka sa to vrcholovej päťvrstvej hierarchie vodcovských charakteristík prezentovaných v jeho dielach. Vodca piatej úrovne je niekto, kto zosobňuje „paradoxnú zmes osobnej pokory a profesionálnej vôle“. [http://en.wikipedia.org/wiki/James\\_C\\_Collins](http://en.wikipedia.org/wiki/James_C_Collins).

ňovaníu, nikdy sa nevychvaľujú. 2. konajú s tichou, pokojnou rozhodnosťou, ako motiváciu používajú predovšetkým vysoké nároky, nespoliehajú sa na inšpirujúcu charizmu. 3. Svoje ambície zameriavajú na spoločnosť, nie na seba, svojim nástupcom pripravíva pôdu pre ešte väčší úspech v nasledujúcej generácii.

### **Zmysel znižovania spotreby času**

Je to predpoklad úspešného zvládnutia každodenných, ale v konečnom dôsledku aj dlhodobých úloh, ktoré si človek vytyčuje sám pre seba a úloh, ktoré vyplývajú z jeho pracovných povinností.

Pri ekonomickom pohľade zakotvenom v téze „čas sú peniaze“ je podstatné, že čas tvorí akoby prevodovú páku zisku, ktorý nemožno získať stratégiou znižovania nákladov. Zmysel skracovania spotreby času je predovšetkým v tom, že úspora času je spravidla sprevádzaná aj zlepšením kvality, čo je pre konkurenčnú schopnosť zvlášť dôležité.

# Výkonnosť človeka v podniku

## Hranice medzi dobrovoľným a vynúteným pracovným výkonom

Zmeny v postavení človeka pri zapájaní sa do produkčných procesov sú oproti minulosti výrazné. Každý podnik vyžaduje od ľudí určitú výkonnosť, ktorá je ovplyvňovaná jednak tým ako sú ľudia na danú prácu fyzicky a psychicky pripravení, (fyzická zdatnosť, zručnosť, vytrvalosť, schopnosť podávať výkon v stresových situáciách, disciplína) ale aj tým ako sú pracovníci schopní spolupracovať v tíme, v spoločenstve celého podniku a aké majú schopnosti viesť iných ľudí.

Okrem tohto potenciálu je potrebné, aby sa ľudia vzdelávali, dostávali informácie o nových trendoch a metódach, ale ešte dôležitejšie je, aby tieto informácie vedeli použiť v konkrétnej akcii, t. j. premeniť ich na znalosti, skúsenosti a múdrosť. So schopnosťou spolupráce v tíme a vedením ľudí úzko súvisí emočný potenciál – sebauvedomenie, sebaopoznanie svojich silných a slabých stránok, sebaovládanie, rovnováha, motivácia a empatia.

Dôležitým potenciálom je morálny potenciál, ktorý je základom budovania dôvery, vzťahov, plnenia sľubov, hľadania spravodlivých a etických riešení, otvorenosti a etiky. Medzi týmito potenciálmi nie je možné definovať presné hranice – atmosféra dôvery a otvorenosti napríklad vedie k motivácii, spolupráci, ale aj k vyššej produktivite. Rozvoj znalostí a skúseností vedie k tomu, že pri vynaložení menšieho úsilia sa dosiahne lepší výsledok, sebaovládanie a rovnováha vedie k spravodlivejším riešeniam typu výhra – výhra.

S tímom svojich spolupracovníkov vypracoval *Collins* rozsiahlu štúdiu dlhodobu úspešných amerických podnikov, ktoré boli budované ako spoločenstvá na čele s pokornými lídrami. Podľa *Collinsa* dlhodobu úspešný vodca sa vyznačuje veľkou skromnosťou, vyhýba sa verejnému zbožňovaniu, nikdy sa nevychvaľuje. Koná s tichou, pokojnou rozhodnosťou, ako motiváciu používa predovšetkým vysoké nároky, nespolieha sa na inšpirujúcu charizmu. Svoje ambície zameriava na podnik, nie na seba, svojim nástupcom pripraví pôdu pre ešte väčší úspech v nasledujúcej generácii.

## Zneužívanie moci

Charakterizovanie úspešných vodcov, ako ich vidí *Collins*, zameraných nie na seba, ale na podnik, je v príkrom rozpore s konaním pomerne veľkého počtu „lídrov dneška“, ktorých charakterizuje túžba po moci, pýcha a pocit neomylnosti – tie najhoršie vlastnosti, ktoré sú základom pádu a deštrukcie. Mnohí politici a ekonómovia rozprávajú o raste spotreby, raste výroby a predaja. Ľudia sú balamutení vzbudzovaním túžob po nových veciach a zážitkoch a sú stimulovaní rôznymi akciami a pôžičkami, ktoré nikdy nesplatia. Takmer nikto nehovorí o raste šťastia, spokojného rodinného života, rozumne využitého voľného času na rozvoj človeka, raste dobra v nás a v spoločnosti, v ktorej žijeme.<sup>11</sup> „Je omylom tvrdiť, že súčasnú krízu zavinilo lakomstvo“, píše *Egerton*<sup>12</sup> a pokračuje: „lakomstvom označujeme istý druh túžby, špe-

<sup>11</sup> Aký je teda výsledok práce novodobých lídrov? 5 miliárd ľudí žije v rozvojových krajinách. Asi jeden a pol miliardy z nich trpí hladom, stovky miliónov ľudí sú nakazené tuberkulózou a maláriou a asi 50 miliónov ľudí je infikovaných HIV. Desiatky miliónov detí zomrú ročne na tri najčastejšie infekcie. Ďalších desať miliónov pripraví o život hlad. Len 6 % svetovej populácie si žije nad pomery a zvyšok planéty má úplne iné problémy ako parkovanie dvoch automobilov v jednej rodine, polievanie trávniku v záhrade alebo čistenie záhradného jazierka. 4 000 ľudí denne zomiera pre nedostatok pitnej vody. Veľká časť sveta žije v biede a druhá časť sa topí v dlhoch za svoj životný štýl, ktorý sa volá „mať stále viac.“

<sup>12</sup> Joe Egerton zorganizoval kampaň na spravodlivosť v oblasti finančných služieb. Zaoberá sa strategickými službami, pôsobí na finančných trhoch v Spicers Consulting Group. Je riaditeľom britskej obchodnej komory. Známe je jeho pripojenie Listu Aristotela premiérovi.



cifickú motiváciu nadobúdať, činnosť, aby sme vlastnili viac. Na to, aby vznikla kríza, ľudia musia niečo robiť... Čo teda je tým skutkom, vyvolávajúcim krízu? Tvrdím, že je to činnosť bezmedzného vyhľadávania a nadobúdania stále viac.“

### **Vzájomný vzťah moci, autority a slobody**

Vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti sa často rozhoduje o vzájomnom pomere troch veličín: moci, autority a slobody. Ich vzťah je významným ukazovateľom charakteru a vyspelosti spoločnosti. Mnohí myslitelia konštatujú paradox, že moc, prostredníctvom ktorej chce človek ovládnuť svet, napokon ovládla jeho. Súčasný človek je riadený a manipulovaný sociálnymi inštitúciami, masovokomunikačnými prostriedkami, reklamou, a pod. V sociálnom systéme sa nachádzajú ďalšie „mikromoci“: škola, podnik, rôzne zdravotnícke zariadenia, kde sa snažia človeka privyknuť na poslušanie a vykonávanie príkazov. Takýmito cestami preniká moc do sociálneho a individuálneho bytia ľudí a ovláda ich potreby, hodnoty, pocity, myslenie.

## Čas a priestor životných etáp človeka

### *Spôsob uvažovania o príležitostiach, skúsenostiach alebo o obsahu života človeka*

Svet, v ktorom žijeme a pracujeme a ktorý študujeme, sa mení veľmi rýchlo. Evokuje celý rad otázok spojených s podstatou týchto zmien a ich vplyvom na kľúčové geografické koncepcie prostredia, priestoru a času.<sup>13</sup>

Čas ako taký sa zväčša vníma z hľadiska trvania nejakej činnosti alebo rozlíšenia určitých fáz udalostí, či trvania priebehu napríklad životnej etapy človeka, alebo spoločenských udalostí a pod. Opis akýchkoľvek zmien bezprostredne súvisí s časom a priestorom, v ktorom sa zmeny odohrávajú. Rovnako procesy sociálnej zmeny, modernizácie a revolúcie (sociálne, technické, politické) sú vnímané v časových etapách. Čas (historický) je primárnou dimenziou opisu akéhokoľvek posudzovania spoločenských javov, pokroku a života človeka. Avšak všetko, čo prežívame v čase, sa odohráva v nejakom priestore. Čas a priestor sú na sebe závislé, pretože každá udalosť sa odohráva na nejakom konkrétnom mieste, v priestore, počnúc vesmírom a končiac mikropriestorom z pohľadu fyzikov. Upozorňuje na to *Harvey*<sup>14</sup> vychádzajúc z práce *Foucaulta*<sup>15</sup> a tvrdí, že sústredenie sa na priestor bez vzťahu k času spôsobuje, že priestor sa javí ako niečo mŕtve, fixné, nedialektické, nemobilné. Časový rozmer znamená bohatstvo, plodnosť, život, dialektiku. Je to podstatné hľadisko nielen vtedy, keď hľadáme odpovede na akútne problémy človeka, ale najmä ak chceme prispieť k pochopeniu nášho sveta, ale aj keď chceme ovplyvniť procesy, ktoré ho menia. Problém vzniká, keď sa snažíme dať do vzájomného vzťahu rôzne typy priestorových systémov a takisto pri štúdiu spájania aktivít ľudí s určitým územím.

Problém vzniká, keď sa snažíme dať do vzájomného vzťahu rôzne typy priestorových systémov a takisto pri štúdiu spájania aktivít ľudí s určitým územím.

*Hägerstrand*<sup>16</sup> si uvedomil konceptuálnu slabosť exkluzívneho zamerania sa na priestor v humánnogeografickom výskume a potrebu zohľadniť úvahy o čase, ľudoch, konečnosti a limitovanosti. Upozornil na súbor základných podmienok, ktoré ovplyvňujú ľudský život a spoločnosť a vytvárajú limity možným štruktúrálnym a organizačným formám. Boli to:

- priemyselné trendy,
- nedeliteľnosť ľudskej bytosti (a ďalších živých a neživých entít),
- ohraničená dĺžka každého ľudského života (a ďalších živých a neživých entít),
- obmedzená schopnosť ľudskej bytosti (a ďalších živých a neživých entít) zúčastňovať sa na viac ako jednej úlohe v čase,
- skutočnosť, že každá úloha (činnosť) má svoje trvanie,
- skutočnosť, že pohyb medzi bodmi v priestore spotrebováva čas,
- ohraničená schopnosť zместiť sa do priestoru (obmedzený počet ľudí schopných zместiť sa do určitého priestoru),
- ohraničená veľkosť priestoru (ohraničený priestor disponibilný pre určité činnosti v určitom čase),
- skutočnosť, že každá situácia je nevyhnutne zakorenená v minulých situáciách.

<sup>13</sup> Ira, V.: Geografia času: prístup, základné koncepty a aplikácie. Geografický časopis, roč. 53, č.3, 2001, s. 231 – 246.

<sup>14</sup> Harvey, D.: The Condition of Postmodernity. Oxford, Blackwell Publishers 1994.

<sup>15</sup> Foucault, M.: Diskurs, autor, genealogie. Praha, Svoboda 1994.

<sup>16</sup> Hägerstrand, T.: Survival Arena. In: Carlstein, T. – Parker, D. – Thrift, N. J.: Timing Space and Spacing Time, Vol. 2 Human Activity and Time Geography. London, Edward Arnold 1978, s. 122 – 145.

Koncepcia geografie času, ako pripomína *Ira*<sup>17</sup>, vytvorila v geografii sľubnú perspektívu pre výskum dynamizmu každodenného prostredia. Geografia času sa pokúsila prepojiť jedinečnosť miesta, regiónu s jedinečnosťou časového okamihu.

## Čas a priestor z pohľadu geografie času

Hľadiskom skúmania každodennej činnosti spoločnosti a biografie jednotlivcov, prekračujúcim hranice disciplín, sa zaoberá geografia času. Táto vedná disciplína je vnímaná ako vysoko flexibilný a rozvíjajúci sa jazyk, ako spôsob uvažovania o svete v širšom ponímaní, ako spôsob uvažovania o príležitostiach, skúsenostiach alebo o obsahu života človeka. Kľúčovým termínom je virtuálna realita, ktorá umožňuje byť „in“ na ktoromkoľvek mieste aj čase za predpokladu, že sa plne realizujú moderné technológie.

Rámec geografie času pre štúdium aktivít každodenného života však vytvoril nástroj, prostredníctvom ktorého je možné odhaliť javy a vzťahy v každodennom živote, ktoré nesledujú iné spoločensko-vedne orientované disciplíny.

Časovo-priestorový prístup, uvádza *Ellegard*<sup>18</sup> môže byť použitý ako nástroj spôsobilý zlepšovať životnú situáciu jednotlivcov. Situácie, objavujúce sa v každodennom kontexte jednotlivcov, sa môžu použiť ako začiatok zlepšovania každodenného života jednotlivcov (pacientov). Geografia času môže pomôcť analyzovať a pochopiť komplexitu každodenného života plánovačom aj politikom. Existuje predpoklad, že prebiehajúce procesy umožnia prehĺbiť poznanie vzťahov medzi jednotlivcami, domácnosťami a prostredím. Rovnako *Žigrai*<sup>19</sup> vidí mimoriadnu príležitosť časovo-priestorového prístupu pri štúdiu socio-ekonomického transformačného procesu, ako aj v interpretácii získaných výsledkov v odporúčaníach, ktoré by bola schopná rýchlo a efektívne akceptovať široká verejnosť aj politická sféra v rámci rozhodovacieho procesu.

## Zrýchľujúca sa početnosť prekvapení a tempo realizácie zmien

Rýchlosť pohybu sa stáva dôležitým nástrojom moci a nadvlády človeka nad človekom. Je zrejmé, že rýchlosť rozhoduje o realizačnom tempe súčasne v každej oblasti života. Zároveň však zvyšuje nároky na psychickú vybavenosť človeka a na jeho odolnosť voči negatívnym dopadom neustálych zmien.

„Zrýchlenie“ času poháňalo chod spoločenských systémov v dejinách a poháňa ho dodnes. Avšak jeho permanentné „zrýchľovanie“ vyúsťuje do chaosu a nečakaných pádov inštitúcií, či podnikov každého druhu. Môže to mať dopady na úroveň školstva, zdravotníctva a celého radu systémov, ktoré sú pre vyvážený chod spoločnosti priority potrebné.

<sup>17</sup> Ira, V.: Geografia času: prístup, základné koncepty a aplikácie. Geografický časopis, roč.53, č.3, 2001, s. 231 – 246.

<sup>18</sup> Ellegard, K.: A Time-Geographical Approach to the Study of Everyday Life of Individuals – a Challenge of Complexity. Geojournal, 48, 1999, s.167 – 175.

<sup>19</sup> Žigrai, F.: Some Notes to the Possible Role of Geographer in the Process of Socio-Economic Transformation. Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae. Geographica, Supplementum, 2, 2000, s. 305 – 317.

# Jedinečnosť času, jeho relativnosť a realita neobnoviteľnosti

## Čas žitia, sebalimitovanosť a sebadisciplína

Čas nemožno vrátiť, čas je veličina relatívna, ak ho vzťahujeme k jeho napĺňaniu spôsobom života jednotlivca.<sup>20</sup> Z filozofického pohľadu čas je iba jeden.<sup>21</sup> Nie je ho ani málo, ani veľa.

Každý má iba ten istý, rovnaký čas k dispozícii ako čas žitia, čas existencie, čas konania a ľudskej sebarealizácie. Čas ako nenávratnú a teda najvzácnejšiu hodnotu. Hodno si teda uvedomiť silu času aj v dennom konaní a jeho využití. Zjednodušene povedané, čas možno využiť v prospech seba a na prospech spoločnosti a čas možno i premrhať, zašantročiť.

Ak teda upustíme od kodifikovanej definície času a vrátime sa k návykovým formuláciám v bežnej reči, obstoí aj tvrdenie, že niekto má veľa, iný málo času.

Je zjavné, že značná časť populácie nedostatkom času nemôže argumentovať. Je to nielen v dôsledku civilizačného pokroku, ale aj spôsobom vlastnej sebarealizácie, dokonca vynútené v dôsledku straty zamestnania a neraz i nechutou pracovať a podriaďovať sa pracovnej disciplíne.

Iba výnimočne možno predpokladať akýsi princíp dobrovoľného sebalimitovania, pokiaľ ide o voľný čas a osobnú spotrebu, či nároku na „pohodu a dobrý život“ a to aj v prípade minimálneho úsilia napredovať vo svojej profesii alebo aspoň vo svojom dennom pracovnom výkone. Takýto postoj je v zásadnom rozpore so všemocnosťou konzumnej spoločnosti. Práve z toho dôvodu sú mnohé predstavy a úsilie osobností vedy i politiky o zmenu života a spravodlivejší svet často iba utopickým pokusom zmeniť vedomie miliardových más. Vo svete ex-tenzity, rastu a všestrannej akcelerácie – pri ich previazanosti – sa mení aj ľudská mentalita. Ťažko možno predpokladať, že fenomén nadkonzumnosti, nezmyselnej nadsпотреby a mrhania bude potlačený sebalimitovaním, uvedením si potreby zdržať nezdravé smerovanie spoločenského vedomia a konania v zmysle existenčnej kauzy.

## Čas už nie je čo býval...

Ľudia veria tomu, že čas je absolútne platná pravda, ktorá sa pohybuje jedným smerom. *Lipton a Bhaerman*<sup>22</sup> vo svojom diele uvádzajú viac príkladov týkajúcich sa času. Napr. *Radina*<sup>23</sup> cituje *McTaggart*<sup>24</sup>, ktorý poskytuje dôkaz, že niekedy reagujeme na budúcu udalosť s predstihom. Napr. pri pokuse boli testované subjekty pripojené k biometrickému zariadeniu, ktoré zazname-

<sup>20</sup> Čas ako fyzikálna veličina vyjadruje interval medzi dvoma udalosťami alebo dobu trvania deja. Pokusy o pochopenie času boli po dlhú dobu predovšetkým doménu filozofov a vedcov. Na zmysel času existuje množstvo odlišných pohľadov a je preto ťažké ponúknuť nekontroverznú a jasnú definíciu s výnimkou fyzikálnej definície – „nepriestorové lineárne kontinuum, v ktorom sa udalosti dejú v zjavne nenávratnom poradí“. Čas má tiež značný sociálny význam, ekonomickú („čas sú peniaze“) a tiež osobnú hodnotu, ak si uvedomíme jeho obmedzené množstvo počas ľudského života.

<sup>21</sup> Päť desiatok vedcov z celého sveta sa zišlo mimo dosahu médií, aby pod patronátom britskej akadémie vied (Royal Society) prerokovali úplne novú definíciu času. Tá by mala uvrhnúť doteraz panujúci GMT (čas na greenwichskom poludníku považovaný za „svetový“) do zabudnutia. Práve to vyvoláva veľké vášne v britskej tlači, ktorá v tom vidí stratu „120 rokov trvajúceho symbolu veľmocenskej roly viktoriánskej Veľkej Británie“, ktorým je GMT, napísala agentúra AFP. Greenwich Mean Time (GMT) sa stal všeobecne uznávaným svetovým časom od medzinárodnej konferencie vo Washingtone v roku 1884. <http://www.topky.sk/cl/13/1290537/Prelomova-novinka-Vedci-chcu-zrusit-realny-cas.html>

<sup>22</sup> Lipton, B. H. – Bhaerman, S.: Spontánni evoluce. Olomouc, Anag 2012.

<sup>23</sup> Radin, D.: Entangled Minds: Extrasensory Experiences in a Quantum Reality. New York, Pocket Books 2006.

<sup>24</sup> McTaggart, L.: The Field: The Quest for the Secret Force of the Universe. London, Harper Perennial 2008.

ná ich emocionálne reakcie. Ak sa im predložili znepokojujúce obrazy, boli zaznamenané reakcie niekoľko sekúnd predtým, než sa tieto obrazy skutočne objavili na obrazovke. Ako je to možné, pri našom súčasnom poňatí lineárneho a neustále sa odvíjajúceho času? Tiež sú pozoruhodné štúdie *Radina* s náhodným počtom generátorov, čo sú počítače naprogramované k tomu, aby neustále generovali rad čísiel idúcich nepravidelne za sebou. Dopredu ich graficky naplánoval, čiže sled čísiel v počítači mal náhodnú schému až na niektoré výnimky. Výnimky sa líšia faktom, že číselné množiny už nie sú náhodné, ale nečakane vykazujú schému a súdržnosť. Pozoruhodnou časťou je to, že náhodilosť obvykle zmizla vtedy, keď došlo k nejakej udalosti globálneho významu, ktorá naraz upútala pozornosť veľkého počtu ľudí. Nezáleží na tom, čo si o danej udalosti ľudia myslia alebo cítia. Ide iba o to, že ich pozornosť sa sústreďí na rovnakú udalosť.

# Stret kultúr v globálnom priestore a ich vplyv na výkonnosť podniku

## *Historická skúsenosť a predpoklady vytvárania súladu subkultúr*

Ak by sme na prvé miesto postavili potrebu vytvárania súladu kultúr z hľadiska zvyšovania výkonnosti podnikov a jej maximalizácie, potom je samozrejým dôsledkom veľký záujem vedcov z rozličných krajín, ktorí sa snažia predikovať vývoj hlavne z pohľadu svetovej ekonomiky a jej vplyvu na ekonomiku príslušnej krajiny. Stret kultúr v globálnom priestore je predovšetkým stretom ideí zacielených na hľadanie výhod a ekonomickej prosperity.

Základom pochopenia aj v súčasnosti prebiehajúcich javov je skutočnosť, že identita a historický vývoj vo svete zásadným spôsobom určovali kontakty a strety s odlišnými kultúrami. V tomto zmysle sa pokúšali mnohí autori zhodnotiť prebiehajúce procesy a to aj v historickom rámci. Napr. *Wallersteinova* teória svetového hospodárskeho systému konštatuje, že ohnisko hospodárskej moci udržuje v permanentnej ekonomickej závislosti regióny poskytujúce suroviny a lacnú pracovnú silu, ktoré *Wallerstein* nazýva periférie.<sup>25</sup> Podľa *Wallersteina* boli periférie petrifikované v civilizačne podradnom postavení, materiálne ochudobnené a ich celý vývojový potenciál bol zmrazený.

Svetové dianie a spoločenské premeny súčasnosti spočívajú v modernizácii a šírení trhového hospodárstva. Predstavuje historickú silu, ktorej nemôže tradičná kultúra odolať, upozorňuje *Fukuyama*<sup>26</sup>. V podobnom duchu sa vyjadruje rad ďalších autorov. Opierajú sa o tézu, že výzvou pre tradičné kultúry je modernizácia.<sup>27</sup> To, čo v nich platí, možno len ťažko zlúčiť s radikálnou premenou, ktorá ich teraz postihuje. Na tejto výzve môže stroskotať spoločenská súdržnosť aj politická stabilita.

Modernizácia vytrháva kultúrnu evolúciu z jej pomalého kroku a núti ju k závratnému tempu. Hoci zotrvačnosť kultúr môže byť značná, vecným tlakom modernizácie neodolá. Všetky kultúry sú prinútené vrhnúť sa do víru radikálnych a často bolestných premien. Vlastné zákonitosti procesu modernizácie obmedzujú príležitosti kultúr na potvrdzovanie seba samého. Podstatné na tomto konštatovaní je, že „modernizáciu nemožno uskutočniť ľubovoľne nástrojmi používanými danou kultúrou; vyžaduje určité praktiky a iné vylučuje. Úplné prispôbenie modernizácie nezmenenej tradičnej kultúre nie je možné, prispôbovanie musí byť vzájomné a tým sa rozširuje oblasť toho spoločného medzi kultúrami“.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Immanuel Wallerstein poňal históriu Západu ako expanziu pôvodného kapitalistického jadra, ktoré vzniklo v šestnástom storočí v merkantilistických obchodných štátoch severozápadnej Európy. Tým sa vytvoril zárodok medzinárodného hierarchického ekonomického systému, v rámci ktorého určité oblasti získali privilegované postavenie mocenského jadra.

<sup>26</sup> Francis Fukuyama v súvislosti so začínajúcim kolapsom sovietskeho bloku ohlásil definitívne víťazstvo kapitalizmu a liberalizmu, a tým i koniec dejín. Fukuyama pripustil, že k tomuto ideálnemu stavu nedospeli zďaleka všetky štáty, avšak „na konci dejín nie je nutné, aby sa zo všetkých spoločností stali úspešné liberálne spoločnosti“. Koniec dejín tiež neznamená okamžitý koniec vojen a násillia či nespravodlivosti. Tie budú ešte istý čas pretrvávajú predovšetkým v štátoch a medzi štátmi, ktoré doteraz nedosiahli konečnú homogénnu formu.

<sup>27</sup> Vrchol modernizácie predstavuje globalizácia, ktorá podľa kritikov s konečnou platnosťou vytrháva lokálne kultúry z ich autentického bytia a vrhá ich do chladného a odcudzujúceho technokratického priestoru.

<sup>28</sup> Kolektív autorov: *Stret civilizácií? Dominance Západu alebo dialóg svetových kultúr*. Praha, Evropský literárny klub, Edice Nové směry 2002.

## Podniková kultúra a jej premeny vplyvom globálneho podnikateľského prostredia

Podniková kultúra je výrazným fenoménom ovplyvňujúcim chod podniku a dosahovanie zodpovedajúcej výkonnosti v kontexte s globálnou hyperkonkurenciou. Pri posudzovaní tohto fenoménu a existencii výrazných rozdielov však nemožno nebrať do úvahy historickú skúsenosť ľudstva vyplývajúcu zo stretu kultúr, postupne formulujúcich filozoficky zdôvodnenú orientáciu, tzv. svetový étos.

Problematika stretu kultúr v podnikovom rámci je istou analógiou s otázkami stretu kultúr vo svetovom rámci, čo je predmetom neustáleho záujmu teoretikov kultúry, analytikov medzinárodnej situácie a ekonomických disciplín. Stret kultúr spočíva v zásadných odlišnostiach a uznávaných hodnotách ako aj rozdielnych normách správania. Preto nie je jednoduché dosiahnuť súladu, či už ide o všeobecné ponímanie týkajúce sa medzinárodnej situácie alebo vývoja vzťahov na medzi podnikovej úrovni.

Preto ani nemožno očakávať bezkonfliktnosť v komunikácii a rozhodovaní, vyjasňovaní si pozícií, kompetencií a pod.

Je ilúziou očakávať jednoznačné prispôsobovanie sa podnikov, ktoré sú zapojené do svetovej kooperačnej siete, prípadne majú iné formy kooperácie či obchodných vzťahov. Je preto pochopiteľné úsilie vrcholových aktérov na medzištátnej i medzi podnikovej úrovni dosiahnuť určitý stupeň zladenia záujmov, ktoré by neboli podstatnou prekážkou budúceho rozvoja a spolupráce. Je to požiadavka oprávnená, ak chceme dosiahnuť primeranú výkonnosť podniku a zabrániť zbytočným stratám pochádzajúcim z nedorozumení a konfliktov. Strety kultúr môžu byť v rámci jedného podniku alebo v rámci fúzií, avšak vždy majú dopad na výkonnosť podniku a jeho zložiek. Na tom základe je možné formulovať aspoň niektoré charakteristiky týkajúce sa stretov kultúr.

1. **Strety kultúr v jednom podniku.** Existencia profesionálnych či funkčných subkultúr v rámci jedného podniku je prirodzeným javom, pretože subkultúry sa vyvíjajú v dôsledku rozličného zamerania jednotlivých organizačných zložiek podniku. V každom prípade nie je vhodné vyvíjať aktivity smerujúce k uniformite, naopak je treba podporovať aktivity spojené s demonštráciou alternatívnych postupov. S ohľadom na efektívitu a výkonnosť je tento krok pridanou hodnotou vo vzťahu ku konkurencii. Samotná existencia subkultúr nemá pre samotný podnik negatívne dôsledky. Určitá miera rozdielnosti či niekedy doslova napätia je v konštruktívnej forme zdrojom inovácie a je známkou vyvíjajúceho sa podniku. Zjednocujúcim elementom v kultúrne diverzifikovanom podniku je overall culture – hlavná kultúra. Stretáva sa v nej strategická vízia, ktorá je v subkultúrach interpretovaná v špecifických výkonových cieľoch. Spoločné hodnoty zabezpečujú zníženie napätia a uvedomenia si prepojenia oddelení, ktoré sa podieľajú napríklad na produkcii produktu.
2. **Fúzia podnikov pôsobiacich na iných kontinentoch, dôsledky globalizácie, otvárania sa trhov.** Fúzia spoločností pôsobiacich na rozdielnych kontinentoch nie je žiadnou výnimkou. Aj keď tento trend celosvetovo stúpa (niekedy vynútené pod vplyvom recesií), výskumy dokazujú, že veľká časť neprináša očakávané výsledky. Za hlavnú príčinu daného stavu výskumné tímy určili nezvládnutie „ľudskej stránky“, pod čím sa skrýva podceňovanie problémov, ktoré pramenia z odlišných kultúr.

Dosiahnuť súlad subkultúr v jednom podniku, v prípadoch, že vznikli včlenením nových, často externých zložiek do organizačného celku existujúceho podniku, nie je jednoduché

a o to zložitejšie je dosiahnuť harmóniu vo veľkých podnikoch, ktoré vznikajú postupne fúziami a zlučovaním viacerých, v minulosti samostatných podnikov. Globalizácia umožňuje transregionálnu kooperáciu, avšak, ako píše *Uriga*, stret národných kultúr a profesijných zameraní ovplyvňuje nielen spôsoby individuálneho ponímania cieľov, ale najmä na výkonnosť. Problémy, ktoré sú späté so stretom kultúr vo vzťahu k výkonnosti môžu existovať na viacerých úrovniach.<sup>29</sup>

Nech sa už zdá komparácia na úrovni štátov, národných celkov a podnikov ako účelovo usporiadaných systémov príliš zložitou, aby sa dosiahli efekty vo výkonnosti podnikov, nemožno poprieť skutočnosť, že vo svete existujú aj úspešné fúzie a vznikajú nové, aj napriek známym rizikám. Je preto možné sa nazdávať, že aj posudzovanie a závery teórie kultúr majú svoj vplyv na formovanie názorov a ideovú konvergenciu. To zároveň vysvetľuje skutočnosť, že modernita oslovila spontánne črty ľudskej povahy, ktoré sú údajne prítomné vo všetkých lokálnych kultúrach. Ako zdôraznil *Fukuyama*,<sup>30</sup> ľudia chcú byť moderní. Vzdorovať tomuto vývoju možno len za cenu krajného presadzovania partikulárnych noriem, ktoré prechádza do otvoreného teroru. Ako vyplýva aj z prác vyššie citovaných autorov a súčasných skúseností a poznání aj v podnikateľských aktivitách, naša generácia neprežíva „stret civilizácií“, ale skôr „stret kultúr“ v zmysle odporu niektorých partikulárnych skupín proti spontánnej modernizácii ich tradičných spoločností. Odpoveď na ďalší vývoj nás čaká v neďalekej budúcnosti.

## Vzťah medzi obsahom kultúry a výkonnosťou podniku

Oprávneným záujmom manažérov je dosiahnuť obsah podnikovej kultúry na to, aby podporoval výkonnosť. Procesným spôsobom dochádza k naplneniu podnikateľských cieľov.

Podľa *Lukáčovej* a *Nového* obsah kultúry podporuje výkonnosť podniku, ak je aktivizujúci (podporuje lojalitu, iniciatívu, kreativitu a záujem členov), kontextuálne a strategicky primeraný, adaptívny (vníma signály prostredia a vie ich zapracovať do zmien), existuje súlad medzi manažérskymi praktikami a obsahom podnikovej kultúry a ak je kultúra primerane silná, združujúca subkultúry.

Adaptabilita a flexibilita spojená s orientáciou na zákazníka je zvlášť dôležitým hybným momentom výkonnosti. Ak sa v podniku dosiahlo, že kultúra podporuje výkonnosť, tak si podnik vytvoril pridanú konkurenčnú hodnotu, ktorá sa len ťažko kopíruje a nedá sa dosiahnuť v krátkom časovom slede.

V súhrne platí a ukázali to aj výskumy vzťahu medzi podnikovou kultúrou a výkonnosťou, že neexistuje „ideálna kultúra“, ale že efektívnou je iba tá, ktorá je vhodná pre špecifické prostredie podniku, jeho stratégiu a ktorá aktivuje zamestnancov prinášať čo najlepšie výsledky.

Od vrcholových manažérov podnikov sa očakáva, že dostatočne zhodnocujú svoje postavenie na trhu a požiadavky, ktoré na nich trh kladie. Ich analýzy musia zohľadňovať a vytvárať podmienky, ktoré umožnia zvyšovať výkonnosť, stabilizovať sa a rozvíjať zároveň. Kľúčovú rolu pri vytváraní podnikovej kultúry, ktorá podporuje výkonnosť, hrá vrcholové vedenie.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> *Uriga, J.: Firemná kultúra a výkonnosť. E-Focus, 2,2008, s. 72 – 75.*

<sup>30</sup> *Francis Fukuyama sa preslávil najmä dielom The End of History and the Last Man (Koniec dejín a posledný človek) vydanou v roku 1992. Myšlienka, že sa ľudstvo ocitlo na konci svojich dejín, pretože neexistujú životaschopné alternatívy voči trhovej ekonomike a liberálnej demokracii, vyvolala búrlivé diskusie.*

<sup>31</sup> *Lukáčová, R. – Nový, I: Organizačná kultúra. Praha, Grada Publishing 2004.*



# Exkurz 1

## Svetový étos *Univerzalita etickej povinnosti*

Ten bol utvorený v takej citlivej oblasti, ako je presvedčenie, viera, náboženstvo. Ako hovorí Kung: „... bez náboženstva človek nemôže zdôvodniť nepodmienenosť a univerzalitu etickej povinnosti.“<sup>32</sup> Bez hľadania porozumenia, situácia môže celkom logicky v dnešnej dobe vyústiť nie vo víťazstvo jednej z nich, ale v zničení všetkých. Je teda potrebné nájsť globálne porozumenie, nejaký svetový étos.<sup>33</sup>

Zložitosti života priniesli aj požiadavku rešpektovania základných ľudských práv, teda niečoho, čo je všetkým ľuďom spoločné. Aj v tejto oblasti sa nadobudlo dosť skúseností zo vzájomného vplyvu viacerých kultúr. Ide hlavne o problematiku uzavretia konsenzu medzi diametrálne odlišným poňatím človeka a neochotou konštruktívneho dialógu, ktorého deklarovaný cieľ by viedol k oslabeniu mocenskej pozície niektorých účastníkov v ich vlastných krajinách.

Podnikateľský kooperačný globálny priestor pre dobré fungovanie a efektívnosť sa musí nevyhnutne vyrovnáť s rozdielmi kultúr zúčastnených členov a je teda potrebné zamyslieť sa nad tým, na čom je založená ochota k dialógu a dialóg sám. Jednoznačne je založený na človeku, na jeho charaktere, vnútornom postoji, tolerancii, správaní sa bez násilia či iného donútenia, schopnosti porozumenia druhému.

To všetko platí aj pre kultúru. Neexistuje nejaká jedna najlepšia kultúra. Každá z existujúcich kultúr je svojím spôsobom jedinečná a prináša svoj názor na interpretáciu mnohoznačného sveta. Samozrejme existujú interpretácie hlboké, plytké, dokonalé, menej dokonalé, existuje medzi nimi kvalitatívny rozdiel. Avšak tento rozdiel interpretácií kvality je značne spojený s tým, kto interpretuje, aké meradlá si pre interpretáciu zvolil.<sup>34</sup>

Závažnosť uvedených myšlienok pri hľadaní konsenzu kultúr v podnikoch je jednoznačná. Globálna kooperácia musí byť založená na niečom, čo je spoločné zúčastneným na kooperácii a cieľ zvýšiť konkurenčný potenciál, prežitie a rozvoj.

<sup>32</sup> Kung, H.: Projekt svetový étos. Zlín, Archa 1992.

<sup>33</sup> V historickom rámci sú často vysvetľované strety kultúr v náboženstve, ktoré vždy bolo ponímané ako nositeľ morálnych hodnôt, a to od najstarších čias ľudskej civilizácie. To, že sa vzťahuje k absolútne, ho stavia do úplne inej pozície, než ako by etické požiadavky prinášali iba ľudské autority. Náboženstvo, podľa všeobecne uznávaného názoru, môže dať človeku odpoveď na otázky o jeho zmysle, orientácii vo svete, v ňom človek môže opäť nájsť svoju stratenú identitu. Analogické procesy môžeme pozorovať aj v iných celkoch, zameraných na plnenie poslania, napríklad v podnikoch.

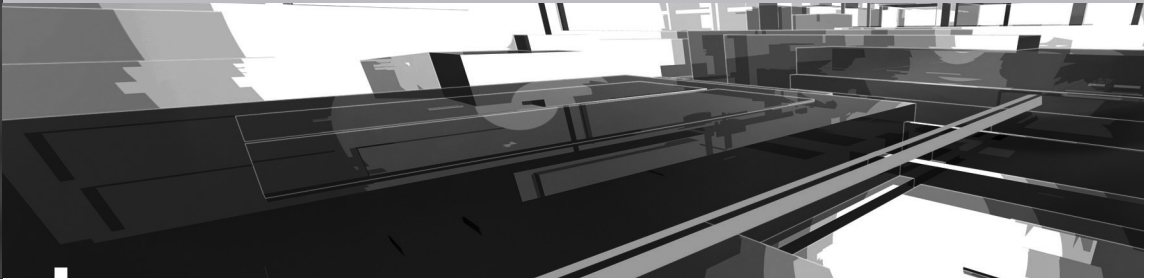
<sup>34</sup> Hoci existuje niečo spoločné všetkým ľuďom, v chápaní ľudských práv existujú kultúrne rozdiely. Roku 1993 sa vo Viedni konala Svetová konferencia OSN o ľudských právach. Do výslednej deklarácie sa však nepodarilo presadiť žiadne potvrdenie práv na slobodu tlače, zhromažďovania ani vyznania, takže bola v mnohých ohľadoch slabšia ako Všeobecná deklarácia ľudských práv, prijatá v roku 1948.



## 3. kapitola

## Zásadné zmeny podnikania, práce i životnej úrovne

### Ekonomika a financie v kontexte so spoločenským vývojom a zmenami v podnikateľskom prostredí



- *Vplyv sociálnych a psychologických faktorov sa dnes už výrazne prejavuje inerciou vo vzťahu k masovosti práce a podriadenosti. Nemožno jednoznačne súhlasiť s tézou, že globalizácia mobilizuje podniky, aby v záujme dosiahnutia kritického množstva a kvality zdrojov a adaptačnej rýchlosti medzi sebou účelne vytvárali a kreovali rôzne formy vzájomnej súčinnosti v podobe formálnych i neformálnych dohôd s majetkovým alebo nemajetkovým prepojením. Zároveň nemožno poprieť ani to, že globalizácia zásadne zmenila podmienky podnikania i samotné podnikanie. Bezprecedentne zvýšila dynamiku zmien, otvorila široký priestor nových príležitostí, v dôsledku čoho sa nebývalým spôsobom zvýšil ekonomický význam faktora času v zmysle dôsledkov konkurenčného predstihu a zaostávania. Ak chce podnik prežiť, musí o svoje prežitie tvrdo zápasiť.*

Problémovou otázkou ostáva zmysel takéhoto podnikania. Prečo zápasiť o prežitie? Prečo nežiť v harmónii vzťahov medzi ľuďmi, prečo radšej nenachádzať možnosti celosvetového prerozdelenia profitu podnikov z výnosov pripisovaných novým technológiám a ich zvýšenej produktivite? Nie je predsa možné v kultivovanej spoločnosti s dobrým úmyslom prijať „zákon džungle“ a privlastňovať si produkty „svetového rozumu“ v celom rozsahu iba vo svojom majetkovom portfóliu. Ak nové technológie ľuďom „berú prácu“, nech im ju nahradí časť výnosov z nových technológií v naturálnom alebo finančnom ekvivalente, ktorý zabezpečí človeku rovnocenné životné podmienky prinajmenšom na úrovni zodpovedajúcej situácii, keď pracoval a za prácu bol odmeňovaný platom, prémiami, rôznymi benefitmi alebo naturáliami. Koniec – koncov ak si vlastník podniku bezohľadne privlastňuje všetky výnosy a nepodieľa

sa na primeranej náhrade „obetiám technologického pokroku“, jeho neúmerne narastajúce finančné konto sa stáva prakticky nepotrebným. Jedinou funkciou ostane možnosť číselného vyjadrenia jeho reálneho konta pre primerané poradie v rebríčku najbohatších ľudí alebo najbohatších podnikov. Stálo by za to poznať odpovede najbohatších ľudí, či je pre nich osobne prínosom alebo obohatením života popredné umiestnenie sa v rebríčku najbohatších ľudí a či by nepocitovali viac šťastia, ak by navýšená čiastka profitu z výkonnejších technológií prispela ku kvalite života tých, ktorým technológia zobrala prácu a obrala ich o možnosť seberealizácie.

## Prerozdelenie výnosov globálneho podnikania

V podnikaní musia platiť princípy. V kapitalizme je to princíp korešpondujúci s prírodnými zákonmi, kde prežíva nie silnejší ale ten, kto lepšie spracuje informácie, kto má lepšie znalosti a lepšie ich využíva. Lenže subjektom podnikania je človek. Ten sa od inej životnej ríše odlišuje svojim rozumom a cítením. Dôsledné rešpektovanie podnikateľských princípov s vylúčením vzťahov k iným ľuďom a ich často ťaživej životnej situácie je znakom bezohľadnosti a egoizmu vymykajúceho sa z potreby správať sa eticky s potrebnou úrovňou empatie.

Ak sa vrátíme k úvahám o existenčnej kauze, je zacielenie na dosahovanie maximálnych výkonov ešte zmysluplné? Všetko má svoje hranice, maximálne výkony môžu spôsobiť maximálnu únavu a nechúť podnikov i jednotlivcov. Ako sa môže človek tešiť zo života, keď neustále musí ísť naplno, až na hranice svojich síl? Ani dostatok znalostí a silný inovačný potenciál nemusia odolať emočnému potenciálu ľudí čoraz viac sklzavajúceho do beznádeje a nezmyselnosti neustálej honby za výkonmi a prosperitou.

Ak to teda zosumarizujeme, potom rozhodujúce faktory sú: **1.** limitovanosť prírodných zdrojov, **2.** určenie celosvetovej spotreby pre život rozhodujúcich produktov, **3.** stanovenie celosvetovej kapacity rozhodujúcich potrieb, **4.** zváženie percentuálneho zastúpenia spotrebiteľov podľa krajín a ekonomicko-kultúrnej vyspelosti, **5.** stanovenie potrebnej celosvetovej spotreby so zohľadnením rastu produktivity v súvislosti s obmenou technológií, **6.** na úrovni podnikov svetovej triedy určitý požadovaný rast podnikov.

## Zdôvodnenosť ukazovateľov prosperity podniku

Ekonomika a financie zohrávajú kľúčovú úlohu v súčasnom hyperkonkurenčnom prostredí. Čoraz častejšie krachy podnikov a inštitúcií, ktoré sa dlhodobo zaraďovali medzi úspešné, mali svoje príčiny nielen v otázkach financií. Keď príjmemé tézu, že pre systém merania a hodnotenia výkonnosti podniku je kľúčová voľba vhodných ukazovateľov, potom sa s ohľadom na pozorované zmeny v spoločnosti i v podnikoch treba opýtať, či doterajšie ukazovatele sú ešte platné, či postačujú na zachovanie existencie podniku. Je to vážna otázka, pretože ani tie najlepšie dosahované výsledky ešte nie sú zárukou, či sú dostačujúce na prekonanie spoločenských a vnútropodnikových zmien, pretrvávajúcej inercie a vôbec nového formujúceho sa spoločenského vedomia a nálad. Musíme si totiž uvedomiť, že rast ekonomiky podniku nemusí byť vždy daný rastom znalostí a inovačných aplikácií, ale môže byť vytvorený maximalizáciou vykorisťovania ľudí až neludským nátlakom na totálne využitie pracovného času a doslova na „automatizáciu pracovných úkonov človeka“. V takom prípade sa človek stáva strojom nasadeným do technologických procesov. Nemožno ale očakávať, že pod hrozbou prepustenia, udržiavaný „riadiaci teror“, neustále sledovanie výkonnostnej spôsobilosti, prítvrzdovanie noriem a nelútočná mocenská agresivita manažérov sa neprejavia na strane utláča-

ných. Môže sa preto stať, že podnik skolabuje napriek moderným technológiám a dlhodobej finančnej úspešnosti doslova zo dňa na deň!

Potvrďuje to dostatok prípadov krachu aj dlhodobo úspešných podnikov dokonca v globálnom meradle. Okrem metodiky BSC existuje množstvo iných konceptov, ktoré umožňujú riadenie, meranie a hodnotenie výkonnosti podnikových procesov. Vybrané koncepty aplikované v podnikoch za účelom zvýšenia výkonnosti procesov naznačujú možnosť iných efektívnych aplikácií, ktoré by viedli k požadovanému výsledku. Je preto žiadúce podrobiť kritickej analýze nielen metodiku BSC, ale aj iné metodiky a rozhodnúť sa pre vhodné podnikové aplikácie (tab. 1.1).<sup>35</sup> Nosnou metodikou uplatnenou aj v tejto publikácii je metodika BSC. Napriek jej prednostiam však treba pripustiť, že iné moderné metodiky sa v novej spoločenskej situácii môžu javiť ako výpovednejšie. Je totiž zrejme, že úspešne sa môžu rozvíjať len tie podniky, ktoré flexibilne reagujú na zmenené podmienky, sledujú a pravidelne vyhodnocujú úroveň podnikovej výkonnosti a investujú do jej zvyšovania a tiež pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sú flexibilné a po zrelom zvážení využívajú aj novšie prístupy, ktoré uprednostňujú meranie efektívnosti a výkonnosti podniku z pohľadu zvýšenia jeho hodnoty a ktoré podporujú kroky vedúce k zachovaniu existencie podniku.

**Zmyslom života nie sú peniaze, ale využitie intelligenčného potenciálu ľudstva pri nachádzaní spôsobov rozumného spravovania spoločnosti a zachovanie kontinuity vývoja človeka s ohľadom na limitné zdroje pri utváraní existenčných podmienok aj pre budúce generácie.**

## Nový svet podnikania

### *Voľba metodiky BSC na posudzovanie potenciálov vývojových zmien orientovaných na tvorbu budúcnosti*

Vedeckému ponímaniu sveta je vlastná snaha človeka spresňovať, ozrejmovvať a systemizovať celkový obraz o svete, v ktorom žije. Avšak vzhľadom na úroveň svojho poznania a techniky v danom čase je pochopiteľná väčšia alebo menšia miera neschopnosti plniť túto úlohu presne. Predovšetkým v humanitných disciplínach sú stále mnohé veci a vzťahy, ktoré nie je možné jednoznačne zatriediť. Zrýchľujúce sa turbulencie vnášajú do usporiadaných systémov chaos a neprehľadnosť, skracuje sa čas potrebný na pochopenie novej situácie, adaptáciu, prípravu projektu,<sup>36</sup> rozhodnutie a samotnú realizáciu nového projektu. O novom svete máme iba predstavu akoby o fuzzy množinách neustále sa meniacich čo do určenia, veľkosti, a vzájomných interakcií.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Michaela Durkáčová – Lenka Kalafusová: Tradičné a moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti podnikov. The 15th International Scientific Conference. Trends and Innovative Approaches in Business Processes, 2012" [http://www.sjft.tuke.sk/kpiam/1alPvPP/2012/index.files/clanky/39 Michaela DurkAcovA TRADICNE A MODERNE.pdf](http://www.sjft.tuke.sk/kpiam/1alPvPP/2012/index.files/clanky/39%20Michaela%20Durkacova%20TRADICNE%20A%20MODERNE.pdf). (Čerpané z originálnych prameňov: 1. Rigby, D., Bilodeau, B.: Management Tools and Trends 2011).

<sup>36</sup> Je to matematický snáď najlepšie spracovaná časť prostriedkov umelej inteligencie, pomocou ktorej môžeme simulovať veľkú časť procesov ľudského uvažovania, aj napriek tomu je to disciplína, ktorá ešte aj teraz má mnohých odporcov. Navyše, je to disciplína, ktorá nebúra doterajšie znalosti, ktorá sa snaží iba rozšíriť obzor poznania a pochopiť rozdiel dvojhodnotového, čierno-bieleho videnia sveta, ktoré mnohí považujú za jediné správne, lebo sa tam neurčitost nemá možnosť sa prejaviť. Binárny svet „áno – nie“, „platí – neplatí“, „čierna – biela“, či „0 – 1“ jednoducho inú alternatívu nepozná. Je teda dosť dôvodov zaujať stanovisko k tomu, nakoľko je otázka neurčitosti či nepresnosti aktuálnou, či skutočne je existencia nepresnosti a neurčitosti spôsobená iba neexistenciou 100% presnosti a ak ju získame, prestane nepresnosť existovať. Možno sa ale opýtať inakšie. Nie sú nepresnosť aj neurčitost rovnako integrálnymi súčasťami sveta ako je ňou presnosť? Nestáva sa preto aj presnosť iba špeciálnym prípadom nepresnosti?

<sup>37</sup> Ale ako je to s otáznikom pri pojme perspektíva? A prečo už v nadpise je otáznik? Vysvetlenie spočíva v poznaní obsahu slov „fuzzy množina“ a „perspektíva“.

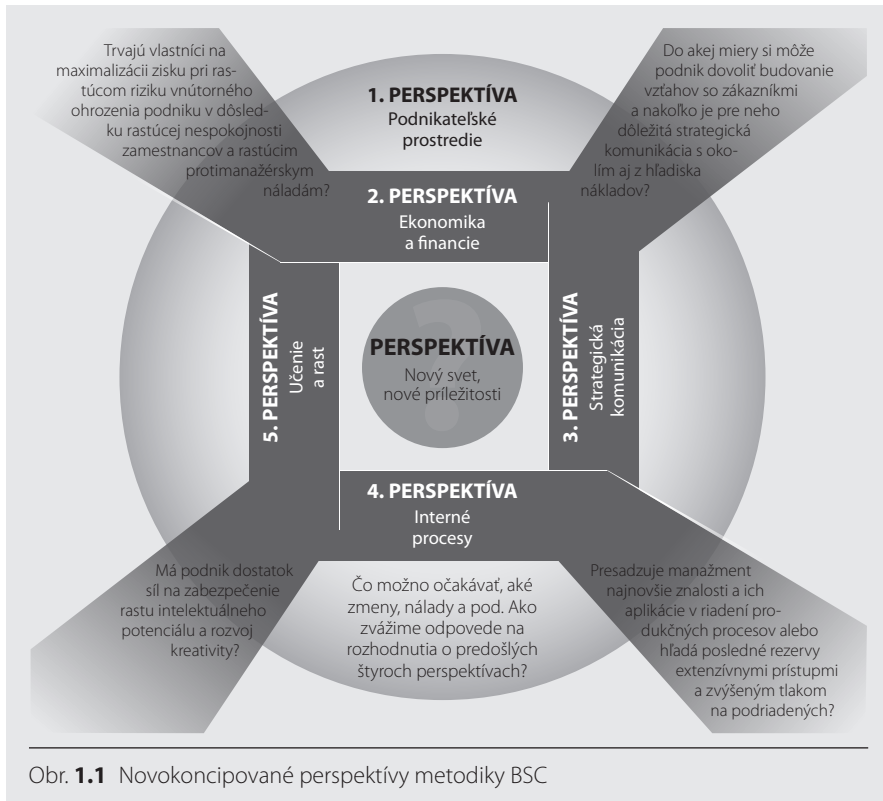
<b>Benchmarking</b>	Cieľom benchmarkingu je nájsť príklady lepších výkonov, pochopiť procesy a postupy riadenia, ktoré poháňajú tento výkon.
<b>Strategické plánovanie</b>	Strategické plánovanie je komplexný proces stanovenia toho, kam by mal podnik smerovať a ako možno najlepšie dosiahnuť tento cieľ. Odhaduje potenciál podniku a explicitne spája podnikové ciele a zdroje potrebné na ich dosiahnutie.
<b>Formulovanie misie a vízie</b>	Misia je poslanie, definuje zmysel existencie podniku, jeho ciele a prístup k dosiahnutiu týchto cieľov. Vízia popisuje želané budúce postavenie podniku. Stratégia je odpoveďou na otázku, akými metódami dosiahneme víziu. Prvky misie a vízie sú často kombinované, aby poskytl formuláciu cieľov podniku, účelov a hodnôt.
<b>Riadenie vzťahov so zákazníkmi</b>	Zaoberá sa zvládnutím všetkých vzťahov, ktoré sa týkajú komunikácie podniku so svojím zákazníkom. Na implementáciu CRM sa využívajú informačné systémy, ktoré umožňujú zaznamenávať celý predajný proces od prvého kontaktu so zákazníkom až po fakturáciu tovarov a služieb. CRM nie je určený ani tak na zvyšovanie počtu zákazníkov, ako na zvyšovanie spokojnosti už získaných zákazníkov.
<b>Outsourcing</b>	Odvodzenie vnútropodnikových aktivít zvyčajne nesúvisiacich s hlavnou činnosťou podniku na externý subjekt (subdodávateľa – napr. účtovníctvo, marketing, IT, atď.)
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Programy riadenia zmien umožňujú podnikom riadiť zaradenie nových procesov a postupov s cieľom zvýšiť výkonnosť a zlepšiť konkurenčnú výhodu podniku. Sú zamerané na implementáciu iniciatív a zabezpečenie trvalého úspechu v budúcnosti.
<b>Kľúčové kompetencie</b>	Kľúčová kompetencia spĺňa tieto tri očakávania: 1. prináša zákaznikom hodnotu, 2. pre konkurenciu nie je ľahké ju napodobiť, 3. môže to byť ľahko aplikovateľné na veľa (Core Competencies) produktov a trhoch (know-how, proces alebo aj vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi). Pri posudzovaní, či je daná schopnosť kľúčovou kompetenciou, hlavnú úlohu zohráva to, či dokáže vytvárať udržateľnú konkurenčnú výhodu.
<b>Strategické aliancie (Strategic Alliances)</b>	Sú dohody medzi podnikmi, v ktorých sa každý zaväzuje poskytnúť prostriedky na dosiahnutie spoločného súboru cieľov. Vďaka strategickej aliancii si môžu podniky zlepšiť konkurenčnú pozíciu, získať prístup na nové trhy, podporiť kritické oblasti svojho podnikania a zdieľať riziká a náklady veľkých developperských projektov.
<b>Segmentácia zákazníkov (Customer Segmentation)</b>	Segmentácia zákazníkov rozdeľuje množstvo reálnych alebo potenciálnych zákazníkov do skupín, pričom primárnou snahou je im lepšie porozumieť, aby sa naplnil obchodný zámer.
<b>Znalostné riadenie (Knowledge Management)</b>	Predstavuje stratégie a procesy na rozpoznanie, zachytenie a efektívne využitie znalostí s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti. Je definované ako systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia aktivít spoločnosti. Predpokladom úspešného manažmentu znalostí je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií.
<b>Scenáre a krízové plánovanie (Scenario and Contingency Planning)</b>	Umožňuje vedeniu podniku preskúmať a pripraviť sa na niekoľko alternatív pre budúcnosť. Skúma a predikuje výsledky podniku očakávané pri rôznych stratégiách a ekonomických podmienkach. Krízové plánovanie posudzuje, aký vplyv na podnik môžu mať náhle zmeny na trhu a spracováva stratégiu a postupy na ich riešenie.
<b>Riadenie spokojnosti a vernosti (Satisfaction and Loyalty Management)</b>	Nástroje na riadenie spokojnosti a vernosti pôsobia na rast tržieb a ziskov podniku zlepšením vzťahov so svojimi zákazníkmi, zamestnancami a investormi. Riadenie spokojnosti a vernosti kvantitatívne zlepšiť finančné výsledky a tvrdí, že aj malé posuny v získaní zákazníkov môžu priniesť významné zmeny vo výkonnosti, zisku a raste podniku.
<b>Riadenie zásobovacieho reťazca (Supply Chain Management)</b>	Je riadenie (plánovanie, časové rozvrhovanie a ovládanie) zásobovacieho reťazca. Spočíva v integrácii a organizácii informačných a logistických činností v podnikoch, ktoré sú zapojené do zásobovacieho reťazca. Cieľom je distribúcia tovarov a služieb poskytujúca zákazníkovi úžitkovú hodnotu.
<b>Riadenie rizík (Enterprise Risk Management)</b>	Je riadenie (plánovanie, časové rozvrhovanie a ovládanie) zásobovacieho reťazca. Spočíva v integrácii a organizácii informačných a logistických činností v podnikoch, ktoré sú zapojené do zásobovacieho reťazca. Cieľom je distribúcia tovarov a služieb poskytujúca zákazníkovi úžitkovú hodnotu.

<b>Fúzie a akvizície (Mergers and Acquisitions)</b>	Fúzie (zliúčia, splynútia) a akvizície je súhrnné označenie transakcií súvisiacich s cieľným nadobúdaním a zlučovaním pôvodne samostatných podnikov, ako aj podnikových financií, manažmentu a podnikovej stratégie. Najhlavnejšími dôvodmi pre fúziu a akvizíciu je reštrukturalizácia subjektov, zlepšenie platobnej bilancie, získanie väčšieho podielu na trhu a zvýšenie výkonnosti.
<b>Otvorené inovácie (Open Innovation)</b>	Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov, systémov a spoločenských vzťahov. Pre otvorené inovácie platia zásady voľného obchodu na inovácie a nové myšlienky. Vďaka spolupráci s nečlenmi, vrátane zákazníkov, dodávateľov i konkurencie, otvorené inovácie umožňujú zákonmi komparatívnej výhody riadiť efektívne alokáciu zdrojov, výskumu a vývoja, importovať kvalitnejšie nápady z celej rady svetových odborníkov s cieľom zlepšiť rýchlosť, kvalitu a náklady na inovácie.
<b>Modely cenovej optimalizácie (Price Optimization Models)</b>	Modely cenovej optimalizácie sú matematické programy, ktoré kalkulujú, ako sa mení dopyt v rôznych cenových hladinách, potom kombinujú tieto údaje s údajmi o nákladoch a zásobách, aby odporučili ceny, ktoré zvýšia zisky. Modelovanie umožňuje podnikom využiť ceny ako silnú ziskovú páku, ktorá je často nedostatočne vyvinutá.
<b>Downsizing</b>	Pod pojmom downsizing sa môže skrývať zmenšenie veľkosti čohokoľvek, znížovanie. Z dôvodu poklesu tržieb podniky často redukovú svoju zamestnaneckú základňu ako prostriedok zníženia nákladov a zvýšenia ziskovosti. Aj keď downsizing je efektívny pre výrazné zníženie nákladov, často vytvára nežiaduce vedľajšie účinky, napr. poškodenie morálky zamestnancov, zlé vzťahy s verejnosťou, budúce náklady na získavanie a školenie nových zamestnancov a neschopnosť rýchlo využiť príležitosti, keď sa ekonomika zlepši. Inteligentná redukcia by mala podniku pomôcť vymaniť sa z nepriaznivej ekonomickej situácie.
<b>Data Envelopment Analysis (DEA)</b>	Používa sa na meranie relatívnej efektivity organizačných jednotiek na báze lineárneho programovania. Uplatňuje sa tam, kde je veľké množstvo vstupných a výstupných veličín. Konštruje empirickú produkčnú funkciu a s jej pomocou vyberá rozhodujúce ukazovatele.
<b>Riadenie výkonnosti procesov autorov Sink a Tuttle</b>	Sink a Tuttle (1989) vo svojom modeli tvrdia, že výkonnosť podniku je komplexný vzťah medzi siedmiimi výkonnosťnými kritériami: efektívnosť, účinnosť, kvalita, produktivita, kvalita pracovného života, inovácia, ziskovosť.
<b>Pyramída výkonnosti</b>	Cieľom pyramídy výkonnosti je prepojenie stratégie podniku s jeho operáciami a činnosťami tak, že prepája ciele zhora nadol (na základe priorít zákazníkov) a meradlá zdola nahor. Zahŕňa štyri úrovne cieľov, ktoré sa zaoberajú podnikovou vonkajšou efektívnosťou (na ľavej strane pyramídy) a jeho vnútorná efektívnosť (na pravej strane pyramídy).
<b>Rapid Prototyping</b>	Rapid Prototyping prináša radikálne skrátenie času prípravy prototypu, a tým aj zvýšenie početnosti variantov návrhov a znižuje náklady na výrobu prototypov. Charakteristickým rysom všetkých metód Rapid Prototypingu je rýchla a náklady šetriaca výroba modelov, vzoriek a prototypov priamo na základe súborov vytvorených v simulačných systémoch CAD bez použitia foriem a nástrojov. Rapid Prototyping vytvára reálne testy rýchlym uvedením modelov pred zákazníkmi, a potom robí vylepšenia na základe ich názorov.
<b>Centrum spoločných služieb (Shared Service Centers – SSC)</b>	Veľké podniky pri hľadaní úspor v období recesie často pristupujú k využívaniu centier zdieľaných služieb, ktoré spravidla umožňujú efektívnejšie zabezpečovanie činností napr. v podnikovej administratíve alebo účtovníctve. Za poskytované služby si centrum účtuje poplatky na základe uzatvorených dohôd a zmluvných dohovorov.
<b>Sociálne médiá (Social Media Programs)</b>	Relatívne nový trend v online marketingu, ktorý využíva silné zbrane súčasného internetu – sociálne siete (Facebook, Twitter, YouTube), online komunity, blogy a ostatné online médiá k spropagovaniu projektov. Výhodou sociálnych médií je, že poskytujú veľa priestoru pre kreativitu a nápady, ktoré sa následne šíria medzi samotnými užívateľmi. Umožňujú jednotlivcom i podnikom komunikovať so svojimi zamestnancami, priateľmi, zákazníkmi a partnermi elektronicky. Sociálne médiá sa rýchlo menia a sú používané pre štyri základné ciele: komunikácia (riadenie povedomia, zdieľanie obsahu a poskytovanie služieb zákazníkom), obchod, spolupráca (zdieľanie nápadov a získanie spätnej väzby) a verejnosť (podpora prepojenia podniku so zákazníkmi aj zamestnancami).

Tab. 1.1 Charakteristika vybraných konceptov riadenia a merania výkonnosti podniku

Teória fuzzy množín sa osvedčila rádo u niekoľko tisíc aplikácií v oblasti riadenia, diagnostiky, spracovania obrazov a prognostike. Každopádne analogicky ako na fuzzy množiny by sme mali zerať aj na obsah slova „perspektíva“. Nemožno totiž tvrdiť, že pod perspektívou sa chápe zreteľne načrtnutý obraz budúcnosti.

Významným rozhodnutím ovplyvňujúcim deskripciu budúcej situácie je voľba metodiky, ktorej použitie dáva najlepšie predpoklady. Existuje veľký počet metodík, ktoré sa zväčša sústreďujú na konkrétny okruh problematiky, týkajúcej sa produkčných procesov v podniku. Samozrejme, prirodzenou požiadavkou je aj prehodnotenie doteraz používanej rozšírenej metodiky piatich perspektív BSC (Balanced Scorecard). V prvom rade je potrebné vedieť, či metodika BSC dosťujúco zodpovie otázku perspektív podniku v novej spoločensko ekonomickej situácii a či poskytuje možnosť dostačujúco ozrejmiť zásadné zmeny v podnikateľskom prostredí, v ktorom podnik pôsobí. Okrem uvedenej výhody vychádzame aj z logiky aplikovanej metodiky BSC vo všetkých zväzkoch pentalógie, preto aj posledná, sumarizačná kapitola je usporiadaná podľa úspešne verifikovaného postupu.<sup>38</sup> Je však nevyhnutné pri pohľade na budúcnosť nanovo posúdiť platnosť rozsahu uplatňovania kľúčových ukazovateľov a jednotlivých perspektív (obr. 1.1).



Obr. 1.1 Novokoncepované perspektívy metodiky BSC

<sup>38</sup> Konceptia Balanced Scorecard bola prvýkrát uverejnená v roku 1992 v Harvard Business Review Robertom S. Kaplanom a Davidom P. Nortonom. V roku 1996 vydali knihu „The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action“, v ktorej zhmlu a doplnili koncepciu BSC. Uvedené štyri perspektívy rozšíril Kassey o perspektívu podnikateľského prostredia a vzhľadom na celkovú koncepciu pentalógie je premietnutá aj do skúmania a predikcii procesov budúcnosti.



## Možnosti komparácie minulého a novoformujúceho sa stavu

Rozhodne je výhodné, ak doteraz používaná metodika posúdenia efektivity podniku a jeho podnikania si aj v novom období zachová realizačnú kontinuitu. Keďže metodika BSC je založená na stanovení kľúčových ukazovateľov a konkrétnych meraniach v jednotlivých posudzovacích obdobiach a dá sa modifikovať podľa vývoja situácie a praktických potrieb v danej situácii, je to výhoda umožňujúca jej uplatnenie aj pri zásadných zmenách očakávaných v Novom svete. Dá sa meniť a aplikovať aj na jednotlivé organizačné zložky podnikov pri masívnom nasadení moderných informačných a komunikačných technológií tak, aby čo najlepšie podporovali podnikové ciele. Podstatné je, že každá perspektíva má určenú nielen misiu a strategické ciele, ale aj nové metriky, cieľové hodnoty zodpovedajúce Novej spoločnosti.

## Nové usporiadanie cieľov, nové priority a spôsoby ich dosahovania

Už samotná vízia, hoci aj v pri použití metodiky BSC, si vyžaduje nanovo prehodnotiť ciele a zvolené ukazovatele ich sledovania.

V súčasnosti úvaha o využívaní BSC na maximalizáciu zisku už neplatí v celom rozsahu. Je potrebné veľmi zodpovedne posúdiť situáciu v spoločenskom okolí a vo vnútri podniku, pretože sa môže stať, že podnik bude korigovať činnosť, ktorá v skutočnosti výkonnosť podniku vôbec neovplyvňuje. Ukazovatele BSC umožňujúce aktuálne meranie výkonnosti podniku nie sú ani v súčasnosti, po mnohých spoločenských zmenách využívané samoučelne. Cieľom nie je iba merať, ale najmä umožniť zlepšovanie výkonnosti podniku pri dodržiavaní všeobecných zásad smerovaných na zlepšovanie pracovných vzťahov, znižovanie strát a podporu vzdelávania.

Prehodnotenie jednotlivých perspektív je variabilné vo vzťahu k rozpočtu podniku, ale vždy tak, aby sa uprednostňovala zákaznícka perspektíva, čo sa dosahuje najmä rozvojom vzťahov so zákazníkmi a zvyšovaním dôveryhodnosti podniku kvalitou produktov. K tomu je však potrebné vylúčiť alebo zmeniť procesy s ohľadom na udržanie žiaduceho životného prostredia, vysporiadať sa s plytvaním a vytvárať priaznivé pracovné prostredie.

Nový pohľad si vyžaduje uplatniť nové spôsoby podporovania a motivovania zamestnancov, zvýšiť starostlivosť o vzdelávanie a osobnostný rozvoj.

## Zvyšovanie výkonnosti podniku

Zvyšovanie výkonnosti podniku, si vyžaduje zvýšiť najmä výkonnosť jeho hlavných procesov. Znamená pre podnik vyšší zisk a zároveň zvýšenie jeho konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a pod. Je to náročný proces, ktorý si vyžaduje starostlivú prípravu a zodpovedajúce plánovanie pre uvedený cieľ. Predovšetkým za sťažených okolností v dôsledku existencie tenzie a nedostatku zdrojov si treba uvedomiť, že ide o náročnú úlohu. Preto by sa mal podnik zameriavať predovšetkým na systematické sledovanie výkonnosti počas dlhšieho obdobia. Prax je však značne odlišná. Dôvodom sú najmä rýchlo sa meniace podmienky na trhu, pomerne krátka životnosť podnikov a taktiež aj manažérov v dôsledku intenzívnej konkurencie.

V dôsledku obavy o stratu zamestnania manažéri často uprednostňujú krátkodobé výsledky pred dlhodobými. Ak teda zväzíme zmeny v postojoch manažérov v dôsledku napätej situácie, potom riešenie by mohlo byť v zavedení aj vhodných nefinančných ukazovateľov. Je to zdôvodnené aj tým, že finančné ukazovatele splňajú funkciu poznania minulosti, nefinanč-

né ukazovatele dokážu relatívne presne identifikovať celkovú perspektívu podniku. Nie je to neefektívny prístup, pretože možno predpokladať, že uplatnením nefinančných perspektív podniku dôjde aj k zlepšeniu jeho finančnej výkonnosti.

## Včasné vnímanie signálov zmien voľbou postupov umožňujúcich iteračné komparácie

Metodika BSC umožňuje rozvinutie používaných ukazovateľov na dlhodobej časovej osi, čo je dané iteráciou meraní vo zvolených časových cykloch. Je to dôležitý aspekt metodiky BSC, pretože umožňuje neodkladné reagovanie decíznej sféry a manažmentu podnikov na nežiaduce javy a dáva možnosť regulačnými opatreniami dosiahnuť nový stav. Výrečným príkladom nevyhnutnosti sledovania a následnej regulácie alebo zásadnej zmeny systému je jedna z najdramatickejších zmien v manažérskom myslení – zmena roly zamestnanca.

Pre pochopenie možnosti modifikácie metodiky BSC uvedieme aspoň jeden príklad, týkajúci sa zásadnej existenčnej otázky a to straty zamestnania, ale aj nedostatku niektorých vysokokvalifikovaných odborníkov. Bipolarita prebytku a nedostatku pri súčasnom raste konkurencie sa stala pre súčasné podniky kardinálnou otázkou, ktorej riešenie je závislé skôr na vonkajších, ako vnútro podnikových faktoroch. Podniky majú výrazne sťažené rozhodovanie, pretože vonkajšie, neustále sa meniace faktory takmer nemôžu ovplyvniť, zároveň zo strany zamestnancov rastie vehemencia požiadaviek voči podniku, čo je zase z hľadiska podniku takmer nespĺniteľné a rastie obava z prežitia podniku i osobne vnímanej budúcnosti rovnako radových zamestnancov ako aj vrcholových manažérov. Modifikácia ukazovateľov metodiky BSC by mohla riešeniu načrtnutých situácií napomôcť.

V metodike BSC sa doteraz používajú meradlá zamestnaneckých cieľov, avšak podstatne sa mení ich obsah, ktorý je dnes medzi zamestnávateľom a zamestnancom. V tomto vzťahu rozhoduje stupeň kvalifikácie, úroveň znalostí a realizačná spôsobilosť.

Každopádne aj v súčasnosti, keď aj v medzinárodnom porovnaní sa vyказuje vysoká miera nezamestnanosti, je porovnávanie údajov pri vykázanom poklese výkonnosti zamestnanca pre manažéra signálom na zistenie príčiny tohto poklesu a môže byť aj argumentom na úvahy o jeho prepustení. Porovnávajú sa schopnosti zamestnancov a kľúčové meradlá zamestnaneckých cieľov. (tab. 1.2).

Problematika merania uplatnením metodiky BSC v nových spoločensko ekonomických podmienkach je zložitá aj vzhľadom na skutočnosť, že v Novom svete nadobúda skôr experimentálny charakter s podstatne zníženou vypovedacou hodnotou, v porovnaní s jej užitočnosťou v minulosti. Rozhodne však možno predpokladať jej utilitaritu a tým aj úsilie realizátorov v procese skúmania s cieľom viac sa priblížiť k poznaniu budúcnosti.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Už v predchádzajúcich statiach boli dostačujúco osvetlené očakávania zásadných zmien, osobitne vo štvrtom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

<p><b>1. Schopnosti zamestnancov</b></p> <p>Nápady, ako zlepšiť procesy a výkonnosť vzhľadom k zákazníkom, musia vo zvýšenej miere prichádzať od zamestnancov v prvej línii, ktorí sú najbližšie k interným procesom a zákazníkom. Táto zmena vyžaduje dôkladnú rekvalifikáciu zamestnancov, mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností pre dosiahnutie cieľa.</p>
<p><b>2. Kľúčové výstupné meradlá zamestnaneckých cieľov</b></p> <p>Kľúčové výstupné meradlá zamestnaneckých cieľov, ktoré sa môžu stať hybnými silami výstupu. Preferuje sa spokojnosť zamestnancov a ich udržanie, ak dosahujú požadovanú produktivitu.</p> <p><b>Meranie spokojnosti zamestnancov:</b> Zamestnanci, ktorí sú spokojní so zamestnaním, majú aj najspokojnejších zákazníkov. Meradlom sú výstupy z dotazníkov.</p> <p><b>Meranie udržania zamestnanca:</b> Východiskom tohoto meradla sú dlhodobé investície a tak odchod zamestnanca znamená stratu intelektuálneho kapitálu. Stáli, lojálni zamestnanci sú nositelia hodnôt podniku, know-how procesov a vnímavosti k potrebám zákazníkov.</p> <p><b>Meranie produktivity zamestnancov:</b> Najjednoduchším meradlom je zisk na zamestnanca.</p>
<p><b>3. Hybné sily perspektívy učenia sa a rastu</b></p> <p>Tri kritické aktivity: <b>1. rekvalifikácia zamestnancov, 2. schopnosti v oblasti informačných systémov, 3. motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť zamestnancov.</b></p>
<p><b>4. Schopnosť a využívanie informačných a expertných systémov</b></p> <p>Zamestnanci v „prvej línii“ potrebujú presnú a včasnú informáciu o celkovom vzťahu každého zákazníka k podniku. Tá by mala byť založená na analýze ABC o ziskovosti každého zákazníka. Títo zamestnanci by mali vedieť, v akom trhovom segmente daný zákazník pôsobí, aby vedeli posúdiť, koľko úsilia je potrebné vyvinúť k uspokojeniu existujúcich vzťahov alebo transakcií, ale tiež na zistenie a uspokojenie novovznikajúcich potrieb zákazníkov. Dobre fungujúce IS sú pre zamestnanca nevyhnutným predpokladom, ako zlepšovať procesy, či už spojitou prostredníctvom TQM, alebo nespojitou, prostredníctvom zmeny procesov a BPR projektov. Meradlom dostupnosti strategických informácií môžu byť percentá procesov s kvalitou reálneho času, doba trvania cyklu, dostupná spätná väzba o nákladoch a percento zamestnancov v priamom kontakte so zákazníkmi, ktorí majú on-line prístup k informáciám o nich.</p>
<p><b>5. Rekvalifikácia zamestnancov</b></p> <p>Na rekvalifikáciu zamestnancov môžeme pozerat' z hľadiska :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stupňa požadovanej rekvalifikácie</li> <li>• percentuálneho vyjadrenia pracovníka, ktorý ju vyžaduje</li> <li>• procesov a aktivít k definovaniu strategických pracovných miest a kompetencie pre pracovné miesto</li> </ul>
<p><b>6. Motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť</b></p> <p>Ciele a ich ukazovatele motivovali a sledovali úspech v budovaní tímu a ich výkonnosť. Kvalifikovaní zamestnanci s dobrým prístupom k informáciám neprispievajú k úspechu podniku, pokiaľ nie sú motivovaní k tomu, aby prispeli k plneniu kľúčových cieľov podniku, alebo ak nemôžu rozhodovať a konať.</p> <p><b>Meranie motivácie:</b> Motiváciu zamestnancov a ich samostatnosť môžeme merať:</p> <p><b>1. Počtom vytvorených a implementovaných podnetov na zamestnanca.</b> Predpokladá to však:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zverejňovať úspešné podnety;</li> <li>• zverejňovať výhody a zlepšenia, ku ktorým došlo vďaka podnetom;</li> <li>• prerokovať novú štruktúru odmeňovania za realizované podnety.</li> </ul> <p><b>2. Meranie zlepšenia procesov.</b></p> <p><b>3. Meranie osobnej a podnikovej angažovanosti</b></p> <p><b>4. Meradlá výkonnosti tímu.</b> Mnoho podnikov dnes prichádza na to, že dosiahnutie ambiciózných cieľov vyžaduje dobre fungujúce podnikové procesy. Manažéri sú presvedčení o tom, že výkonnosť nedosiahnu iba usilovnejšou, zasvätenejšou a informovanejšou prácou jednotlivcov. Podniky sa stále viac obracajú k zaisteniu dôležitých procesov na tímy.</p>

Tab. 1.2 Príklad možnosti adaptácie ukazovateľov BSC na podmienky Nového sveta

# Vízie alternatív budúcnosti

## *Kontúry podôb Nového sveta*

Spoločenské systémy utvárané ľuďmi by mali rešpektovať analógie prírodných zákonov, čomu zodpovedá kapitalistický systém, ktorého trhový mechanizmus legalizuje právo silnejšieho na zničenie slabšieho subjektu trhu. Inakšie a netolerantne povedané, požieranie slabších je nielen možnosťou, ale aj nevyhnutnosťou vlastnej sebazáchovy silnejších, k rastu ich dominancie a privlastňovaní si práva rozhodovať o ostatných členoch spoločnosti. Hovoriť o ľudskosti, spravodlivosti či tolerantnosti a pomoci slabším v systéme, ktorý je vo svojom základe bezohľadný a sprevádzaný glorifikáciou víťazov v poradí stupienkov meraných vlastníctvom finančných ekvivalentov gradovaných do extrémnych výšok je neúčelné, nemožno očakávať pozitívnu akceptáciu.

## Minulosť súčasnosti, súčasnosť budúcnosti

### *Vízie, imaginácia, náčrty podôb Nového sveta*

Prudké zmeny a časté prekvapenia spochybňujú spoločenské dianie, často sa objaví skepsa a aj významnejšie vedecké inštitúcie sa zaoberajú len čiastkovými riešeniami. Avšak v každom prípade je dostatok dôvodov na to, aby ľudia uvažovali o alternatívnych podobách podnikania, podnikov a ich riadení v budúcnosti.

### Farebné scenáre

Zaujímavé je znázornenie troch možných svetov – modrého, zeleného a oranžového. Predmetná štúdia vykresľuje, aké podoby by mohlo nadobudnúť podnikanie do konca roka 2020 a ako ovplyvní ľudí a ich prácu. Ako uvádzajú autori štúdie, tri načrtnuté scenáre by nemali byť chápané ako doslovné a kompletne vízie alternatívnych budúcností. Napokon, najpravdepodobnejší scenár je ten, v ktorom všetky tri svety budú existovať spoločne. Možno jeden prevládne v určitom regióne, prípadne v odvetví, a v inej časti sveta či v inom priemysle bude dominovať iný. Nech bude budúcnosť akákoľvek, jedno je isté. Súčasné podnikateľské modely sa zásadne menia. A tempo zmien aktuálnej dekády bude v porovnaní so súčasnosťou viacnásobne rýchlejšie<sup>40,41</sup> (obr. 1.2).

Svet a jeho vývoj nám dávajú každodennú príučku pod tlakom nečakaných zmien, je rozhodne treba vyjadriť sa jednoznačne. Ak už nám zemeľu odmieta tolerovať naše nezodpovedné exploatačné správanie, tak potom čo máme robiť? Ako dosiahnuť rovnováhu, v zmysle „má dať – dať“?<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Napr. časopis *Managing tomorrow's People*.

<sup>41</sup> Martin Valášek. Správa z globálneho ekonomického denníka o osem rokov, ak by sa naplnila jedna z vízií konzultačnej firmy Price Waterhouse Coopers. Aký bude podnik v roku 2020. Uverejnené v týždenníku *Trend* 27.4.2008.

<sup>42</sup> Ekvivalent služieb, ktoré zabezpečuje štát alebo sa o ne stará každý sám poskytoval zamestnancom už v 30. rokoch minulého storočia Tomáš Baťa. Žiadať pre nich školy, stavať domy.

Má vôbec význam naďalej hľadať možnosti ďalšieho zvyšovania výkonnosti a rastu podniku? Je zrejme, že existenčné limity si vynútiť prehodnotiť, čo vo vzťahu k okoliu je správne, použiteľné, perspektívne a čoho sa musíme vzdať. V prvom rade ide o rozumnú spotrebu, správanie sa ľudí voči sebe navzájom, ohľaduplnosť k prírode, jednoducho o zodpovedné konanie človeka v celej šírke jeho osobnosti, spoločenských potrieb.

## Nová kvalita života

Ak odhliadneme od viacerých desiatok pokusov presnejšie definovať kvalitu života a rôznorodosti názorov vedeckých autorít, nateraz musíme vystačiť s istým priblížením k pochopeniu úsilia človeka v dobe neurčitosti a ohrozenia. Nie náhodou sa objavujú všeobecné názory typu: „celkové užívanie si života“ alebo „všeobecné potešenie a radosť z toho byť nažive“. Namiesto definície sa iba zjednodušene najčastejšie uvádza zoznam určitých atribútov alebo dimenzií, ktoré môžu byť z preferovaného hľadiska dôležité.

### Dimenzie kvality života, atribúty, koncepty, modely a kategorizácie

Najčastejšie zahŕňajú zoznamy atribútov kvality života premenné ako bezpečnosť, kvalita a miera prístupu k verejným službám, životná úroveň (zamestnanosť, príjem, pracovné podmienky...), atraktivnosť prostredia. Zo sociálneho hľadiska je napríklad dôležitá miera zapojenia ľudí do komunitného života (aktivizácia – neziskový sektor a pod.) a mladých ľudí do mimoškolských aktivít (počet združení a klubov, športových, kultúrnych a iných krúžkov). V neskorších štúdiách sa začínajú objavovať taktiež environmentálne faktory, ktorých vplyv na kvalitu života je výrazný hlavne v urbanizovanom prostredí.

Možno teda tvrdiť, že namiesto snahy o definovanie kvality života sa objavujú rôzne chápania modelov tohto konceptu. *Gallowayová* uvádza kategorizáciu *Taillefferovej*.<sup>43</sup> Najčastejšie sa posudzuje ekonomická dimenzia kvality života alebo blahobytu. Z ekonomického hľadiska sa posudzujú predovšetkým kategórie príjmu, úspor a výdavkov, miery ekonomickej aktivity, pridanej hodnoty vytvorenej jednotlivcom a pod. Zaužívaným pojmom je tzv. hmotné bohatstvo, ktoré v sebe zahŕňa zamestnanie, rodinu a kultúru, zdravie a životné prostredie.<sup>44,45</sup>

<sup>43</sup> Taillefer, M., Ch. – Dupuis, G. – Roberge, M. A. – Lemay, S.: Health-Related Quality of Life Models: Systematic Review of the Literature. *Social Indicators Research*, roč. 34, č. 2, 2003, s. 293 – 323.

<sup>44</sup> Dá sa vyjadriť indexom kvality života. Ten pozostáva zo štrnástich parciálnych ukazovateľov ovplyvňujúcich kvalitu života v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti. Ukazovatele sú zoskupené do piatich nasledujúcich dimenzií.

<sup>45</sup> <http://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu>.

# Perspektíva: Podnikateľské prostredie

## *Premeny spoločenského a podnikateľského prostredia*

*Je jednoznačné, že na prelome tisícročí došlo k zásadným zmenám spoločenského a podnikateľského prostredia. Jednotlivé krajiny sa rôznymi spôsobmi intenzívnejšie zapojili do medzinárodnej delby práce, čo istým spôsobom možno chápať ako čiastočnú stratu národnej suverenity a rešpektovanie spoločných pravidiel. Takými sú napr. regulatívy Európskej únie, rôzne dohody a dôsledky centrálnych rozhodnutí na efektívnosť podnikania, kontrola plnenia centrálnych stanovených normatífov a termínov plnenia, reštrikcie za neplnenie úloh alebo omeškanie.*

Perspektíva nového spoločenského a zdravého podnikateľského prostredia je existenčne závislá na využívaní znalostí a zosúladiení ekonomických, komunikačných, interných perspektív učenia a rastu v každom podniku, inštitúcii a samozrejme aj myslenia a konania jednotlivcov. V tomto ponímaní je nevyhnutný zásadný zvrät v nazeraní na spoločenskú spotrebu a tvorbu nového podnikateľského prostredia. Možné scenáre vývoja podnikania v Novom svete sú uvedené na obr. 1.2.

**Podnikateľské prostredie, rast a limity zdrojov.** Rigorózne formulovaný determinant rastu, predovšetkým rastu spoločenskej spotreby, vyplýva zo skutočnosti, že spoločenská prosperita, podnikateľské a životné prostredie človeka sú vzájomne podmienené. Z pohľadu samotnej existencie života na celej planéte ďalšie zdokonaľovanie produkčných procesov a rast výkonnosti podnikov vedie k nelogickému počínaniu, sebaničeniu. V konečnom dôsledku je to „vedomá samovražda ľudstva“.

**Kritická zmena zachovania života.** Terajšiu situáciu možno charakterizovať ako fungovanie živých organizmov na prijateľnej úrovni. Je to ten najväčší dôvod a prijatie faktu, že napriek reálnej možnosti zvyšovania výkonnosti a zdokonaľovania produkčných technológií je nevyhnutné rešpektovať limity zdrojov. Túto požiadavku nemožno ignorovať, ak nemá dôjsť k urýchľovaniu deštruktívnych procesov s kardinálnymi dopadmi na existenčné prostredie človeka. Napriek dokázaným dopadom drancovania prírodných zdrojov zemegule za ostatných dvadsať rokov v celej Európe pretrvávajú a prehľbujú sa niektoré problémy, ktoré tieto podmienky obmedzujú a deformujú.

**Premeny podnikateľského prostredia vplyvom globálnych faktorov a rozhodnutí decíznej sféry.**

1. Vplyv globálnych faktorov a dopadov premien spoločenského systému na podnikateľské prostredie.
  - Rozhodnutia a regulatívy Európskej únie,
  - Plnenie dohôd a dopady centrálnych rozhodnutí na efektívnosť podnikania,
  - Kontrola plnenia centrálnych stanovených normatífov a termínov plnenia reštrikcie za neplnenie úloh alebo omeškanie.
2. Vplyv rozhodnutí decíznej sféry na podnikateľské prostredie v podnikoch. Tvrdenie, že trhový mechanizmus a podnikateľské prostredie môžu účinne fungovať, ak vlády a iné regulačné inštitúcie nebudú zasahovať do slobodných rozhodovaní ľudí v ich ekonomických aktivitách, nie je celkom pravdivé.

Formulácie uvádzané v príslušných dokumentoch, že vlády budú garantovať a vymáhať základné univerzálne pravidlá nevyhnutné na fungovanie slobodnej spoločnosti, právneho



Obr. 1.2 Vláda spotrebiteľov

Táto vízia predpokladá, že v polovici budúcej dekády vo viacerých odvetviach vyvrcholí desaťročie konsolidácie, fúzií a akvizícií. V náčrte je zakomponovaný predpoklad premeny spôsobov správania v rozpätí od kolektívizmu k individualizmu a od fragmentácie k integrácii. Jednotlivé scenáre majú aj niektoré zhodné znaky, ako napr. mimoriadne odmeny pre zamestnancov, ktoré nemusia byť iba finančné. Avšak práve tieto úvahy vedú k často k falošným predstavám o budúcnosti napriek ich inšpiratívnosti. Nemožno však poprieť, že sú predmetom rozvíjania ďalších úvah a pokusov o budúcnosti človeka a jeho Nového sveta.

Štáta a trhovej ekonomiky totiž nie dosť dôrazne obsahujú existenčný determinant v počínaní podnikov a to limitnosť prírodných zdrojov!

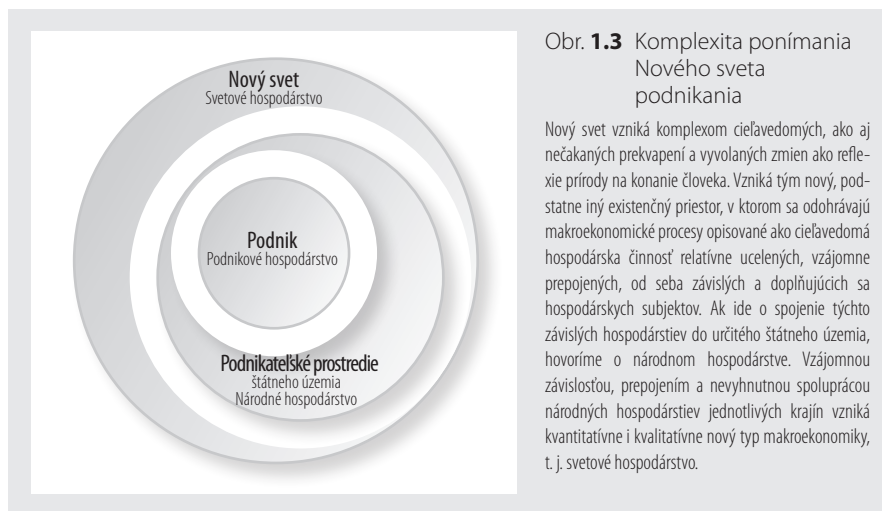
# Vplyv globálnych faktorov a dôsledkov premien spoločenského systému na podnikateľské prostredie

## *Komplexita ponímania podnikania v podmienkach Nového sveta*

Nová kvalita života bude aj inou kvalitou, racionálnou kvalitou v rozsahu individuálnych možností a spoločensky daných nevyhnutných obmedzení. Nová kvalita musí vniešť rovnováhu do miery spotreby a zásluhovosti meranej novou metrikou. Tomu musí zodpovedať aj proces tvorby nových hodnôt, chápanie práce, jej riadenie či usmerňovanie, pracovné prostredie, nové podoby práce.

Zo súčasného pohľadu sa naďalej javí ako ústredný celosvetový problém nedostatok pracovných príležitostí. Jeho príčiny boli aspoň približne osvetlené v existenčnej kauze. Avšak napriek očakávanej totálnej zmene je žiadúce nanovo priblížiť rozhodujúce faktory zmien, ktorých východiskom je pochopenie Nového sveta ako komplexu cieľavedomých zmien v globálnej dimenzii (obr. 1.3). Nový svet podnikania sa musí vyrovnáť s dopytom po práci a súvisiacimi požiadavkami na odmenu za prácu, s regulačnými opatreniami štátu. Doteraz uplatňovaná teória racionálnych očakávaní vplyvom „zrýchľovania času“ zlyháva. Ľudia na základe vlastných skúsenosti, racionálnych očakávaní dôsledkov určitého hospodárskeho opatrenia vlád menia svoju prvotnú reakciu. Ak sa predpokladalo, že ceny a mzdy sú pružné, v súčasnosti pozorujeme, že rovnováha medzi ponukou a dopytom sa nevytvára dostatočujúco rýchlo. Základnou otázkou je problém nezamestnanosti.<sup>46</sup>

Dopyt po práci je odvodeným dopytom, to znamená, že závisí od dopytu po výsledkoch tejto práce. Znamená to, že keď sa dopyt po produktoch zvýši, zvýši sa aj dopyt po pracov-



Obr. 1.3 Komplexita ponímania Nového sveta podnikania

Nový svet vzniká komplexom cieľavedomých, ako aj nečakaných prekvapení a vyvolaných zmien ako reflexie prírody na konanie človeka. Vzniká tým nový, podstatne iný existenčný priestor, v ktorom sa odohrávajú makroekonomické procesy opisované ako cieľavedomá hospodárska činnosť relatívne ucelených, vzájomne prepojených, od seba závislých a dopĺňujúcich sa hospodárskych subjektov. Ak ide o spojenie týchto závislých hospodárstiev do určitého štátneho územia, hovoríme o národnom hospodárstve. Vzájomnou závislosťou, prepojením a nevyhnutnou spolupracou národných hospodárstiev jednotlivých krajín vzniká kvantitatívne i kvalitatívne nový typ makroekonomiky, t. j. svetové hospodárstvo.

<sup>46</sup> <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/makroekonomika/trh-prace-a-odbory>.



níoch. Medzi ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú dopyt po práci, je napríklad úroveň využitia technických, technologických a organizačných znalostí, kvalita a kvantita ostatných výrobných faktorov a iné. Trh práce ovplyvňujú zásahy štátu. Posledným, tiež dôležitým subjektom na trhu práce sú odbory, ktoré pôsobia hlavne ako regulátory trhu. Jedná sa hlavne o tzv. tripartitné rokovania, na ktorých sa zúčastňujú zamestnávateľia, odbory a vláda. Odbory zohrávajú dôležitú úlohu pri riešení mzdových otázok. V konečnom dôsledku však pôsobenie odborov znamená na jednej strane zvýšenie mzdových sadzieb, na druhej strane dochádza k poklesu zamestnanosti, k poklesu produktu a k zníženiu reálnej mzdy, takže konečný efekt ich pôsobenia je sporný. V súčasnej situácii počet zásahov vlády narastá. Ide vlastne o krátkodobé regulatívy, ktoré (pokiaľ ide o ich počet a silu zásahu) po prekročení medznej hranice narušia homeostázu systému a spôsobia rast jeho nefunkčnosti. Tieto konštatovania človek nemusí poznať na báze teoretických postulátov, skôr ich prežíva v reálnom živote a každý podľa svojich možností a schopností sa s ich dopadmi musí vyrovnávať. Je to však možné iba do istej úrovne. Ak sú tlaky veľké, dochádza k rastúcim nepokojom, štrajkom, rastie kriminalita a v extrémnych prípadoch dochádza aj k zámernej deštrukcii okolia a ohrozovaniu života a nekontrolovateľnému násiliu, často prekračujúcemu hranice štátov.

## Vplyv rozhodnutí decíznej sféry na podnikateľské prostredie v podnikoch

Decízna sféra má neodňateľnú zodpovednosť za rozvoj technickej a právnej infraštruktúry štátu. Každé zásadné rozhodnutie v decíznej sfére, ktoré sa premietne do zákonov alebo iných relevantných dokumentov, vstupuje do utvárania reálnych podmienok pre podnikanie. Vyplyva to aj z toho, že ekonomika nie je len otázkou čísiel o raste, exporte či nezamestnanosti, ako sa to často vysvetľuje. V skutočnosti predstavuje materiálny základ, ktorý vypovedá o stave spoločnosti, kvalite života a perspektívach. Len takto chápanú ekonomiku s jej prioritami možno podľa neho priblížiť ľuďom. Potom aj hospodárski predstavitelia dokážu adekvátnejšie stanovovať smerovanie tejto sféry.

Je nesporné, ak sa majú zlepšovať podmienky pre podnikanie s cieľom napomôcť rozvoju ekonomiky, potom najvyšším zložkám rozhodovania by mali byť sprístupnené relevantné údaje o skutočnom stave a situácii v čase prijímania rozhodutia.

## Vplyv Európskej únie na podporu vzdelávania, vedy a výskumu

Európska únia sa pevne zaviazala splniť rozvojové ciele tisícročia a usiluje sa o odstránenie chudoby a zlepšenie životných podmienok do roku 2015.<sup>47</sup> Európska únia, ako najväčší svetový darca, poskytuje viac ako polovicu celkovej pomoci rozvojovým krajinám. Iba Európska komisia poskytuje 13 % celkovej pomoci – 12,3 miliardy eur v roku 2009 – prostredníctvom programov podporujúcich rozvojové ciele tisícročia, ako aj sektory, ktoré sú zásadné pre trvalo udržateľný rozvoj, ako napríklad infraštruktúra, klíma a energetika.

Na rôznom základe a úrovni existujú podujatia, ktorých cieľom je informovať podnikovú a decíznu sféru o predpokladanom makroekonomickom vývoji v jednotlivých rokoch, ktoré

<sup>47</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/188a\\_mdg\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/188a_mdg_sk.pdf).

by potom mali byť východiskom pre prijímanie rozhodnutí.<sup>48</sup> Účastníci takýchto podujatí spravidla diskutujú aj o očakávaniach z hľadiska dosahov ekonomických opatrení vlády na subjekty hospodárskej sféry. Nástrojom presadzovania národných a štátnych záujmov v procese pokračujúcej globalizácie je štátny výskum. Idea rovnomerného plošného rozloženia výskumu a jeho koordinácie je obsahom projektu „Európsky výskumný priestor“, ktorý presadzuje Európska komisia. Akadémie vied krajín východnej a strednej Európy, osobitne krajín Visegrádskej štvorky, obstáli ako najefektívnejšia zložka výskumu svojich krajín.

## Ovplyvňovanie decíznej sféry lobingom

Ovplyvňovanie decíznej sféry je možné aj lobingom.<sup>49</sup> Ten vychádza z hlbokého poznania procesnoprávných predpisov tvorby rozhodnutí na jednotlivých úrovniach decíznej sféry zapojených do procesu rozhodovania. Lobing je vyhradenou doménou silných súkromných spoločností alebo podnikateľských združení obhajujúcich úzke podnikateľské záujmy.<sup>50</sup>

Za lobing sa často nesprávne považuje neoprávnené poskytovanie finančných prostriedkov či služieb ako odmeny za získanie informácií, získanie prístupu k politikom alebo za dosiahnutie zmeny v legislatívnom, respektíve regulačnom procese. Lobing býva teda mylne spájaný nielen s neetickými praktikami, ale aj s nelegálnymi aktivitami, ktoré sa vyskytujú v rôznej miere vo všetkých štátoch.

V strednej Európe sa veľa zákonov tvorí vo vákuu. Dôvodom je, že tu neexistuje systém, na základe ktorého by zákonodarcovia diskutovali s ľuďmi, pre ktorých zákony robia a ktorých zákony ovplyvnia. Kvalita legislatívy je vždy vyššia, keď tvorcovia konzultujú s čo najširším spektrom zúčastnených strán.

## Zachovanie existencie podniku a perspektíva rastu

### *Kritická komparácia zaužívaných a nových metód riadenia podnikov v novej spoločenskej situácii*

Podniky budúcnosti by celkom určite neprežili hyperkonkurenčné tlaky, ak by nedošlo k zásadnej zmene v podnikaní a hlavne zmyslu podnikania. To zároveň znamená totálne preorientovanie podnikateľského myslenia a uplatňovania metód svojou kvalitou v ekvivalentných situáciách. Podstatný účinok má vplyv okolia v pomerne krátkych obdobiach medzi jednotlivými vývojovými zmenami a často i prevapivými zmenami, prírodnými vplyvmi alebo zásahmi decíznej sféry, či rastúceho sociálneho napätia komplikujúcich riadenie a chod podnikov. Rúčajú sa také pravdy, ako je vyvažovanie výkonov a odmien, či iné, doteraz známe nástroje riadenia.

<sup>48</sup> [http://www.snem.sav.sk/\\_doc/\\_files/dokument/f\\_6\\_dokument.htm](http://www.snem.sav.sk/_doc/_files/dokument/f_6_dokument.htm).

<sup>49</sup> [http://194.160.125.66/zbornik2008/data/01-Formy\\_lobingu\\_a\\_lobingova\\_kampan.pdf](http://194.160.125.66/zbornik2008/data/01-Formy_lobingu_a_lobingova_kampan.pdf).

<sup>50</sup> Pavlovič, B. – Slováková, V. – Lipková, D.: Lobing v Európskej únii online. Ministerstvo zahraničných vecí SR, 2007.

## Nie maximalizácia spotreby, ale optimalizácia zdrojov

Ako už bolo konštatované v časti o evolučných procesoch, či komparácii živého organizmu a podniku, podstatné nie sú jednotlivosti ale celok, ale predovšetkým vytváranie vhodných podmienok rešpektujúcich platné princípy ako sú rovnováha, delenie, životné cykly, efektívnosť, evolúcia, učenie sa, kolobeh a poctivosť.

Limity zdrojov, a z veľkej časti nimi vyvolané spoločenské zmeny v celosvetovom meradle sprevádzané razantnými regulačnými zásahmi politických rozhodnutí do ekonomiky podnikov, si vynucujú nie iba organizovanie zmien na najbolestivejších kritických miestach, ale zmeny na globálnej úrovni orientované na udržanie kvality života. Už nepôjde o maximalizáciu spotreby, ale o optimalizáciu využívania zdrojov a zdravý spôsob života ľudí. Cieľom nemôže byť „vyžmýkanie“ človeka až na „doraz“ jeho psychických a fyzických síl. Naopak, dôsledky celosvetovej krízy sú mementom vyžadujúcim od každého, aby zvážil, aký je zmysel človeka počas jeho obdobia aktívneho pôsobenia v určitej pracovnej pozícii. V záujme celku a v záujme existencie planéty je nevyhnutné prekonať antagonizmus záujmov „zadávateľov“ práce a „vykonávateľov práce“. Treba si uvedomiť, že práca je vlastne konverzia vynakladanej ľudskej energie na zabezpečenie potrieb človeka, ktoré môžeme pre zjednodušenie chápať napr. podľa *Maslowovej* hierarchie potrieb.<sup>51</sup> Zjednodušene povedané, človek pracuje, aby sa užíval. Môže mať rád svoju prácu, ale život nie je iba práca. Súčasná generácia mladých ľudí vlastne celkom prirodzeným spôsobom uprednostňuje skôr spôsob života poskytujúci voľnosť, vzpie- ra sa disciplíne vyplývajúcej zo zamestnaneckého pomeru a z nevyhnutnosti zapojenia sa do pracovných procesov usporiadaných v nadväzných časovo vymedzených technologických postupoch. Otázkou je, či takéto postoj je akceptovateľný v riadení podniku, ak pravda, nie je plne automatizovaný.

## Multidimenziálnosť vplyvov a závislostí perspektív BSC, ich interakcie a optimálny rozvoj

Zmeny obsahnuté v kritickej komparácii zaužívaných nových metód riadenia podnikov si nevyhnutne vyžadujú aj zmeny v nazeraní na doteraz používané metódy poznávania a vytvárania reálneho obrazu o vývoji a situácii v podniku. Formovanie nového spoločenského a zdravého podnikateľského prostredia je podmienené dosiahnutím spoločenskej prosperity a rastu v medziach rešpektujúcich limity zdrojov. Napriek systémovému zlepšeniu podmienok fungovania trhu a podnikania za ostatných dvadsať rokov v celej Európe pretrvávajú a prehľbujú sa niektoré problémy, ktoré tieto podmienky obmedzujú a deformujú.

Perspektíva nového spoločenského a podnikateľského prostredia je existenčne závislá od využívaní znalostí a zosúladiení ekonomických, komunikačných a interných perspektív učenia a rastu v každom podniku, inštitúcii a samozrejme aj myslenia a konania jednotlivcov.

<sup>51</sup> Maslowova pyramída (potrieb) je hierarchia ľudských potrieb, ktorú definoval americký psychológ Abraham Harold Maslow v roku 1943. Podľa tejto teórie má človek päť základných potrieb (od najnižších po najvyššie – spolu teda tvoria akúsi „pyramídu“): fyziologické potreby, 2. potreba bezpečia, istoty, 3. potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti, 4. potreba uznania, úcty, 5. potreba seberealizácie.

# Perspektíva: Ekonomika a financie

## *Dva póly svetovej ekonomiky a ich reflexie v podnikoch budúcnosti*

*Úspech v podnikaní sa obyčajne chápe ako dosiahnutie vysokých výnosov a tiež určitého spoločenského uznania. Úspešný podnikateľ však nemusí byť vôbec príkladom pre iných, keď jeho jediným aktívom sú peniaze, i to „vytľčené“ bezohľadným vykorisťovaním svojich zamestnancov. Okrem zisku by sa mali posudzovať aj také aspekty podnikania, ako sú dobré vzťahy s okolím, pomoc iným, ak to potrebujú a pod. Okázala prezentácia symbolov moci a bohatstva, podporovaná neustálou medializáciou „úspešných“ v spojitosti so všestranným nadkonzumom sa javí ako novodobý fenomén spoločenskej prestíže, i keď za cenu poškvrneného svedomia a absencie skutočných ľudských hodnôt.*

Život človeka budúcnosti by mal byť vyvážený v názorovej hladine i osobnej spotrebe. Avšak vysoká neurčitost' predikovaných javov spôsobuje mnohé názorové rozdiely aj vysokokvalifikovaných odborníkov, či povolanych inštitúcií. Už aj z toho dôvodu je na tomto mieste žiaduce aspoň naznačiť možnú odpoveď aj na otázku, aká metodika by mohla byť vhodná na skúmanie v budúcnosti sa odohrávajúcich javov, či možnosti komparácie výsledkov jednotlivých podnikov v globálnej dimenzii v zmysle existenčnej kauzy. Vzhľadom na doterajšie skúsenosti s uplatňovaním metodiky BSC vo všeobecnosti i v našom výklade problematiky bude vhodné zamerať sa na jej platnosť v Novom svete a uspôsobovať jej jednotlivé perspektívy podľa predpokladaných očakávaní budúcej situácie a uznávaných spoločenských a podnikových hodnôt.<sup>52</sup>

### Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov a dôsledky perspektívy rastu vo svetovom meradle

Rozdiely osobitostí v podnikoch s hierarchickou štruktúrou a štruktúrou v slobodnom podniku sú význačné. Prísna pracovná disciplína a striktné dodržiavanie technologického postupu sa javia v slobodnom prístupe ako nežiaduce, čo je však v rozpore s realnosťou racionálneho riadenia daného typu výroby. Snaha o slobodu v podnikaní pri určitom type produkcie je nespľniteľnou chimérou. Iná je situácia v takých typoch prác, ktoré sú zvládnuteľné jednotlivcom alebo aj v dočasných tímoch pri časovo na sebe nenadväzujúcimi prácami. Pokiaľ existujú hierarchicky riadené podniky s charakteristikou slobodných podnikov, potom s najväčšou pravdepodobnosťou sú to podniky s duševnými produktmi.

### Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov: Dôsledky perspektívy vo svetovom meradle

Výkonnosť podniku nie je to isté, ako výkonnosť človeka. Podnik prezentuje svoju výkonnosť spravidla ekonomickými výsledkami. Tie možno dosahovať rôzne. Zvyšovaním inteliģenčného potenciálu podniku, ale i zvyšovaním pracovného tempa a bezohľadným využívaním zamestnancov bez akýchkoľvek výhod. Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov okrem dosahovaného zisku postupne berú do úvahy aj iné aspekty. Spoločenské uznanie získavajú podniky, ktoré zohľadňujú udržanie zdravého životného a pracovného prostredia, vy-

<sup>52</sup> Morris, M.: Was Sie nicht wissen sollen. Fichtenau: Amadeus-Verlag 2011.

tvárajú dobré vzťahy s okolím, pomáhajú svojim zamestnancom v náročných životných situáciách a pod. Mnohé podniky popri hlavnej činnosti zriaďujú nadácie na podporu vzdelávania, pomoci pri zabezpečení zdravotnej starostlivosti a pod. Podniky budúcnosti sa viac ako o zisk starajú o prosperitu svojich zamestnancov a zlepšenie ich kultúry života. Okázala prezentácia symbolov moci a bohatstva, podporovaná neustálou medializáciou „úspešných“ v spojitosti so všestranným nadkonzumom sa javí ako novodobý fenomén spoločenskej prestíže, i keď za cenu poškvrneného svedomia a absencie skutočných ľudských hodnôt. Predstavu o zložitostiach svetovej ekonomiky opisuje *Morris* a tvrdí, že európske aj americké hospodárstvo sa rútia do slepej uličky.<sup>53</sup> Odvoláva sa na skutočnosť, že „čísla a štatistiky sú veľmi jednostranné, spracované v prospech objednávateľov a nevypovedajú o ničom.“



### Dva póly svetovej ekonomiky a ich reflexie v podnikoch budúcnosti: Hospodársky cyklus, tvorba a rozdelenie svetového bohatstva

Hospodárstvo objemovo rastie len preto, že sa na trh pumpujú stále väčšie a väčšie objemy peňazí. Tieto peniaze, vďaka vysokej inflácii, majú však stále menšiu hodnotu.<sup>54</sup> V skutočnosti ide o násilné prerozdelenie v podobe menovej reformy. Po historicky zdokumentovaných skúsenostiach je zrejmé, že v pravidelných intervaloch, každé dve alebo tri generácie, sa všetko musí zrútiť, pretože zadlženosť prostredníctvom úrokov exponenciálne rastie. Exponenciálne, tzn. spočiatku pomalý nárast, ktorý sa ustavične zrýchľuje, až sa potom nedá zastaviť vôbec a spôsobuje kolaps a v istom okamihu doslova exploduje. *Morris* v spomenutej publikácii tvrdí, že v tomto bode sme práve teraz – krátko pred explóziou.

<sup>53</sup> Tamže.

<sup>54</sup> Tamže.

# Prezentácia a symbolika úspechu

## *Neprehliadnuteľný kontrast medzi bohatstvom a chudobou*

Prezentácia úspechu v ekonomike jednotlivých štátov, štátnych zoskupení a tiež vo svetovej ekonomike má svoj pôvod v dosahovaní špičkových výsledkov podnikov a inštitúcií príslušných krajín a zapojenia sa do medzinárodnej delby práce. Nemožno však nevidieť na jednej strane bohatstvo a nadkonzum, na druhej strane hlad a chudobu.

V globálnom rámci teda niet dôvodu na uspokojenie, ak už celkom nevyprchal z ľudí cit k inému človeku a ak sebeckosť a vlastné vrecká sa nestali dôležitejšími ako dôstojný život ostatku sveta. Koniec koncov nerešpektovanie evolučných princípov pri ich neustálych porušovaniach a regulačných zásahoch sa vypomstí. Nevyhnutne sa po čase zo systému vytratí systémovosť a systém skolabuje. To znamená, že sa prekročil uzlový bod miery a zmení sa aj kvalita a zároveň aj hodnoty systému. Napr. z environmentálneho pohľadu vysoká výkonnosť podniku môže znamenať vysoký stupeň nežiadúcich zásahov do prírody a ničenie vlastného životného prostredia a tým aj vlastného zdravia a teda aj budúcnosti. V takom prípade ani pre jedinca niet dôvodu pre deklaráciu vlastného podielu na deklarácii hodnôt, ktoré sa v minulosti javili ako užitočné a tým aj záslužné, ale v súčasnosti škodlivé. Podobne v postsocialistickom podnikaní sa znakom úspechu stali také symboly, ako sú luxusné autá, luxusné oblečenie a pod., čo s rastom nezamestnanosti a chudoby sa javí skôr deklaráciou namyslenosti a pýchy, ale i rastom nenávisťi okolia k nositeľom takých symbolov dokonca aj v podnikoch, ktoré ich vlastníci rozvíjajú desaťročia a svoje zisky znova investujú do modernizácie, prípadne i do vytvárania nových pracovných miest.

## Hodnota, peniaze a bohatstvo

Hodnota, peniaze a bohatstvo spolu súvisia. „Celý náš život prebieha v hodnotových cíteniach a hodnotových úvahách“ píše *Simmel*, „a vôbec získava zmysel a význam len tým, že elementy skutočnosti, mechanicky sa odvíjajúce nad svoj vecný obsah, majú pre nás nekonečne rozmanitú mieru a druhy hodnoty“<sup>55</sup> Charakter hodnoty, dopredu vytvorený v kontraste voči skutočnosti, sa človek snaží označiť ako jej subjektivitu. Odlíšnosti v samej podstate pojmov hodnota, peniaze a bohatstvo spočívajú v nasledovných oblastiach:

1. **Hodnota.** Nevyplýva iba z množstva práce vlozenej do jej výroby, ako to tvrdil *Marx*, hodnota je založená na dopyte. Ak o ponúkaný produkt nemá nikto záujem, nemá žiadnu hodnotu. Nezáleží na tom, koľko práce sa vložilo do jej výroby, vec je bezcenná. Hodnotu a jej premeny vnímame aj cez osobnú skúsenosť. Napr. skutočnosť, že mnohé majetky si ceníme ako hodnotu až vtedy, keď sa stanú nedostupnými, keď sme ich stratili. Akoby iba nedostupnosť vecí často vnášala hodnotu. Zjednodušene povedané, nie je ťažké túžiť po veciach, pretože sú cenné, ale cenné nazývame tie, ktoré budia našu žiadostivosť a kladú nám prekážky. Tým, že okolnosti skutočnosti odsúvajú obsah požadovania a požívania, vytvárajú kategóriu nazývanú hodnotou. Obeť alebo zrieknutie sa toho, čo je aj predmetom žiadosti niekoho iného sa môže prejavovať vo zvýšení hodnoty predmetu záujmu. Aj väčšina vzťahov medzi ľuďmi je založená na vzťahu vzájomnej výmeny hodnôt napr. aj vzájomným pôsobe-

<sup>55</sup> Simmel, G.: *Filosofie peněz*. Praha, Akademia 2011, s. 19.

ním. Ak zvážime, že vzdelanie má hodnotu, potom vplyv vzdelávajúceho na vzdelávaného vytvára určitú hodnotu vyjadrenú cenou, t. j. ekvivalentom určitého množstva peňazí.

2. **Peniaze.** Nemohli by vzniknúť ani ako prostriedok výmeny, ani ako meradlo hodnôt, keby sa nevnímali ako bezprostredne hodnotné svojou látkou (materiálom), ktorá už v súčasnosti absentuje. Hodnota peňazí prechádza stále viac z pôvodného ekvivalentu krytia zlatom na symbolickú hodnotu peňazí. Ide teda skôr o priradenú hodnotu ponímanú číselným priradením bankovky, akoby potvrdenky.
3. **Bohatstvo.** K tomu, čo je to bohatstvo, *Smith* povedal:<sup>56</sup> Človek je bohatý, alebo chudobný podľa toho, koľko si môže dopriať vecí nevyhnutných pre život a koľko život spríjemňujúcich radovánok. Tento citát je často deformovaný pri posudzovaní podnikateľov. Ešte stále sa stretávame s pejoratívnym vnímaním samotného slova podnikateľ. Mnohí vidia podnikateľa ako zbohatlíka, ktorý si tie radovánky dopraje, ktorý sa správa tak, že môže všetko, že mu prináležia všetky rozkoše sveta. Nedobry názor na podnikateľov je daný predstavou, že si môžu dovoliť všetko, že svojich zamestnancov iba vykorisťujú a neoprávnené si privlastňujú zisky pochádzajúce z ich práce. Ak by takíto pochybovači poznali *Smitha*, isto by súhlasili s jeho výrokom, podľa ktorého „pri zamestnaní nižšieho typu celá rozkoš z práce tkvie v odmene za ňu“. O tomto výroku by sa mohlo polemizovať. Predsa poznáme mnohých podnikateľov, ktorí do podnikania vkladajú svoj um, kus seba a kus svojho života. A nehladia na odmenu, na osobný profit. Dokonca morálka a etika podnikania nadobudla aj črty charitatívnosti a ochoty pomáhať slabším.

*Smith* bol presvedčený o tom, že práca je rovnocenným výrobným faktorom a že deľba práce povedie k výraznému zvýšeniu produkcie. Jeho dielo *Bohatstvo národov* bolo úspešné do tej miery, že viedlo k odklonu od predošlých ekonomických učení.

## Hospodársky cyklus, zmeny hodnôt a vývoj národného bohatstva v priebehu času

Historické záznamy potvrdzujú oprávnenosť hľadania súvislostí a príčin zmien súčasných v minulých udalostiach. Vždy po tzv. dobrých časoch prišli tie horšie, či už z hľadiska prosperity podnikov alebo aj jedincov, ich spoločenskej pozície a disponibilného majetku, či finančného ekvivalentu (množstva peňazí) rovnajúceho sa relatívnej miere bohatstva a z toho vyplývajúceho spoločenského statusu v danom spoločenskom prostredí, prípadne aj v medzinárodnom porovnaní. Príčinu cyklických zmien ozrejmuje *Morris*<sup>57</sup> tvrdením, že nové peniaze vždy na začiatku nového hospodárskeho cyklu oživujú trh. Všetci sú potom veľkorysí, kupujú a investujú do čoho sa len dá. *Morris* ďalej hovorí, že potom príde moment, kedy začínajú byť ľudia samopašní, narastajú ceny nehnuteľností, surovín aj spotrebiteľské ceny a vznikajú tak bubliny; banky „vyrábajú“ stále viac a viac peňazí a predávajú ich za úroky a úroky z úrokov dobre naladeným spotrebiteľom. Rastúce množstvo finančných prostriedkov v obehú znehodnotí peniaze a dochádza k inflácii. V istom bode začínajú potom ceny stúpať rýchlejšie ako príjmy, ľudia si môžu dovoliť čoraz menej a hospodárstvo sa začína zdrhávať. Súčasne

<sup>56</sup> Je autorom knihy *Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov*, známej aj pod skráteným názvom *Bohatstvo národov*, ktorá bola jedným z prvých pokusov o analýzu historického vývoja priemyslu a obchodu v Európe. Stála pri zrode ekonómie, ako modernej akademickej disciplíny a poskytla logické zdôvodnenie voľného obchodu a kapitalizmu. *Smith* bol tvorcom nových teórií v dobe, v ktorej žil. Nesúhlasil ani s merkantilistami, ani s fyziokratmi. Hlavnou myšlienkou *Smithovej* teórie bol fakt, že štát by do ekonomiky vôbec nemal zasahovať. Presadzoval teóriu nazývanú aj neviditeľná ruka trhu, ktorá dáva odpoveď na základné ekonomické otázky.

<sup>57</sup> *Morris, M.: Was Sie nicht wissen sollen. Fichtenau: Amadeus-Verlag 2011.*

dlhy z úverov tak narastajú, že sa ľudia, komúny, aj celé štáty začínajú pod ťarchou úrokov dusiť. Nie sú schopní ich platiť a preto predávajú za zlomok ceny všetko čo má hodnotu, aby tak vyrovnali aspoň časť dlhu. Po nejakom čase sa zrúti všetko, pretože už nie je z čoho platiť.

Tento cyklus sa opakuje. Pre obyvateľstvo to znamená menšie príjmy a vyššie výdavky. Dlhو to samozrejme takto pokračovať nemôže. Pre banky je to však mimoriadny obchod! Oveľa horšie sú na to ľudia, ktorí po rokoch sporenia prídu takmer o všetko!

## Zaostávanie a rozklad

Nezdá sa, že kapitalizmus je dostačujúco sebaregulujúci systém, riešiaci kľúčové otázky ľudstva vlastnou modifikáciou. Bipolárnosť životnej úrovne na svete je obrovská. Je zbytočné nanovo opakovať mnohokrát vyriešené mementá upozorňujúce na obmedzenú funkčnosť systému, kde popri raste a bohatstve rastú počty najchudobnejších, dokonca hladujúcich ľudí s vážnymi zdravotnými dopadmi a vo veľkej miere aj ukončením života zákernými chorobami alebo aj nezvládnutím utrpenia a sebalikvidáciou.

Túto skutočnosť výstižne opisuje *Collier*.<sup>58</sup> Oblasti, v ktorých rozvoj zlyhal, sú vystavené neriešiteľným problémom. Globálny vývoj ešte nie je pred zavŕšením ale čím ďalej, tým sa zdá byť zložitejší. Prebiehajúci proces, podľa *Colliera*, dokončiť musíme, pretože bude stále menej prijateľné, aby svet blahobytu nečinne, len tak pozeral na zbadačené ghetto s miliardou obyvateľov.<sup>59</sup> Tempo rastu v týchto krajinách je záporné. Avšak v súčasnosti sa už nehovorí o raste, ale o znižovaní chudoby. *Collier* tvrdí, že „základným problémom miliardy najchudobnejších je, že hospodársky nerastie. Zlyhanie procesu rastu v týchto spoločenských si vyžaduje pozornosť a opatrenia bohatého sveta. Zdá sa však, že to nepôjde jednoducho, že bude potrebné vyvinúť nátlakovú moc zo strany tých, ktorí sa zaujímajú o chudobných ľudí nášho sveta.“<sup>60</sup>

Zmena však nemôže byť závislá iba od finančnej pomoci bohatších krajín, ale musí prísť zvnútra. Povážlivo sa však prediera na povrch otázka, či práve kapitalizmus vyrieši túto dilemu. Povážlivo sa však prediera na povrch otázka, či túto dilemu vyrieši kapitalizmus.

---

<sup>58</sup> Collier, P. I.: Miliarda nejchudších. Praha, Nakladatelství Vyšehrad 2009.

<sup>59</sup> Tamže.

<sup>60</sup> Tamže.



## Kvalitatívne zmeny inštitucionálneho prostredia, formovanie Nového sveta

### *Predglobalizačný a globalizačný charakter inštitucionálneho prostredia*

V zhode s potrebou pochopenia a poznania v súčasnosti prebiehajúcich a v budúcnosti predpokladaných javov, sa nanovo vynára požiadavka hlbšieho štúdia globalizačných teórií, vrátane vysvetlenia podstaty diverzifikácie komparatívnych výhod a ich významu. Rovnako je potrebné nanovo prehodnotiť existujúcu situáciu a dopady globalizácie na ľudí. Proces globalizácie, mohutnosť jej samotnej existencie a celosvetový prienik týkajúci sa vlastne každého obyvateľa planéty sa vyznačuje predovšetkým tým, že bezprecedentným spôsobom rozširuje a prehľbuje spoločenskú delbu práce. Vytvára nový, globálny systém delby práce, a zároveň aj nový, zložitejší a náročnejší rámec medzinárodnej súťaže.

Zásadnou otázkou je, či komparatívne výhody majú predpoklad ďalšieho rastu a tomu zodpovedajúcich globálnych inštitucionálnych zmien. Možno totiž očakávať aj inú alternatívu, pretože rastú existenčné tlaky a názorové rozpory spotrebiteľov vo svetovom meradle. Tak isto rastúca nezamestnanosť má globálny rozmer, ktorého reflexiou je nielen pokles kúpyschopnosti, ale aj nespokojnosť ľudí a jej čoraz razantnejšie prejavy.

Dirigizmus ako dôsledok globalizácie v každodennom pracovnom i súkromnom živote siaha na samú podstatu života ľudí. Spôsobuje zmeny teritoriálnej integrity, čo je v rozpore s tým, že každá krajina, každé zoskupenie krajín má svoje záujmy a rozpracúva vlastné poňatie komparatívnych a konkurenčných výhod ako základ rozvíjania konkurencieschopnosti v podmienkach globalizácie. Globalizácia tak zasahuje do funkcií štátu a ovplyvňuje jeho inštitucionálne prostredie, ktoré je zásadne odlišné v porovnaní s globálnymi inštitúciami.

### **Kritický prah internacionalizácie podnikania**

Globalizáciou sa prekračuje kritický prah, v ktorom kumulujúca sa kvantita internacionalizácie ekonomických štruktúr štátnych celkov prechádza do novej kvality – do formovania globálnej celoplanetárnej štruktúry. Vo sfére podnikania sa to najnázornejšie prejavuje v skupine najväčších transnacionálnych korporácií, označovaných aj ako megainštitúcie. *Bryan a Zanini*<sup>61</sup> uvádzajú, že korporácie takej dimenzie ročne zarábajú desiatky miliárd USD a spôsob, ako rozvíjajú mimoriadnu škálu a rozsah svojich aktivít, sa považuje za bázičku zmenu vo sfére podnikania. Podľa ich výskumov elitná skupina 150 megainštitúcií (v rámci súboru 2 000 najväčších korporácií) za obdobie 1984 – 2004 v priemere zdvojnásobila svoje príjmy, no strojnásobila svoje čisté príjmy a zošestnásobila svoju trhovú kapitalizáciu. Umožnilo im to pochopenie a využitie súvislostí medzi profitabilitou a talentmi ich personálu a znalostných pracovníkov. Sú priekopníkmi nového modelu konkurenčných výhod na základe využitia ich ohromného rozsahu a invenčného rozvíjania a využívania nehmotných aktív.

Ich stratégiavia vyvinuli úplne nové metriky výkonnosti a modely podnikania a našli aj spôsoby prekonávania organizačných prekážok, ktoré vytvára ich veľkosť. Význam a vplyv tejto línie adaptačných procesov sa bude zrejme ďalej zvyšovať, ak si uvedomíme, že transnacionálne korporácie už dnes vynakladajú polovicu celkových celosvetových výdavkov na

<sup>61</sup> Bryan, L. L. – Zanini, M.: *Strategy in an Era of Global Giants*. The McKinsey Quarterly, č. 4, 2005.

výskum a vývoj, že na ne pripadajú 2/3 týchto výdavkov v podnikateľskej sfére a že výhľadové projekcie založené na skúsenostiach posledných 20 rokov indikujú, že v roku 2012 bude 350 spoločností väčších ako najmenšie zo súčasných najväčších 150 korporácií, pričom najväčšie z nich budú dosahovať 700 mld. USD trhovej kapitalizácie a zarábať 40 mld. USD a viac ročne.

Toto sú nesmierne veľké výnosy a v súvislosti s technologickou modernizáciou budú aj naďalej spôsobilé zvyšovať výnosy korporácií a zároveň znižovať potrebu pracovníkov. Samozrejme, tu hrá svoju rolu sama existencia ľudí, ktorým sa práca „neušla“. Dokedy bude potrebný taký rast a kam sa vôbec svet ženie? Ale ak sú tu rádovo vyššie výnosy, aké budú možnosti ich reinvestovania, ak rast z akýchkoľvek už spomínaných dôvodov bude limitovaný.

## **Rast zložitosti riadiacich štruktúr v dôsledku globalizačných procesov**

V procese medzinárodnej delby práce môžu navzájom kooperovať veľké a malé podniky, čo si však vyžiadalo aj hlbokú reštrukturalizáciu ekonomickej architektúry našej planéty. Výsledkom adaptačných procesov neboli len úspory nákladov z nových komparatívnych výhod, ale najmä to, že umožnili prekonať nevýhody a obmedzenia veľkých podnikov a ich ťažkopádnej pyramidovej štruktúry. Na základe pružne účelového tvorenia a flexibilizácie štruktúry satelitného systému nadobúdajú transnacionálne korporácie aj napriek čoraz gigantickejším rozmerom nebývalú flexibilitu na udržiavanie a posilňovanie ich konkurencieschopnosti v čoraz dynamickejších vonkajších podmienkach.

## **Určujúce faktory zmien**

Primárny a určujúci charakter a význam ekonomických vzťahov a procesov sa zvnútra štátnych celkov presúva na globálne ekonomické vzťahy a procesy, v ktorých kľúčovú pozíciu a vplyv majú transnacionálne korporácie. Predstavujú určujúce faktory hlbokej reštrukturalizácie ekonomickej architektúry našej planéty. Sila ich pôsobenia je daná veľkosťou zdrojov, ktorými disponujú, dĺžkou časového horizontu, v ktorom môžu zakladať svoje rozhodnutia a principiálne novým spôsobom využívania komparatívnych výhod.

## Svet hierarchií kontra svet slobody

### *Rôznorodosť prístupov k riadeniu, zjednodušovanie štruktúr*

Vytvorili sme svet hierarchií, kde manažéri, dohliadači a koordinátori vyžadujú predovšetkým to, aby ich podriadení plnili plán a aby sa podriaďovali denným úlohám. Pripravujú sa rozpočty a ciele a poctivo sa plnia, avšak zamestnanci pociťujú isté násilie, dirigovanie, ba aj donucovanie k vyšším výkonom. Kontrolujeme podľa štandardov a podľa zaužívaných postupov, namiesto toho, aby sme hľadali to, čo je v nich výnimočné a umožnili im rozvinutie ich nápadov, prípadne realizáciu výnimočného návrhu riešenia. Občasné povzbudenie finančným alebo iným bonusom pocit neslobody nezaženie. Ľudí formátujeme.

Navyše, hrozba možnej straty zamestnania sama osebe núti ľudí prijať aj nevyhovujúce pracovné podmienky a často aj zamestnanie, ktoré nezodpovedá nadobudnutej kvalifikácii. Dnes už nie je zvláštnosťou, že na výrobnom páse, alebo v rámci inej práce nevyžadujúcej vysokú kvalifikáciu pracuje človek s vysokoškolským diplomom. Je zrejmé, že táto anomália zvyšuje nespokojnosť ľudí a čoraz naliehavejšie nastoluje potrebu „oslobodenia“ človeka a takého usporiadania vzťahov a nástrojov riadenia, ktoré nezotročuje človeka a pritom mu umožňuje sebarealizáciu a plnohodnotný život. Preto otázka slobodného podniku je aktuálna už dnes. Ide o slobodu človeka, ale aj možnú slobodu v zamestnanectve vzťahu a to predovšetkým pri procesoch, ktoré vyžadujú kontinuitu a zachovanie poradia realizácie jednotlivých pracovných operácií, ako aj presné dodržanie časových koordinátov hlavne z dôvodu súbehu s ďalšími výrobnými procesmi, napr. konečnou montážou. Sú to požiadavky vyžadujúce technologickú disciplinovanosť. Riešením by mohol byť slobodný podnik, dnes často propagovaný, a najmä u mladých ľudí je jeho predstava prijímaná s nadšením. Avšak pri hlbšom zamyslení sa je zrejmé, že ak by mal taký podnik efektívne fungovať, predsa len nejaké pravidlá platiť musia. Sloboda znamená predovšetkým zodpovednosť za svoj život, svoje rozhodnutia, svoje zdravie. Pri tejto úvahe sa však vynára vážne protirečenie medzi záujmom jedinca a záujmom podniku.

### **Sloboda podnikania, slobodný podnik**

Samostatnosť, sloboda, podnikanie podľa vlastných záumov a predstáv sú reakciou na okolitý svet, ako aj na nespokojnosť s vlastnou životnou situáciou a nechotou sa podriaďovať. Časté sú nie práve ľúbivé výroky na adresu zamestnávateľa personifikované až na úroveň vlastníka podniku práve z pocitu neslobody. V prostredí disciplíny a najmä pri autokratickom riadení sa posilňuje vnútorný odpor takých jedincov s odôvodnením, že „podnikať môže aj sám, „na vlastné tričko“ a nemusí robiť na nejakého „zbohatlíka“, ktorý si privlastňuje výsledky jeho práce. Spravidla sú také výroky príliš subjektívne, povrchné, nezodpovedajú v celom rozsahu skutočnosti. Postupne sa tak formuje myšlienka slobodného podniku, ktorá súvisí aj so zmenami životného štýlu. Najmä mladí ľudia, ktorí už dnes voľne cestujú a mnohí aj pracujú v zahraničí, značne pociťujú odlišnosti jednotlivých kultúr a musia sa s nimi vysporiadať. Nie je to však problém, ktorý sa týka iba jednotlivcov. Aj v našich podmienkach, v našej krajine výrazne pociťujeme dopady iných kultúr ich rôznorodým prienikom do každodenného života. V každom prípade sloboda nie je iba ideálom úplnej voľnosti, pretože človek je tvor spoločenský, vo veľkej miere závislý aj od iných ľudí. Je teda nevyhnutné si uvedomiť, že sloboda v podnikaní nie je únikom od zodpovednosti. Práve naopak, iba zodpovední ľudia si môžu

dovoliť rozhodovať sami o sebe, zabezpečiť si existenciu legálnym spôsobom, nie na úkor iných. Ale nie iba v úzkom, na seba zameranom zmysle slova. Práve s ohľadom na iných, na celospoločenské záujmy, slobodný podnik má mnohé obmedzenia, vyplývajúce z nevyhnutnosti ochrany životného prostredia, bezpečnosti a pod. Stačí spomenúť napr. atómovú elektrárňu, chemicko-biologickú výrobu, atď. Na druhej strane pri uvedomení si súvislostí je vznik slobodného podniku možný a nie sú neznáme slobodné podniky vo svete, ktoré dosahujú mimoriadne výsledky.<sup>62</sup>

## Vznik slobodného podniku

Slobodný podnik nevzniká rozhodnutím vrcholového manažmentu podniku. Slobodu definujú ľudia, ktorí v podniku pracujú a vytvárajú si svoj systém, svoju vlastnú kultúru, v ktorej sa cítia dobre a podávajú požadovaný výkon. Pracovníkov v slobodných podnikoch motivujú hlavne tri faktory: **1.** sloboda, **2.** zmysel, **3.** výnimočnosť. Peniaze vyjadrujú status a hodnotu práce, ktorú človek robí a tvoria iba základný rámec jeho stability (tab. 1.4).

Pri úvahách o budúcnosti vývoja možných podôb práce je oprávnená požiadavka na vodcov nového typu. Vodcov a podnikateľov, ktorí nechodia do zamestnania a nečakajú na inštrukcie a príkazy, ktorí vedú snívajúc, ale aj tvrdo pracovať. Podniky potrebujú ľudí, ktorí majú odvahu riskovať, ktorí majú radšej akciu ako jej popis, ktorí radšej robia, ako o tom rozprávajú, ktorí chápu súvislosti a vedú prepájať, ktorí majú okolo seba radšej osobnosti než iba pasívnych vykonávateľov.

## Sloboda v práci

Budúcnosť má pred sebou iba dostatočne inovatívny a flexibilný podnik. Skutočná, udržateľná inovácia ale nie je možná bez ľudskej tvorivosti a tá zase nie je možná bez slobody, uvádzajú viaceré zdroje.<sup>63</sup>

Ako teda stavať podniky a tímy tak, aby ľudia vnútri mohli byť slobodnými ľuďmi? Základy Slobody v práci ako filozofie a metodiky riadenia podnikov a tímov.

<sup>62</sup> Jeden z príkladov uvádza Tomáš Hajzler a približuje ho v postave Tonyho Hsieha v knihe „Šťastie doručené“. Tony Hsieh totiž vo svojich dvadsiatich štyroch rokoch predal Microsoftu za 256 miliónov dolárov podnik, ktorý vybudoval. Zappos (tak sa volá ten podnik, ktorý platí zamestnancom za odchod) pomohol vyrásť za desať rokov z nuly na miliardu dolárov obratu ročne. Zappos pritom nepatrí medzi raketovo rastúce zázraky zo Silicon Valley a ani nesedí na nejakom zázračnom patente. Predáva topánky. Cez internet. Na prvý pohľad tak nad jeho ekonomickým úspechom zostáva rozum stáť. Na druhý pohľad však zistíte, že Zappos je typickou ukážkou podniku naruby. Podniku, ktorý stavia na princípoch slobody a namiesto populárneho „boja o podiel na trhu“, meranie sa s „konkurenciou“ alebo „riadenie ľudských zdrojov“ sa zameriava na šťastie svojich zamestnancov a zákazníkov.

<sup>63</sup> Z literatúry je známych 10 princípov slobody.

Oblasť	Klasický podnik	Slobodný podnik
<b>Organizácia podniku</b>	Hierarchie a nepružné oddelenia, ktoré si plnia „svoje“ ciele.	Decentralizácia, práca v autonómnych tímoch alebo v sieťach.
<b>Pracovníci</b>	Zamestnanci, ktorí dostávajú úlohy a ciele a za ich splnenie dostávajú odmenu.	Spolupodnikatelia, ktorí si úlohy a ciele definujú sami a tým aj výšku svojej odmeny.
<b>Lídri</b>	Silní vodcovia, ktorí vytyčujú smer a ciele, sledujú ich plnenie.	Pokorní lídri, ktorí vytvárajú ľuďom podmienky pre rozvoj ich talentu v práci.
<b>Motivácia na dosahovanie spoločných cieľov</b>	Štimulácia peniazmi za dosiahnutie cieľov.	Motivácia cez hľadanie zmyslu pri dosahovaní spoločnej vízie.
<b>Pracovná disciplína</b>	Štandardy, pracovné poriadky, kontrola.	Zodpovednosť a úcta voči kolegom a zákazníkom, seba-disciplína.
<b>Riešenie problémov a konfliktov</b>	Kompromis = ja alebo ty = ja (50 %) + ty (50 %) = 100 %.	Synergia (tretia alternatíva) = ja a ty = ja (100 %) + ty (100 %) = 200 %
<b>Komunikácia</b>	Formálne mítingy a informačný systém, diskusia, v ktorej má väčšinou pravdu šéf.	Voľné zdieľanie informácií, nápadov, neformálna komunikácia, dialóg, rôzne uhly pohľadu.
<b>Učenie sa</b>	Plány rozvoja pracovníkov, tréningy, hodnotenie pracovníkov, učenie je často zamerané na informácie, nie na znalosti.	Pracovník si definuje svoj vlastný rozvoj a hľadá vhodnú pozíciu, 360 stupňové hodnotenia, spätné väzby, učenie sa z minulosti.
<b>Riadenie a kontrola</b>	Nadriadenosť/podriadenosť, nedôvera, riadenie zhora dole, kontrola ľudí a výsledkov.	Férovosť, rešpekt, vzájomná úcta, zameranie na spoločné výsledky, morálne a etické princípy.
<b>Pracovné prostredie</b>	Zhora definovaná firemná identita a pracovné prostredie v zmysle štandardov „corporate identity“.	Zamestnancami vytvárané pracovné prostredie, v ktorom sa cíti dobre – napr. zariadenie pripomínajúce domov, čítareň kníh, meditačná miestnosť a pod.
<b>Práca a jej obsah</b>	Pracovné popisy a pozície, pracovné štandardy, definovaná pracovná doba.	Obsah práce si v mnohom definuje pracovník sám a sám si v podniku hľadá aj vhodnú pozíciu, pracovná doba neexistuje, ak to práca umožňuje, môže sa pracovať doma a na iných miestach.

Tab. 1.4 Porovnanie klasických a slobodných podnikov

# Perspektíva: Strategická komunikácia

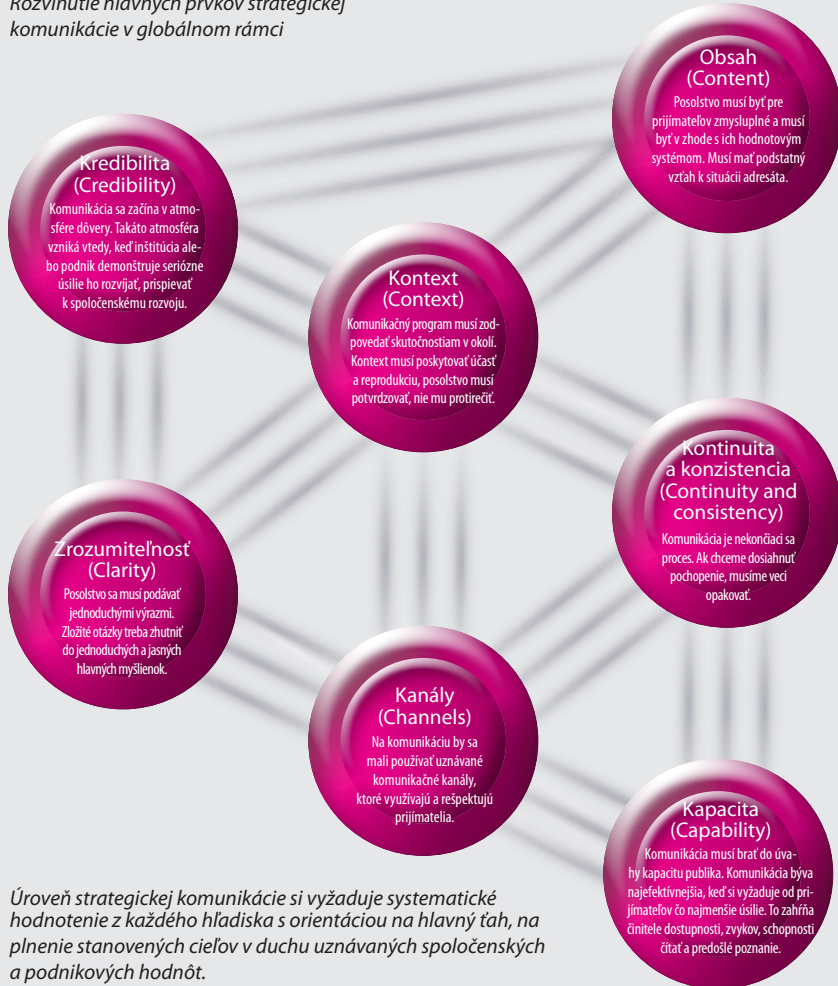
**Nezastupiteľný význam strategickej komunikácie pri prekonávaní rezistencie v nových existenčných podmienkach**

**Názorové konfrontácie, prieniky, formovanie a verifikácia nových prístupov k riadeniu podnikovä**

*Riadenie podnikov v budúcnosti je „horúca téma“ súčasnosti. Z množstva úvah a pokusov o vysvetlenie a pochopenie spoločenských reflexií v každej oblasti života rezonujú otázky nevyhnutných zmien v spravovaní a vedení podnikov. V odborných diskusiách a odbornej literatúre je to poväčšine komparácia „párovaním“ výhod. Riadenie podniku a riadenie komunikácie musí byť položené na pevnom spoločnom základe, pretože komunikácia musí podporovať riadenie a naopak, riadenie si vyžaduje jedinečný nástroj a tým je komunikácia. Preto nie náhodou sa vedú siahodlhé diskusie rozlišujúce úlohy podnikania a strategickej komunikácie.*

Nie je jednoduché posúdiť vývojové tendencie strategickej komunikácie. Pri urýchľovaní všetkých procesov a utváraní nového spoločenského a podnikateľského prostredia dochádza k neobyčajnému rastu frekvencie dôležitých spoločensky významných zmien, ktoré reflektujú na všetkých komunikačných okruhoch, tzn. rovnako v okolí, ako aj vo vnútri podniku. Ak vychádzame z jednoty cieľov podniku a komunikácie, potom môžeme do perspektívy strategickej komunikácie zaradiť aj témy, ktoré sa týkajú otázok celospoločenského vplyvu a široko diskutovaných zásadných zmien s dopadmi na podnik samotný. Napr. problematika zodpovedného podnikania z hľadiska ekonomickej a finančnej perspektívy je taká významná, že v rámci profesie, ale aj v bežnom živote sa ňou zaoberá prevažná väčšina ľudí a podniky sa zamýšľajú nielen nad obsahom zodpovedného podnikania, ale hlavne na realizácii podnikových programov v každodennej praxi. Strategická komunikácia implikuje relevantné informácie o podniku nielen vo vnútri podniku, ale aj smerom k verejnosti. To je samozrejma požiadavka, ale nie je samozrejmosťou spôsob a kvalita šírenia informácií o podniku. Nemalé riziká, dokonca poplašné správy, môžu nastať pri využívaní viacerých komunikačných kanálov, ktoré sa musia eliminovať najmä prostredníctvom médií. Preto je potrebná komunikačná participácia s okolím a využívanie takých komunikačných nástrojov predovšetkým v budovaní vzťahov s predstaviteľmi médií, ako sú osobné stretnutia, exkurzie, špeciálne vytvorené príležitosti (návštevy mienkotvorných ľudí v podniku a podobne). Na základe takej úvahy boli do strategickej komunikácie zahrnuté aj ďalšie témy, ktoré sa navonok javia ako ekonomické charakteristiky - perspektívy interných procesov a perspektívy učenia a rastu. Perspektíva strategickej komunikácie je zachytená na obr. 1.4.

Rozvinutie hlavných prvkov strategickkej komunikácie v globálnom rámci



Úroveň strategickkej komunikácie si vyžaduje systematické hodnotenie z každého hľadiska s orientáciou na hlavný ťah, na plnenie stanovených cieľov v duchu uznávaných spoločenských a podnikových hodnôt.

Obr. 1.4 Perspektíva – Strategická komunikácia

# Nová spoločenská zodpovednosť

## Nové trendy zvyšovania výkonnosti podnikov a dôsledky perspektívy rastu vo svetovom meradle

Spoločensky zodpovedné podnikanie je koncept, v rámci ktorého sa podniky či inštitúcie snažia integrovať do svojich aktivít spoločenský záujem, pričom vychádzajú zo svojho vplyvu, ktorí majú na zainteresované subjekty (stakeholders). Medzi zainteresované subjekty patria zákazníci, zamestnanci, akcionári, subdodávatelia, miestna komunita, čiže všetci, ktorých sa aktivity danej spoločnosti akýmkoľvek spôsobom dotýkajú. Spoločenská zodpovednosť prešahuje povinný legislatívny rámec a vzniká na dobrovoľnej báze.

Výsledkom je zvýšenie kvality života zamestnancov, ich rodín, ako aj miestnej komunity a spoločnosti v širšom meradle. Medzi oblasti spoločenskej zodpovednosti sa zaraďujú tri základné piliere: **1. ekonomický**, **2. sociálny** a **3. environmentálny** (obr. 1.5).

V súčasnosti si princípy zodpovedného podnikania osvojuje čím ďalej tým viac podnikov. Priamo úmerne s tým rastie aj dopyt po dôkazoch výhod takého podnikania. Tieto otázky si kladú zákazníci, zamestnanci, vláda, komunity a akcionári. Charakteristiky zodpovedného podnikania sú uvedené v tab. 1.5.

Ako vyplýva aj z tabulky, zodpovedné podnikanie neznamená, že podniky by sa mali vzdať svojho prvotného a legitímneho cieľa, ktorým je vytváranie zisku a namiesto toho sa venovať charite. Poukazujú len na to, že ak podniky k snahe vytvárať zisk pridávajú aj záujem o celkové fungovanie spoločnosti a životné prostredie, prinesú úžitok nielen sebe, ale aj spoločnosti. Zároveň si podniky uvedomujú, že zvelaďovanie spoločnosti a životného prostredia im prinesie finančný zisk prostredníctvom zvýšenej reputácie a produktivity zamestnancov.

1. Umožňuje riadiť riziká	2. Pomáha zvyšovať zisky	3. Pomáha znižovať náklady	4. Podporuje inováciu
Zodpovedný prístup prejavujúci sa v riadení ľudí, v kontrole kvality produktov a environmentálnych štandardov môže ochrániť podnik pred nákladnými súdnymi spormi a z nich vyplývajúcich škôd na mene značky. Rovnako môže zmierniť snahu vlády regulovať trhový segment alebo podnik.	Ľudia čoraz viac podporujú zodpovedné podniky. Dokonca, za produkty podnikov, ktoré nie sú angažované v súdnych sporoch, sú ochotní zaplatiť viac. Tiež podniky, ktoré sú dodávateľmi pre väčšie korporácie, musia dodržiavať štandardy zodpovedného podnikania.	Zvyšuje sa tlak na efektívne využívanie zdrojov, čím sa podporuje úspora energií a materiálov. Dôkazy o ekologickej efektívnosti zodpovedného správania sa podnikov sú všeobecne známe.	Môže stimulovať inovatívne myslenie a postupy riadenia. Niektorým podnikom sa úspešne podarilo vyvinúť nový produkt s vynikajúcim environmentálnym prospechom alebo produkt určený marginalizovaným skupinám.
5. Pomáha podnikom udržať si legitimitu	6. Pomáha pri budovaní dôvery a značky	7. Umožňuje lepšie personálne riadenie	8. Zvyšuje príťažlivosť pre investorov
Podnik by mal viesť otvorený dialóg so všetkými zainteresovanými skupinami. Ak ich dokáže presvedčiť, že pomáha vytvárať spoločnosť, že neníči životné prostredie, zvyšuje si tým reputáciu a od stakeholderov ľahšie získa oprávnenie pôsobiť vo zvolenom segmente trhu	Spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha zvyšovať dôveru a budovať dobré meno firmy, čím z dlhodobého hľadiska prispieva k zvýšenej hodnote značky, trhových podielov a lojality zákazníkov.	Ovplyvňuje napr. prístup k odmeňovaniu, zosúladenie pracovného a súkromného času, kariérny postup, tréningy a vzdelávanie. To má priamy vplyv na vernosť zamestnancov a pozitívnu prezentáciu podniku na verejnosti.	Investičné fondy si častejšie vyberajú investičné príležitosti podľa kombinácie finančných, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov. Kritériá spoločensky zodpovedného podnikania pre nich znamenajú garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti podniku.

Tab. 1.5 Výhody spoločensky zodpovedného podniku



## Úsilie o trvalo udržateľný rozvoj

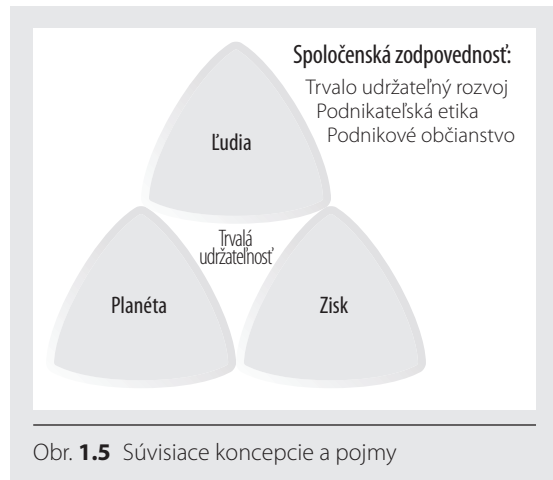
Podľa všeobecne zaužívanej definície „trvalo udržateľný rozvoj“ alebo „udržateľný rozvoj“ je taký spôsob rozvoja ľudskej spoločnosti, ktorý dáva do súladu hospodársky a spoločenský pokrok s plnohodnotným zachovaním životného prostredia.<sup>64</sup>

Proti tejto definícii je však dostatok závažných argumentov, jednak zo strany ekonomickej teórie, jednak od odborníkov z priemyselnej praxe.

Pravdaže, možno diskutovať o výstižnosti uvedeného pojmu, avšak vzhľadom na súvislosti s ostatnými aspektmi týkajúcimi sa vedenia a riadenia (spravovania) podniku, nebudeme sa tým nateraz zaoberať.

Medzi hlavné ciele trvalo udržateľného rozvoja patrí zachovanie životného prostredia v čo najmenej pozmenenej podobe pre ďalšie generácie. V podmienkach Slovenska stratégia trvalo udržateľného rozvoja je ponímaná ako cielený, dlhodobý (prieběžný), komplexný a synergetický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne), na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, globálnej) a smerujúci k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva (miestnej a regionálnej komunity, krajiny, medzinárodného spoločenstva), ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje alebo výrazne obmedzuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezatažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo.<sup>65</sup>

Európsky parlament definoval udržateľný rozvoj ako zlepšovanie životnej úrovne a blahobytu ľudí v medziach kapacity ekosystémov pri zachovaní prírodných hodnôt a biologickej rozmanitosti pre súčasné a budúce generácie. Tomu zodpovedá konkretizovaná stratégia, ktorá má zabezpečiť vysokú úroveň environmentálnej ochrany, sociálnej spravodlivosti a kohézie, ekonomickej prosperity a aktívna celosvetová podpora trvalo udržateľného rozvoja. Medzi týmito kľúčovými väzbami existujú mnohé prepojenia – využívanie obnoviteľných zdrojov energie a klimatické zmeny, klimatické zmeny a chudoba, chudoba a používanie environmentálne citlivých technológií a postupov. Boli prijaté záväzky, pracovné programy a časové plány vo viacerých oblastiach ochrany životného prostredia. Európska únia sa zaviazala k splneniu ešte ambicióznejších cieľov, než ostatní účastníci. Postupne boli reflektované zmeny, ktoré nastali v ďalších vývojových štádiách.



Obr. 1.5 Súvisiace koncepcie a pojmy

<sup>64</sup> <http://zp.ralph.sk/o-zodpovednom-podnikani/preco-podnikat-zodpovedne>.

<sup>65</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Trvalo\\_udr%C5%B8ate%C4%B8en%C3%BD\\_rozvoj](http://sk.wikipedia.org/wiki/Trvalo_udr%C5%B8ate%C4%B8en%C3%BD_rozvoj).

## Meranie trvalo udržateľného rozvoja

Pre meranie pokroku pri naplňaní jeho stratégie boli stanovené Indikátory trvalo udržateľného rozvoja. V zhode so zameraním stratégie a šírkou pojmu „trvalo udržateľný rozvoj“ tento výraz nepokrýva len otázky životného prostredia, ale aj udržateľnosti ekonomického rastu a sociálnej kohézie. Indikátory sú rozdelené do siedmich tematických okruhov, tie sa delia na témy a oblasti záujmu (tab.1.6 a tab. 1.7). Uvedené indikátory týkajúce sa príslušných tematických okruhov sú obsiahnuté v oficiálnych dokumentoch.<sup>66</sup>

Úroveň indikátora	Hierarchický rámec	Cieľ	Cieľová skupina
<b>Úroveň 1</b>	Témy	Hlavné indikátory pre počiatočnú analýzu politiky, monitorovanie pokroku v dosahovaní cieľov.	Vysoko postavení rozhodovatelia, široká verejnosť.
<b>Úroveň 2</b>	Podtémy	Hodnotenie kľúčových oblastí politiky a detailnejší monitoring pokroku pri dosahovaní hlavných cieľov.	Rozhodovatelia a široká verejnosť.
<b>Úroveň 3</b>	Oblasti záujmu (špeciálne otázky s témami a opatreniami implementujúcimi hlavné ciele)	Ďalšia analýza politik a lepšie porozumenie trendov a komplexnosti otázok spojených s témami, či vzájomné prepojenie medzi témami.	Určené pre expertnejšiu komunitu, napríklad akademikov.

Tab. 1.6 Oblasti záujmu – tematické rozlíšenie

Téma	Úroveň 1	Podtémy, do ktorých sú zaradené indikátory v úrovni 2 a 3
<b>Ekonomický rozvoj</b>	Rast HDP na hlavu	Investície, konkurencieschopnosť, zamestnanosť
<b>Chudoba a sociálna exklúzia</b>	Miera ohrozenosti chudobou po sociálnych transferoch	Monetárna chudoba, prístup k trhu práce, iné aspekty sociálnej vylúčenosti
<b>Starnutie obyvateľstva</b>	Súčasná a projektovaná miera závislosti v staršom veku	Adekvátnosť penzií, demografické zmeny, stabilita verejných financií
<b>Verejné zdravie</b>	Pravdepodobné dožitie po narodení	Ochrana ľudského zdravia a životný štýl, bezpečnosť a kvalita potravín, manažment chemikálií, zdravotné riziká spôsobené environmentálnymi podmienkami
<b>Klimatické zmeny a energia</b>	Celkové emisie skleníkových plynov, celková domáca spotreba energie podľa zdrojov	Klimatické zmeny, energia
<b>Vzory výroby a spotreby</b>	Domáca spotreba surovín	Ekologická efektívnosť, vzory spotreby, poľnohospodárstvo, sociálna zodpovednosť
<b>Riadenie prírodných zdrojov</b>	Populačné trendy chovaných vtákov, výlov rýb mimo bezpečný biologický limit	Biodiverzita (žiadne indikátory zatiaľ nie sú k dispozícii), morské ekosystémy, zdroje sladkej vody, využitie pôdy
<b>Doprava</b>	Celková spotreba energie dopravou	Rast dopravy, cena dopravy (žiadne indikátory zatiaľ nie sú k dispozícii), sociálne a environmentálne dôsledky dopravy
<b>Dobré vládnutie</b>	Miera dôvery občanov voči inštitúciám EÚ	Koherentnosť politiky, verejná účasť
<b>Globálne partnerstvo</b>	Oficiálna rozvojová pomoc	Globalizácia obchodu, financovanie trvalo udržateľného rozvoja, manažment zdrojov

Tab. 1.7 Indikátory trvalo udržateľného rozvoja

<sup>66</sup> Zákon č. 17/1992 Z. z. o životnom prostredí (§ 6) definuje trvalo udržateľný rozvoj ako rozvoj, ktorý súčasními i budúcimi generáciami zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov.

## Rozvoj podnikateľskej etiky

Novoformované životné hodnoty vo svetle kultúry podnikania, morálky a etiky vytvárajú nové postredie a podmieňujú vytváranie vzťahov medzi ľuďmi.

Už to nie je iba vec osobného chcenia či nechcenia, nastupuje zodpovednosť za konanie týkajúce sa kolegov, podniku, spoločnosti.

Prekročenie rozmedzia tolerancie možno hodnotiť ako úmysel, ako neschopnosť alebo ako omyl. Ako tolerantný bude hodnotiteľ? Postaví sa k prečinu rigorózne, alebo sa stane ochrancom páchatefa? Ide o dlhotrvajúci obchodný vzťah vyjadrený finančne, alebo o vzťah založený na vzájomnom pochopení so schopnosťou tolerovať – odpúšťať vzniknutú škodu?

## Súvislosť podnikateľskej etiky a zodpovednosti

V podnikateľskej praxi ide o utváranie kultúry, ktorá je založená na dôvere a zodpovednosti. Je to úsilie spojiť vysokú výkonnosť s poslaním podniku a určitými princípmi. Zodpovednosť má príčinnú súvislosť s podnikateľskou etikou a formovaním cieľov, štruktúr a stratégie. Patria sem podniková kultúra a každodenné praktiky, mikroklima, reputácia, integrita. Mnohé úspešné podniky už zaviedli etický kódex do praxe. Je zrejme, že najdôležitejší vplyv na vytváranie etickej klímy a jej udržiavanie má vrcholný manažment podniku. Zdôrazňuje sa význam osobného príkladu manažérov a vlastníkov. Napriek negatívnym javom, ktoré vidíme denne okolo seba, je potrebné vzdorovať úpadkovému trendu. Život je o vzdorovaní proti negatívnym vplyvom.

Celkom určite v dlhodobej perspektíve úspešný podnik nie je podnik podporujúci nelegalitu, klientelizmu, a prerastanie sveta zločinu do sveta ekonomiky.

Etiku podnikania preto treba vnímať v širokom kontexte spoločenskej zodpovednosti podnikov.

## Nebezpečia narušenia etických princípov

Podniky okrem tvorby zisku majú aj sociálne záväzky. Novú dimenziu nadobúdajú vzťahy s verejnosťou. Je to vždy snaha udržať podnik v prostredí legitímnosti, legitímnej ekonomiky a mimo neprehľadných spôsobov čiernej ekonomiky a banditizmu. Opačný postoj, narušenie etických princípov prinášajú len starosti a neustály strach, kedy všetko „preukne“ a často iba deklarovaný úspech sa stane skutočným neúspechom ničiacim životy rodín, ktorých živitelia napriek svojmu úsiliu, boli vo vlekú podniku smerujúceho k degradácii. Napredovanie jednotlivca i podniku sa preto nemeria iba schopnosťou vytvoriť „finančný balík“, ale predovšetkým schopnosťou pomáhať iným dosahovať spoločensky uznávané hodnoty. Výrazné prejavy etiky a morálky pozorujeme nielen v podnikoch, ale aj v celej spoločnosti. Média prezentujú súboj predstáv, očakávaní a ideí. Do ekonomiky vstupuje politika. Tá využíva rôznu pádnosť argumentov, presadzuje ich rozličnými médiami. To môže byť aj politický diktát. Je však potrebné poznať kontinuum názorov, vnímať kontrast biedy a bohatstva. Je tu konfrontácia dobrého a zlého, užitočného a deštruktívneho. Skutočný zápas o charakter spoločnosti, tak sa politika prepleť s ekonomikou. Nemá zmysel označovať priority týchto kategórií, obe sú pre človeka potrebné. Viac peniaze, či viac politika? Peniaze zarobené prácou, kapitálom, či získané nečistými praktikami? Peniaze poctivé, „preprané“, zaslužené, peniaze ako lúpež. Hoci aj lúpež intelektuálna, pričinením „bielych golierikov“. V rámci „tieňového podnikania“ priamo v podniku, v ktorom pracujú. Peniaze získané „bokom“ za zákazku na výrobu televízneho spotu, pri

„partnerstve“ v rámci filmovej či televíznej produkcie, marketingových aktivít v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov a podobne. Napr. začiatky podnikania na Slovensku – neplatiči, situácia v období krízy – existencia, ohrozenie podnikania – tolerancia, ktorá je iná v normálnych podmienkach, iná v kríze. ...atď. Ide o postrehy z praxe, o situácie, keď podnikateľ je na hranici rozhodnutia, ako sa zachovať, čo pripustiť a čo nie. Je pre mňa náročné vysporiadať sa s negatívami doby, pretože moje videnie sveta, teoretická imaginácia a očakávania v praktickom živote sú v mnohom zásadne odlišné.

## Podnikové občianstvo

Dnes už nie je zvláštnosťou, ak produkčné podniky spolupracujú s neziskovými podnikmi a zapájajú sa do aktivít miestnych komunít. Vo všeobecnosti sa javí, že so vznikom ekonomickej tenzie sa partnerstvá zamerané na riešenie spoločenských problémov v posledných rokoch viac rozvinuli, čo je odrazom nového postoja k filantropii, najmä v mieste pôsobiaceho podniku.

V konečnom dôsledku sa aktivity produkčných podnikov vo svojej komunite približujú podnikateľským cieľom.<sup>67</sup> Podnikateľsko-neziskové partnerstvá sa prejavujú v podobe „podnikového občianstva“, ktoré obsahuje: **1.** nové formy darcovstva, zahŕňujúce okrem finančnej podpory aj podporu technickú, materiálnu alebo vo forme manažérskych skúseností, **2.** využívanie nových spôsobov filantropie v rámci celkovej podnikateľskej stratégie podnikov, **3.** nové druhy vzťahov medzi produkčnými podnikmi a neziskovými organizáciami, s väčším dôrazom na výsledky a dopady ich vzájomnej spolupráce, **4.** plánovanie „marketingu zameraného na určitú udalosť“ a „sponzorstva“, ktoré vedome spájajú dôveryhodnosť neziskových podnikov s verejnými záujmami, a tiež aj z dôvodu podpory komerčných marketingových cieľov prostredníctvom podpory verejnoprospešných aktivít, **5.** širšie „komunitné partnerstvá“, v ktorých sa ziskové podniky spájajú s neziskovými podnikmi a štátnymi agentúrami a dlhodobo vyvíjajú snahy na riešenie spoločenských potrieb (napr. zlepšenie vzdelávania na školách, ochrana životného prostredia, znižovanie závislosti na sociálnej podpore od štátu a pod.).<sup>68</sup>

S podnikovým občianstvom súvisí podniková filantropia. Je to hlavne v spôsobe realizovania svojich darcovských cieľov. Môže to byť aktívna podpora, čiže podnik má vypracovanú filantropickú stratégiu a venuje sa vopred stanoveným konkrétnym oblastiam podpory. Avšak v súčasnosti je situácia skôr opačná. Podniky sú „zavalené“ množstvom žiadostí podnikov i jednotlivcov a tie podľa uváženia podporí alebo nepodporí. Ide o podporu ad hoc a jednorazových aktivít.<sup>69</sup> Podniky môžu darovať financie alebo realizovať nepeňažné darcovstvo (tab. 1.8).

Napriek značným možnostiam, ktoré vznikajúce partnerstvá otvárajú, vzťahy medzi ziskovými a neziskovými podnikmi musia čeliť aj novým problémom, či rastúcim rizikám. Napr. rozdiely v poslaní a cieľoch, v kultúre jednotlivých organizácií a schopnostiach alebo v ich zdrojoch či mocenských vplyvoch jednotlivých subjektov môžu urobiť vzájomné vzťahy medzi ziskovými a neziskovými podnikmi nevyváženými a nerovnocennými. Takéto partnerstvá je často ťažké a časovo náročné vytvoriť.

Ziskové podniky budovaním partnerstiev si uvedomujú výhody, ktoré nové vzťahy s neziskovými podnikmi prinášajú a ktoré sa prejavujú napríklad v zlepšení dobrého mena podniku,

<sup>67</sup> Výsledky pracovnej skupiny Nonprofit Sector Strategy Group pôsobiacej pri Aspen Institute v USA, o rozvoji podnikateľsko-neziskových partnerstiev, jún 2001.

<sup>68</sup> <http://www.cpf.sk/sk/formy-firemnej-filantropie/>.

<sup>69</sup> Tamže

**Peňažné darcovstvo**

**Priama finančná podpora** – je najjednoduchšou a najviac využívanou formou podpory. Podnik jednorazovo alebo opakovane daruje prostriedky na podporu určitej verejnoprospešnej aktivity.

**Zbierka medzi zamestnancami a matchingom.** Zbierku môže zorganizovať podnik alebo priamo zamestnanci. Často sa využíva princíp matchingu, kedy podnik navýši sumu vyzbieranú zamestnancami o určitý násobok. Zbierku možno zrealizovať aj tzv. payroll giving, čo sú vlastne pravidelné zrážky zo mzdy. Podnik podporuje darcovstvo tak, že administruje pravidelné strhávanie zo mzdy v prospech vybraného neziskového podniku.

**Založenie vlastnej podnikovej nadácie alebo nadačného fondu.** Ide o samostatný právny subjekt, ktorý funguje na rovnakom princípe ako akákoľvek iná nadácia. Väčšinu prostriedkov na podporu verejne prospešných projektov i na prevádzku firemnej nadácie poskytuje podnik samotný.

**Charitatívne aukcie a výstavy.** Podnik organizuje rôzne aukcie a výstavy, z ktorých finančný zisk daruje na verejnoprospešné účely.

**Cause related marketing,** tzv. zdieľaný marketing, ktorého princípom je, že komerčný a neziskový subjekt sa spoja pri propagácii nejakého produktu – výrobok tým získa pridanú hodnotu, pretože podporuje dobrú vec, a neziskový podnik získa vopred určenú čiastku z predaných výrobkov.

**Nepeňažné darcovstvo**

**Školenia, vzdelávanie a odborná pomoc** – Odborné znalosti podnikov môžu prispieť k rozvoju projektov aktivít. Môžu pomôcť zvýšiť odbornosť zamestnancov neziskovému podniku a usporiť jeho náklady.

**Poskytnutie zázemia.** Všetko to, čo potrebuje pre svoju existenciu podnik, potrebuje aj mimovládna organizácia. Podniky môžu svoju pomoc zrealizovať tak, že uhradia nájom, poskytnú priestory, vybavenie, techniku, plochy na propagáciu. Najčastejšie sú to produkty, ktorými sami disponujú.

**Poskytnutie služieb,** ktoré sú predmetom činnosti podniku. Napr. telekomunikačný podnik môže poskytnúť mimovládneho podniku zdarma telefón. Podnik môže podporiť verejnoprospešné projekty svojim špecifickým produktom, napr. darovská SMS a pod.

**Podnikové dobrovoľníctvo.** Je to zapájanie zamestnancov do realizácie verejnoprospešných konkrétnych aktivít, napr. vytváraním web stránky. Dobrovoľníctvo môže mať aj podobu tzv. secondement, kedy podnik dočasne pridelí pracovníka neziskovému podniku na obdobie napr. 6 mesiacov.

**Účasť v správnych radách a grantových komisiách** neziskových podnikov. Zástupcovia podnikov prinášajú do neziskového podniku uhol pohľadu profesionála z druhej strany a zároveň prispievajú k dôveryhodnosti podniku v očiach verejnosti.

**Podnik vytvorí mechanizmus alebo produkt,** ktorým podporuje verejnoprospešné činnosti. Tento produkt, alebo služba je „ušitá na mieru“ neziskovým podnikom a vychádza im v ústrety.

Tab. 1.8 Podnikové občianstvo a zaužívané podoby peňažnej a nepeňažnej formy darcovstva

získaní nových zákazníkov, motivovaní zamestnancov alebo zabezpečení si svojho postavenia na danom trhu. Podobne, neziskové podniky si začínajú uviedomovať a oceňovať spoluprácu so súkromným, ziskovým sektorom s cieľom zabezpečiť nielen potrebné zdroje, ale aj verejne podporovať svoje budúce aktivity na zlepšenie života ľudí.<sup>70</sup>

## Nová éra reportovania zodpovedného podnikania podľa GRI G4

Najpoužívanejším nástrojom pre reportovanie zodpovedného podnikania od svojho vzniku v roku 2000 sú štandardy Global Reporting Initiative.<sup>71</sup> Zmena oproti predošlým verziám štandardov spočíva v tom, že G4 kladie zvýšený dôraz na relevantnosť údajov poskytovaných podnikom – podniky by mali reportovať iba taký environmentálny, ekonomický či sociálny dopad a vybrať si také indikátory, ktoré sú relevantné vzhľadom na ich typ podnikania. Reporty by vďaka tomu mali byť strategickejšie zamerané, dôveryhodnejšie a ľahšie pochopiteľné pre partnerov podniku.

<sup>70</sup> Darcovstvo a sponzorovanie sú podrobne opísané v prvom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

<sup>71</sup> Na podujatí Global Conference on Sustainability Reporting v Amsterdame bola 22. mája 2013 predstavená najnovšia verzia štandardov – GRI G4. Na podujatí sa zúčastnilo 1 600 odborníkov tretieho sektora i akademickej sféry z celého sveta.

## Povinné reportovanie zodpovedného podnikania v Európskej únii

Podľa navrhovanej smernice budú musieť veľké podniky (nad 500 zamestnancov) pripojiť k svojej výročnej správe aj relevantné nefinančné informácie. EÚ zvolila prístup „report or explain“ – ak sa podnik rozhodne nepripojiť konkrétne informácie z environmentálnej, sociálnej či ekonomickej sféry dopadu jej podnikania, musí vysvetliť dôvod.<sup>72</sup>

„Potrebujeme transparentnejšie a zodpovednejšie podnikanie, ak chceme Európu dostať z ekonomickej krízy,“ uviedol *Barnier*.<sup>73</sup> Viacero členských krajín EÚ už má na národnej úrovni zavedenú legislatívnu povinnosť pre firmy reportovať zodpovedné podnikanie, ako je Švédsko a Dánsko (platí pre štátne firmy) či Francúzsko (platí pre veľké podniky).<sup>74</sup>

## Najetickejšie podniky na svete

Podniky na celom svete si uvedomujú potrebu zodpovedného podnikania a v jeho rámci aj etického správania.<sup>75</sup> Zoznam najetickejších podnikov na svete každý rok uverejňuje Ethisphere Institute, ktorý má vlastný hodnotiaci systém nazvaný Ethics Quotient (EQTM), ktorý pozostáva z piatich kategórií:

1. Etický program – 25 % (štruktúra a zdroje na program, kontrola, písomné pravidlá, tréningy, a pod.);
2. Reputácia, leadership a inovácie – 20 % (ocenenia, konkrétne príklady a iniciatívy firmy);
3. Dozor/dohľad – 10 % (princípy, risk management);
4. Korporátne občianstvo a zodpovednosť – 25 % (prehľad dôležitých indikátorov súvisiacich s udržateľnosťou, angažovaním sa v komunite, prístupom k zamestnancom, dodávateľom, a pod.);
5. Kultúra etiky – 20 % (akceptácia etických noriem naprieč celým podnikom, či inštitúciou).

Aký je aktuálny stav a trendy v oblasti dôvery v korporátny sektor, médiá, neziskové organizácie a vlády? Podľa Edelman Trust Barometer<sup>76</sup> 2013 sa na najvyšších priečkach v dôvere jednotlivcov udržali neziskové podniky so 63 %, za nimi nasledujú podniky s 58 %, ktoré predstihujú vlády o 10 % a médiá o 1 %.

## Kritérium otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti v hodnotení podnikov

Sedem najtransparentnejších a najotvorenejších slovenských podnikov prevzalo ocenenie Stredoeurópskej asociácie správy a riadenia spoločností – Central European Corporate Governance Association (CECGA).<sup>77</sup>

<sup>72</sup> Na podujatí vystúpil aj eurokomisár Michel Barnier, aby predstavil návrh Európskej komisie z apríla 2013, ktorý v súčasnosti čaká na schválenie Európskym parlamentom a Radou EÚ.

<sup>73</sup> Michel Barnier je francúzsky politik a viceprezident Európskej ľudovej strany (EPP). Je súčasný európsky komisár pre vnútorný trh a služby. Na podujatí vystúpil eurokomisár Michel Barnier, aby predstavil návrh Európskej komisie z apríla 2013, ktorý v súčasnosti čaká na schválenie Európskym parlamentom a Radou EÚ.

<sup>74</sup> <http://zp.ralph.sk/o-zodpovednom-podnikani/preco-podnikat-zodpovedne>.

<sup>75</sup> Inštitúcia Ethisphere Institute v roku 2013 zverejnila v poradí už siedmy výročný rebríček. Do rebríčka sa dostali aj podniky, ktoré pôsobia tiež na Slovensku – členovia Business Leaders Forum ako Accenture či Johnson Controls International.

<sup>76</sup> Edelman Trust Barometer je najväčší prieskum dôvery a najväčší prieskum svojho druhu. Pre rok 2013 sa prieskumu zúčastnilo viac ako 31.000 respondentov z 26 trhov po celom svete a merala sa ich dôvera v inštitúcie, priemysel a vodcov.

<sup>77</sup> „Tak ako v rokoch 1938 – 1939 povedal uznávaný podnikateľ pán Tomáš Baťa, že mravná bieda je príčinou krízy a hospodársky úpadok jej následkom, tak aj dnes platí, že dodržiavanie zásad postavených na princípe otvorenosti, poctivosti a zodpovednosti pri každodennom rozhodovaní manažérov a správnych orgánov je prvým predpokladom zvládnutia dopadov krízy a prevenciou jej ďalšieho pokračovania,“ uviedla pre HN výkonná riaditeľka a podpredsedníčka Správnej rady CECGA Barbora Lazárová. Hospodárske noviny, 24. októbra 2012.

Cieľom prieskumu asociácie bolo zistiť rozsah, kvalitu a dostupnosť informácií o správe a riadení pre investorov a akcionárov a vyzdvihnúť spoločnosti, ktoré príkladne pristúpili k plneniu tejto informačnej povinnosti. Pri prieskume CECGA vychádzala z verejne dostupných zdrojov informácií určených pre investorov a akcionárov, a síce z Centrálnej evidencie regulovaných informácií Národnej banky Slovenska a z internetových stránok daných spoločností. Prieskum bol zameraný na 96 spoločností, ktorých cenné papiere sú obchodované na regulovanom trhu. Výsledky prieskumu boli zverejnené v periodickej tlači (tab. 1.9).

Spoločnosti, ktoré získali ocenenie		Biotika, a. s.
<b>Ocenenie CECGA</b> Spoločnosti ocenené za dodržiavanie princípov Corporate Governance a za transparentné zverejnenie informácií o sebe v súlade s Kódexom správy a riadenia spoločností na Slovensku. Týchto sedem spoločností si ocenenie za svoju otvorenosť a transparentnosť prevzalo na 10. Konferencii finančného riadenia, ktorú v spolupráci s vydavateľstvom Ecompress organizovala Slovenská asociácia finančníkov.		Bola založená v roku 1953 ako nový výrobca penicilínu na území Československa. Dnes je dôležitým stredo európskym výrobcom biotechnologického a farmaceutického priemyslu. <b>Počet zamestnancov:</b> 503 (marec 2012)
<b>I. D. C. Holding, a. s.</b>	<b>OTP Banka Slovensko, a. s.</b>	<b>Polhonákup Šariš, a. s.</b>
Slovenský producent cukrovínok a trvanlivého pečiva vychádza z viac než 100-ročnej tradície výroby v trnavskom závode Figaro a z vyše 50-ročnej tradície výroby trvanlivého pečiva v Pečivárňach Sereď.	Poskytuje služby v sieti 65 pobočiek na celom Slovensku. Je univerzálnou bankou. Pôsobí na trhu od roku 2002.	Výroba a predaj krmných zmesí pre hospodárske zvieratá. Začiatky spoločnosti sa datujú k roku 1958, v súčasnosti prevádzkuje dve strediská – v Prešove časť Ľubotice a v Sabinove.
<b>Počet zamestnancov:</b> 904 (december 2011)	<b>Počet zamestnancov:</b> 608 (jún 2012)	<b>Počet zamestnancov:</b> 43 (december 2011)
<b>SES Tlmače, a. s.</b>	<b>Slovnaft, a. s.</b>	<b>Union poisťovnía, a. s.</b>
Spoločnosť patrí medzi významných dodávateľ kotlov pre elektrárne, teplárne a spalovne na svetovom trhu. Jej montážne kapacity patria medzi najväčšie v Európe.	Rafinérsko-petrochemická spoločnosť ročne spracuje 5,5 – 6 mil. ton ropy. História Slovnaftu je súčasťou histórie spracovania ropy v SR. Predchodcom bola rafinéria Apollo, založená v roku 1895.	Bola založená v roku 1992. Ponúka životné, neživotné a individuálne zdravotné poistenie. Od roku 1997 je dcérskou spoločnosťou holandskej poisťovacej skupiny Eureko B. V.
<b>Počet zamestnancov:</b> 1 700 (jún 2012)	<b>Počet zamestnancov:</b> 3 634 (december 2012)	<b>Počet zamestnancov:</b> 287 (december 2011)

Tab. 1.9 Výhody spoločensky zodpovedného podniku

Prieskum poukázal na niekoľko skutočností: 13 podnikov ani len nezaznamenalo, že kódex bol v roku 2008 aktualizovaný, 16 podnikov si vysvetlilo informačnú povinnosť tak, že si vytvorili vlastný firemný kódex a deklarujú, že ho dodržiavajú (zjavne nepochopili kódex a jeho princípy). 13 podnikov sa k dodržiavaniu princípov správy a riadenia nevyjadrilo, resp. výročnú správu vôbec nezverejnili, mnohé podniky si informačnú povinnosť splnili len formálne.

Povzbudivé je zistenie, že 26 podnikov sa veľmi prehľadne vyjadrilo k úrovni implementácie jednotlivých princípov správy a riadenia spoločností.

Práve z týchto spoločností CECGA vyhodnotila 7 najlepších z hľadiska otvorenosti, rozsahu a vypovedacej schopnosti informácií zverejnených vo vyhlásení<sup>78</sup>, ktoré spoločnosti zverejnili vo svojich výročných správach za rok 2011. Sú to podniky, ktorých cenné papiere sú obchodované na regulovanom trhu. Ako z tabuľky vidno, podnik I.D.C. Holding, a.s. je zaradený medzi najznámejšie a veľké podniky na Slovensku. Už samotné porovnanie podnikov podľa tradície, mena a dôvery vytvára ten najlepší dojem a zvyšuje dôveryhodnosť podniku.

<sup>78</sup> <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-58082310-su-otvoren-i-poctivi-a-zodpovedni>.

## Exkurz 2

### Zodpovedné podnikanie

#### *Rast záujmu o etiku v podnikaní*

Aj v podmienkach Slovenskej republiky sa zaznamenáva výrazný rast záujmu o etiku podnikania. Napr. VÚB banka vo svojej správe o zodpovednom podnikaní uvádza, že „ústretovej prístup ku všetkým našim partnerom, či už sú to zamestnanci, klienti alebo dodávatelia, je tým, čo nás robí oceňovanou bankou,“ uviedol *Jaquotot* v úvode v poradí šiestej výročnej správy banky o zodpovednom podnikaní.<sup>79</sup> (obr. 1.6).

Správa bola opäť zostavená podľa verzie G3 medzinárodných smerníc Global Reporting Initiative. V prílohe správy je formou prehľadnej tabuľky pripojený aj zoznam reportovaných indikátorov (spolu 50) a manažérsky prístup pre každú kategóriu indikátorov.<sup>80</sup>

Spolupráca s dodávateľmi má tiež pozitívny vplyv na iné aspekty zodpovedného podnikania.<sup>81</sup> Z oblasti životného prostredia zaujme aj interná komunikácia banky, ktorou sa snaží vyzývať svojich zamestnancov k šetreniu papiera a spotrebného materiálu, vypínaniu PC po pracovnom čase a v dňoch voľna, separovaniu odpadu a hospodárnemu využívaniu energií (so zameraním na chladiace zariadenia v letnom období). Vo všetkých interiéroch budovy ústredia sú reklamno-informačné nálepky, ktorých cieľom je upozorňovať a šíriť osvetu pri šetrení svetlom a energiami.

V oblasti podpory komunity VÚB banka spolupracuje s neziskovou organizáciou Dobrý Anjel, pre ktorú vydáva unikátne charitatívne platobné karty. V roku 2012 banka inšpirovala vyše 28 000 klientov, aby sa tiež stali dobrými anjeli. Princíp karty spočíva v tom, že jedno percento z uskutočnených platieb ide na pomoc onkologickým pacientom a rodinám s ťažko chorými deťmi. Toto percento nedaruje majiteľ karty, ale v jeho mene VÚB banka. V roku 2013 bude 10. výročie založenia oslavovať Nadácia VÚB, ktorá podporila stovky projektov neziskových organizácií, prispela k obnove desiatok kultúrnych pamiatok a pomohla objaviť mladé talenty v oblasti umenia a ekonomiky.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Šéf VÚB banky Ignacio Jaquotot v úvode v poradí šiestej výročnej správy banky o zodpovednom podnikaní.

<sup>80</sup> V oblasti správania sa voči zamestnancom sú pre čitateľov správy zaujímavé indikátory ako percento fluktuácie (13,7 % za rok 2012), či podiel žien na celkovej počte zamestnancov (až 74 %). Práve ženám bol určený špeciálny prieskum, ktorý banka v roku 2012 realizovala pod názvom Kolegynka, na slovíčko.

<sup>81</sup> Napr. ako prvá banka na Slovensku použila ekoobálky. Na potlač obálok sa použili ekologické ošetrovacie farby z obnoviteľných surovín, akými sú oleje zo sóje, ľanových semien či repky olejnej. Klasické okienkové fólie boli pri ekoobálke nahradené fóliou z obnoviteľných zdrojov, ktorá sa bez problémov rozloží v priemyselných zariadeniach na kompostovanie.

<sup>82</sup> <http://zp.ralph.sk/o-zodpovednom-podnikani/precu-podnikat-zodpovedne>.





Obr. 1.6 Dlhodobý cieľ inštitúcie v oblasti etiky podnikania

Transparentnosť, rovnosť príležitostí a efektívnosť – to sú atribúty, ktorými banka charakterizuje svoj vzťah k dodávateľom. V roku 2012 začala v procese výberových konaní aktívne vyžadovať od dodávateľov plnenie pravidiel spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom dokumentu „Čestné prehlásenie o dodržiavaní princípov spoločensky zodpovedného podnikania“. Na výber dodávateľov banka v maximálnej možnej miere využíva systém elektronických aukcií Access Point, ktorý umožňuje dodávateľom predkladať cenové ponuky v elektronickej forme v tom istom čase na jednom mieste.

# Perspektíva: Interné procesy

## *Predpoklady, očakávania, možné podoby podnikania, formovanie nových podnikateľských modelov*

### *Prienik nových rozvojových prvkov do podnikateľského myslenia a riadenia podnikov*

*Vedecké knižnice sú zahltené knihami a vedeckými štúdiami, ktoré sa týkajú podnikov, podnikania, financovania podnikov, tvorby zisku a stoviek ďalších súvisiacich titulov. Väčšina diel ostatného obdobia sa zaoberá zložitou súčasťou súčasnej doby a chmúrnymi predpovedami. Je pravda, že svet sa zmenil nad všetko očakávanie. Nielen prírodné katastrofy, ale človek ako nositeľ znalostí a aktivátor mnohodomenzionálneho spoločenského diania pod ťarchou rizík a nečakaných udalostí neraz podlieha skepse a je nespôsobilý naplno pochopiť prudko sa meniacu realitu. Chaos a neistoty, rast kriminality a nebezpečenstva ovplyvňuje myslenie ľudí, spochybňujú sa trvalé ľudské hodnoty, pozorujeme názorové balancovanie v otázkach zmyslu života i zmyslu podnikania.*

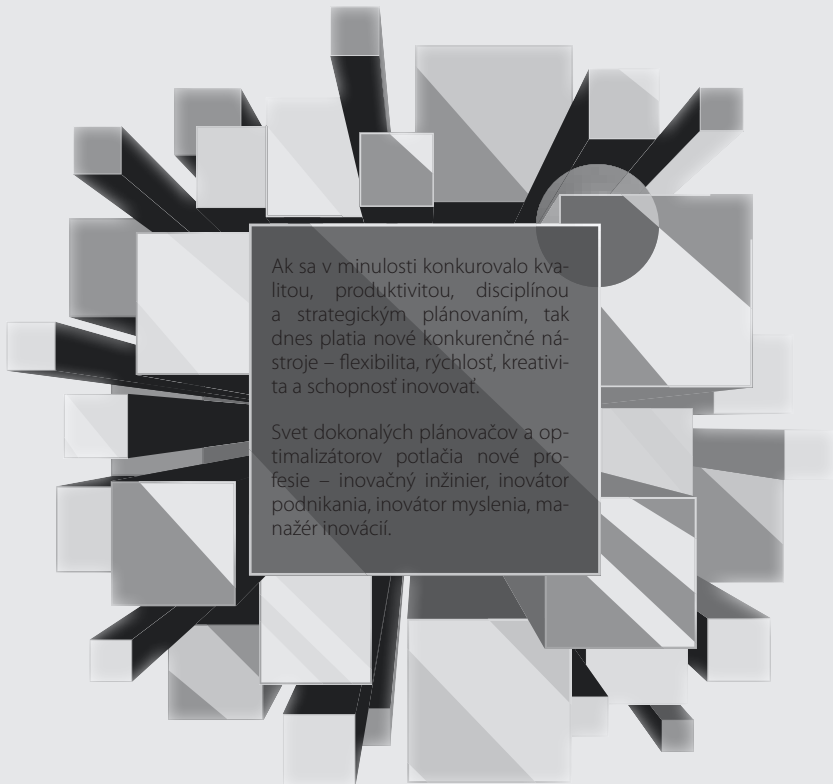
Nielen v odborných kruhoch, ale často i na verejnosti počuť tézu, že kapitalizmus dokonáva a že mnohé prvky socializmu ani neboli celkom zlé. Pochybil iba človek, ktorý alebo nezvládol marxistickú teóriu, alebo zneužíval svoje postavenie. Na vývojeovej čiare kapitalizmus nahradil socializmus, aký systém nastúpi po kapitalizme, to ešte nevieme. Z času na čas zaznieva iba akési echo o tom, čo by malo, či mohlo byť, ako do vecí hovoriť a nenechať osudy sveta, či konkrétnej krajiny iba v rukách politikov.

Svet dospel do kritického stavu. A tak medzi ľuďmi až pričasto rezonujú pochybnosti, či je vôbec možné postrehnúť zložitú javov, správne ich pochopiť a predikovať budúcnosť človeka a sveta. Mení sa postoj k životu a najmä ľudí mladšej generácie s vysokým stupňom vzdelania a pritom znášajúcich ťarchu daromných pokusov nájsť si zamestnanie. Utvárajú si filozofiu „užitia si dneška“, doslova čo najskôr, a neodkladne spotrebovať všetky radosti života, pretože „zajtrašok už nemusí byť“. Prirodzene, takýto postoj k životu sa odráža v celospoločenskom dianí. Ak totiž pochybujeme o vlastnej budúcnosti, podvedome ju projektujeme ako konštrukciu zo zvyškov „zhrdzavených myšlienok a materiálov, naučených a návykových postupov minulosti“. Takýto postoj človeka k životu a svojej budúcnosti zadúša iniciatívu a človeka vopred psychologicky neguje, privádza ho do stavu bezradnosti a často neuváženeho konania. Napriek trúchlivosti zakorenenej v myšliach nezodpovedných a slabých jedincov samých seba odsudzujúcich k osobnostnému krachu sa svet, „hýbe dopredu“ v podobe prevratných vynálezov a nových riešení v každom smere. Je preto namieste aj potreba zodpovedať na komplex otázok, ktoré by naznačovali aspoň čiastkové východiská, „prelomenie“ myšlienkových negatívov sputnávajúcich tvorivú aktivitu a tiež praktické počiny s racionálnym zdôvodnením.

Správanie sa človeka ako jedinca i jeho účasti v spoločenskom dianí a premenách sveta rozhodne vyplýva z neho samého, jeho vnútornej sily odolávať nepriazni vývoja a nachádzať existenčné východiská. Rovnako to platí o celku, o spoločnosti, o podnikoch a práci ako takej. Existenčné limity a mnohé metódy a osvedčené techniky v pracovnom procese pre budúcnosť akoby boli neplatné, mnohé si hľadajú svoju cestu k spoločenskej a podnikovej, či podnikateľskej akceptácii.

## Celý svet podnikania sa mení a je zrejmé, že súčasný svet produktivity bude nahradený svetom kreativity

O všetkom rozhoduje človek, jeho osobnostné kvality  
a spôsob vedenia ľudí



# Individualizmus, participatívnosť, delegatívnosť, zodpovednosť?

## *Nový svet, nové riziká a nové príležitosti*

Rozličné smerovanie a názorovú rozpornosť teoretikov celého sveta nie je možné dostatočne analyzovať a posúdiť, ktorá teória má najväčší potenciál na uplatnenie sa v spoločenskej praxi. To ukáže iba život. Jedno je však už dnes viditeľné. Vyčerpanie zdrojov, nepokoje, rastúca spoločenská tenzia, rast konkurencie, zápas o holú existenciu. Toto je výsledok celosvetovo deklarovaného úsilia o pokrok? Pracovať s absolútnym vypätím síl. Na hranici psychickej výdrže a pod hrozbou straty zamestnania, či bankrotu podniku. Všimnime si, že väčšina hodnotiacich kritérií pri komparácii podnikov a využitia synergického efektu ich kooperácie zvýrazňuje ziskovosť a výkonnosť podniku. Pováčšine však abscentuje sociálno-psychologická stránka integrácie. Je to závažný nedostatok, pretože zvyšovanie výkonnosti a vysoký profit možno dosiahnuť aj drastickou exploatáciou zamestnancov, doslova ich zneužívaním a prislátnením si takmer celých novovytvorených kultúrnych hodnôt v procese práce. Prílišné sústredenie sa manažmentu na ziskovosť a výkonnosť bez riešenia kontextuálnych záležitostí zaberalo v procese integrácie všetok čas.

Podniky robia, čo môžu. Mnohé sa odhodlali spojiť svoj potenciál s inými podnikmi, odhodlali sa na fúziu, vznikajú spoločné podniky typu joint venture, avšak skôr ako k pozitívnemu vývoju, často dochádza ku sklamaniu a pádu. Odlišnosť kultúr dvoch, či viacerých združených podnikov môže byť neúnosná pre riadny chod spoločného podniku. Podľa pozorovacích výskumov Larssona a Risberga, až po troch rokoch „spolužitia“ môžeme pozorovať explicitné známky asimilácie a integrácie.<sup>83</sup> Výskumný tím pod vedením Gancela, Rodgersa a Raynauda<sup>84</sup> priniesol po päťnástich rokoch výskumu tieto závery: **1.** nedostatočné vedomie existencie rozdielov; **2.** nedostatočné pochopenie; **3.** nedostatočná ochota – najmä v spojitosti s „mäkkými problémami“; **4.** nedostatočná miera schopností a zručností.

Predpoklad nastávajúceho rastu akvizícií a fúzií v našich podmienkach kladie na našich manažérov požiadavky budovať výkonnosť podporujúcu kultúru, čo sa v konečnom dôsledku môže, ale nemusí stretnúť s dosiahnutím ich podnikateľských zámerov.

Z doteraz povedaného vidno, aké zložitá je pre manažment a zainteresované skupiny (napr. aj pre vlastníkov) rozhodnutie o štýle vedenia a riadenia podniku. V prvom rade okrem východiskových analýz je potrebné posúdiť, či je vhodnejší individuálny alebo kolektívny prístup, či ide o vedenie alebo riadenie podniku, (riadenie – keď druhí plnia naše úlohy a vedenie – keď druhým dávame priestor na vyjadrenie a rozhodujeme spoločne). Štýl vedenia musíme meniť a prispôbiť sa danej konkrétnej situácii. Je určovaný na základe osobných vlastností, postojom podriadených, závažnosťou rozhodnutia a charakterom danej situácie.<sup>85</sup>

Vytvára sa nový svet, ktorý otvára príležitosti novým, inovatívnym a flexibilným podnikom.

<sup>83</sup> Larsson, R. – Risberg, A.: Cultural Awareness and National vs. Corporate Barriers to Acculturation. In: Gertsen, M. C. – Sodelberg, A. M. – Torp, J. E.: Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions. Berlin, Walter de Gruyter 1998.

<sup>84</sup> Gancel, Ch. – Rodgers, I. – Raynaud, M.: Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances : How to Bridge Corporate Cultures. New York, McGraw-Hill 2002.

<sup>85</sup> <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>.

## Participatívne alebo delegatívne rozhodovanie?

Pri porovnávaní charakteristík úspešných vodcov sa vynorí otázka prijateľnosti prevládajúceho štýlu riadenia v kontexte s osobnostnou charakteristikou vodcu. Pokročilé, synergické riadenie nespočíva v stálom uplatňovaní participatívneho alebo delegatívneho rozhodovania. Skôr vedie k rozdeleniu rozhodovacích štýlov a jednotlivé spôsoby rozhodovania používa podľa povahy problému a vlastností ľudí, ktorí ho majú riešiť. Synergické riadenie teda manažérovi nepredpisuje, ako má rozhodovať – môže byť napríklad autoritatívny. Očakáva sa však, že jeho voľba bude optimálna s ohľadom na povahu situácie a pre dotknutých ľudí zrozumiteľná a akceptovateľná.

Ľudia občas čakajú, že po prvom úspešnom použití participatívneho rozhodovania bude všetko riešené tímovo, teda všetkými členmi skupiny. To pochopiteľne nie je možné, okrem iného aj preto, že participatívne rozhodovanie je všeobecne časovo náročnejšie ako formálne jednoduchšie autoritatívne a delegatívne rozhodovanie.

Naopak, synergická zrelosť sa môže prejaviť aj tým, že skupina, ktorá je zvyknutá rozhodovať participatívne, v konkrétnej situácii druhotne deleguje na svojho manažéra právo rozhodovať autoritatívne. Manažér potom má pre autoritatívne rozhodovanie vlastne dvojitý mandát: od nadriadených a aj od podriadených či kolegov.

Dôležitým predpokladom úspechu postupného vťahovania ľudí do podnikového rozhodovania je teda starostlivé vymedzenie sféry, v ktorej sa uplatňuje spoločné rozhodovanie a sféry, kde vzhľadom na povahu situácie a osobnú zodpovednosť manažéra za výsledok, nie je participatívne rozhodovanie užitočné alebo efektívne. Nejasné pravidlá, neistota a nenaplnené očakávania pravidelne pôsobia väčšiu škodu, než zbytočne autoritatívny prístup.

V zmesi názorov a chaotickej názorovej konštelácii vedeckých autorít sa vynára na povrch postupne sa ustalujúcej názorovej hladiny nanovo teória participatívnej ekonomiky nazvaná „parekon“.<sup>86</sup> Avšak, pokiaľ ide o samotnú participatívnosť, isté náznaky riešenia a obsah participácie podrobne opisuje napr. *Koji*<sup>87</sup> už pred vyše desaťročím.

Participatívna ekonomika sa stala akýmsi rozhraním dvoch typov ekonomík. Ekonomikou voľného trhu a plánovou ekonomikou. Možno ju chápať ako modifikáciu kapitalistickej ekonomiky a zároveň, podobne ako je to v plánovej ekonomike, ako ekonomiku kolektívneho rozhodovania. Tak sa poväčšine chápe participatívna ekonomika podľa *Alberta*, ktorý osvetľuje jej podstatu.<sup>88</sup> Zamýšľa sa nad životom po kapitalizme a ďalším vývojom. Zároveň uvažuje nad tým, aké nové inštitúcie vzniknú namiesto terajších.

<sup>86</sup> Participatívna ekonomika, alebo parekon, pochádza predovšetkým z mnohých bojov rozličných skupín obyvateľstva, ktoré sa pokúšali oslobodiť od kapitalizmu. Parekon konkrétne patrí k anarchistickému a libertariánsko-socialistickému dedičstvu, k nedávnym skúsenostiam novej ľavice zo šesťdesiatych rokov, ale rovnako ku každému historickému povstaniu a projektu od počiatku až dodnes, ktorý sa zameriaval na odstránenie triednej spoločnosti.

<sup>87</sup> Koji, M.: Participatívni management. Praha, Grada Publishing 1997.

<sup>88</sup> <http://utopia.sk/liferay/web/parecon>.

## Premeny v čase premien: Nový svet, nové riziká a nové príležitosti

### *Jednota a konfrontácia*

Odpoveď na otázku, aký bude nový svet, je zakomponovaná v spoločenských procesoch dokumentujúcich procesy zmien sprevádzané vzruchmi, nepokojmi, vojnami. Svet sa mení v čase. Dnes, zajtra, každú sekundu. Rýchlejšie či pomalšie. Od globalizácie k relokalizácii či od integrácie k dezintegrácii, alebo inej zmene. Je to zákonitý proces, nič nemožno konzervovať natrvalo. Okolie, jeho pretváranie i politické sebauvedomenie a celý vývoj, všetky zmeny prebiehajú v súhre protikladov. Sotva teda možno očakávať budúci svet ako lepší či horší, žiadne porovnávanie tu neobstojí. Pravda je jediná. Bude to svet inakší!<sup>89</sup>

Ale je tu ešte jedna otázka: dokáže človek budúcnosti, ten budúci, inakší svet usporiadať tak, aby on sám bol spokojnejší a šťastnejší?

---

<sup>89</sup> Výroky odvodené od Herakleita a jeho prvej formulácie dialektického zákona v zmysle všeobecného plynutia bytia (Panta rei – všetko plynie). Po prvýkrát v dejinách filozofie odhalil protirečivú povahu vecí a poznania, a tým zároveň demonštroval jednotu dialektiky sveta a dialektiky poznania.



Obr. 1.7 Nové trendy a podnikateľské príležitosti

# Perspektíva: Učenie a rast

## Rozvoj ľudí a konkurenčná schopnosť podniku

*Nemožno vari ani zrátať, koľko bolo vo svete vydaných kníh o riadení a vodcovstve.<sup>90</sup> Riadenie sa vyučuje na každej univerzite na celom svete a denne vznikajú nové inšpirácie, nápady, rozvíjajú sa nové teórie riadenia. Manažéri v praxi však musia byť opatrní pri snahe modernizovať podnik a zavádzať „zaručene správne“ metódy. V dnešnom svete nič nie je natrvalo zaručené okrem toho, že všetko sa vyvíja, všetko má kontinuitu času a mení sa čoraz väčšou rýchlosťou. Mnohé podniky si hľadajú vlastnú cestu, aby obstáli v nesmiernej svetovej konkurencii. Problém neobvyklým spôsobom zachytáva Kopčaj, ktorý ku zmenám pristupuje ako k riadeniu prúdu zmien a načrtáva, ako možno všedným spôsobom dosiahnuť nevšedný rozvoj podniku.<sup>91</sup>*

Dôležitým predpokladom prosperovania podniku v tejto dobe je a bude schopnosť využiť znalosti za účelom vyššej efektívnosti a produktivity a vytvoriť také podnikové prostredie, ktoré zabezpečí, aby zamestnanci mohli a mali schopnosť aplikovať svoje znalosti. Schopnosť učenia sa, inovácie, riadenie zmeny, rýchlosť zabezpečiť obslúženia zákazníka, pružnosť všetkých podnikových procesov – to sú kľúčové konkurenčné faktory. Ukazuje sa, že zásadný význam pre tieto konkurenčné faktory má človek, pracovník podniku.

Dôležité sú odborné znalosti človeka a jeho intelektuálny potenciál, fyzický potenciál vyjadrený zručnosťou, psychickou vytrvalosťou, ale aj jeho emočný potenciál, schopnosť riešiť problémy a spolupracovať v tíme a morálny potenciál vyjadrený v hodnotovej orientácii človeka, v schopnosti budovania dôvery, spolupráce a etického správania. Práve meranie a rozvoj ľudského potenciálu v podniku je často slabým prvkom projektov zvyšovania výkonnosti.

## Nadobúdanie a využitie nových znalostí

Väčšina podnikov sa usiluje o zvyšovanie svojej výkonnosti a konkurenčnej schopnosti. Vynakladajú veľké finančné prostriedky na nové technológie, zmeny v oblasti výrobkov, obchodu, logistiky, výroby, organizácie procesov a pod. Veľmi často sa však podceňuje alebo nesprávne rieši ten najdôležitejší prvok podniku – ľudia. Skutočnosť je taká, že tento ľudský potenciál napriek jeho významnosti je iba málo využitý a v podnikoch patrí k najhorším formám plytvania. Produktívne využitie mnohých pracovníkov vo výrobných i v nevýrobných oblastiach je často pod 10 %. Je to dôsledok zlej organizácie práce, množstva neproduktívnych porád a byrokracie, nejasných cieľov, nedostatočnej dôvery a častých konfliktov, nejasnej vízie, stratégie a hodnôt podniku. Pre zlepšenie tejto situácie by sa mal ľudský potenciál merať a vyhodnocovať. Toto meranie by malo byť prepojené so systematickým rozvojom znalostí pracovníkov, avšak klasické vzdelávanie už nestačí, potrebujeme nové formy tréningov zameraných okrem „soft skills“ aj na „hard skills“, kaučing pri projektoch a workshopoch, mentoring, kde starší a skúsenejší pracovníci dokážu odovzdávať svoje znalosti mladším spolupracovníkom.

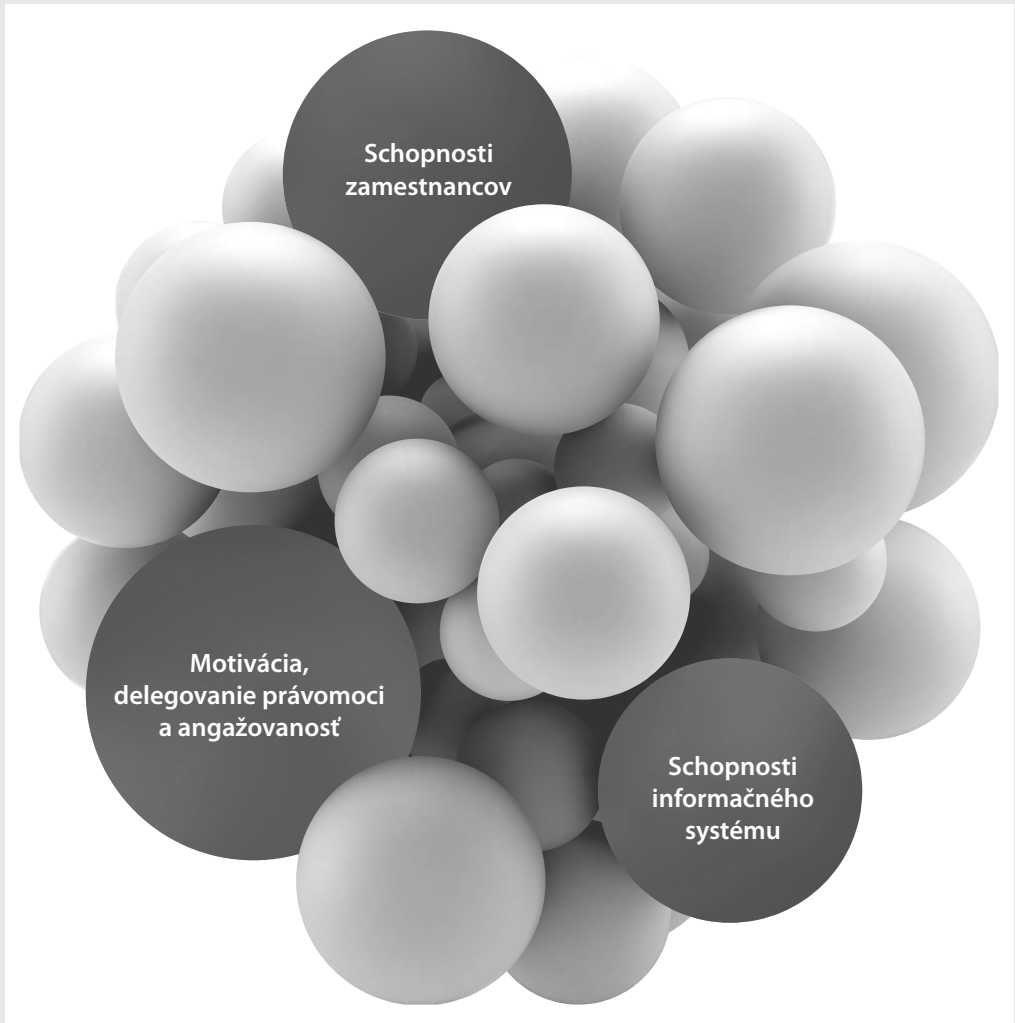
<sup>90</sup> Stačí prejsť poznámkový aparát v pentológii Podnik a podnikanie a už iba diela citovaných autorov najmä súčasného obdobia predstavujú enormný počet, s ktorým pri prehodnocovaní súčasného stavu poznania musí autor pracovať. Riadenie sa vyučuje na každej univerzite a denne vznikajú nové inšpirácie, nápady, rozvíjajú sa nové teórie riadenia.

<sup>91</sup> Kopčaj, A.: Rízení proudu změň. Praha, Grada 2000.



## Základné zložky: ľudia, systémy, podnikové procedúry

BSC vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie a rast podniku. Podnik musí investovať do svojej budúcnosti, do ľudí, systémov a procedúr, pokiaľ chce dosiahnuť dlhodobé finančné ciele. BSC definuje tri základné oblasti perspektívy ucenia sa a rastu:



BSC napomáha podniku v rozhodovaní a umožňuje posúdiť, aký objem finančných prostriedkov je žiadúce vynaložiť na vzdelávanie, aby podnik prežil a bol konkurencieschopným.

# Rast produkcie a rast spotreby pri limitovaných zdrojoch

## *Antagonizmy a preferencie podnikov súčasnosti a podnikov Nového sveta*

Predovšetkým je to otázka, či pretrvávajúci rast (vyjadrovaný rastom HDP) je dlhodobou fyzicky možný. A ak je možný, či je aj želaný. A napokon, či spôsob merania rastu zaužívaným HDP je pre budúcnosť vhodný. Napr. *Torras*<sup>92</sup>, uvádza, že by bolo žiaduce normatívne definovanie toho, čo sa má považovať za spoločensky žiaduci rozvoj.

Pravda, už z minulosti sú známe snahy o meranie udržateľnej spotreby. Napr. ukazovateľ reálneho pokroku (Genuine Progress Indicator, GPI). Ten je založený na udržateľnej spotrebe, t. j. príjme, ktorý *Hicks*<sup>93</sup> určil ako maximálnu úroveň produkcie a spotreby, pri ktorej ešte nedochádza k zníženiu kapacity na produkciu a spotrebu rovnakej úrovne v budúcnosti. Základom tejto myšlienky je rozlíšenie príjmu od znížovania stavu kapitálu. GPI je index, ktorý taktiež berie do úvahy zmeny schopností prírody poskytovať služby a generovať prírodný kapitál. *Daly* a *Cobb*<sup>94</sup> poukázali na fakt, že rast produkcie je spojený s rastom spotreby a vytvára aj náklady. Viacerí autori smerovali svoje štúdie na vytvorenie rámca pre určenie nákladov ekonomických činností, ktoré sa zahŕňajú do spoločnej bilancie s úžitkami z rastu.

Dnes je už zrejmé, že posudzovať výkonnosť a vyspelosť ekonomiky pomocou ukazovateľa hrubý domáci produkt je nedostačujúce, pretože orientácia HDP na príjmy, ktoré napriek ich dôležitosti, nie sú jedinou zložkou ľudského blaha. Ďalšími sú zdravie, voľný čas, sloboda a pod. Okrem toho, ako už pred vyše desaťročím píše *Lisy*<sup>95</sup>, nie všetky zložky HDP vedú k rastu individuálneho blahobytu. Nedostatkom je i to, uvádza *Lequiller*<sup>96</sup>, že niektoré hospodárske aktivity sa nerealizujú prostredníctvom trhu, a preto nie sú súčasťou HDP – napr. starostlivosť o deti, domáca práca alebo dobrovoľnícka práca. Z tohto hladiska je používanie HDP, ako indikátora spoločenského blaha, resp. kvality života, silným zjednodušením.

Spomenutí autori upozorňujú na rad nedostatkov, ktoré skresľujú tento ukazovateľ. Mnohé produkty nemajú jasnú trhovú cenu – to sa týka predovšetkým verejných služieb, napr. vzdelávania. Za problematické sa dá považovať aj nedostatočné zachytenie externých ekonomických vzťahov – úžitkov zo zahraničných aktív, budúcich nákladov na splácanie pôžičiek a pod. Rovnako problematická je i štruktúra obyvateľstva z pohľadu zamestnanosti, keďže HDP na obyvateľa sa nerovná HDP na počet zamestnaných.<sup>97</sup> Ak si pripomenieme výrok „to vám bol divný svet“, čo možno chápať ako „všetko, čo bolo doteraz“, potom zákonite sa vynára otázka, „ako to bude odtiaľ“, a kde je akési pozorovateľné rozhranie minulého a budúceho sveta.<sup>98</sup> To je kľúčový bod charakterizovaný vysokou neurčitostou. Aj konštatovanie o „divnom

<sup>92</sup> Torras, M.: Ecological Inequality in Assessing Well-being : Some Applications. In: Policy Sciences, 38, 2006, s. 205 – 224.

<sup>93</sup> Hicks, J. R.: Value and Capital: An Inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory. Oxford, Clarendon Press 1939.

<sup>94</sup> Daly, H. E. – Cobb, J. B. Jr.: For the Common Good : Redirecting the Economy toward Community, the Environment, and a Sustainable Future. Boston, Beacon Press 1989.

<sup>95</sup> Lisy, J.: Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast. Bratislava, Iura Edition 1999.

<sup>96</sup> Lequiller, P.V súčasnej dobe Lequiller je predsedom Výboru pre európske záležitosti v Národnom zhromaždení. Je tiež podpredseda generálnej rady Yvelines na starosti akademickej záležitosti, akademickej kultúry, kultúrneho dedičstva a oddelenie archívov. Aktívne sa podieľal na vypracovaní európskej ústavy a reformnej zmluve (Lisabonskej zmluvy). Ako predseda Výboru pre európske záležitosti v Národnom zhromaždení mu umožnil aktívne sa podieľať na príprave PFUE (francúzske predsedníctvo Európskej únie).

<sup>97</sup> Eurostat, 2006.

<sup>98</sup> Zelený, M.: Hledání vlastní cesty. Brno, Computer Press 2011.

svete“ naznačuje, že na jeho premenu a a rozvoj sú potrebné znalosti. Ak však pripustíme pracovnú tézu o prvoradosti človeka a jeho spôsobilosti vo vedení a riadení podniku, potom vlastne preferujeme vodcovskú rolu ako nosný pracovný štýl. Dnes už nepostačujú iba technické zručnosti, ale od vodcu sa očakáva aj emocionálna a sociálna zrelosť.

Znalostné vodcovstvo<sup>99</sup> vystihuje skutočnosť obsiahnutú v stratégii podniku a to o novú dimenziu späť s človekom v pracovnom procese, jeho sebauvedomením a sebariadením a tiež riadením a vedením v existujúcej riadiacej štruktúre podniku. Ak podnik akceptuje ako podmienku pre prežitie a rast nevyhnutnosť uplatňovania znalostí v riadení, potom je nevyhnutné zaoberať sa nielen produkčnými procesmi a ich ovládaním vysoko kvalifikovanými zamestnancami, ale je potrebné pochopiť aj psychický stav človeka, jeho motívy a potreby. Hlboký prienik do podstaty prístupu človeka k sebe samému i ostatným vo svojom okolí a predovšetkým v manažérskej pozícii nachádzame v prístupoch *Humphreysa*<sup>100</sup>, ktorý poukazuje na to, že ekonomické procesy sa vždy spájajú so silnými, často nevedomými obrannými emocionálnymi procesmi. Tieto neodhalené emocionálne procesy, najmä u ľudí, ktorí majú vedúce postavenie, sú veľkou hrozbou pre ekonomickú, sociálnu a emocionálnu prosperitu. *Humphreys* sa vyjadruje jednoznačne. Tvrdí, že „závažnosť tejto hrozby sa prejavila vtedy, keď západná spoločnosť odhalila doteraz neuznávanú nenásytnosť, lakomstvo, tajnostkárstvo, narcizmus, aroganciu, šikanovanie a nadradenosť medzi manažérmi dôležitých spoločenských inštitúcií, akými sú napríklad banky a iné finančné inštitúcie, developerské spoločnosti a vládni predstavitelia.“<sup>101</sup> Tieto fakty vyplývajú aj z formulovania „existenčnej kauzy“.<sup>102</sup>

V tejto súvislosti je potrebné upozorniť, že nie podnik, či nadnárodný podnik, finančná inštitúcia, alebo akákoľvek iná inštitúcia sa správajú neeticky, neférovu arogantne a uplatňujú nadradené a agresívne stratégie, ale jedinci sú nositeľmi nežiaduceho správania. *Humphreys* ďalej upozorňuje na to, že sa zaužívala nevedomá stratégia, pri ktorej „zvalujeme vinu za neporiadky v spoločnosti na systém. Či už je to vláda, zdravotníctvo, cirkev, podniky, školy a univerzity. Ak sa však povie pravda – ak si uvedomíme pravdu – sú to jednotliví politici, bankári, vedúci, pápež, kardináli, biskupi, kňazi, ktorí priviedli našu krajinu na kolená duchovne, sociálne a ekonomicky. Bolo očividné, že ekonomickú recesiú nespôsobili len ekonomické faktory, ale aj silné emocionálne procesy, ktoré sa ani zďaleka neriešili“.

Spoločenská tenzia a zhoršovanie životných podmienok sú zapríčinené ľuďmi vo vysokých pozíciách, ktorí nemajú zmysel pre zodpovednosť a pochopenie samotnej reality. Také správanie má svoju podstatu v tom, že najsilnejší nevedomý obranný mechanizmus, ktorý si jedinci vytvárajú, je popieranie. „Keď človek niečo popiera, bez ohľadu na to, aké zničujúce sú jeho činy v očiach iných, ani zďaleka nevidí chaos, ktorý vytvára“, podotýka *Humphreys*. A ďalej zdôvodňuje: „Je to veľmi ťažké pre ľudí, ktorých zanedbávajú“.

<sup>99</sup> Terminologická poznámka: Prienik zahraničnej odbornej terminológie sa v mnohom môže javiť ako niečo nové, mimoriadne, okázálne. Aj termín „leadership“ možno preložiť ako vodcovstvo, vedúce postavenie človeka v pracovnom procese a vedenie ľudí, ale aj iniciatíva vo formovaní a dosahovaní cieľov. Medzi vodcovstvom a leadershipom však určitý rozdiel je, pretože jedna vec je postaviť sa na čelo nejakej skupiny iniciatívne na základe svojho presvedčenia, sily osobnosti a konkrétneho konania v záujme určitej komunity, podniku alebo aj v existujúcom štátoprávnom usporiadaní a inak vidíme vodcu, ktorý sa vodcom stáva vymenovaním do vedúcej pozície alebo je poverený vodcovstvom napríklad demokratickou voľbou.

<sup>100</sup> Dr. Tony Humphreys je klinický psychológ, prednášateľ a medzinárodne uznávaný autor početných kníh napr. *Sila „negatívneho“ myslenia; Sebaúcta: Kľúč k budúcnosti vášho dieťaťa; Iný druh disciplíny: Práca a hodnota; Vezmite si späť svoj život: Či život žijete?; Ja, môj partner a všetko o deťoch*. Nahral niekoľko CD a jeho knihy sú dostupné v 24 cudzojazyčných vydaniach. <http://www.tonyhumphreys.ie>.

<sup>101</sup> Humphreys v knihe *Leadership* s vedomím predpokladá, že samotné ekonomické faktory nedokážu vysvetliť celosvetovú recesiú, ktorá sa začala v roku 2008.

<sup>102</sup> Autor tejto publikácie existenčnú kauzu predostiera v súvislosti s riadením podnikov vo štvrtom zväzku a akcentuje, že je to závažný fenomén varujúci ľudstvo pred zničením planéty neuváženou maximalizáciou produkčných činností, nadkonzumom a samozrejme aj nerešpektovaním limitnosti prírodných zdrojov. <http://www.tonyhumphreys.ie/>

Irónia je v tom, že tí z nás, čo obviňujú a odsudzujú iných a očakávajú od nich, že sa zmenia, sami pôsobia z obranného nevedomého miesta – technicky je toto miesto známe ako projekcia – a sme rovnako chorí ako tí, čo niečo popierajú. Zmena nie je možná, ak nenastane posun u tých, čo niečo popierajú alebo u tých, čo niečo projektujú“.

Z uvedeného vidno, že je potrebné viac venovať sa človeku, zamestnancovi, chápať jeho osobnosť, pozitívne vplývať na neho.

Znalostné vodcovstvo rešpektuje osobnosť zamestnanca a preniká až do podstaty osobnosti a vysvetľuje príčiny správania sa človeka v pracovnom procese. Skutočný vodca sa prejaví v extrémnych podmienkach. V tých nie je menovaný, ani volený. Nikto o ňom nemusel vedieť, ale vždy sa našiel niekto, kto dokázal vyriešiť medznú situáciu. A to ho kvalifikovalo na pozíciu lídra. Takýto vodca musí mať schopnosť pripraviť a realizovať potrebné zmeny, ktoré sú v dnešnom turbulentnom svete stále častejšie a stále ťažšie predvídateľné. Potrebuje teda cit preto, aby vedel identifikovať a pochopiť okolité zmeny, pripraviť sa na ne a pripraviť prostredie v podniku, nájsť a pritiahnúť správnych ľudí a dosiahnuť s nimi výsledok tak, aby pracovali ako samostatní jedinci – spolupodnikatelia.

## Zrelosť vodcu a profesionálna efektivita

### *Pochopenie ľudského správania, tolerantnosť v náročných situáciách a riešenie nesúladu*

Nemožno poprieť, že osobná efektivita a osobná zrelosť rozhodujú o profesionálnej efektivite. Existujú nevedome vytvorené ilúzie, s ktorými väčšina ľudí súhlasí – to, že vzdelanie, vek, bohatstvo a postavenie sú indikátormi zrelosti. Nie je to tak. Zrelosť sa vyznačuje pevným sebavedomím, vierou a dôverou v seba, nezávislosťou a zodpovednosťou za seba a svoje činy voči sebe a voči iným. O osobnú zrelosť sa nemusia usilovať len vodcovia a manažéri, ale každý človek. Samozrejme, nemôžeme očakávať naplnenie ideálu, ale mali by sme všetci skúmať svoj život – ako sa cítime, myslíme, čo hovoríme a konáme. Treba si uvedomiť svoju hlbokú a silnú jedinečnú a individuálnu ľudskú prirodzenosť. Nesplnenie nemožných podmienok viedlo k vnútornému súženiu a eskalovalo obranné systémy, ktoré eliminovali alebo znížili možnosť, že spadneme z piedestálu. Príkladom týchto obranných systémov môže byť perfekcionizmus, posadnutosť a nutkanie, nadradenosť, závislosť na učení, na tom, aby všetko bolo v poriadku, extrémny hnev, keď sa niečo nepodarí. Ľudia uväznení vo svojich obavách a neistotách si vytvárajú svoje obranné systémy. Skutočnosť je taká, že ľudia, ktorí niečo popierajú, majú hrôzu z toho, že ich budú iní posudzovať, obviňovať a každý ich opustiť.

### Zrelosť vodcu a jeho individualita

Prírusenie individuality a agresívne odľudšťovanie zamestnancov a zákazníkov vytvára temný pracovný étos. Zamestnanci sa zväčša sťažujú na anonymitu a strach z prejavovania svojej individuality, svojho presvedčenia a hodnôt v rámci podniku, či inštitúcie. Manažéri dokážu zaujať postoj „ľudia sú dôležitejší ako zisk“, keď majú zmysel pre individualitu. Je naliehavo potrebné, aby manažéri a vedúci spoznali svoju individualitu.

Konflikt dáva príležitosť na prehĺbenie vzťahov v rámci podniku i navonok a podporuje ciele podniku. Podľa *Humphreysa* vodcovia a manažéri by mali vedieť zhodnotiť, kde sa nachádzajú z hľadiska sebaopoznania/nepoznania, poznania zamestnancov/nepoznania zamestnancov, riadenia zo zrelého vnútorného miesta/riadenia z miesta obrany, využívania otvorenej komunikácie/využívania obrannej komunikácie, nazerania na konflikt ako príležitosť/nazerania na konflikt ako ohrozenie, zrelého riešenia konfliktu/obrného riešenia konfliktu.

Sebaopoznanie je dôležitou podmienkou dobrého vodcu. Medzi očakávané vlastnosti dobrého vodcu tiež patrí sebariadenie, sociálne povedomie a empatia. *Humphreys* poukazuje na to, ako vodca, ktorý hlboko rozumie ľudskému správaniu, dokáže podporovať vzťahy so spolupracovníkmi a zvýšiť ich motiváciu a oddanosť k práci. Vodcovia sú však úzky profil, je ich málo, sú vzácnosťou. Nie náhodou sa vo veľkom rozbehlo pôsobenie ľudí známych ako „headhunters“, (lovci hláv) fungujúce na odlišnom princípe ako personálne agentúry. Nijako sa ale nemožno nádejať, že vyriešenie kritických problémov v podniku nasadením nového vodcu v podniku je zaručené.<sup>103</sup> Nádejať sa na prerod zo dňa na deň by sa rovnal zázraku, pre-

<sup>103</sup> Lovca hláv nepredstavuje vytypovanému kandidátovi rôzne pracovné pozície, ale iba jednu pozíciu, na ktorej momentálne pracuje. Kým agentúry obsadzujú nižšie, nie manažerske typy pozícií, headhunteri sú naopak objednávaní len na strategické projekty. S nástupom internetu a predovšetkým s prudkým rozvojom sociálnych sietí sa zásadne mení rýchlosť aj metódy práce úspešných lovcov hláv. Využitie sietí, ako je napr. LinkedIn, dokáže novým hráčom v obore nahradiť databázy, ktoré si tradičné podniky budovali desiatky rokov. Konzervatívne podniky, zvyknuté účtovať klientom vysoké sumy pred vlastným začatím projektu, pomaly miznú z trhu.

tože žiadny človek nie je schóný okamžite preniknúť do existujúcich medziľudských vzťahov, naštudovať ekonomiku podniku a vôbec veľa iného, aby sa mohol rozhybať podnik a urobiť prvé kroky.

## Všeobecné princípy, zákony, a reálne predpoklady ich rešpektovania

Treba vedieť i to, že aj keď cena vodcov stúpa, nie je zaručená ich úspešnosť v podniku, kde predtým nepôsobili. Úskalie je najmä v tom, že namiesto toho, aby sme objavovali všeobecné princípy, zákony a hodnoty a konali v súlade s nimi, spoliehame sa na niekoho, kto posúdi vodcovské predpoklady odporúčaných vodcov pre konkrétne odvetvie a konkrétny podnik. Okrem toho stojí za povšimnutie istá anomália, pokiaľ ide o vzdelanie a znalosti. Máme veľa ľudí, ktorí sú aj napriek tomu, že absolvovali univerzitu a vynikajú vo svojom odbore, v podstate nevzdelaní.

Nerozumejú svetu, sú manipulovaní médiami, nepremýšľajú radi sa nechajú viesť a ovládať. Taký človek sa nemôže stať vodcom, iba ak formálne, vymenovaním alebo voľbou ale takmer zaručene svoje vodcovské poslanie nenaplní a skôr spôsobí škody ako úžitok. Ide predsa o to, aby ľudia v podniku nachádzali motiváciu a využívali to najlepšie, čo v nich je. Preto treba hľadať vodcu v každom človeku. Vodca, ktorý sa učí porozumieť sebe a viesť predovšetkým sám seba. Je slobodný, autentický, vzdelaný a nepotrebuje niekoho, aby ho viedol.

## Inteligentné informácie a ich využívanie na globálnych trhoch – rozhodujúci vplyv človeka

Globálny trh si vyžaduje vytvorenie podporných tímov pre pracovníkov rokujúcich so zákazníkmi. Pretože potrebujú pracovať s informáciami, je nevyhnutné delegovať na nich právomoci a vytýčiť detailne kompetencie na dosiahnutie, zhromažďovanie, triedenie, skladovanie a analyzovanie inteligentných informácií o konkurencii a o okolitom prostredí, uvádza *McConagle a Vella*.<sup>104</sup> Za týmto účelom sú školení pracovníci, ktorí sú zodpovední za presnosť a dôveryhodnosť týchto informácií, pretože kvalita a vypovedacia schopnosť získaných informácií ovplyvňuje budúce vystupovanie podniku na trhu.

Zisťovanie informácií o konkurencii je nástrojom na včasné varovanie, na možné príležitosti alebo nebezpečenstvá súvisiace s podnikaním. Efektívna implementácia programu zisťovania informácií o konkurencii nevyužíva len informácie o konkurentoch, ale vyžaduje informácie o iných trendoch podnikateľského prostredia ako sú: **1.** priemyselné trendy, **2.** právne a regulačné trendy, **3.** medzinárodné trendy, **4.** technologický rozvoj, **5.** ekonomické podmienky, **6.** politický rozvoj.

Relatívna sila konkurencie môže byť posúdená presne iba v tom prípade, že pri hodnotení rešpektujeme všetky tieto faktory tvrdia *Prescott a Gibbons*.<sup>105</sup> V rastúcom komplexe a neurčitom podnikateľskom prostredí dávajú externým faktorom väčšiu dôležitosť v efektívnych organizačných zmenách.

Získané informácie o konkurencii sú úzko prepojené s celopodnikovým informačným systémom a jeho schopnosťou komunikovať s externými zdrojmi. Je veľmi dôležité aby ľudia,

<sup>104</sup> McConagle, J. – Vella, J – Carolyn, M.: *Outsmarting the Competition: Practical Approaches to Finding and Using Information*. Naperville, Source Books 1990.

<sup>105</sup> Prescott, J. E.: *The Evolution of Competitive Intelligence*. Proposal Management, Spring 1999, s. 37 – 52.

ktorí sa zaoberajú riadením, mali presné informácie o konkurencii. Nadstavbové programy na zisťovanie, skladovanie a spracovanie informácií o konkurencii môžu byť použité v ďalších moduloch systému, ktoré podporujú plánovanie, obstarávanie, reštrukturalizáciu, marketing, tvorbu cien, reklamu, výskum a vývoj, a slúžia na strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu.

## Osobná a tímová integrita

Je vysoký predpoklad, že znalostní vodcovia disponujú takými vlastnosťami, že ich môžeme charakterizovať ako integrované osobnosti. Podobne je to aj s tímom, ktorý integrovaná osobnosť vedie.

Pojmy integrovaná osobnosť a integrovaný tím sú v podnikaní dôležité, čo potvrdzuje aj konštatovanie, že integrovaný človek, alebo integrovaný tím, je človekom alebo tímom celistvým, harmonickým a synergickým.

Otázka celistvosti človeka súvisí s jeho hodnotovým systémom. Človek sa pýta, čo je jeho cieľom, ako by chcel žiť a ako si predstavuje kvalitný život. Napriek rôznorodosti predstáv a požiadaviek jednotlivcov, vo všeobecných črtách veľké ľudské skupiny sa v mnohom zhodujú.<sup>106</sup>

Celistvosť predpokladá osobnostný rozvoj a utváranie prostredia, ktoré je pre slobodný rozvoj zreých osobností priaznivé. Práca na zmene prostredia je zároveň napĺňaním cieľa.

Celistvosť je najvyššia forma prejavu existencie človeka. Existencia sa prejavuje poznávaním, má zámer, ktorý vedie k naplneniu. Zmyslom existencie je jej rozvoj.

Význam existencie je v dosiahnutí celistvosti. Osobné a všeobecné zámery sú navzájom v súlade energeticky, smerovaním aj zákonitostami. Energia, jej zákonitosti a smerovanie vedú človeka k rozvoju a zväčšujú jeho potenciál. Potenciál človeka ukazuje možný obsah záujmu a tým aké záujmy vedú k naplneniu. Rozvojom a napĺňaním svojich záujmov spoznáva človek princípy, ktoré sú obsahom celistvosti.

Pojem „zhoda“ je opäť pojmom vyjadrujúcim vzťah: byť v súlade s nejakým ďalším objektom. A podobne je to pri pojme „synergia“: najmenej dva objekty sú v takom vzťahu, že výsledok celku prevyšuje súčet individuálnych výsledkov.

Osobná integrita predstavuje: **1.** celistvosť (daná osoba má všetky potrebné zložky osobnosti), **2.** súlad (tieto zložky sú medzi sebou harmonicky vyvážené), **3.** synergie (zložky sa medzi sebou vzájomne posilňujú a rozvíjajú).

Bez ohľadu na to, z akého uhla sa pozeráme na zložky osobnosti alebo tímu, je nutné ich uvádzať do vnútorného súladu a súladu s vonkajším kontextom. *Dilts* to nazýva „vyrovnanie“ (alignment), *Goleman* „vyladenie“, ľudová reč hovorí o „vyčistení“.<sup>107</sup> Keďže v konečnom dôsledku sa jedná o synergický, rezonančný efekt, osobne dávam prednosť termínu „zladenie“.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Dunaj, J.: Hodnotový systém. [http://www.ekoforum.sk/Members/klub\\_strazov/archiv/hodnotovy-system-klubu-strazov-verzia-1.pdf](http://www.ekoforum.sk/Members/klub_strazov/archiv/hodnotovy-system-klubu-strazov-verzia-1.pdf).

<sup>107</sup> Dilts Robert. Bol vývojár, autor, lektor a konzultant v oblasti neuro-lingvistického programovania. Dilts je autorom mnohých kníh. Vyvíjal softvéry pre početné vzdelávacie systémy.

<sup>108</sup> Daniel Goleman. Autor, psychológ a novinár. Špecializuje sa na psychológiu a vedu o mozgu. Je autorom viac ako 10 kníh o psychológii, vzdelávaní, ekologickej kríze a vodcovstve.

## Previazanosť osobnostného rastu a rozvoja talentu s dosahovaním excelentných výkonov

### *Vzťah talentu, znalostí, kompetencie a podriadenosti*

Nemožno očakávať rovnaké zmýšľanie a rovnaký výkon od každého. U jedných prevládajú ambície, u iných skepsa a beznádej. Jedni chcú pracovať, iní sa práci vyhýbajú, fluktuujú. Sú ľudia, ktorí chcú mať trvalé zamestnanie a príjmy a sú ochotní podriadiť sa pracovnej disciplíne, aj keď ich pracovná náplň osobitne nenadchýna, sú ľudia, ktorí sa chcú živiť sami a mať podnikateľskú i osobnú slobodu. Existuje veľké i malé podnikanie, kusová i sériová alebo hromadná výroba. A všade sú iné podmienky a iné potreby vyplývajúce z procesu práce. Darmo bude niekto snívať o pracovnej slobode, ak je zamestnaný v podniku a jeho kompetencie sa týkajú jednej – dvoch operácií, povedzme na bežiacom páse. Ten mu diktuje pracovné tempo i stupeň slobody. Ale nie je tomu inak ani vo vedúcich pozíciách. Riaditeľ, majster, či iný manažér musia prísť načas do práce, pretože ak už by mal na ten deň iné záujmy, jeho podriadení ho potrebujú. Už základné rozlíšenie práce ukazuje, aký stupeň pracovnej slobody a kde je možný. Pojem pracovnej slobody teda neznamená neobmedzenú, ale pracovnú a spoločensky podmienenú slobodu. V širšom chápaní slobodu voľby pri rozhodovaní sa o budúcom povolaní na základe vlastných kritérií, spôsobilosti, potrieb a záujmov a napokon nájdania zamestnania spĺňajúceho tieto požiadavky. Vždy sa však treba opýtať, či vlastné požiadavky korešpondujú aj s požiadavkami potenciálneho zamestnávateľa.

Ukazuje sa, že deficitom modernej doby je schopnosť viesť. Tá je daná osobnosťou a talentom, a tiež potrebou sebarealizácie, odhodlaním prežiť zmysluplný život. Ako prízvukuje *Košťuriak*, „reč je o vašom živote, ktorý sa nedá vrátiť, zastaviť ani zopakovať. Mnohí ľudia boli v živote nasmerovaní svojimi rodičmi a „naprogramovaní“ školou. Prieskumy v podnikoch ukazujú, že väčšina ľudí chodí do práce iba pre peniaze, ale práca ich nebaví a neprináša im žiadnu radosť. Časť ľudí, dokonca svoju prácu neznaša a tešia sa na dôchodok. Iba štvrtina ľudí nachádza vo svojej práci radosť. Ak si uvedomíme, že v práci prežijeme veľkú časť svojho života, tak je to smutné. Mnohí ľudia však nenachádzajú radosť ani po pracovnej dobe – sú nešťastní, nahnevaní na svet, cítia nespravodlivosť, frustráciu, žijú nešťastný život.“<sup>109</sup>

Ambiciózny človek by si mal položiť otázku, prečo žije inakšie ako si to niekedy predstavoval. Prečo robí niečo iné, ako by chcel? Prečo žije život niekoho druhého a robí prácu, ktorú mu niekto pridelil? Treba si uvedomiť, že je to náš život, že my máme v rukách všetky rozhodnutia a akcie nášho života. O 90 % vecí v našom živote rozhodujeme my sami, iba 10 % sú udalosti, ktoré nemôžeme ovplyvniť – počasie, rozhodnutia iných ľudí, nehody, politika a pod. Ale aj reakcia na veci, ktoré sú mimo našej kontroly, je v našich rukách. Samé sa nič neurobí a vzdychanie nad problémom ho nevyrieši, iba zvyšuje nechut' a je príčinou depresí, dokonca aj poškodenia zdravia. Ľudia môžu ochorieť práve preto, lebo im chýba zmysel života, tvrdí *Frankl*.<sup>110</sup> Poukazuje na to, že, títo ľudia sa nedokážu od seba odpútať a zamerať na určitý cieľ. Zmysel, ktorý dávame svojmu životu, nás uzdravuje. Musíme objaviť úlohu, ktorá nám bola určená. Rozpoznať svoje poslanie. Nesústredovať sa len na seba, ale objaviť úlohu, ktorú máme na tomto svete splniť. Až potom spoznáme zmysel života.

<sup>109</sup> Goleman, D.: *Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books 2007.

<sup>110</sup> Frankl, V.: *Napriek všetkému povedať životu áno*. Bratislava, Slovenský spisovateľ 1998.



## **Dosahovanie excelentných výkonov**

Nové produkčné, informačné a komunikačné technológie vyvolávajú zásadné zmeny v riadení a to predovšetkým veľkých podnikov a nadnárodných korporácií riadených manažermi, akcionármi pri rešpektovaní požiadaviek záujmových skupín.

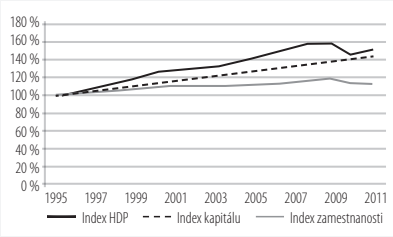
## Exkurz 3

### Komparácia zdrojov ekonomického rastu v krajinách V4 a vo Fínsku

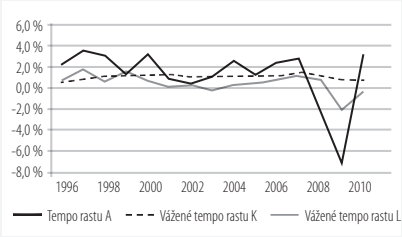
#### Zdroje ekonomického rastu a predpoklad ďalšieho vývoja v špecifických podmienkach Slovenskej republiky

Analýza dlhodobého ekonomického rastu, resp. odhad dlhodobého rastového trendu si vyžaduje poznať vývoj potenciálneho produktu. Ten je však možné odhadnúť len na základe dlhých časových radov, ktoré nie sú vždy dostupné. Problém zistenia dlhodobého ekonomického rastu je však možné preklenúť tak, že sa berú do úvahy iba zdroje ekonomického rastu, tzn. produktivita práce, produktivita kapitálu a súhrnná produktivita faktorov.

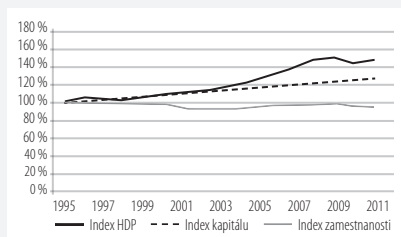
Zdroje ekonomického rastu analyzovali Kúšik a Lábaj.<sup>111</sup> Porovnali úroveň produktivity v krajinách V4 a vo Fínsku. Na základe metodík rastového účtovníctva (growth accounting) a rozvojového účtovníctva (development accounting) rozložili prírastky ekonomického rastu na vplyv jednotlivých faktorov produkcie – príspevok kapitálu, práce a súhrnnej produktivity faktorov. Výsledky ich výskumu sú zjavné (obr. 1.8 – 1.17).



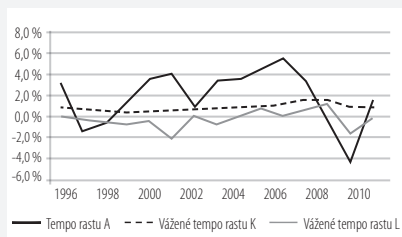
Obr. 1.8 Základné indexy HDP, kapitálu a zamestnanosti vo Fínsku v rokoch 1995 – 2010



Obr. 1.9 Tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov a vážené tempá rastu kapitálu a zamestnanosti vo Fínsku v rokoch 1996 – 2010

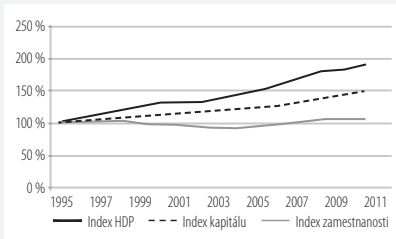


Obr. 1.10 Základné indexy HDP, kapitálu a zamestnanosti v Českej republike v rokoch 1995 – 2010

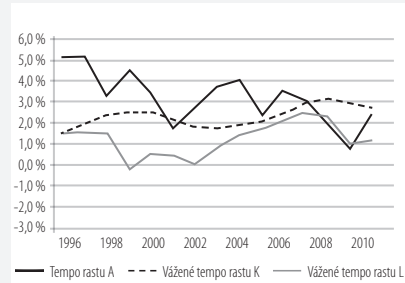


Obr. 1.11 Tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov a vážené tempá rastu kapitálu a zamestnanosti v Českej republike v rokoch 1996 – 2010

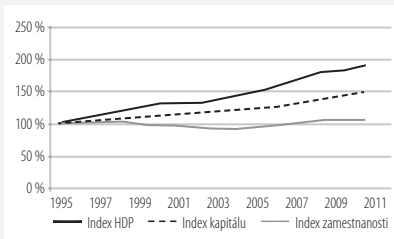
<sup>111</sup> Kúšik, R. – Lábaj, M.: Analýza zdrojov rastu a úroveň TFP v krajinách V4 a vo Fínsku. Economic Analysis & Policy Group. Working Paper Series No. 4, 2012.



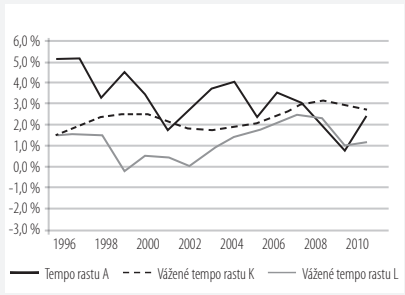
Obr. 1.12 Bázické indexy HDP, kapitálu a zamestnanosti v Poľsku v rokoch 1995 – 2010



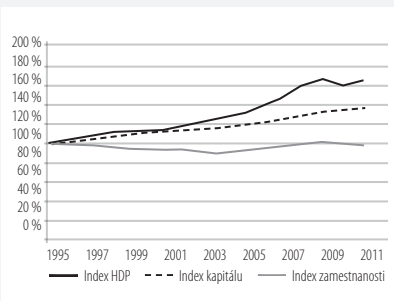
Obr. 1.13 Tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov a vážené tempá rastu kapitálu a zamestnanosti v Poľsku v rokoch 1996 – 2010



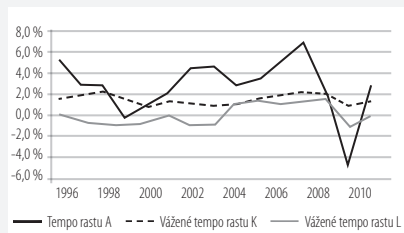
Obr. 1.14 Bázické indexy HDP, kapitálu a zamestnanosti v Maďarsku v rokoch 1995 – 2010



Obr. 1.15 Tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov a vážené tempá rastu kapitálu a zamestnanosti v Maďarsku v rokoch 1996 – 2010



Obr. 1.16 Bázické indexy HDP, kapitálu a zamestnanosti v Slovenskej republike v rokoch 1995 – 2010



Obr. 1.17 Tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov a vážené tempá rastu kapitálu a zamestnanosti na Slovensku v rokoch 1996 – 2010

# Hodnoty poučenia z krízy

## Rozdiely v úrovni produktivity medzi krajinami

Spomenutí autori odhalili značné rozdiely v zdrojoch rastu jednotlivých národných ekonomík. Porovnali príčiny zaostávania krajín V4 rozložením produktivity na technologické zaostávanie a efektívnosť, pričom ako benchmark zvolili Fínsko, ktoré je technologicky vyspelejšie ako porovnávané krajiny. Súčasne kvantifikovali príčiny zaostávania týchto krajín.

Vďaka kvantitatívnemu prístupu analyzovali, aká časť variability medzi krajinami je vysvetlená rozdielmi v produktivite a aká časť je vysvetlená rôznou úrovňou akumulácie výrobných vstupov. Vychádzali z produkčnej funkcie, v ktorej je zahrnutý vplyv ľudského kapitálu.<sup>112</sup>

Zložitosť spoločenského prostredia a napätosť prostredia často vedú ku konfliktom a nepokojom. Zamestnanci prejavujú svoju nespokojnosť, vyskytujú sa štrajky a vzbury, rastú obavy z rizík ohrozujúcich podniky a zamestnancov. Aj podniky, ktoré zmenili svet, sa znižujú a pritom ich produktivita rastie. Tu však treba poznamenať, že podniky boli pôvodne zakladané, aby slúžili verejnému dobru. Neskôr sa hlavným cieľom stala masová výroba. Postupne sa idea verejného dobra dostala do stavu, keď pôvodný cieľ sa vyvinul na rast bohatstva súkromných vlastníkov. Podniky sa postupne stali nezávislými na vláдах ktorých vznik umožnili.<sup>113</sup>

Vysoká výkonnosť podnikov spočítku vychádzala zo zintenzívňovania ľudskej práce a zlepšovania, následne inovácií a tiež automatizácie jednotlivých častí produkčných procesov, čo si vyžaduje vyššiu kvalifikovanosť a zdokonaľovanie riadiacich schopností manažérov.

Nový svet však prináša nielen zvyšovanie výkonnosti podnikov, ale aj zvyšovanie nezamestnanosti, odcudzenie práce a tiež nechúť pracovať pod neustálym dirigizmom manažérov. Rast rizík, obavy z budúcnosti a nečakané zmeny zhoršujú pracovnú klímu, rastú pochybnosti a nedôvera, rúcajú sa aj dlhodobé vzťahy na pracovisku i doma.

Nové produkčné, informačné a komunikačné technológie vyvolávajú zásadné zmeny v riadení a to predovšetkým veľkých podnikov a nadnárodných korporácií riadených manažermi, akcionármi pri rešpektovaní požiadaviek záujmových skupín.

## Súhrnná produktivita faktorov

Pri zamýšľaní sa nad produktivitou *Weil*<sup>114</sup> uvažuje s možnosťou, že i rovnaké výrobné faktory a technológia, môžu vyprodukovať rôzne množstvo produktov. *Kúšik a Lábaj* v zhrnutí s *Weilom* uvádzajú, že „rozdiely môžu nastať v znalostiach, lepšej organizácii práce, alebo vyššieho pracovného nasadenia. Tieto determinanty množstva výstupov môžeme zhrnúť pod pojem produktivita, ktorý predstavuje efektívnosť, s ktorou sú faktory produkcie transformované na výstupy.“ A ďalej píše, že „z *Weilových* analýz vyplývajú implikácie, že krajiny s nižšou mierou investícií bývajú chudobnejšie, ako krajiny s vyššou mierou. Podobne aj krajiny s nižším rastom populácie sa javia byť bohatšie ako krajiny s vysokým rastom populácie, alebo krajiny s vyššou mierou vzdelania sú bohatšie ako krajiny s nižšou.“<sup>115</sup>

<sup>112</sup> Weil, D. N.: *Economic Growth*. New Delhi, Pearson Education 2009.

<sup>113</sup> Mantle, J.: *Firmy, které změnili svět*. Libeň, Vydavatelství Vikend 2011.

<sup>114</sup> Weil, D. N.: *Economic Growth*. New Delhi, Pearson Education 2009.

<sup>115</sup> Kúšik, R. – Lábaj, M.: *Analýza zdrojov rastu a úrovne TFP v krajinách V4 a vo Fínsku*. Economic Analysis & Policy Group. Working Paper Series No. 4, 2012.

Krajiny sa od seba odlišujú nielen v akumulácii výrobných faktorov, ale aj v efektívnosti, s ktorou kombinujú vstupy pri vytváraní produkcie – čiže v produktivite. Sme svedkami neuveriteľne nezodpovedných krokov vysoko vážených inštitúcií. Jednoznačne odsudzujúco sa vyjadruje Hamel:<sup>116</sup> „...pred desiatimi rokmi bolo ťažko predpokladať, že by mohli tí najinteligentnejší finančníci a zákonodarcovia podnecovať ľudí k finančnej hlúposti globálneho rozsahu“. Pochopiteľne, malo to nejaké príčiny, ktoré Hamel v súhrne vidí ako: **1.** ľahko dostupné peniaze, **2.** sekurizácia, **3.** poistenie, **4.** zložitost', **5.** páky, **6.** nedostatočná likvidita, **7.** podvody, **8.** arogancia, **9.** krátkozrakost', **10.** hrabivosť, **11.** poprenie.

Tieto príčiny asi ani netreba podrobnejšie opísať, pretože sú deno-denne obsahom spravodajstva a „senzácií“, ktoré prináša periodická tlač, časopisy a elektronické médiá.

## Interné procesy a ekonomika podniku

Nezdravé spoločenské a pracovné prostredie má veľký dosah aj na produkčné podniky a ich riadenie. Prieskumy *Gallupovho* inštitútu ukázali, že len 27 % pracovníkov podniku pristupuje k práci aktívne a práca im spôsobuje radosť. 59 % ľudí chodí do práce len pre peniaze a okrem výplatnej pásky vo svojom podniku nenachádzajú nič, čo by im spôsobovalo radosť a prinášalo motiváciu. Zvyšných 14 % dokonca chodí prácu sabotovať a kaziť činnosť svojich spolupracovníkov.

## Hľadanie optima

Zamýšľanie sa nad novými paradigmami podnikania a ďalšími súvislosťami riadenia podniku a samotnej produkcie v ére globálnych trhov generuje nové predpoklady rozvoja podniku a podnikania. Nie náhodou v časti o evolučných procesoch a podnikaní boli ozrejmené postupnosti vývoja metód všeobecného produkčného procesu. Súvislosti medzi prístupmi k inováciám a vynaliezaniu, ktoré majú už svoju historickú dimenziu, však pretrvávajú doteraz a sú inšpiráciou pri formovaní nových predstáv a hľadaní spôsobov zvyšovania efektivity podnikania v súčasnom období maximálnej intenzifikácie spoločenských procesov a procesov v podnikovej dimenzii.

## Správna voľba štýlu riadenia – riadený vývoj skupiny

Každý podnik a každý manažér používa štýl riadenia, ktorý nemusí a spravidla ani nie je presne tým, ktorý sa v literatúre opisuje ako zaručene najlepší. Väčšinou ide o kombináciu rôznych štýlov riadenia. Pravdou tiež je, že úspešní manažéri používajú direktívny štýl alebo tímové riadenie, prípadne nejakú kombináciu oboch týchto štýlov. Kombinácia tiež závisí od toho, v akom stupni sa podnik pohybuje v pyramíde vitality. Keď je vo fáze prvých stupňov, potom sa javí výhodnejšie použitie direktívneho štýlu riadenia, od tretieho stupňa vyššie potom je nutné používať viac tímovej práce.

Postupná zmena prístupu manažéra sa odvíja v štyroch fázach: **1.** direktívny manažér (zoznamuje sa so skupinou ľudí, zadáva a kontroluje úlohy, vysvetľuje postupy). **2.** argumentatívny manažér (snaží sa vysvetľovať ciele a postupy a snaží sa pomáhať a ziskávať pochopenie

<sup>116</sup> Hamel, G.: Na čem dnes záleží. Praha, PeopleCom 2013.

a súhlas). **3.** participatívny manažér (zafahuje skupinu do rozhodovania a posilňuje motiváciu jednotlivcov, jeho hlavnou činnosťou je podpora podriadených). **4.** delegatívny manažér (odovzdáva zodpovednosť za proces a výsledky). Voľba štýlu riadenia umožní urýchliť proces vývoja tímu. Vyžaduje si to však, aby v každej vývojovej fáze boli zvolené primerané metódy riadenia, ktoré dávajú spolupracovníkom dostatok voľnosti na strane jednej a na strane druhej rozvíjajú vedomie spoluzodpovednosti za plnenie požadovaných úloh.

Moderné prístupy k riadeniu, vzhľadom na nové technológie a vysoké nároky na profesionálnu prípravu, ako aj na zvládanie obslužných činností, nepredpokladajú prežívanie základných riadiacich fáz. Ráta sa iba s tretou a štvrtou fázou a prirodzene s novoutváranými možnosťami odvodenými od aktuálnych technológií svetovej úrovne.



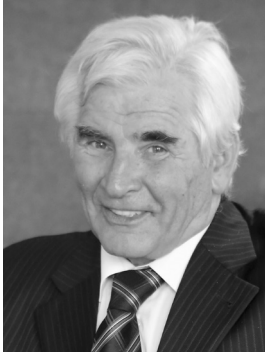




## Životopis

### Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentológie Podnik a podnikanie



**Motto:** *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

[www.kassay.eu](http://www.kassay.eu)

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávií a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii,

docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojníckej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach a v roku 2020 na KU v Ružomberku udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr.h.c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNIZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Seredi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu (1998 – 2001), Reengineering podnikateľských procesov (1999), Podnik svetovej triedy (2001), Stratégia podniku svetovej triedy (2002) a pentológia Podnik a podnikanie (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomacii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.

