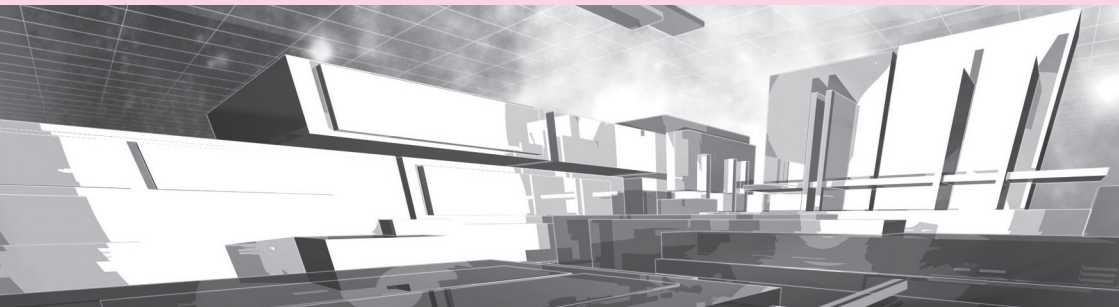


2
2017
Ročník I.

REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania





REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania

Číslo 2/2017, ročník I.

Dátum vydania: 30. október 2017

Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

Odborné texty

© Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

© Ing. Anna Diačiková, PhD.

Redakčná rada

doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisník, PhD. – šéfredaktor
Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci vedecký redaktor
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.

prof. Ing. Alena Daňková, CSc.

Mgr. Anna Chocholáková, PhD.

Ing. Lucia Kassayová, MBA

Mgr. Peter Madzík, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Ján Košturiak, PhD.

doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Ing. Kamil Mikulič, CSc.

Grafický dizajn

Dušan Ščepka

Mgr. Milan Pudiš

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

5,- Eur

OBSAH



PREDSLOVY

Štefan Kassay	8
Jozef Jarab	9
Anton Lisnik.....	10
Anna Diačiková.....	11

Anna Diačiková: Niektoré aspekty podnikateľského prostredia Slovenska po vstupe do EÚ 12

Koreferát k 2. časti edície RIADENIE Štefana Kassaya –

Rozhodujúce hľadiská manažerskej praxe

Predslov	12
Úvod	12
Integračné procesy Slovenska	13
Integrácia Slovenska do EÚ	13
Slovenská republika ako súčasť integračných procesov v Európe	14
Predsedníctvo Slovenska v Rade EÚ.....	14
Reštrukturalizácia ekonomiky Slovenska.....	15
Reštrukturalizácia makroekonomiky Slovenska.....	15
Zmeny v štruktúre ekonomiky Slovenskej republiky	15
Magický štvoruholník hospodárskej politiky Slovenska	16
Hrubý domáci produkt.....	16
Miera nezamestnanosti.....	16
Bilancia zahraničného obchodu	18
Vývoj inflácie.....	18
Vývoj daňovej politiky, ratingu krajiny a investícií	19
Daňová politika a verejné financie	19

Vývoj priamych zahraničných investícií	19
História vývoja ratingového hodnotenia SR od jej vzniku..	19
Zhodnotenie efektívnosti hospodárskej politiky	21
Výskum a vývoj	22
Efekty členstva Slovenskej republiky v eurozóne	22
Záver	23
Literatúra	24

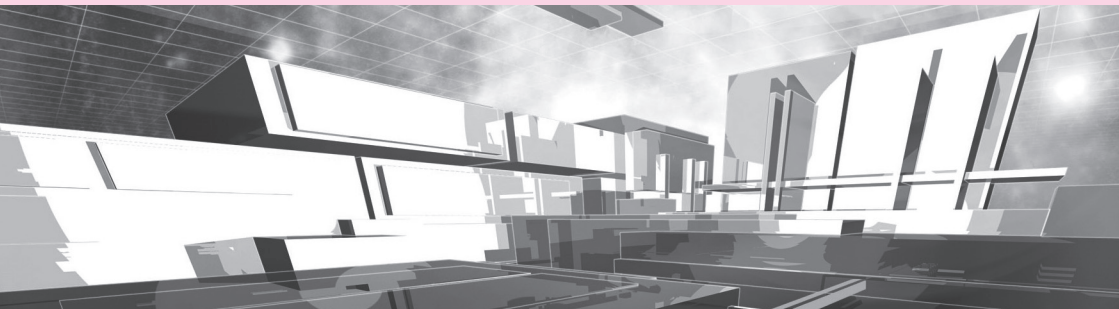
1. kapitola

Rozhodujúce aspekty manažerskej praxe27

Objektovo-subjektová akceptácia.....	28
Moc ako výkonný nástroj	29
Osobnosť a moc.....	32
Postoje manažérov	39
Zmena myslenia.....	40
Charakteristika a klasifikácia manažérov	42
Manažerske funkcie.....	43
Manažerske roly	46
Manažerske schopnosti.....	48
Vodcovské aspekty manažéra	49
Dva typy transformačných manažérov	49
Transakční a transformační manažéri.....	50
Manažment tvorby hodnôt	52
Vrcholný manažment	54
Vývojové tendencie	56
Ženy v manažerských funkciách	59
Manažéri a vodcovia na prelome tisícročí.....	61

Multikulturálny manažment	61	Spoznávanie a zdokonaľovanie procesov a činností	99
Kultúra medzinárodného podniku	64	Orientácia na zákazníka a zákaznícka kreativita	101
Odlišnosti požiadaviek na manažment	65	Fúzie, združovanie a spoľahlivé partnerstvá	102
		Znižovanie nákladovosti a zvyšovanie efektivity	103
		Rast požiadaviek na ľudské zdroje	104
2. kapitola			
Hrozby a riziká budúceho vývoja	69	Atribúty úspešných podnikov	105
Smery budúceho vývoja	70	Vyvarovanie sa chýb	108
Trendy a predpoklady	72	Zosúladňovanie vonkajších a vnútorných faktorov	110
Voľný trh a globalizačné tendencie	73		
Regulácia a ochrana miestnych záujmov	74	Príloha 1	
Európska únia a jej vplyvy	75	Prehľad manažérskych škôl a prístupov	112
Faktory fungovania podnikateľského prostredia	77	Počiatočné štádiá formovania teórií v novoveku	112
Nové výzvy	80	Klasická škola / Classical Perspective (School)	113
Riziká odhadu vplyvu prostredia	83	Škola medziludských vzťahov / Human Relations	115
Neurčitosť podnikateľského prostredia Slovenska	84	Škola sociálnych systémov / Social Systems	117
Adaptácia na vonkajšie okolie	88	Empirická škola / Empirical School	118
Globalizácia	89	Nová škola vedeckého riadenia / New Science	
Lokalizácia	90	Management	123
Konkurencia	92	Orientácia na ľudské zdroje / Human	
Vnútorné faktory prežitia podniku	92	Resources Movement	126
Správa (spravovanie) podniku	92		
Rizikový manažment	94	Životopis Štefan Kassay	132
Systém včasného varovania a podpora zmien	95	Životopis Anna Diačiková	133
Vízia namiesto historickej extrapolácie	97		
Usmernenie a včasné modifikácie podnikateľskej			
stratégie	98		
Dlhodobosť podnikateľských cieľov	99		

PREDSLOV



Štefan Kassay, autor pentalógie Podnik a podnikanie

Reflexie vnášajú do nášho vedomia spoľahlivý odraz skutočnosti. Podnecujú mnohoraké naše túžby po poznaní hlbokej pravdy v spisoch dávnych autorov i v tvorbe autorít súčasnosti, nevynímajúc ani rozhranie viacerých prostredí. Reflexie vlastnou prizmou videnia vedú naše poznanie a úsilie k pochopeniu sveta a našu rolu v ňom. Koncentrovaný pohľad na svet napomáha odhaľovaniu zložitostí doby, ale aj možnosť zmeniť to, čo je nespravodlivé, škodlivé. Zároveň vedie k životu skutočnému, nášmu životu, k očakávaniam, nádeji a viere v spôsob smerovania k pokroku a skvalitňovania kultúry žitia, namiesto nepochopenia vonkajškových udalostí, zbavuje nás myšlienkového smogu a zjasňuje našu myseľ v zmysle očakávaného pokroku.

Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

PREDSLOV



Jozef Jarab, rektor Katolíckej univerzity v Ružomberku

Stránky časopisu „Reflexie“ nech duchovnou silou i vedeckou kapacitou svojho vedenia, ale aj všetkých prispievateľov naplňajú význam slova „reflexia“ ako vyšší stupeň vedomia a duchovnosti.

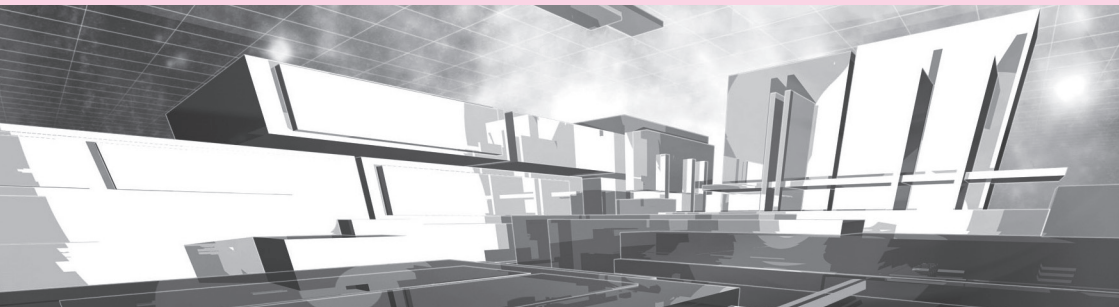
*Veľmi si prajem, aby stránky Reflexie odzrkadľovali pravdivú realitu našej súčasnosti a boli nádejnou navigáciou pro futuro. Aby viedli vedecké bádanie cestami osobného zahĺbenia, premýšľania, zváženia okolností a súvislostí – to Hanusovo, aby sme nehrešili „nechápaním súvislostí“ (prof. PhDr. ThDr. Dr.h.c. **Ladislav Hanus**, významný slovenský teológ, pedagóg, umenovedec, historik a filozof 20. storočia).*

Žičím čitateľom časopisu, aby sa reflexiou obrátili k samotnej prezentovanej veci, procesu, priklonili sa späť k sebe samému, premýšľali o vlastnom zážitkovom prúde, o procesoch vlastného vedomia a následne kritickou analýzou pozorovali predmet z rozličných stanovísk.

Nech je ambíciou časopisu reflexia „plnosti a bohatstva“ nášho sveta a života ako protipól jeho pustošenia a bezpri-zornosti bez detí a ľudí, lebo sterilná krajina nevonía, nesmrdí a nerodí. . .

prof. ThDr. Jozef Jarab, PhD.

PREDSLOV



Anton Lisnik, šéfredaktor časopisu *Reflexie*

Aby sme mohli „pozerat“ do budúcnosti potrebujeme mať kontakt so súčasťou reality poznania pravdy z mnohých strán. Časopis Reflexie ponúka možnosť takého nazerania na svet, čím nás obohacuje a vytvára kvalitné podmienky a predpoklady pre naše správne rozhodovania. Interdisciplinárny pohľad a prezentácia najmodernejšieho ponúka čitateľovi vnímať vybranú problematiku v reálnom čase, rovnako sledovať jej vývoj a jednotlivé presahy, čím sa vytvára predpoklad pre holistický prístup k problematike. Len takto je možné sa pokúšať o komplexnosť spracovania témy a ponúknuť čitateľovi možnosť sa integrálne rozvíjať.

doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisnik, PhD.

PREDSLOV

Anna Diačiková, vedúci vedecký redaktor časopisu Reflexie

Odborný časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania prináša, ako je zrejme 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, nemecky, 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, zákazníckej 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 prostredia:

• 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 viacprerezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprerezovej 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 • Prípádové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

Pentalógia 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 odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Niektoré aspekty podnikateľského prostredia Slovenska po vstupe do EÚ

Koreferát k 2. časti edície RIADENIE

Štefana Kassaya – Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe

Anna Diačiková, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

Predslov

Štefan Kassay v edícii Podnik a podnikanie v 2. časti RIADENIE – Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe, venuje podstatnú časť hrozbám a budúcim rizikám vývoja podniku ako na mikroúrovni, tak aj makroúrovni, či už lokálnej, regionálnej, alebo globálnej. Informácie a postrehy opisujú stav podnikateľského prostredia z konca 90-tych rokov, resp. začiatku nového milénia. S odstupom bezmála 20 rokov od tejto doby, keď sa neustále dynamicky menilo prostredie, možno konštatovať nadčasovosť zovšeobecňujúcich záverov, ktoré sú platné aj v súčasnosti, i keď boli vyslovené v tak hospodársky, spoločensky a politicky nestabilných časoch. Autor popísal podnikateľské prostredie Slovenska z tohto obdobia, t.j. do začiatku tretieho tisícročia, ako neurčité (viď str. 84) a tento úvodný príspevok naň nadväzuje a prináša niektoré konkrétne výsledky dosiahnuté v makroekonomickom a podnikateľskom prostredí na Slovensku za posledných 15 rokov.

Úvod

Slovenská ekonomika, jej formovanie a fungovanie je významne ovplyvňované jej vonkajším ekonomickým a politickým prostredím. Je to najmä Európska únia, ktorej členom sa Slovenská republika (SR) stala 1. mája 2004 a Eurozóna od 1. januára 2009, kedy Slovensko prijalo jednotnú európsku menu Euro a začlenilo sa tak medzi vyspelé európske krajiny, akými sú Nemecko, Francúzsko a ďalšie štáty. Cieľ integrovať sa do týchto politicko-ekonomických zoskupení sa stal kľúčovým faktorom akcelerujúcim hospodárske reformy, ktoré bolo potrebné prijať a vykonávať v čase príprav pred ich vstupom. Tieto dve udalosti, hodnotiac už aj s väčším časovým odstupom, možno zaradiť k významným medzníkom v dejinách samostatného Slovenska.

Mnoho analytických a odborných publikácií sa zaoberá efektom z tohto členstva v rôznych oblastiach skúmania hospodárskej politiky a reálnej ekonomiky od makroekonomickej stability, zmien vo výkone a štruktúre ekonomiky, cez faktory znalostnej ekonomiky, vývoj na trhu práce, vývoj verejných financií, až po zhodnotenie efektívnosti hospodárskej politiky SR v rámci členských štátov EÚ, ich komparáciou a zhodnotením vývoja v danej oblasti (Šikulová, 2014). Táto téma má naďalej značný priestor na analýzu rôznych aspektov politickej a ekonomickej integrácie Slovenska aj v budúcnosti zhodnotením dlhodobého vývoja.

O zmenách v podnikateľskom prostredí v kontexte vplyvu makroprostredia a nových fenoménov v podnikaní na základe vlastných skúseností publikujú zo slovenského prostredia napr. Štefan Kassay (Kassay, 2006), Ivan Trančík (Trančík, 2015), či Kamil Mikulič (Mikulič, 2015). Ich vedec-

ký prístup a prípadové štúdiu, ktorých mnohých boli iniciátormi a súčasťou, sú príbehmi zo života, sú uveriteľné a predovšetkým sú pre študentov v porovnaní s čistou teóriou menej abstraktné.

Integračné procesy Slovenska

Integrácia Slovenska do EÚ

Samostatné Slovensko od svojho vzniku prechádzalo obrovskými zmenami v politickej a ekonomickej oblasti a zároveň procesom integrácie do medzinárodných štruktúr. Slovensko podpísalo ešte v prvom roku (október 1993) svojej samostatnej existencie tzv. Asociačnú dohodu o pridružení Slovenskej republiky do EÚ a táto dohoda nadobudla platnosť začiatkom roka 1995, keď ju schválili všetky členské štáty EÚ. Hneď v júni 1995 podala SR žiadosť o vstup do EÚ, avšak jej kandidátsky status trval až deväť rokov do roku 2004, keď sa Slovensko v tomto roku 1. mája stalo plnoprávnym členom EÚ.

Transformačný proces zahŕňal prevratné zmeny, ktoré vytvorili základy novej spoločnosti. Bol spojený s veľkými očakávaniami a možno ho rozdeliť do 3 etáp:

- **Prvá etapa (1990 – 1992)** sa odohrala v rámci bývalého Československa a tvorili ju reformy, ktoré korigovali a čiastočne odstránili negatívne črty predchádzajúceho ekonomického systému.
- **Druhá etapa (1993 – 1998)** začala vytvorením samostatného štátu, avšak vyznačovala sa aj spomalením reforiem, ktoré výrazne ovplyvnilo nestále politické prostredie, ktoré vyústilo do rozhodnutia Európskej komisie vylúčiť Slovensko z prvej vlny prístupových rokovaní o vstupe krajiny do EÚ z dôvodu neplnenia jedného z tzv. kodanských kritérií a síce politického. A z tohto dôvodu nebolo Slovensko zaradené do tzv. luxemburskej skupiny (Česko, Poľsko, Maďarsko, Slovinsko, Estónsko, Cyprus), s ktorými sa EÚ rozhodla koncom roku 1997 začať intenzívne rokovať o vstupe. Integračný proces sa značne spomalil a jeho ďalší vývoj bol závislý od politického vývoja v krajine.
- **V tretej etape (1998 – 2006)** došlo k obnoveniu transformačného procesu v podobe radikálnych reforiem, ktoré naštartovali parlamentné voľby v septembri 1998 a vytvorenie nového vládneho kabinetu zo širokého spektra zástupcov opozície. Na konci roka 1999 Európska komisia v svojej Hodnotiacej správe konštatovala, že po uskutočnených zmenách Slovensko spĺňa politické kodaňské kritériá a zaradila Slovensko do tzv. helsinskej skupiny spolu s Litvou, Lotyšskom, Bulharskom, Rumunskom a Maltou. Oficiálne rokovania sa začali vo februári 2000 a Slovensko intenzívne pracovalo na uzatváraní prístupových kapitol, čím dostihlo aj Českú republiku.

Vstup Slovenska bol schválený nielen na úrovni európskych inštitúcií, ale aj na národnej, keď v máji 2003 bolo uskutočnené referendum, na ktorom sa zúčastnilo 52 % oprávnených voličov, z ktorých až 92 % sa pozitívne vyslovilo za vstup do EÚ. A tak nastal pre Slovensko dňa 1. mája 2004 historický okamžik, keď sa Slovensko spolu s ďalšími 9 krajinami stalo členom Európskej únie. Tomu s mesačným predstihom predchádzala ešte jedna dôležitá udalosť, ktorou bol vstup Slovenska do NATO (29. 3. 2004). Ďalšou významnou politickou udalosťou bol vstup Slovenska do Schengenu (21. decembra 2007), čo je odstránenie hraníc vnútri EÚ a prijatie meny Euro 1. januára 2009.

EÚ ako zoskupenie účastníckych štátov Európy sa zakladalo ako politický projekt, ktorý má za prioritný cieľ predchádzať ničivým vojnovým konfliktom medzi účastníkmi. Tento cieľ vytvorenia únie sa plní. Významné pokroky sa robia postupne aj v oblasti ďalších spoločných politík, ako sú napr. zahraničná politika, obrana, ekonomika a podnikanie, zdravotníctvo, vzdelávanie, veda a výskum, obchod, hospodárska súťaž, rozpočet, mena, dane, clá, doprava, energetika, bezpečnosť potravín, digitálna spoločnosť, kultúra, šport, humanitárna oblasť a civilná obrana, rozvoj a spolupráca, poľnohospodárstvo, sociálne veci, životné prostredie a ďalšie.

Slovenská republika ako súčasť integračných procesov v Európe

Slovensko je v rámci EÚ 28 desiatym najmenším štátom Únie s počtom obyvateľov tesne nad 1% populácie EÚ a slovenské HDP tvorí menej ako 1% HDP Únie. Výkonnosť slovenskej ekonomiky rastie a v roku 2013 predstihla prvýkrát ekonomiku naraz až dvoch starých členských krajín (EÚ 15) a síce ekonomiku Grécka a Portugalska. Výkonnosť ekonomiky je sprevádzaná rastom produktivity práce, ktorá je jednou z najvýraznejšie rastúcich v EÚ, rýchlejšie rástla len v Litve, Lotyšsku a Rumunsku. Čo sa týka najväčšej pozitívnej zmeny v absolútnom náraste ekonomiky z bývalých jedenástich socialistických krajín v EÚ je Slovensko po Litve a Lotyšsku na treťom mieste.

Pod integračnými procesmi sa nerozumejú len priame procesy s tým súvisiace, ale je to súhra mnohých ďalších determinantov vývoja, ako sú globalizácia, kríza, vnútorné politické pomery, hospodárska politika, či technológie. Zapojenie do integračných procesov v Európe prinieslo Slovensku nielen výhody a priaznivé prostredie pre ďalší rozvoj ekonomiky, ale aj viaceré záväzky, obmedzenia, výzvy a riziká. Mnohé sú viac-menej mimo vplyvu Slovenska, ale mnohé závisia aj od schopnosti slovenských predstaviteľov kvalitatívne definovať svoje záujmy a následne ich prezentovať a presadzovať na európskej úrovni, či v spolupráci s ďalšími krajinami, napr. s V4.

Predsedníctvo Slovenska v Rade EÚ

Po dvanástich rokoch členstva Slovenska v EÚ prvýkrát predsedala v druhom polroku 2016 (1. júl – 31. december) Slovenská republika Rade Európskej únie, keď prebrala pomyselný štafetový kolík od Holandska a po pol roku ho odovzdala Malte. Predsedníctvo Slovenska v Rade EÚ bolo dôležitou politickou výzvou pre celú krajinu a bola to jedinečná šanca na realizáciu aktivít a zviditeľnenie sa slovenskej diplomacie a prezentáciu celej krajiny. Počas predsedníctva sa uskutočnilo veľké množstvo významných konferencií, summit lídrov 27 krajín EÚ (už bez Veľkej Británie), stretnutie predsedov parlamentov krajín EÚ, konferencia Nová Európa 2016, zasadnutie Európskej komisie a ďalších európskych inštitúcií, ministerských stretnutí, kultúrnych podujatí, prezentácií inovatívnych technológií, rokovaní predstaviteľov regiónov a ďalších stretnutí na najvyšších úrovniach. Podľa zhodnotenia zahraničných partnerov, najvyšších predstaviteľov európskych inštitúcií, ale aj médií bolo predsedníctvo úspešné. Dosiahli sa významné výsledky a boli prijaté strategicky významné dokumenty v rôznych oblastiach, ako napr. spoločná politika reakcie na „čerstvý“ Brexit (referendum o členstve Veľkej Británie v EÚ sa uskutočnilo 23. júna 2016), migračná politika (koncept efektívnej solidarity), mobilná komunikácia – zrušenie roamingových poplatkov, nekalé obchodné praktiky v krajinách EÚ, podpora EÚ farmárov a producentov mlieka, budovanie vysokorýchlostného internetu (dohoda o frekvenčnom pásme), digitálne nakupovanie (dohoda o odstránení geografického blokovania), t.j. občania EÚ budú môcť nakupovať aj v internetových obchodoch zo zahraničia, či modernizácia obchodných nástrojov, t.j. EÚ sa dokáže lepšie brániť dumpingovým dovozom.

Reštrukturalizácia ekonomiky Slovenska

Reštrukturalizácia makroekonomiky Slovenska

V roku 2003 odštartovala druhá etapa reštrukturalizácie makroekonomiky, ktorá je charakterizovaná veľkými systémovými zmenami vo viacerých verejných sektoroch a zahŕňa: daňovú reformu, dôchodkovú reformu, reformu zdravotníctva, reformu verejných financií, reformu trhu práce a reformu verejnej správy, ktoré boli východiskom pre reštrukturalizáciu hospodárstva a v konečnom dôsledku pozitívneho vplyvu na kvalitu života ľudí v našej krajine. Významná reštrukturalizácia sa uskutočnila najmä v priemyselných odvetviach: strojársky, automobilový, textilný, kožiarsky, chemický, drevospracujúci, sklársky, textilný, potravinársky a v stavebníctve. K tomu pristúpila, v rokoch 1998 až 2001 podstatná reštrukturalizácia bankového sektora, ktorú odborníci (napr. riaditeľ Svetovej banky pre strednú Európu a Pobaltie *Roger Grawe* v roku 2004 vyjadril, že výsledky reštrukturalizačného programu sa prejavili v silných výsledkoch slovenskej ekonomiky, čím ju zaradilo medzi najreformnejšie krajiny sveta) vysoko hodnotia a vytvorila podmienky pre ďalšie reformné kroky.

Reformy prilákali na Slovensko mnohých významných zahraničných investorov, ktorí vytvorili v krajine desiatitisíce nových pracovných miest. Najväčšie investície smerovali do automobilového a elektrotechnického priemyslu. Vplyv nových investícií sa prejavil aj na vysokom raste HDP. V rokoch 2004 – 2008 sa rast HDP pohyboval v rozmedzí 5 – 10 % a Slovensko patrilo medzi krajiny s najvyšším hospodárskym rastom v EÚ. Tento pozitívny vývoj však narušila globálna hospodárska kríza, ktorá zasiahla v roku 2009 aj Slovensko a najviac postihla priemysel, ktorého výroba klesla v krátkom čase o takmer 25 %.

V roku 2000 dosiahla ekonomika Slovenska prvýkrát svoju predtransformačnú úroveň z roku 1989. Vývoj ekonomiky zmenou odvetvovej štruktúry národného hospodárstva, t.j. prechod od ťažkého, najmä zbrojárskeho priemyslu k výrobe automobilov, či spotrebnej elektroniky, však sprevádzala 20 rokov vysoká nezamestnanosť. Slovensko sa stalo výrazne otvorenou ekonomikou. Kým v roku 1989 tvoril export približne 25 % HDP krajiny, tak začiatkom druhej dekády 21. stor. to bolo cez 95 % HDP. To je základná zmena, ktorá charakterizuje priemysel na Slovensku za posledných viac ako 20 rokov. Po roku 1989 nastala v krajine podľa ekonómov najvýraznejšia úprava odvetví, ktoré ťahajú ekonomiku vpred.

Prechodom na model spravovania ekonomiky na báze spotreby sa odstránila značná časť príčin negatívnych účinkov z pôsobenia systému štátneho riadenia založeného na výrobe. Po aplikácii uvedeného modelu dochádza však v spoločenskom meradle aj k neželaným a nepriaznivým účinkom, napr. v oblasti zdravotníctva, školského systému, súdnictva, sociálnych vzťahov a pod. (*Mikulič*, 2015).

Zmeny v štruktúre ekonomiky Slovenskej republiky

Slovensko, podobne tak aj ostatné postsocialistické krajiny prešli v období transformácie mimoriadne drastickými zmenami, ktoré urýchlilo aj otvorenie ekonomiky voči vonkajšiemu prostrediu. Spôčiatku to znamenalo výrazný negatívny zlom v jeho výkonnosti, ktorý sa postupne cieľovými opatreniami podarilo eliminovať. Úspešnosť transformácie úzko súvisela s východiskovými ekonomickými podmienkami. Je potrebné povedať, že odstup slovenskej ekonomiky od západných ekonomík v porovnaní s okolitými krajinami bol väčší a Slovensko bolo horšie pripravené, pretože v spoločnom štáte s Čechmi bolo do medzinárodnej delby práce vo vysokej miere zapojené sprostredkovane českou ekonomikou (*Šikulová*, 2014).

Slovensko sa pred začiatkom transformácie (1990), čo sa týka tvorby pridanej hodnoty i zamestnanosti vyznačovalo predimenzovaným primárnym a sekundárnym sektorom a poddimenzovaným terciárnym sektorom. Následný vývoj na Slovensku menil aj tento ukazovateľ. Avšak vyváženosť, resp. optimálny pomer týchto sektorov je pre krajiny individuálny a závisí od mnohých faktorov, predovšetkým geopolitických, kultúrnych, či veľkosti domáceho trhu a spotreby. Pribeh poslednej finančnej a hospodárskej krízy preukázal, že ekonomiky s nadpriemerne vysokým podielom priemyslu sa s jej dôsledkami vyrovnali lepšie, ako ekonomiky s vysokým podielom služieb na HDP, ktoré charakterizuje v globalizácii posun výroby tovarov na menej rozvinuté krajiny a na druhej strane koncentráciu vyspelých ekonomík na služby s vysokou pridanou hodnotou. V súvislosti s týmto lepším vyrovnaním, čo je do istej miery prekvapujúcim poznáním, v súčasnosti prebiehajú vo vyspelom svete diskusie na tému úlohy priemyselnej politiky. Konkretizáciou týchto diskusií na zvrátenie procesu deindustrializácie predstavuje aj výzva Európskej komisie z roku 2012 na reindustrializáciu členských krajín so zvýšením podielu priemyslu na tvorbe pridanej hodnoty na 20 %. Výzva (podpora inovácií, konkurencieschopnosť najmä malých a stredných podnikov na medzinárodných trhoch, ľudské zdroje a zvyšovanie ich kvalifikácie, znalostná ekonomika) sa týka najmä oblasti spracovateľského priemyslu, ktorý je hlavným zdrojom inovácií a technologického pokroku v ekonomike.

Magický štvoruholník hospodárskej politiky Slovenska

V tejto kapitole sú uvedené základné ukazovatele hospodárskej politiky Slovenskej republiky, ktoré dosiahla počas svojej existencie. V makroekonómii sú označované ako Magický štvoruholník, ktorý tvoria štyri základné ukazovatele/ciele:

- ekonomický rast, vyjadrený rastom HDP,
- miera nezamestnanosti – zabezpečenie vysokej úrovne zamestnanosti,
- miera inflácie – zabezpečenie stability cenového vývoja,
- obchodná bilancia, napr. aktívne saldo, či stabilita menového kurzu.

Súbežné zlepšovania týchto cieľov nie sú priamo úmerné, t.j. veľakrát sa zlepší jeden ukazovateľ na úkor iného, napr. nezamestnanosť sa zníži na úkor rastu inflácie, ale sú aj komplextarne zmeny, keď napr. rastom ekonomiky sa zníži nezamestnanosť.

Hrubý domáci produkt

Graf 1 uvádza medziročný rast HDP od vzniku Slovenskej republiky po súčasnosť. SR si v raste HDP vedie relatívne úspešne, zaraďuje sa do prvej tretiny krajín s najrýchlejšie rastúcim HDP, ba v predkrízových rokoch patrila v tomto ukazovateli k lídrom krajín EÚ, či eurozóny.

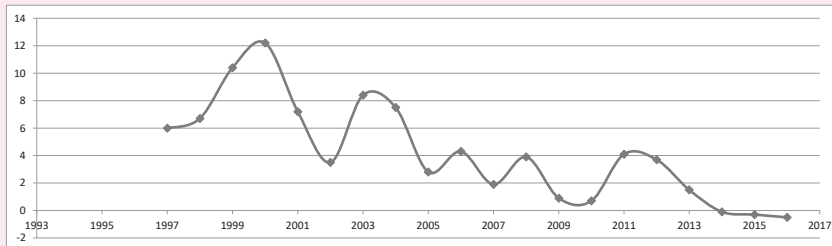
Miera nezamestnanosti

Prvé roky transformácie ekonomiky znamenali nielen výrazný pokles HDP (v rokoch 1990 – 1993), ale aj v zamestnanosti, ktorá klesla o 15,4% (Šikulová, 2014).

Nepriaznivé dlhodobé pretrvávajúce trendy na trhu práce do veľkej miery súvisia s nízkou elasticitou zamestnanosti, čoho dôsledkom je, že ani v čase priaznivého hospodárskeho vývoja nie je schopná vytvárať pracovné príležitosti pre znevýhodnené skupiny na trhu práce (graf 2).

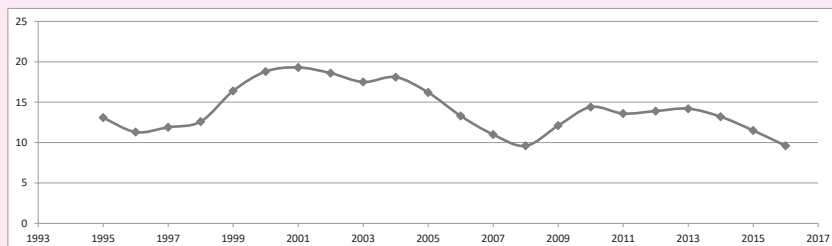
V posledných rokoch miera nezamestnanosti neustále kontinuálne klesá a v polovici roka 2017 sa už dostala pod historickú úroveň 7 %. Tento vývoj je pozitívny, darí sa znižovať aj úroveň dlhodobo nezamestnaných. Tab. 1 uvádza zaujímavý pohľad na dlhodobý vývoj nezamestnanosti mladých ľudí (20 – 24 rokov), ktorý v tom čase neštudovali, ani nepracovali (Votrubová, 2017). Na reálne zlepšenie postavenia mladých na trhu práce je potrebná štruktúrna zmena lepšieho prepojenia potrieb trhu práce so vzdelávacím procesom, pretože vzniká v niektorých profesiách nedostatok kvalifikovane vzdelaných a na druhej strane je prekvalifikovanosť, resp. prevzdelanosť.

Napriek tomu sa za posledných 15 rokov podarilo znížiť tento tretinový podiel nezamestnaných mladých na celkovej nezamestnanosti o viac ako polovicu, avšak stále ich jedna pätina neštuduje, ani nepracuje. V porovnaní s ostatnými EÚ krajinami sme cca v polovici tohto nelichotivého rebríčka, pričom najlepšie si vedie Holandsko s 5,5 % mladých nezamestnaných a najhoršie Taliansko s 29,1 %.



Graf 1. Medziročná zmena HDP, %

Zdroj: Národná banka Slovenska



Graf 2. Miera nezamestnanosti, %

Zdroj: Národná banka Slovenska

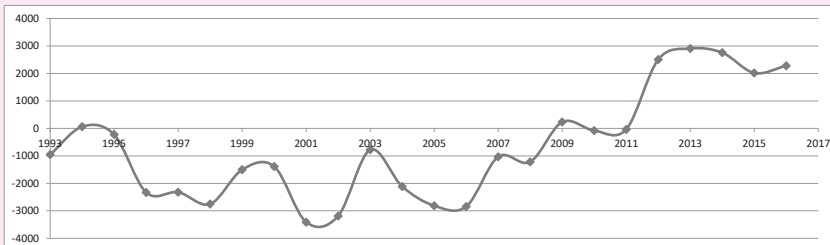
2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016
32,5	27,0	20,2	16,1	21,7	20,6	18,5	16,8

Tab. 1. Vývoj podielu nezamestnanosti mladých ľudí (20 – 24 rokov) v %

Zdroj: Štatistický úrad SR, Eurostat

Bilancia zahraničného obchodu

Vývoj salda zahraničného obchodu z dlhodobého pohľadu sa výrazne menil a pasívne saldo dosiahol v roku 2001 najvyššiu zápornú hodnotu 3 410,5 mil. Eur. Posledných 5 rokov slovenskú ekonomiku charakterizuje aktívne saldo zahraničného obchodu, napriek tomu, že aj hodnota dovezených polotovarov a hotového tovaru sa zvyšuje, avšak export ťahaný automobilovým priemyslom posúva Slovensko k výrazne proexportným krajinám (graf 3).

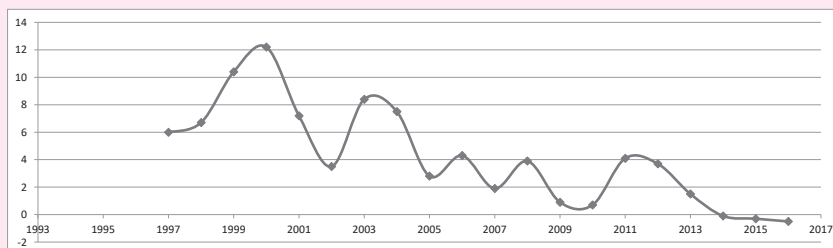


Graf 3. Bilancia zahraničného obchodu, mil. EUR

Zdroj: Národná banka Slovenska

Vývoj inflácie

Na grafe 4 je znázornený vývoj medziročnej zmeny inflácie meranej harmonizovaným indexom spotrebiteľských cien HICP (Harmonised Index of Consumer Prices), ktorý bol v roku 1995 vytvorený Eurostat-om z dôvodu potreby harmonizovaného (založený na rovnakých princípoch, ktorý zohľadňuje rozdiely v národných spotrebiteľských zvyklostiach) ukazovateľa inflácie pri prechode na Hospodársku a menovú úniu (EMU – Economic and Monetary Union), t.j. spoločnú menu Euro.



Graf 4. Inflácia meraná HICP, medziročná zmena v %

Zdroj: Národná banka Slovenska

Vývoj daňovej politiky, ratingu krajiny a investícií

Daňová politika a verejné financie

Verejné financie prešli zásadnými zmenami, ktoré výrazne prispeli k vyššej efektivite a transparentnosti ich fungovania, t. j. reformy sa viac-menej týkajú procesu ich vykonávania a verejné financie čaká ešte zásadná zmena ich štruktúry príjmov a výdavkov, pretože dlhodobá stratégia a priority nie sú exaktne prijaté. A tak je hospodárenie s verejnými financiami do veľkej miery ovplyvňované politickými cyklami a zmenami v daňovej legislatíve (Šikulová, 2014).

Tzv. Deň daňovej slobody (DDS) bol v roku 2017 deň 5. jún, takže sme v tomto roku na chod verejného sektora pracovali 156 dní. Oproti roku 2016 to bolo o 1 deň dlhšie. Najdlhšie to bolo v roku 2000 a síce 163 dní. Miera prerozdelenia je u nás približne v strede krajín Európy. Zo správy Deloitte vyplýva, že naši susedia v Čechách, Maďarsku, či Rakúsku prerozdeľujú väčšie množstvo zdrojov, na druhej strane v Poľsku menej (Vanoch, 2017).

V tab. 2 je uvedený DDS a počet dní pripadajúcich na odvádzanie 100 % mzdy do verejného sektora vo vybraných krajinách. Najmenej je to v najmladších krajinách EÚ, či vo Švajčiarsku a úplne najviac (s odskokom od predposledného Belgicka až 50 dní) v Luxembursku.

Krajina	Dátum	Počet dní
Bulharsko	2. máj	122
Rumunsko	6. máj	125
Švajčiarsko	8. máj	127
Poľsko	24. máj	143
Slovensko	6. jún	156
Česká republika	17. jún	169
Nemecko	21. jún	172
Maďarsko	2. júl	182
Luxembursko	29. september	272

Tab. 2. Deň daňovej slobody v niektorých európskych krajinách (Deloitte metódika), rok 2016

Zdroj: Nadácia F. A. Hayeka

Vývoj priamych zahraničných investícií

Medziročný prílev, resp. odlev priamych zahraničných investícií je možné hodnotiť podľa viacerých hľadísk, najčastejšie o akú krajinu/región ide, resp. akého odvetvia sa týka. (tab. 3)

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
12,49	16,06	20,05	28,49	29,01	36,66	37,66	37,95	37,34	41,78	42,07	40,97

Tab. 3. Vývoj priamych zahraničných investícií, mil. Eur

Zdroj: Národná banka Slovenska; prepočítavacie kurzy: Európska centrálna banka pre roky 2003 – 2008 USD/Euro

Je potrebné zdôrazniť, že nielen reformy prilákali zahraničných investorov, ale aj vhodná štruktúra faktorov, ako sú najmä lacná a zároveň kvalifikovaná pracovná sila, či výhodná infraštruktúra.

História vývoja ratingového hodnotenia SR od jej vzniku

Napriek určitým pochybnostiam, vyslovených po vypuknutí krízy v roku 2008, týkajúcich sa dôveryhodnosti ratingových agentúr, že ju dostatočne nepredikovali, dokonca sa na jej vzniku podieľali (Vysoko rizikovým cenným papierom pridelovali najvyššie hodnotenia, čím podpo-

rovali ich predaj a tým rozširovali krízu po celom svete. Ratingové agentúry sa bránili tým, že od renomovaných bánk dostávali nesprávne údaje.), sú stále indikátorom (nie jediným, ale významným) pre investičné rozhodnutia investorov na celom svete. V tab. 4 sú uvedené hodnotenia Slovenska od piatich najvýznamnejších ratingových agentúr na svete. Prvé tri sú americké a druhé dve japonské. Od vzniku samostatného Slovenska neboli ekonomické ratingy krajiny lichotivé. Ekonomika bola hodnotená ako nestabilná, s negatívnym výhľadom. Postupne však s transformáciou ekonomiky a prijímaním a aplikovaním európskej legislatívy do života, dostávalo Slovensko od ratingových agentúr z roka na rok lepšie hodnotenie a po odznení krízy sa hodnotenie ekonomiky krajiny stabilizovalo a je hodnotené vysokou známkou spoľahlivosti so stabilným, resp. pozitívnym výhľadom. Ratingy sú rozdelené do osem pásiem, t. j. od

Rok	Standard & Poor's	Moody's	Fitch Ratings	Rating and Investment Information, Inc.	Japan Credit Rating Agency
1994	BB-	-	-	BBB	-
1995	BB+	Baa3	-	BBB	-
1996	BBB-	Baa3	BBB-	BBB	-
1997	BBB-	Baa3	BBB-	BBB	-
1998	BBB-	Ba1	BB+	BBB-	-
1999	BB+	Ba1	BB+	BB+	-
2000	BB+	Ba1	BB+	BB+	-
2001	BBB-	Baa3	BB+	BBB-	BBB
2002	BBB	A3	BBB-	BBB-	BBB
2003	BBB	A3	BBB	BBB	BBB+
2004	BBB+	A3	BBB+	BBB	A-
2005	A	A2	A	BBB+	A-
2006	A	A1	A	A-	A
2007	A	A1	A	A-	A
2008	A	A1	A+	A	A+
2009	A+	A1	A+	A	A+
2010	A+	A1	A+	A	A+
2011	A+	A1	A+	A	A+
2012	A	A2	A+	A	A+
2013	A	A2	A+	A	A+
2014	A	A2	A+	A	A+
2015	A+	A2	A+	A	A+
2016	A+	A2	A+	A	A+
2017	A+	A2	A+	A	A+

Tab. 4. Rating Slovenska

Zdroj: Národná banka Slovenska

najhoršieho, ôsmeho pásma (bankrot, alebo dlhodobá neschopnosť splácať dlh) po najlepšie (takmer nulové investičné riziko) prvé pásmo. Slovensko bolo zaradené najskôr do piateho pásma (špekulatívna investícia, pri ktorej sa nedá predvídať budúci vývoj) a postupne sa ratingy zlepšovali, t. j. cez štvrté pásmo (stredne bezpečná investícia) a od roku 2005 sa nachádza v treťom pásme (bezpečná investícia, ktorú môžu ovplyvniť negatívne zmeny v ekonomike).

V Európe sa snaženie s vytvorením vlastnej agentúry, aby sa závislosť hodnotenia podnikov, miest a krajín v EÚ znížila od zaoceánskych agentúr, bolo završené v roku 2012 vytvorením vlastnej agentúry European Rating Agency, a. s., ktorú zatiaľ využívajú subjekty finančného trhu i štátne inštitúcie (celkový rating krajín nie je zatiaľ k dispozícii) ako oficiálne akceptovaný nástroj ohodnocovania rizika v celej EÚ.

Zhodnotenie efektívnosti hospodárskej politiky

Za kvalitné podnikateľské prostredie je považované také, ktoré najviac pomáha podnikom presadiť sa doma i v zahraničí. Hodnoteniu kvality podnikateľského prostredia krajín sa venuje mnoho nezávislých inštitúcií a bánk na svete. Prestížne medzinárodné rebríčky každoročne vydávajú štyri z najrenomovanejších globálnych inštitúcií, ako sú: Svetové ekonomické fórum (Index globálnej konkurencieschopnosti), Svetová banka (Doing Business), Heritage Foundation (Index ekonomickej slobody) a Transparency International (Index vnímania korupcie). Z nich vytvára raz ročne Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) tzv. Superindex – poradie krajín (tab. 5), čo je unikátny hodnotiaci nástroj – index indexov podnikateľského prostredia. Superindex poskytuje najkomplexnejší pohľad na vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku, pretože ekonomiku nehodnotí z pohľadu jednej inštitúcie, ale spája hodnotenia štyroch renomovaných nezávislých medzinárodných organizácií.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	38	36	36	37	33	35	34	29	30
Poľsko	56	48	48	43	34	32	32	30	33
Slovensko	33	37	37	46	42	45	40	35	38
Maďarsko	42	40	38	39	40	43	39	41	48

Tab. 5. Superindex rebríček vytvorený Podnikateľskou alianciou Slovenska

Zdroj: alianciapas.sk

V hodnotení superindexom je Singapur už osem rokov po sebe krajinou, kde sa najlepšie podniká. V prvej desiatke sa dlhodobo umiestňujú aj európske krajiny, ako sú Švajčiarsko, Dánsko, Fínsko a Veľká Británia. Z okolitých krajín sa najväčším zlepšením môže pochváliť Česká republika a najhoršie si zas v našom okolí vedie Maďarsko. Slovensko, napriek tomu, že si v hodnotení oproti roku 2016 polepšilo, predsa to nestačilo v postupe na rebríčku a kleslo o 3 miesta.

Positívny vývoj slovenskej ekonomiky sa začína od roku 2014 prejavovať i v peňaženkách a nákupných košíkoch bežných ľudí. K rastu HDP začína výrazne prispievať domáca spotreba, ale sú zaznamenané aj ďalšie významné rozdiely v štruktúre prírastku HDP, napr.:

- viac daní z produktov, t. j. nepriamych daní pre verejné rozpočty,
- viac investícií,
- vysoký podiel miezd zamestnancov (*Morvaj*, 2016).

Makroukazovatele slovenskej ekonomiky sa v posledných rokoch kontinuálne zlepšujú, na čo flexibilne reagujú aj opatrenia vlády. Napríklad Ministerstvo hospodárstva oznámilo v r. 2017 zásadnú zmenu podpory trhu práce. Nový zákon o investičnej pomoci je zameraný na podporu firiem, ktoré sa zaoberajú výskumom a inováciami. Pretože pre podporu trhu už nestačí vytváranie pracovných miest, ale udržateľnosť a konkurencieschopnosť (Votrubová, 2017).

Výskum a vývoj

Slovensko zaostáva vo výške financovania výskumu a vývoja (VaV), vo výške podielu financovania podnikového výskumu a vývoja a v podávaní rôznych predmetov ochrany duševného vlastníctva. Financovanie vzdelávacieho systému je poddimenzované a spolieha sa najmä na zdroje EÚ. V tab. 6 je uvedená štatistika financovania a výsledkov VaV.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hrubé výdavky na VaV (% HDP)	0,47	0,62	0,67	0,81	0,83	0,89
Z toho: Vládný sektor (% HDP)	0,15	0,19	0,18	0,20	0,17	0,25
Podniky (% HDP)	0,20	0,26	0,25	0,34	0,38	0,33
Vysoké školy (% HDP)	0,12	0,17	0,23	0,28	0,27	0,31
Zamestnanci VaV	25 388	28 128	28 596	28 880	27 823	28 825
Domáce patentové prihlášky	176	235	223	168	184	211
Počet EPO prihlášok	41	53	85	52	51	80

Tab. 6. Vybrané indikátory výskumu a vývoja v rokoch 2009 – 2014 Pozn. EPO – Európsky patentový úrad

Avšak nemožno povedať, že Slovensko je málo inovatívna ekonomika a podľa výšky z tržieb inovácií inovatívnych podnikov je v rámci EÚ nadpriemerná.

Effekty členstva Slovenskej republiky v eurozóne

Dňa 1. januára 2017 uplynulo 8 rokov od vstupu Slovenska do spoločnej menovej únie (eurozóna) krajín EÚ, ktoré podpísali tzv. Maastrichtskú zmluvu, t.j. zaviazanie prijať spoločnú menu Euro, avšak bez explicitne určeného časového horizontu. Slovensko sa v roku 2003 vo svojej Stratégii prijatia eura zaviazalo prijať túto menu v období rokov 2008–2010 a vytýčilo program plnenia tzv. maastrichtských kritérií. Vďaka dôslednému plneniu týchto kritérií vstúpilo SR do eurozóny dňa 1. januára 2009.

Je zaujímavé pripomenúť fakt, že hodnota slovenskej meny – koruny (SKK), v mechanizme výmenných kurzov, tzv. ERM II, revalvovala až 2x, čo sa v histórii prijímania eura stalo len dva razy a síce okrem SKK to bola írsky libra. Slovenská koruna vstúpila:

- v novembri 2005 do systému ERM II s paritou voči euru – 1 EUR = 38,4550, pri čom mohla využívať štandardné fluktučné pásmo $\pm 15\%$ okolo centrálnej parity,
- v marci 2007 prvýkrát revalvovala parita na úroveň 1 EUR = 35,4424 SKK,
- v máji 2008 Európska komisia konštatovala, že slovenská koruna spĺňa všetky predpoklady pre druhú revalváciu a centrálna parita koruny bola stanovená na 1 EUR = 30,126 SKK.

Na odporúčenie ministrov financií členských krajín EÚ schválila Rada EÚ vstup Slovenska do eurozóny na deň 1. januára 2009 s neodvolateľným prepočítavacím koeficientom 1 EUR = 30,126 SKK a tak sa Slovensko stalo šestnástym (od roku 2015 je v eurozóne 19 krajín EÚ) členským štátom EMU. Po technickej stránke prechod na euro prebehol bez podstatných komplikácií a ani obavy z následnej inflácie sa nenaplnili. Euro malo pozitívny vplyv na zvládnutie slovenskej ekonomiky počas krízy, ktoré postihla v tom čase globálnu ekonomiku. Uskutočnené ekonomické reformy súvisiace s prijatím eura sú dodnes pre slovenskú ekonomiku prínosom.

Prehľadne sú spracované výhody, resp. nevýhody prijatia eura v analýze Ekonomického ústavu SAV (Šikulová, 2014), uvedené v tab. 7.

Očakávané naplnené výhody/nevýhody	Očakávané nenaplnené výhody/nevýhody	Menej očakávané resp. neočakávané výhody/nevýhody
Naplnené výhody <ul style="list-style-type: none"> • zníženie transakčných nákladov • eliminácia kurzového rizika voči euru • vyššia cenová transparentnosť (lepšia porovnateľnosť cien s ostatnými krajinami EMU) • silnejší tlak na vykonávanie fiškálnej politiky 	Nenaplnené výhody <ul style="list-style-type: none"> • výraznejší nárast zahraničného obchodu • vyšší prílev priamych zahraničných investícií • vyšší ekonomický rast 	Výhody <ul style="list-style-type: none"> • možné prínosy z prehlbovania integrácie v niektorých oblastiach ekonomiky
Naplnené nevýhody/náklady <ul style="list-style-type: none"> • strata autonómnej menovej politiky • zníženie výnosov bankového sektora z devízových operácií • jednorazové náklady na menovú konverziu 	Nenaplnené (zatiaľ) nevýhody/náklady <ul style="list-style-type: none"> • zvýšenie cien pri zavedení eura (inflácia) 	Nevýhody <ul style="list-style-type: none"> • účasť na stabilizačných mechanizmoch EÚ, t. j. náklady na záchranu ohrozených členských štátov • presun niektorých kompetencií z národnej na európsku úroveň

Tab. 7. Výhody a nevýhody doterajšieho členstva SR v eurozóne

Záver

Zapojenie sa Slovenska do integračných procesov v Európe prinieslo nielen výhody, priaznivé prostredie pre ďalší rozvoj ekonomiky a nové výzvy, ale prirodzene aj záväzky, obmedzenia a riziká. Okrem základných slobôd, t. j. voľného pohybu tovaru, služieb, kapitálu a ľudí je to napr. bezpečnosť, prílev zahraničných investícií, možnosť podnikat', pracovať, študovať, či cestovať v EÚ.

Integračné procesy EÚ sa v súčasnosti dostali na križovatku a na nej sa rozhoduje, či ďalej prehlbovať tieto procesy a to na úkor oslabenia nezávislosti účastníckych krajín, a či zúžiť integračné ciele a pritom viac ctiť ich nezávislosť. Je veľa názorov, vrátane EU skepticizmu a euroskepticizmu. Zaradiť však rozvinutie týchto myšlienok do predloženého príspevku si vyžaduje kritické posúdenie viacerých názorov, čím by sa presiahlo jeho prioritné zameranie.

V roku 2017 sa častejšie začína hovoriť o tzv. dvojrychlostnej Európe, t. j. krajinách, ktoré sa zaradia do rýchlejšej skupiny, ktorých ekonomika je vyspelejšia a má všetky predpoklady z doterajšieho vývoja, že bude rásť rýchlejšie, napr. už aj tým, že platí rovnakou menou – eurom –

a potom druhá, pomalšia skupina, ktorej ekonomika síce rastie, ale nestačí rastu ekonomiky z prvej skupiny. A Slovensko má ambície byť v jadre európskej integrácie.

Slovensko stojí v súčasnosti aj pred ďalšími výzvami, ako sú vysoká miera zdaňovania, vysoká miera odvodov, veľké administratívne zataženie, vysoká miera korupcie, neprepojenosť medzi rôznymi inštitúciami. Veľkou výzvou je aj reforma zdravotníctva, dôchodkového systému a školstva.

Literatúra

- [1] Kassay, Š. (2006). *Podnik a podnikanie. Podnikateľské prostredie – Zmeny vlastníckych štruktúr v období ekonomickej transformácie*. Bratislava: VEDA, 2006, 671 s. ISBN 80-224-0775-5.
- [2] Morvay, K. a kol. (2016). *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2015 a výhľad do roku 2017*. Ekonomický ústav SAV. 134 s. ISBN 978-80-7144-261-5.
- [3] Mikulič, K. (2015). *Firma a jej prostredie*. Bratislava: VEDA, 2015, 420 s. ISBN 978-80-2241-404-3.
- [4] Šikulová, I. a kol. (2014). *Slovenská ekonomika: desať rokov členstva v Európskej únii. Vybrané témy a problémy*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV. 247 s. ISBN 978-80-7144-229-5.
- [5] Trančík, I. (2015). *Súčasný stav makroekonomického rámca vývoja slovenskej ekonomiky*. Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných, č. 27, s. 95-99, 2015. ISSN 1337-0510.
- [6] Valach, E. (1999). *Štruktúrna politika*. Banská Bystrica: EKF UMB, 1999. ISBN 80-8055-327-0.
- [7] Vanoch, M. (2017). *Na účet štátu pracujeme viac ako vlani*. Hospodárske noviny, 6. 6. 2017, č.107, s. 2. ISSN 1335-4701.
- [8] Votrubová, K. (2017). *Ľudí netreba, na peniaze bude stačiť výskum*. Hospodárske noviny, 16.–18. 6. 2017, č.115, s. 1. ISSN 1335-4701.
- [9] Votrubová, K. (2017). *„Lenivých“ je najmenej od krízy*. Hospodárske noviny, 16.–24. 8. 2017, č.163, s.2. ISSN 1335-4701.
- [10] www.ecb.europa.eu
- [11] www.nbs.sk



Existujú situácie, že podriadený vykoná všetko, čo má predpísané, ale to ešte nepostačuje na splnenie úloh celku (pasívna rezistencia). Manažéri sú celkom určite oprávnení ovplyvňovať rozhodnutia do tej miery, do akej sa to v podniku pripúšťa. Vplyv by sa mal považovať za záležitosť vzájomného pôsobenia. Aby jednotlivec mohol ovplyvňovať, musí byť sám do istej miery ovplyvňovaný. To znamená, že musí ovplyvňovať svojho manažéra.

Vplyv manažéra môže byť rozdelený, alebo prijímaný. Inak sa ovplyvňuje „násilím“ a inak so vzájomným súhlasom a participáciou. Aj výsledky sú rozhodne odlišné. Prijímanie vplyvu manažéra nemožno chápať v extrémnej polohe. Prijímať neznamená, že manažér by mal byť vo vzťahu k podriadeným úplne zbavený práva rozhodovať. Podstatný je spôsob, akým to robí. Participatívny manažér je schopný vytvoriť atmosféru, v ktorej ho podriadení vnímajú ako prístupného, spravodlivého a ohľaduplného človeka. Ak manažér v niektorých situáciách akceptuje aj iné názory, môže získať vyššiu mieru vplyvu. Manažéri a zamestnanci v efektívnych organizáciách majú pocit, že majú väčší vplyv. Čím je väčší celkový vplyv manažérov, tým lepší sa zdá byť ich výkon v podnikoch.¹

Objektovo-subjektová akceptácia

Keďže spoločnou dominantou každého manažéra je ovplyvňovanie, vo väčšej alebo menšej miere považujeme ho za nositeľa vodcovskej funkcie. To znamená, že ovplyvňovanie je objektovo-subjektové. V hierarchickej organizačnej štruktúre subjektom je manažér, objektom podriadený. Podriadeným môže byť aj určitý organizačný celok, pracovný tím (skupina), rovnako ako jednotlivec. Pritom ovplyvňovanie má rozličné formy.

Efektívne vedenie však hľadá aj možnosti, ako naplniť osobné ciele podriadených v harmónii s cieľmi podniku. Jago definoval vedenie jednak ako proces, jednak ako vlastnosť.² Podľa neho „proces vedenia znamená používať nedonucovací vplyv na usmerňovanie a koordinovanie aktivít členov organizovanej skupiny, aby sa splnili organizované ciele. Vedenie ako vlastnosť je sústava kvalít alebo charakteristík patriacich tým, ktorí využívajú ovplyvňovanie“.

V procese vedenia je potrebné hodnotiť pracovné výsledky, ale aj výkony pracovníkov. To rovnako súvisí s právomocou manažéra. Pri participovanom vedení je možné aj „hodnotenie zdola“. Cieľom hodnotenia zdola je vybudovať vzájomný vzťah medzi manažermi a ich podriadenými. V takom prípade sa preferuje, aby sa vzájomne komunikovalo „ako rovný s rovným“.³ V súčasnosti sa vývoj teoretických názorov na vedenie uberať skôr smerom k participatívne vedeniu, to znamená aj k rozširovaniu právomoci podriadených. Prax potvrdzuje, že s rastom účasti podriadených na moci schopnosť vedúcich vykonávať moc vlastne vzrastá.

¹ Príkladom vzájomnej výmeny názorov je to, čo sa stalo v Photocircuits, divízii Kollmorgen Corporation v Glen Cove a Riverheade v štáte New York. Manažéri boli hodnotení svojimi podriadenými a získali teda akúsi spätnú väzbu. Účasť bola dobrovoľná. Toto hodnotenie pracovného výkonu zdola sa stalo súčasťou podnikovej kultúry. Donnelly, James H. jr. - Gibson, James L. - Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 461.

² Jago, Arthur G.: Leadership Perspectives in Theory and Research. Management Science, 28/1982.

³ Zdá sa, že niektorí, čo pôvodne vyjadrovali určitú skepsu, menia svoj tón. F. Fuggine, viceprezident pre ľudské zdroje, povedal: „Bol som skeptický, keď padol návrh na hodnotenie zdola. Ale otvorili sa mi oči. Naučil som sa mnoho o sebe samom ... Zistil som, že ľudia boli vcelku veľmi otvorení a vo väčšine prípadov túto príležitosť uvítali. Skutočne ma to prekvapilo.“ Úvädza to Donnelly, James H. jr. - Gibson, James L. - Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 461.

Moc ako výkonný nástroj

Podnik je zložitý organizmus riadiaci sa určitými stanovenými, alebo nestanovenými pravidlami. Centrom sú ľudia, ktorí rozhodujúcu časť svojej energie venujú realizácii stanovených úloh v rámci svojich síl, alebo za príspevku a pomoci ostatných pracovníkov. Na dosiahnutie stanovených podnikateľských zámerov je potrebné mať definovaný rozsah moci či už právnymi, alebo internými predpismi na usmerňovanie svojho okolia s cieľom uspokojovať svoje potreby a nároky na pracovné prostredie, ako aj potreby zákazníkov. Moc má zabezpečiť uspokojenie rôznorodých potrieb a presadenie množstva záujmov neraz krytých zámermi realizovať ciele v podniku. V praxi podnikateľský subjekt má stanovené hierarchické štruktúry, ktoré do istej miery okliešťujú moc a stávajú sa akýmsi nemenným „matematickým vzorcom“ „prepúšťajúcim“ vstupy až do konečnej, výstupnej fázy, k samému produktu. Chýba teda autonómnosť, spôsobilosť pracovať samostatne, bez ohraničení v jeho absolútnom chápaní, keď neberieme na zreteľ pravidlá stanovené okolím. To úzko súvisí s rozsahom kompetencie, a teda aj moci, ktorou manažér v podniku disponuje. V klasických hierarchických štruktúrach samostatnosť je totiž často v rozpore s predstavami nadriadených, ktorí často vyžadujú „poslušnosť“ a oceňujú ju viac ako exaktne preukázaný výsledok. Preto sa stáva, že v podnikoch, aj menších, sa vyskytujú prvky „despotizmu“ a „totalitarizmu“. Zabezpečenie iniciatívy a mobilizovanie tvorivých ľudských síl v podniku nemožno spájať s rigoróznym prikazovaním, ani s „nadvládou“ manažérov, preto nie je mysliteľné stotožniť moc s rozhodovaním. To presadzovali už predstavitelia behaviorálnej školy. Čím má práca tvorivejší charakter, tým je taký prístup neprijateľnejší. Tvorivosť totiž nie je možná na základe príkazu. Naopak, zvyšuje sa pri určitej voľnosti a uvedomelosti. Najmä súčasné podnikateľské prostredie si vyžaduje samostatnosť a flexibilitu v rozhodovaní, a to v dostatočnom akčnom rádiu.

Moc ako mnohostranný pojem bola analyzovaná z viacerých pohľadov, podľa *Cavanaugha* predovšetkým ako:

- charakteristika jednotlivca,
- proces vzájomného ľudského ovplyvňovania,
- tovar, s ktorým možno obchodovať,
- typ kauzality ako predmet štúdia hodnôt a etiky.⁴

Uvedené názory sa považujú za správne. Osobnosť ovplyvňuje vlastníctvo moci a jej praktické využívanie.⁵ Moc je svojím spôsobom prítlačivá, preto je predmetom ekonomickej výmeny. *French* a *Ravenn*⁶ označili šesť východiskových zdrojov moci:

- odmeňovanie manažérmi vlastníckymi zdroje slúžiace na ovládanie pracovníkov,
- donucovanie, ktoré vychádza z možnosti trestať a odmeňovať s cieľom prinútiť k určitej činnosti,
- legitímna moc je výsledkom presného vykonávania moci v súlade s platnými pravidlami,
- referentská vychádza z osobnej charizmy a prítlačivosti manažéra,

⁴ Cavanaugh, Mary S.: A typology of social power. In: Kakabadse, Andrew - Parker, Christopher: Power, Politics and Organizations. A Behavioral Science View. New York, John Wiley and Sons 1984.

⁵ Ak jednotliviec vlastní väčší kapitál, pri nedostatku charakteru sa jeho osobnosť môže deformovať. Stáva sa, že taký „vlastník“ nielen dáva najavo svoj vysoký životný štandard, ale vyvyšuje sa nad ostatných, ak môže, presadzuje sa silou, preukazuje svoju moc. Takáto moc je škodlivá, slúži jednotlivcovi, nerozširuje spoločenské bohatstvo. Spôsob používania moci nevyhnutne vyvoláva etické a hodnotové otázky.

⁶ French, John R.P. jr. – Raven, Bertram H.: The bases of Social Power. In: Cartwright, Dawn (Ed.): Studies in social power. Ann Arbor, Institute for Social Research 1959, s. 150-167.

- expertská je založená na uznávaní odborných znalostí manažéra,
- informačná, kde informácia je v rukách manažéra a súvisí s pracovníkmi, udalosťami alebo inými faktami.

Z uvedeného vidieť, že moc existuje iba v rámci interakcie medzi tými, ktorí moc uplatňujú, a tými, ktorí na ňu reagujú, čiže medzi ľuďmi, a len ak je aplikovaná. Uplatnenie moci sa netýka iba manažéra, ale kohokoľvek, komu je moc daná a kto ju môže uplatniť po vlastnom rozhodnutí, prípadne je k rozhodnutiu prinútený.⁷ Možno z toho vyplýva častý názor, že moc je ekvivalentom schopnosti vnútiť svoju vôľu iným. Moc sa chápe aj ako zdroj vonkajšej a vnútornej energie daného jednotlivca. Podľa toho moc je fyzickým vlastníctvom a zároveň funkciou vplyvu na udalosť a správanie, ktorých vnútorné zdroje môžu byť racionálne, alebo neracionálne. Moc je schopnosť mobilizovať tieto zdroje na efektívne použitie.

Vnímaná efektívnosť moci závisí od:

- asymetrie mocenských vzťahov medzi dvoma „hráčmi“, ktorá sa prejavuje ako ovládanie,⁸
- akceptovateľnosti legitimity mobilizovaných zdrojov,
- žiadanosti výsledku – teda od vzájomnosti záujmov medzi oboma stranami.

Moc je teda implikatívny proces, čo je schopnosť mobilizovať zdroje na efektívne využitie. Mobilizovanie kapacity závisí od situačného kontextu a od osobnostných vlastností zapojených jednotlivcov. Vzťah medzi zdrojmi a efektívnosťou moci je znázornený na obr. 1.⁹

Prístupy	Reakcie
Strategické odmietanie	Keď manažér je sebaistý a odmieta správu
Zasúvanie do spodnej zásuvky	Manažér odošle obežník oceňujúci špecialistovu techniku, potom vec odloží a zabúda na ňu
Mobilizácia politickej podpory	Manažér sa dovoľáva dôvery svojich kolegov
Puntičkárska taktika	Sú spochybňované menej významné detaily a chyby v detailoch sú použité na diskreditáciu celej správy
Emotívna taktika	Spoliehanie sa na pôsobivosť emotívnych stavov ako napríklad na osobné následky určitého činu
Ale čo budúcnosť...	Tvrdenie, že údaje môžu byť historicky presné, ale nezohľadňujú budúce zmeny
Neviditeľný...	Vyhýbanie sa rozhovorom často za pomoci sekretárky, takže nemôže dôjsť k žiadnej diskusii
Požadovanie doplňujúcich informácií	Špecialista si žiada získať ďalšie informácie buď preto, že sa menia základné podmienky, alebo aby bližšie špecifikoval zaujímavé pasáže správy
Obetný baránok	Používa sa ako hrozba pri akejkoľvek navrhovanej zmene
Odbočovanie	Diskusia sa robí mimo jej hlavný predmet a pozornosť sa sústreďuje na menej závažné záležitosti

Obr. 1. Zdroje a efektívnosť moci

Veľkosť moci je podmienená situačným kontextom, ktorý ponúka príležitosti alebo obmedzenia na využitie mocenských zdrojov. Moc je závislá aj od osobnosti tých, čo sa chcú na moci podieľať.

⁷ Moc možno uplatniť aj proti vlastnej vôli. Nejednen príklad by sme mohli uviesť z oblasti hospodárskej kriminality.

⁸ March, James G.: An introduction to the theory and measurement of influence. *Americal Political Science Review*, 49 / 1955, s. 431 – 451.

⁹ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: *Organizační chování*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 94.

Efektívnosť pokusov o výkon moci je funkciou vnímaných rozdielov medzi silou rôznych strán v danom vzťahu.¹⁰ Prijatie názoru, že určitá moc sa vykonáva legitímne, je silným indikátorom jej pravdepodobnej efektívnosti.¹¹

Pokiaľ je legitímnosť spochybnená, celý systém sa premení na neefektívne fungujúci organizmus. Legitímnosť moci sa často zastrešuje demokratickosťou. V takom prípade demokratickosť stojí nad spravodlivosťou.¹² Tí, ktorí chcú vykonávať moc efektívne, musia presvedčiť ostatných, aby sa snažili ovplyvniť použitie moci na prospech podniku.¹³

Na to, aby sa moc využívala efektívne, je nevyhnutná, ale nie dostačujúca podmienka, že existuje jeden alebo viac zdrojov vplyvu. Mať moc nestačí. Navyše mať moc môže byť škodlivé. Moc treba uplatniť efektívne a spoločensky prospešne. Okrem toho je to veličina vzťahová. Nemožno mať moc „sám pre seba“. Moc má zmysel, iba ak sa uplatňuje voči inému človeku, ak môže ovplyvniť „chod vecí“. Preto postačujúca podmienka na výkon moci bude závisieť od chápania tých, voči ktorým sa má vykonávať. Ale nestačí iba existencia objektu moci. Moc sa realizuje za určitých podmienok, okolností, situácií. Mobilizácia výkonu moci bez ohľadu na efektívnosť jej používania závisí od situačného kontextu. Nie je však vždy zrejmé, čo situačný kontext vlastne znamená. Často sa chápe ako „stratégia“ alebo „taktická“ príležitosť uplatniť moc. Problematikou sa zaoberal aj *Sayles*, ktorý pri pracovných skupinách označoval technologické vybavenie a odbornú úroveň pracovných skupín ako kľúčové kontextuálne faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť uplatňovať moc. Typy pracovných skupín¹⁴ opísal *Sayles*¹⁵ a sú na obr. 2.

Úroveň kvalifikácie	Technický systém	
	Individuálna práca	Spoločná práca
Nekvalifikovaný	Apatický	Nevyšpatelý
Kvalifikovaný	Konzervatívny	Strategický

Obr. 2. Saylesove strategické pracovné skupiny

¹⁰ V tomto kontexte je zaujímavý pohľad na výkon „kolektívnej moci“ v niektorých inštitúciách. Môžeme uviesť všeobecne prijatý spôsob hlasovania na vedeckej rade univerzity. Pokiaľ napríklad v športovom záporení „wimbledonský víťaz“ má psychologickú výhodu oproti súperovi, jeho výkon je „zrátateľný“ počtom úspešných „loptičiek“. Možnosť neobjektivity zo strany rozhodcu je minimálna, pretože ho kontrolujú diváci. Pri habilitácii alebo inaugurácii je rozhodnutie „rozhodcu – vedeckej rady“ nekontrolovateľné, pretože rozhoduje o uchádzačovi (budúci kolega – súper, možný konkurent) tajným hlasovaním. „Loptičky“ nikto neráta, všetko závisí od subjektívnych názorov jednotlivcov. Predložené „merateľné“ kritériá (napr. zoznam publikácií) sú iba dekoráciou, na ktorú v konečnom dôsledku takmer nikto neberie ohľad. Je to rituál, pri ktorom je platné rozhodnutie podľa súboru subjektívnych hlasov. Kvalita vystúpenia uchádzača je konfrontovaná s názormi a vnútorným presvedčením jednotlivcov – členov vedeckej rady, ktoré si osvojili ešte pred „zápasom“. Prakticky je rozhodnuté vopred, bez ohľadu na skutočný výkon. V takom prípade určitý „goodwill“ uchádzača sa stáva „nevýhodou“, pretože „protihrača“ iba evokuje na „tvrdé údery“. Ak je uchádzač úspešný a „podania či smeče“ úspešne vracia, môžu ho vnímať ako neskrtného, namysleného, drzého atď. Je to v rozpore s logikou, ale je to pochopiteľné z psychologických aspektov výkonu moci, predovšetkým kolektívnej moci zastrešenej rozhodovacím systémom, ktorý nepotrebuje exaktné zdôvodnenie. Je to systém smerujúci k degradácii kvality. Psychologickú výhodu majú uchádzači síce menej zdatní, zato úsluhni, súhlasiaci s akýmkoľvek názorom členov vedeckej rady, aj s diletantmi z iných odborov, ktorí sa nekvalifikovane vyjadrujú o akejkoľvek problematike. Ak je uchádzač „povoľný“, ak so všetkým súhlasí, ak ničím nevyčníka, má väčšie šance ako uchádzač prebojný či inak úspešný. To všetko je skôr „proti nemu“. V takom prípade absentuje etika i morálka. Žiaľ, je to príchystý jav, ktorý signalizuje spoločensky neprospešný výkon moci.

¹¹ Aj predchádzajúca poznámka sa často vníma tak, že sú „dané pravidlá“, je to legitímny spôsob, tzn. všetko je v poriadku. Potom ide vlastne o legitímny spôsob správania, čo v skutočnosti umožňuje iba „sebareprodukcii“, tvorbu osobnosti na svoj obraz“, legitímne brzdi rozvoj. Takýto výkon moci je síce legitímny, ale spoločensky neprospešný. Vyplýva z toho, že väčšina ľudí sa „schová“ pod ochranu práva, nemusí si spytovať svedomie o svojom konaní. „Má to posvätené“, aj keď často subjektívne pociťuje, že nekoná správne.

¹² Ak zostaneme pri našom príklade, demokratická väčšina nie je zároveň kvalifikovaná väčšina. Preto na základe princípu demokracie je možné jednoduchým hlasovaním „zatracať“ progresívne myšlienky vrátane ich nositeľov. Tak sa stáva, že „generálskymi epitetami“ sa veľmi často označujú nie tí „bojoví“, ale skôr priemerní, prispôsobiví. Bojujú iba v bezpečnom zvätrí, kde môžu alebo robia to, čo sa od nich očakáva, alebo svojím hlasom uplatniť svoju moc.

¹³ Samozrejme, prospechom môže byť aspoň dočasne aj „zničenie“ konkurencie, a tým udržanie sa pri živote.

¹⁴ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997, s. 95 – 96.

¹⁵ Sayles, Robert L.: The Behavior of Industrial Work Groups. New York, Wiley 1958.

Je zrejme, že jednotliví manažéri nemajú rovnaké možnosti uplatniť svoju moc. Napríklad, individuálne pracujúci špecialisti, ktorých moc vyplýva zo znalostí, sú menej súdržní. Preto majú menej príležitostí uplatniť moc ako tímy pracovníkov, ktorí cez technický systém neustále na seba pôsobia a majú vysokú odbornosť. Oproti jednotlivcom sú vo výhode strategické tímy. Tie kalkulujú s výhodami a uplatňujú svoju moc na svoj prospech. Individuálne zameraní konzervatívni pracovníci, ktorí majú moc pre svoju vysokú špecializáciu, solidarizujú s ostatnými odbornými pracovníkmi. To vyplýva zo spoločných záujmov. Preto nemajú tendenciu uplatňovať svoju moc.¹⁶ Nestále skupiny nízkej kvalifikácie vyvíjajú svoju solidaritu impulzívne a iba v určitých konkrétnych prípadoch, ale moc neuplatňujú strategicky.

O správnosti takýchto záverov možno diskutovať. Napokon *Saylesova* analýza má určité obmedzenia, pretože používa iba dve situačné premenné – odbornú úroveň a stupne interakcií požadovaných pracovným systémom. To by bol zrejme najdôležitejší moment na presadzovanie iných názorov. Napriek tomu *Saylesove* poznatky sú cenné, pretože poukazujú na skutočnosť, že schopnosť používať moc kontextuálne premenné ovplyvňujú. Ostatné kontextuálne premenné zahŕňajú geografické umiestnenie, tradíciu a históriu podniku. Stupeň zmien používanej technológie, konečného produktu alebo služieb je však nemenej dôležitý.¹⁷

Osobnosť a moc

Na zabezpečenie riadenia v podniku je nevyhnutné mať stanovený určitý zdroj moci, s ktorou sa nakladá a ktorou sa usmerňujú podnikové procesy, a osobu – manažéra, ktorá túto pridelenú moc používa na základe charakteru osobnosti. Moc je veľmi zložitá a citlivá kategória. Môže byť totiž „viditeľná“ i „neviditeľná“. Môžeme definovať dva základné faktory:

- moc, jej zdroje a ich využívanie,
- osobnosť manažéra a jeho používanie moci pri riadiacom procese.

Rozdiely vyplývajú z existencie formálneho a neformálneho vedenia, a teda pôsobenia formálneho a neformálneho manažéra. Na prvý pohľad je zrejмый rozdiel medzi delegovanou legitímnou mocou, vyplývajúcou z pracovnej pozície manažéra zakotvenej v organizačnej štruktúre, a vedením neformálnej skupiny, na čele s neformálnym vodcom, ktorý nedisponuje formálnou právomocou. Pritom neformálny vodca môže uplatniť svoju moc efektívnejšie ako manažér s delegovanou mocou. Preto v podnikoch na čele rôznych skupín existujú neformálni vodcovia, ktorí sú bez formálnej právomoci, ale majú na ostatných veľký vplyv.¹⁸ Moc podľa toho, či je určená pravidlami a zakotvená v predpisoch alebo nie je, možno rozdeliť na „legálnu“ a „ilegálnu“. V uplatňovaní moci nie sú vždy presne vymedzené pravidlá a tak niekedy ťažko rozlíšiť, kde sa moc nachádza, čo ešte sťažuje jej rôzne chápanie v priebehu času a v rôznom prostredí, a aby to bolo ešte komplikovanejšie – aj od osoby, ktorá moc vykonáva. V podnikovej praxi je niekedy nemožné stanoviť pre riadiaceho pracovníka hranice medzi legálnosťou a ilegálnosťou, ale ak tento pracovník zlyhá, pripisuje sa to jeho neschopnosti alebo nequalifikovanosti.

Stupeň moci istým spôsobom môžu predurčovať názory okolia. Nasvedčujú tomu aj bežné pozorovania. Ukázalo sa, že najmä v prvom období po povýšení do vyššej funkcie príslušný jednotlivec akoby „narástol“ v očiach okolia, akoby sa jeho moc zvyšovala. Vysoké funkcie, (napríklad minister, poslanec, generálny riaditeľ a podobne) sa najčastejšie považujú za funkcie mocenské.

¹⁶ Reagujú zväčša iba v platových otázkach, kde sú veľmi citliví na rozdiely v ocenení svojej práce. Výška platu alebo odmeny je pre nich stupňom ocenenia ich odborných kvalít.

¹⁷ Pri vysoko sofistikovaných činnostiach rastie význam znalostí, čím sa výrazne posilňuje moc odborníkov, expertov.

¹⁸ Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita. 1997, s. 319 - 400.

Je preto zaujímavé skúmať, či taký názor zodpovedá skutočnosti, či ľudia vo vysokých pozíciách skutočne disponujú mimoriadnymi schopnosťami.¹⁹ V tejto súvislosti sa o moci zmieňuje aj *Adler*, ktorý moc vidí ako cieľ nadržanosti.²⁰ To samo osebe stojí za zamyslenie. Ak má moc slúžiť nadržanosti, potom jej potreba je od základu pochybná. Ospravedlnením však je, že *Adler* sledoval patologické stavy, ktoré vznikli z komplexov menejcennosti.²¹ Dôležité je vedieť, či potreba moci je prirodzenou potrebou každého jednotlivca v bežných situáciách, či je to normálny jav. Ak áno, prečo niektorí jedinci sú v dosahovaní moci úspešnejší ako iní. V tejto súvislosti musíme uviesť aj základnú potrebu väčšiny ľudí, a to riadiť vlastný život tak, aby vznikali čo najmenšie prekážky, aby boli prekonateľné a aby sa dosiahol čo najlepší efekt. *McClelland* chápe motiváciu získať moc a potrebu dosiahnuť úspech ako psychologickú vyváženosť pre väčšinu ľudí.²² Rozlišuje však medzi mocou pre vlastnú potrebu a mocou používanou na ovplyvňovanie iných, a spojenie moci s vyššími cieľmi, ako je napríklad zmysel pre povinnosť. Výber a efektívnosť teda určuje výber vhodných foriem použitia moci. U manažérov sa prejavuje vysoká motivácia získať moc, ale nízka motivácia začleniť sa do kolektívu. Pre nich je dôležité, aby boli obľúbení, chcú mať predovšetkým moc, ktorú vedia aj uplatniť.²³

Spôsob výkonu moci a túžba po moci sa prejaví u jednotlivcov veľmi rozdielnu intenzitou. Niektorí majú veľkú moc a nevyužívajú ju, iní z malých príležitostí robia „udalosti“, deklarujú svoju moc čo najširšiemu okoliu. *Mulder* opísal „chorobnú túžbu po moci“ ako aroganciu a domyšľavosť.²⁴ Dominantnou túžbou sa stáva túžba po moci. To je zmysel dosahovať úspechy vtedy, keď túžba po moci je abnormálne silná. Pritom ambície sú u každého normálnym javom. Problém nastáva vtedy, keď moc nad ostatnými sa stáva cieľom samým osebe namiesto toho, aby bola prostriedkom na dosiahnutie cieľa.²⁵ Zaujímavé sú poznatky, ktoré opísal *Dixon*.²⁶ Vysvetlil, ako skutočne charakteristické stránky určitej kultúry, napríklad záľuba v hierarchii a funkčných postupoch a prehnaná poslušnosť pri plnení príkazov, priťahujú jednotlivcov so zvláštnymi znakmi osobnosti.²⁷ Žiaľ, takí ľudia často napáchajú veľa škôd. Uplatnenie moci skúmali aj *Tyson*, *Barclay* a *Handyside*.²⁸ Venovali sa štúdiu prepustených manažérov. Chceli poznať, či rozhodnutie o ich nadbytočnosti ako dôvodu prepustenia bolo náhodné, alebo v súlade s ich osobnými charakteristikami.

¹⁹ Je zvláštne, že niekedy sa za „mimoriadnych“ považujú sami, „novopečení“ potentáti. Vyplyva to aj z toho, že ešte ani „nezohrejší“ manažérsku alebo aj ministerskú stoličku a už sa na verejnosti prezentujú „kvalifikovanými“ predstavami o svojich zámeroch. Najhoršie je, že nestacia ani pochopiť skutočnú úroveň a situáciu v okolí svojho pôsobenia a už kritizujú svojho predchodcu. Okamžite vedia, „ako na to“. Neskúsenému „oku“ neostáva iné, iba takých „odborníkov“ obdivovať. S obdivom rastie ich moc a ochota sa jej podrobiť.

²⁰ Adler, Alfred: *The Practice and Theory of Individual Psychology*. London: Routledge and Kogan Paul 1929, s. 23.

²¹ Je pritom všeobecne známe, že komplexy menejcennosti zväčša majú svoj pôvod v detstve, spôsobe výchovy a podmienkach života.

²² McClelland, David C.: *Studies in Motivation*. New York, Appleton-Century Crofts 1955.

²³ McClelland, David C. – Burnham D. H.: Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54/1976, s. 100 – 110.

²⁴ Mulder, Mauk: *The Daily Power Game*. Leden, Martinus Nijhoff 1977.

²⁵ Niekedy sa táto túžba môže prejavíť aj ako zmes motívov zahrňujúcich napríklad úsilie prerozdeliť bohatstvo zamestnancom, pomôcť politickým stranám či náboženským alebo vzdelávacím inštitúciám, ochraňovať akcionárov a zvyšovať ceny akcií a podobne. Môže to byť určitá forma uspokojenia z víťazstiev, zväčšovania „konta vlastných úspechov a porážok súperov“.

²⁶ Dixon, Norman F.: *On the Psychology of Military Incompetence*. London, Jonathan Cape 1976.

²⁷ Dixon sa zaoberá vojenským prostredím a vojenskou kultúrou. Jeho štúdiá (Dixon, Norman F.: *On the Psychology of Military Incompetence*. London, Jonathan Cape 1976) je v mnohom poučná aj v civilnom živote. Napríklad, v oblasti školstva a vedy, ale aj inde pozorujeme túžbu po hodnostiach a význameniach. Akademickí funkcionári veľmi často (hoci aj vzájomnou výmenou) si odovzdávajú významnenia za zásluhy a čestné doktoráty. O postup sa zväzda tuhý boj, zohľadňujúci neraz iné ako vedecko-pedagogické kritériá. „Titulománie“ premení prostriedok na cieľ. Potom nastáva „degradácia“ titulov z dôvodu ich „neekvivalenosti“ vo vzťahu ku skutočným vedomostiam a schopnostiam. Zjednodušene povedané najschopnejší sa nemusí hrdiť žiadnym titulom. Hovorí za neho výsledky.

²⁸ Tyson, Shaun – Barclay, Christine – Handyside, John: *The N Factor in Executive Survival*. Cranfield, HRCC, Monografia č. 1 1986.

Autori preukázali, že prepustení manažéri sú spoločensky odvážnejší, bez zábran, majú väčšiu predstavivosť a sú menej konvenční. Sú však menej bystrí a menej sebedomní ako pracovníci, ktorí neboli nikdy prepustení. Z toho vyplýva rozšírený názor, že na prepustenie sú náchylnejší tí manažéri, ktorým chýba „politická“ obratnosť a nemajú imidž „organizátora“. Podobná štúdia *Hartleyho* rovnako preukázala, že tí najmenej konvenční, najasertívnejší, s vysokou predstavivosťou a veľkou nezávislosťou sú najnáchylnejší na prepustenie.²⁹

Z týchto záverov možno odvodiť, že existujú osobné charakteristické črty prispievajúce k manažérskeму úspechu, ale efektívnosť vedenia závisí od zmesi vrodenných schopností a situačných determinantov.

Medzi situačné determinanty moci patria:

- politická dimenzia,
- organizačný prístup.

1. **Politická dimenzia** sa niekedy chápe v zmysle „manipulácie“. Určitá pozícia je predpokladom na uplatnenie vedomostí alebo schopností. Napríklad, vynikajúci expert môže byť bezmocný, ak sa mu odopiera príležitosť predkladať návrhy či riešenia. Moc založená na vedomostiach sa tak bez politiky, bez príležitosti uplatniť sa stáva bezmocnosťou. Politická dimenzia sa prejavuje aj pri „ochrane“ vyššie postaveného činiteľa (napríklad štátnej správy alebo na úrovni podniku) jeho najbližšími spolupracovníkmi. Tí najčastejšie preberajú „časť moci“ nadriadeného, disponujú ňou a sami rozhodujú, čo je pre nadriadeného dôležité a čo menej dôležité, prípadne ho o mnohých aktivitách vôbec neinformujú.

Politická dimenzia sa vníma aj z pohľadu, že zdroje moci vyplývajúce z postavenia závisia od pravidiel a nárokov konkrétne vykonávanej práce. Nie je to však nemenná veličina. Požiadavky na prácu sa môžu upravovať, prispôbovať, meniť, a to často bez ovplyvnenia nadriadeným pracovníkom. Inými slovami, je to akýsi druh manipulácie, ktorá v konečnom dôsledku zvyšuje moc nadriadeného.

Moc sa prejavuje pri riešení konfliktov. Vari najznámejšie sú konflikty medzi jednotlivými pracoviskami, kde v záujme zlepšenia situácie neraz treba uplatniť určitú formu moci. Pritom je známe, že kontextuálne determinanty napríklad medzi oddeleniami v rámci určitej organizácie (podniku) sa najčastejšie zakladajú na vzájomných vzťahoch. Práve v takých situáciách sa formujú mocenské vzťahy. Problémom sa zaoberali *Walton a Dutton*. V zhode s inými pozorovaniami uviedli, že mocenské vzťahy môžu byť kooperatívne alebo konfliktné.³⁰ Dôležitým ukazovateľom medzi týmito vzťahmi je vzájomná závislosť úloh. Iná je totiž situácia, ak jedno pracovisko je závislé od iného, ak sú od seba závislí viacerí pracovníci z rozličných pracovísk, alebo ak ich práca nie je vzájomne závislá. Závislosť môže podnietiť spoluprácu, ale môže byť aj príležitosťou na konflikt, prípadne prostriedkom vyjednávania.

Potvrdilo sa, že tam, kde je táto vzájomná závislosť asymetrická, dochádza ku konfliktu. Rozhodujúci je stupeň zodpovednosti za spoločnú úlohu. Napríklad, útvary výroby je schopný dosahovať rovnomernosť výroby a tieto záujmy aj presadzuje.³¹ Významným momentom je závislosť od spoločných zdrojov, najmä pokiaľ sú zdroje obmedzené. Problémy medzi jednotlivými útvarmi v podniku sa považujú za funkčné. Aj z bežného života je známe, že funkčné problémy spôsobujú medzi útvarmi napätie a konflikty.

²⁹ Hartley, J. F.: Personality of unemployed managers: Myths and measurement. *Personal Review*, 9. ročník, č. 3 1980, s. 121 – 126.

³⁰ Walton, Richard, E – Dutton, John, M.: The management of interdepartmental conflict. A model and review. *Administrative Science Quarterly*, March 1969, s. 73 – 84.

³¹ Obchodný útvary požaduje pružnosť a prispôbivosť podľa momentálnych potrieb tak, ako sa vyvíjajú v závislosti od trhu.

Vyplyva to aj z nepresnej definovanosti úloh a hodnotiacich kritérií. Keďže adresát nie je jednoznačný, hľadá sa nositeľ zodpovednosti – či už je to jednotlivец, alebo celý útvar (organizačná jednotka). Pravda, zodpovednosť, najmä ak je následná, sa veľmi ťažko prijíma, a tak napätie prerastá do konfliktu. *Walton* a *Dutton* v spomínanej práci pripúšťajú, že zručnosti v oblasti interpersonálnych vzťahov sú rovnako dôležité a že nedostatočné prijímanie skúseností je typickým zdrojom komunikačných problémov.

Na *Waltona* a *Duttona* nadviazal *Hickson* so svojimi spolupracovníkmi. Podľa nich je nevyhnutné zvládnuť adaptačné procesy a flexibilne pristupovať k rokovaniam s predstaviteľmi iných útvarov v rámci podniku. Nižšie organizačné jednotky ovládajú súvislosti vzájomne previazaných aktivít a svoju moc odvodzujú z takto vytvorených závislostí.³² Moc nižších organizačných jednotiek súvisí so zvládaním neurčitosti, zastupiteľnosti a centralizáciou.³³

V tejto súvislosti je užitočný poznatok *Croziera*.³⁴ Ukazuje, ako skupiny pracovníkov s rôznymi záujmami sa pokúšajú rozširovať a udržiavať svoje právomoci, a tým obmedziť svoju závislosť od iných.

2. **Organizačný prístup.** Pri skúmaní uplatnenia moci v podniku je dôležitá otázka organizačnej dimenzie. Je to vlastne stratégia jednotlivcov, prípadne skupín, smerujúca k udržaniu, prípadne rozšíreniu moci. Organizačné prístupy môžu vychádzať z určitých foriem ovplyvňovania. Podobne ako iné ovplyvňovacie procesy môžu sa vykonávať v závislosti od zdroja moci a od vnímanej efektívnosti moci. *Pettigrew* uvádza mnohé stratégie, pri ktorých sa môže manipulovať so vzťahmi tak, aby sa zlepšili pozície jednotlivca či jeho skupiny.³⁵

Spôsoby správania a ovplyvňovania procesov medzi manažérmi a špecialistami zreteľne vystihuje obr. 3. Opisuje spôsob, akým sa najčastejšie znehodnocuje práca špecialistov, aby sa mohla prejavíť moc. Predstavuje tzv. behaviorálnu rovinu, kde je možné získať krátkodobé taktické výhody uplatňovaním určitých „manévrov“.

Zdroje moci	Situačný kontext	Vnímaná efektívnosť moci
Odmena – Hrozba – Legitímnosť	Schopnosť mobilizovať tieto zdroje	Funkcia
Referent – Expert-odborník – Manažér	Vplyv osobnosti	<ul style="list-style-type: none"> • asymetria mocenských vzťahov • akceptácia legitimacy • očakávania výsledku

Obr. 3. Stratégie podľa Pettigrewa

Aj z uvedeného vidieť, že možno rozlišovať medzi „politickým“ a „nepolitickým“ správaním. To však nerieši otázku, či takéto správanie je etické a či existuje vzťah medzi osobnosťou a politickým správaním v práci. Politickovo správanie možno chápať aj ako odlišnosť správania a prínosov rozličných osôb pri dosahovaní cieľov organizácie. Keďže prínosy sú rozličné a treba rešpektovať samozrejmú individualitu, aj jednotlivé názory sa odlišujú.

³² Hickson, David J. – Hinings, Christopher R. – Lee, C. A. – Schneck, Rodney E. – Pennings, Johannes M.: A Strategic contingency theory of intra-organizational power. *Administrative Science Quarterly*, June 1971, s. 216 – 228.

³³ Zvládnuť neurčitosti zahŕňa aj schopnosť zabrániť neurčitosti. Zastupiteľnosť je chápaná ako alternatívna možnosť výkonu určitej operácie. Miera centralizácie sa môže vnímať aj ako miera, ktorou sa nižšia organizačná jednotka zapája do podnikového systému, napríklad tokom operácií v rámci pracovných postupov. To všetko navodzuje myšlienku „komplexného“ výkonu práce, t. j. zvládnutia procesného prístupu, ktorý vlastne nerešpektuje predstavy organizačných útvarov, ale realizuje proces.

³⁴ Crozier, Michel: *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, University of Chicago Press 1964.

³⁵ Pettigrew, Andrew M.: The influence process between specialists and executives. *Personal Review*, 3. ročník, č. 1/1974 s. 24 – 30.

Pluralistický aspekt správania sa vlastne konfrontuje s názorom unitaristickým. Problematiku opisuje *Kakabadse*. Vytvoril stratégie správania zachytené na obr. 4.³⁶

	Dôsledná a jednoduchá	Koherentná a zložitá
Orientácia na podnikové zložky	Tradicionalista Záujem o úlohu, postavenie. Pocit nadradenosti. Odpor k zmenám. Potreba stability	Barón Definuje celkové poslanie. Udáva smer pre ostatných. Je základom moci v podniku. Zaujatý pre vytvorené hodnoty. Dôležitosť postavenia.
Orientácia na seba	Tréner tímu Má potrebu spolupatričnosti. Je lojálny voči vlastnej skupine, nie voči podniku. Nezávisle myslíaci, orientovaný na splnenie úloh, flexibilný	Vizionár Celková vízia pre podnik. Viera v budúcnosť. Vysoké osobné hodnoty. Dáva prednosť nesúvisle vykonávaným zmenám.

Obr. 4. Stratégie konania podľa Kakabadseho

Kakabadse označuje dominantné hodnoty smerujúce k určitému konaniu a správaniu, ktoré sa uplatňujú v praxi v konkrétnych situáciách. Osobnosť sa orientuje smerom von, tzn. na organizáciu, alebo dovnútra, tzn. sama na seba. Spôsob konania je jednoduchý alebo zložitý a vyúsťuje do štyroch typov osobnosti a stratégií konania manažéra.

V praxi sa presvedčame, že organizačné správanie si vynucuje aj vnútropodnikové konanie a taktizovanie. Rozlišujeme niekoľko foriem takého správania. Sú to prijateľné, ale aj neetické formy. Ukázali to *Baddeley a James*,³⁷ ktorí rozlišujú medzi politikárčením a manévrovaním. Politikárčenie považujú za správanie orientované na seba, keď sa ľudia snažia obhajovať vlastné ego, čo si vyžaduje „hru“. Manévrovanie sa vyznačuje zmyslom pre personálnu integritu. Rozhodujúci je etický rozmer. Dôležitou dimenziou je miera, ktorou človek interpretuje vplyv organizácie a rozhodovací proces, nakoľko im rozumie a je schopný „čítať“ vnútropodnikovú situáciu“.

Štyri základné podoby správania prezentuje obr. 5.³⁸ A je zrejme správne, ak sa človek vyhýba zlu spôsobenému inými. Z toho vyplýva, že je v záujme každého, aby nerobil zlo iným. Treba sa teda správať rozvážne a čestne. Vyžaduje sa však aj dôvera. Bez dôvery niet efektívneho konania, pretože nedôvera produkuje často nepravdivé, neúplné či nepresné informácie. Etika ľudského správania vychádza z osobných rozhodnutí, ktoré sú však sledované okolím a na ktoré má každý plne uznávané právo.

Rozhodujúca je dôvera v podnikanie. Strata dôvery, pochybnosti, alebo porušenie sľubu znamená veľké podnikateľské i osobné riziko. Vtedy „možno prísť o všetko“. Ako uvádza *Heller*, na výkon moci človek potrebuje mať k dispozícii rozhodovací aparát a miera jeho vplyvu bude závisieť od príležitosti poskytovať rady, ako aj od miery spoločného rozhodovania.³⁹

Pri porovnávaní jednotlivých záverov možno vytvoriť vzorový model, z ktorého vidieť, ako zdroje moci a jej efektívnosť vzájomne reagujú so situačným kontextom a vytvárajú priestor na presadzovanie, ako je to naznačené na obr. 6.⁴⁰

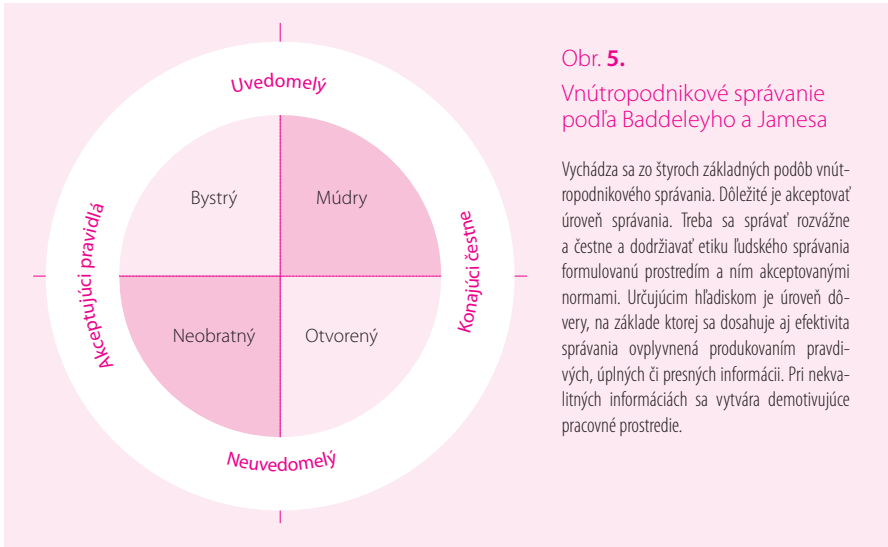
³⁶ Kakabadse, Andrew C.: *The Politics of Management*. Aldershot, Gower 1983, s. 19.

³⁷ Baddeley, Simon – James, Kim: *Political management: developing the management portfolio*. *Journal of Management Development*, ročník 9, č. 3. 1990, s. 42 – 59.

³⁸ Tamže, s. 45.

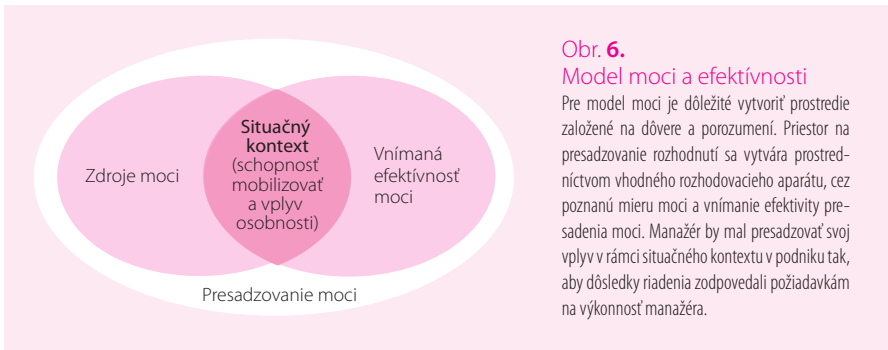
³⁹ Heller, Frank – Drenth, Pieter – Koopman, Paul – Rus, Veljko: *Decisions in Organizations. A three – country comparative study*. London, Sage Publication 1998.

⁴⁰ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: *Organizační chování*. Praha, Grada Publishing 1997, s.103.



Obr. 5.
Vnútro podnikové správanie podľa Baddeleyho a Jamesa

Vychádza sa zo štyroch základných podôb vnútro podnikového správania. Dôležité je akceptovať úroveň správania. Treba sa správať rozvážne a čestne a dodržiavať etiku ľudského správania formulovanú prostredím a ním akceptovanými normami. Určujúcim hľadiskom je úroveň dôvery, na základe ktorej sa dosahuje aj efektívnosť správania ovplyvnená produkovaním pravdivých, úplných či presných informácií. Pri nekalných informáciách sa vytvára demotivujúce pracovné prostredie.



Obr. 6.
Model moci a efektívnosti

Pre model moci je dôležité vytvoriť prostredie založené na dôvere a porozumení. Priestor na presadzovanie rozhodnutí sa vytvára prostredníctvom vhodného rozhodovacieho aparátu, cez poznanú mieru moci a vnímanie efektivity presadenia moci. Manažér by mal presadzovať svoj vplyv v rámci situačného kontextu v podniku tak, aby dôsledky riadenia zodpovedali požiadavkám na výkonnosť manažéra.

Jedným z dôvodov presadzovania vplyvov je proces, pri ktorom treba zvládať situácie, aby sa dosiahli stanovené ciele jednotlivých pracovníkov. Pritom ich ciele nebývajú identické a niekedy si dokonca vzájomne odporujú. Preto presadzovanie vplyvu má formovať situačný kontext podniku alebo jeho časti na to, aby sa lepšie využil zdroj moci a zvýšila sa jej efektívnosť.

Stále je tu však otázka, na základe čoho môže nadriadený ovplyvňovať podriadeného alebo skupinu ľudí. Najčastejšie sa hovorí, že ovplyvnenie sa dosahuje uplatnením moci. Za zdroj moci sa považuje vlastníctvo. Vlastníctvo umožňuje prístup podľa majetkových práv. Vlastník aktív má reziduálne kontrolné práva. Má právo rozhodnúť o tom, ako sa použijú aktíva. Môže to byť akýkoľvek spôsob, ktorý nie je nekonzistentný s predchádzajúcim kontraktom alebo zákonom. Jeden z prístupov prezentoval *French a Raven*.

Definovali moc ako nástroj výkonu funkcie vedúceho.⁴¹ Moc videli v súčinnosti s kontrolou, ktorú určitá osoba môže vykonávať. Rozlišovali päť pilierov moci, ktoré sú zhrnuté na obr. 7.

1. Donucovacia moc	2. Odmeňovacia moc	3. Zákonná moc	4. Odborná moc	5. Priznaná moc
Je založená na strachu. Dôsledkom nespĺnenia úlohy alebo želania nadriadeného býva trest, napríklad peňažný, preradenie na inú prácu a podobne.	Pri vyhovení želaniu nadriadeného nasleduje odmena, napríklad finančná, alebo je to iná forma zvýhodnenia.	Legitimita moci vyplýva z postavenia nadriadeného v podnikovej hierarchii. Vyššie postavenie predurčuje vyššiu moc.	Je založená na skúsenostiach a schopnostiach alebo znalostiach. Získavanie rešpektu u podriadených na základe uvedených znakov.	Vedené osoby sa stotožňujú s vodcom. Stotožnenie a ochota podriaďiť sa vyplývajú z predpokladaných vodcovských schopností.

Obr. 7. Päť pilierov moci umožňujúcich výkon manažérskej funkcie

Frenchov a Ravenov model moci bol často kritizovaný. Zdôrazňujú sa nedostatočné rozdiely moci a ich súvislosti. V kontexte s tým *Student* uvádza, že priznaná a odborná moc sú faktormi „vzrastajúceho vplyvu“, zvyšné tri piliere moci sú odvodené od organizačných faktorov.⁴² Moc je spojená s právomocou.⁴³

Kreitner definoval právomoc a moc odlišne: „Právomoc je právo usmerňovať činnosť iných. Je to oficiálne potvrdené privilegium, že môže, alebo nemôže zabezpečiť výsledky. Naproti tomu moc demonštruje schopnosť dosiahnuť výsledky.“⁴⁴ Disponovať mocou a právomocami ešte neznamená, že to povedie k efektívnemu vedeniu, a tým, že niekto disponuje len mocou alebo právomocou, takisto nie je zaručené, že bude efektívne usmerňovať pracovníkov tak, aby dosiahli vytýčené ciele. Vzťah medzi právomocou a mocou znázorňuje obr. 8.

Vzťahy medzi právomocou a mocou sú niekedy viacprierezové, uplatňované v rozličných sférach života toho istého jedinca. Prejavujú sa mocensky aj na miestach, kde im moc nenáleží. Osobitne výrazne sa prejavuje moc politická, a tým aj pozíčná,⁴⁵ dokonca až na najvyšších úrovniach štátu.⁴⁶ Správanie ľudí v prostredí podniku práve týmto spôsobom môžu poznať aj politické vplyvy, združovanie názorov určitým, politicky sa kryštalizujúcim smerom.⁴⁷ Možno zaznamenať tendenciu prenášať tieto názory do vnútropodnikových vzťahov a do správania sledujúceho zvýhodnenie či budovanie pracovnej kariéry mocenskými zásahmi „zvonku“. Podnikateľská, resp. manažérska moc sa potom môže nahrádzať politickou, čo pre podnikový rozvoj nie je vždy prijateľné a hraničí s narušením podnikateľskej etiky.⁴⁸

⁴¹ French, John R. P. jr. – Raven, Bertram: The Base of Social Power. In: Cartwright Dawn (Ed.): Studies in social power. Ann Arbor, Institute for Social Research 1959, s. 150–167.

⁴² Student, K.: Supervisory Influence and Workgroup Performance. Journal of Applied Psychology 1968, s. 188 – 194.

⁴³ Bakalář Eduard: Úvahy o motívu moci. MACH, Chrudim 1992. Píše: „Motív moci je geneticky uložený v každom z nás. ... Je to motív, pre ktorý sa v histórii ľudstva prelialo najviac slz a krvi.“

⁴⁴ Kreitner, Robert: Management. Boston, Houghton Mifflin Co. 1989, s. 508.

⁴⁵ Vyplývajúca zo zastávanej politickej pozície.

⁴⁶ Ak je to vládny úradník, „može chcieť čokoľvek“ a často aj požaduje od podnikov nenáležité služby či zvýhodnenia. Známe sú situácie z minulosti, keď vysokí politickí funkcionári uplatňovali istý druh násilia (politickéj moci) na splnenie svojich súkromných záujmov.

⁴⁷ Heléní definovali človeka ako zoón politikon – tvora pospolitého. Pri hľadaní priestoru pre pospolitie, t. j. politické správanie ľudí musíme vychádzať z toho, že aj podniky majú určité znaky evolučne vyskúšaných foriem (rod, kmeň, obec, štát).

⁴⁸ Môže sa to však udiť aj opačne, tzn. podriadený presadzuje svoje záujmy voči nadriadenému.



Obr. 8.
Vzťah medzi právomocou a mocou

Vyváženosť medzi právomocou a mocou by mala smerovať k efektívnemu vedeniu, pretože disponovať mocou a právomocami ešte nezaručuje dosiahnuť stanovené výsledky. Preto vzťahy medzi právomocou a mocou musia byť flexibilné a závisia od situačného kontextu. Niekedy sú viacprierezové, uplatňované v rozličných situáciách v rôznych skupinách.

Postoje manažérov

Práca manažéra obsahuje všetky formy pôsobenia na jednotlivca, pracovné skupiny, kolektívy pracovníkov, ktoré manažér pracovník uplatňuje, aby ovplyvnil ich pracovnú spôsobilosť tak, ako to vyžadujú aktuálne potreby pri dosahovaní žiaduceho pracovného výkonu, ako aj pri dlhodobom formovaní ich kvalifikácie a profesijnej kompetencie.

Podľa pozície riadiaca činnosť dáva manažérovi väčšiu alebo menšiu právomoc a manažér z titulu svojej pozície môže uplatňovať mocenské postoje, čo je spojené s mocou, ktorou manažér disponuje. Nieкого moc „pokazi“, iný ju uplatní rozumným spôsobom. Presadzovanie moci môžu podriadení odmietat, „a priori“. Dá sa to vysvetliť aj tým, že moc kontrastuje s prirodzenými postojmi ľudí a výrazne ovplyvňuje správanie vedúceho. Problematikou sa zaoberal *McGregor*.⁴⁹ Jeho pohľady na postoje manažérov sa prezentovali ako významné premisy. Jeho rozlíšenia manažérov dnes sú všeobecne rozšírené. *McGregor* jednu skupinu nazval manažérmi teórie X, druhú manažérmi teórie Y.

Manažéri teórie X sa správajú podľa nasledujúcich premís:

- Priemerný zamestnanec v podstate nemá rád prácu a vyhýba sa jej, kedykoľvek je to možné.
- Väčšinu zamestnancov treba donucovať, riadiť a kontrolovať, aby vynaložila potrebné úsilie smerujúce k dosiahnutiu podnikových cieľov.
- Väčšina zamestnancov má malé ambície a uprednostňuje istotu zamestnania pred ostatnými výsledkami.
- Väčšina zamestnancov sa vyhýba zodpovednosti.

Manažéri teórie X vychádzajúci z týchto premís budú používať autoritatívne a direktívne vedenie ľudí.

Teória Y manažérskeho správania sa zakladá na nasledujúcich premisách:

- Vynakladať fyzické alebo duševné úsilie v práci je pre človeka rovnako prirodzené ako hra alebo odpočinok.
- Väčšina ľudí preferuje samostatnosť.
- Ľudia sa učia prijímať a vyhľadávať zodpovednosť, ak ich k tomu povzbudzujú.

⁴⁹ McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill 1960.

- Pri riešení podnikových problémov ľudia majú záujem prejavovať predstavivosť, vynachádzavosť a tvorivosť.

V manažérskom správaní podľa teórie Y sa prejavuje menej autoritársky štýl vedenia. Mc-Gregor formuloval „samonaplňujúce sa proroctvo“. Konštatuje, že manažéri, ktorí vidia svojich podriadených ako leňochov, neochotných spolupracovať, podľa toho s nimi zaobchádzajú. Naopak vedúci, ktorí vidia svojich podriadených ako ochotných, kooperatívnych, s pozitívnymi pracovnými návykmi, k svojim podriadeným sa správajú pozitívne a pravidla dosahujú aj lepšie výsledky vo vedení ľudí. Iné chápanie predložil *Argyris*.⁵⁰ Pracovníkov vidí v určitom kontinuu nezrelosti – zrelosti. Model *Herseyho-Blancharda* potvrdzuje, že spôsob vedenia sa mení podľa vyspelosti pracovníkov (skupiny).

Koncepcie X a Y akoby potvrdzovali rozpornosť procesu riadenia. Na základe týchto úvah vznikla predstava o teórii Z podľa *Ouchiho*,⁵¹ ktorá by mala korigovať nedostatky predchádzajúcich dvoch prístupov.

Teória Z manažérského správania predpokladá nasledujúce premisy:

- orientácia na racionálny hodnotový systém,
- zmysel pre zodpovednosť,
- vôľa a schopnosť sa rozhodovať,
- racionálne prístupy,
- dobré medziľudské vzťahy,
- objektívnosť.

Manažér ak má byť úspešný, musí chápať zložitosť osobnosti. Musí rešpektovať jedinečnosť každého jednotlivca. Nemôže vychádzať zo zjednodušených prístupov. Taká je napríklad predstava, že ľudia pracujú iba pre peniaze a že to je jediný účinný spôsob, ako ich ovplyvniť. Aj keď teória „ekonomického človeka“ bola už dávno prekonaná, v bežnej praxi sa naďalej vyskytuje. Opačným extrémom je teória „zložitého človeka“. Niekedy dokonca môže viesť k rezignácii manažéra. Nedostatok výchovy, malá príprava na manažérsku funkciu, málo skúseností môžu viesť k defenzíve (vzdaniu sa). Treba uviesť, že poznatky o štýle vedenia sú užitočné skôr pri riadení určitých sociálnych skupín, menej pri pôsobení na jednotlivca. Preto sa niekedy uprednostňuje participatívny štýl vedenia.

Pri všetkých prístupoch je dôležitá kompetentnosť a flexibilita manažéra. Zvyšuje sa dôraz na komplexnosť prístupov, pretože prístupy X, Y a Z poskytujú len čiastkový pohľad na komplexnosť manažérského správania, presadzuje sa jeden dominantný genotyp a ostatné sú submisívne. Nie je jasné, či možno prechádzať z jedného typu do druhého, či je manažér schopný uskutočniť takúto transformáciu, alebo je to len korekcia správania na aktuálne riešenie procesov.

Zmena myslenia

Zásadná zmena myslenia sa netýka iba vrcholného manažmentu, ale všetkých pracovníkov. Trhové myslenie sa musí orientovať predovšetkým na trh a na zisk. Vrcholný manažment podnikov musí prijať zásady strategického myslenia a orientácie na zákazníka. So zmenou myslenia súvisí nevyhnutnosť, aby všetci pracovníci podnikov pristupovali k svojej práci tvorivo. Pri riešení tohto problému sa nemôžeme veľa poučiť zo skúseností vyspelých trhových ekonomík, pretože naša situácia je v tejto oblasti atypická.

⁵⁰ Argyris, Chris: *Personality and Organization*. New York, Harper & Row 1957.

⁵¹ Ouchi, William G.: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Addison-Wesley 1981.

Predchádzajúce alebo minulé mechanizmy prestali pôsobiť a systém rozvinutej trhovej ekonomiky dosiaľ nepôsobí dost' účinne. Naša podniková sféra by potrebovala veľké výkony a tvorivú aktivitu, väčšina podnikov však na to nie je dostatočne personálne pripravená. Riešenie nespočíva v generálnej výmene pracovníkov, treba zmeniť štýl práce, aby sme dosiahli efekt zmeny myslenia.

Proces zmeny myslenia súvisí so zmenou vnútornej štruktúry manažmentu podnikov. Prakticky vo všetkých podnikoch sa posilňujú úlohy marketingu a finančne ekonomického manažmentu. Tento proces prebieha zatiaľ pomaly, pretože naráža na bariéru dominantnej pozície výrobných útvarov a predovšetkým naráža na nedostatok kvalifikovaných pracovníkov príslušných profesií z oblasti marketingu a finančného ekonomického manažmentu.

Vrcholný manažment sa má zaoberať iba úlohami dlhodobého a strednodobého charakteru (zabezpečením zákazkovej náplne, ekonomickej efektívnosti, formuláciou a kontrolou strategických operácií, realizovaním zásadných personálnych rozhodnutí) a sledovaním cash flow. Nesmie sa dať zatiahnuť do riešenia operatívnych úloh. V dobre fungujúcom podniku musia byť pracovníci invenční, musia prichádzať s novými riešeniami a vytvárať na ne prostredie. Tým vzniká tlak na neustály vývoj podniku.

Pracovníkom treba neustále vysvetľovať, že k základným úlohám podniku patrí zvyšovanie jeho hodnoty a spôsobom, ako túto hodnotu zvyšovať, je vytvárať zisky. Tvorba zisku je teda existenčnou otázkou a súčasne otázkou existencie jednotlivých pracovníkov. Pracovníci si musia osvojiť skutočnosť, že zisk nevzniká v kanceláriách finančného útvaru, ale na jednotlivých pracoviskách pri predaji, konštrukcii, vývoji, výrobe, nákupe atď. Každý si stále musí kľásť otázku, či jeho činnosť prináša podniku zisk.

Zmena myslenia pokladá za samozrejmosť, že manažér neodchádza z práce, pokiaľ niektoré naliehavé úlohy zostali nevyriešené. Jeho pracovná doba nie je obmedzená. Od manažéra sa očakáva profesionalita a vysoký stupeň autority. To súvisí s nevyhnutnosťou neustále sa učiť a zdokonaľovať sa v kvalifikácii nadobudnutej v minulosti. Je to dôležité, pretože manažér rozhoduje o prioritách riešenia problémov, ktoré sú v jeho kompetencii.

Základné ciele podniku určuje stratégia. Na ňu sa musia orientovať všetky aktivity. Ak nemáme stratégiu, nemôžeme ani dobre stimulovať, pretože nevieme, k čomu smerujú všetky aktivity a ktoré aktivity máme vyššie odmeňovať. Základom stimulácie sú teda presne vymedzené ciele pre každú skupinu pracovníkov. Každý v podniku musí vedieť, kto je za čo zodpovedný, čo, ako a za koľko má urobiť. Hmotná stimulácia zohráva v súčasnosti významnú úlohu. Treba ňou začať u majstrov. Majster musí mať výrazne vyšší plat ako jeho podriadený. Viac profesií ako doteraz musí byť stimulovaných výlučne podľa dosahovaných výkonov. Pracovníci za dosiahnuté úspechy a zisky musia byť správne odmeňovaní. Pracovníci si musia zvyknúť na to, že každá úloha sa musí bezpodmienečne splniť a že manažér dôrazne trvá na jej splnení. Treba zlikvidovať zvyk, že úloha sa plní až po prvej alebo druhej urgencii. Najlepšia metóda, ako dosiahnuť plnenie úloh, je vytvoriť takú atmosféru, kde si pracovníci sami úlohy navrhnu a manažér im „dovolí“ tieto úlohy plniť. V dobre fungujúcom podniku musia byť pracovníci invenční, musia prichádzať s novými riešeniami. Tým sa vytvára tlak na neustály vývoj podniku.

Významným prínosom sú rôzne formy medzinárodnej spolupráce až po vytváranie spoločných podnikov.

Spoločné podniky majú takúto orientáciu potrieb:

1. Dodržiavať západoeurópsku kvalitu produktov a začať zavádzať systémy totálnej kvality a certifikácie podľa noriem ISO radu 9000 až 9004.

2. Zvysiť efektívnosť výroby, odstrániť zbytočné náklady.
 - Postupne si osvojovať západoeurópske metódy kalkulácií priamych a režijných nákladov a metódy, ako hľadať úspory týchto nákladov.
 - Osvojovať si západoeurópske know-how.
 - Osvojovať si trhové myslenie orientované na zákazníka, zisk a znižovanie nákladov.
 - Vypestovať návyk dodržiavať dohodnuté termíny a ich vymáhateľnosť.
 - Venovať pozornosť finančnej situácii podniku, cash flow, úverovej a investičnej efektívnosti či vhodnej kapitálovej štruktúre podniku.

Z uvedených skutočností môžeme odvodiť závery pre stratégiu podnikov v Slovenskej republike. Je jednoznačné, že žiadna z uvedených úloh, t. j. reštrukturalizácia výroby, radikálne znižovanie nákladov, nová orientácia zahraničného obchodu, budovanie obchodnej, resp. odbytovej siete a zmena myslenia sa nedá vytvoriť krátkodobými, lacnými opatreniami. Všetky potrebné rozhodnutia majú skôr dlhodobý charakter a obvykle ich sprevádzajú vysoké náklady. A preto ich nemožno vykonať bez dôkladnej a premyslenej prípravy, zahŕňajúcej spracovanie mnohých variantov.

Charakteristika a klasifikácia manažérov

Pozícia manažérov v podniku je veľmi významná. Manažéri sú bezprostredne spätí s procesmi prebiehajúcimi v podniku pri dosahovaní stanovených cieľov. V tomto procese aplikujú rozličné postupy efektívneho riadenia.

Manažérmi sú ľudia zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v podniku a koordinujúci aktivity podriadených tak, aby sa splnili podnikové ciele. Ciele bývajú čiastkové, napríklad vytýčené pre manažéra ľudských zdrojov, pre celý podnik, sú to komplexné ciele vytýčené na určité obdobie.

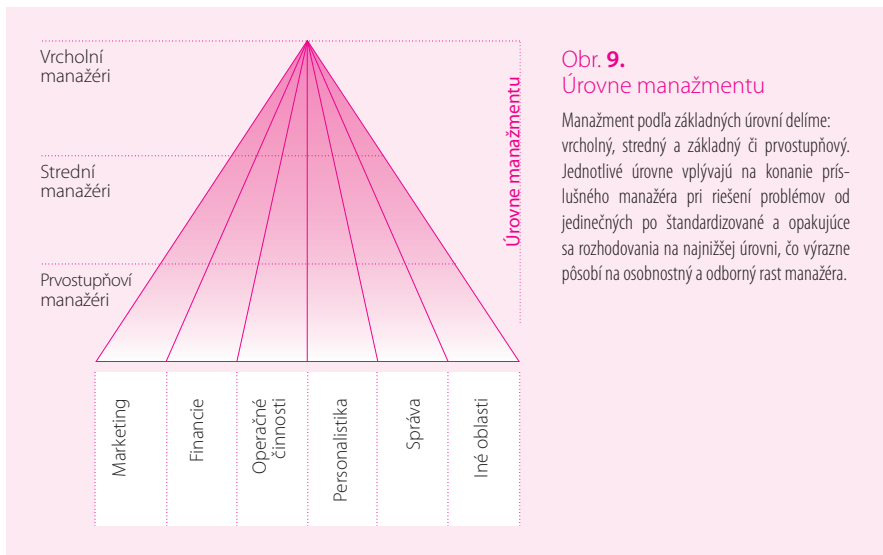
Prácu manažéra charakterizujeme podľa toho, na akej úrovni pôsobí a aké spôsoby riadenia uplatňuje, čiže ako koná. Môže to byť:

1. vedenie na základnom stupni (lower management),
2. stredná úroveň vedenia (middle management),
3. vedenie na vrcholnej úrovni (top management).

Na spôsob konania manažéra vplývajú konkrétne podmienky danej opakovateľnosti jednotlivých konkrétnych činností a miera ich algoritmizácie. Je známe, že vrcholný manažér často rieši málo štruktúrované problémy. Na druhej strane manažéri na základnej úrovni sa spravidla zaoberajú pomerne presne definovanými úlohami, pri ktorých postup riešenia je spravidla vopred známy (obr. 9). Už táto skutočnosť má veľký dôsledok na formovanie postojov manažérov.

Vrcholný manažment je sprostredkovateľom medzi podnikom a okolím. Zaoberá sa strategickými otázkami, koncepciami a dlhodobým plánovaním. Zároveň reprezentuje podnik navonok.

V USA do vrcholného manažmentu patria prezidenti a viceprezidenti podniku, generálni riaditelia a ďalší. Pritom je bežnou praxou, že najvyšší manažéri vlastnia určitý podiel majetkových práv (kapitálu) podniku formou akcií. V našich podmienkach sa ustanovil vrcholný manažment (predseda predstavenstva, predseda dozornej rady, generálny riaditeľ a ďalší). Vrcholný manažér je sprostredkovateľom medzi podnikom a okolím.



Obr. 9.
Úrovně manažmentu

Manažment podľa základných úrovní delíme: vrcholný, stredný a základný či prvostupňový. Jednotlivé úrovne vplyvajú na konanie príslušného manažéra pri riešení problémov od jedinečných po štandardizované a opakujúce sa rozhodovania na najnižšej úrovni, čo výrazne pôsobí na osobnostný a odborný rast manažéra.

Ak máme na mysli ľubovoľný organizačný celok (podnik, inštitúcia), reprezentuje organizáciu a riadi manažérov strednej úrovne. Z tejto pozície pre vrcholného manažéra vyplýva povinnosť určovať ciele organizácie a jej strategickú orientáciu.

Dôležitý je výber do manažérskych pozícií, pretože manažérmi musia byť ľudia zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v podniku, ktorí budú koordinovať aktivity podriadených tak, aby sa splnili ciele podniku. Ciele bývajú čiastkové, napr. vytýčené pre manažéra ľudských zdrojov, a pre celý podnik sú to komplexné ciele vytýčené na určité obdobie.

Vrcholný manažment v podniku pôsobí na strednú úroveň riadenia. Z toho vyplýva aj jeho právomoc stanovať ciele podniku a stratégiu na dosiahnutie týchto cieľov.

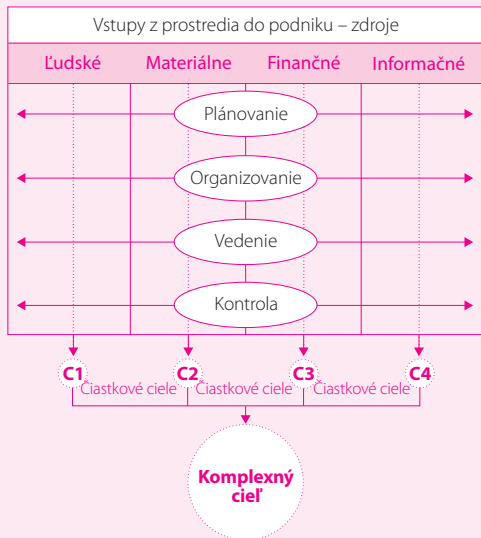
K manažérom na strednej hierarchickej úrovni podniku patria predovšetkým manažéri divízií, závodov a pod. Sú priamo zodpovední za implementáciu plánov vypracovaných vrcholným manažmentom.

Na najnižšej hierarchickej úrovni sú tzv. prvostupňoví manažéri. Tí dozerajú na výkonných pracovníkov a koordinujú ich činnosť. Sú to napríklad majstri, dispečeri a pod. Podiel ich operatívnej práce je pomerne vysoký, menej sa zaoberajú dlhodobými výhľadmi.

Manažérske funkcie

Manažéri sú aktérmi procesu riadenia. Objektom riadiaceho procesu sú ľudské, fyzické, peňažné, informačné zdroje. Proces riadenia je v jednotlivých oblastiach veľmi podobný. Ide o dosiahnutie určitých cieľov určitými spôsobmi. Riadenie je podľa *Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha* proces koordinovania činnosti pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí tak, aby sa dosiahli určité výsledky, ktoré sa nedajú dosiahnuť individuálnou prácou.⁵²

⁵² Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997.



Obr. 10.

Pôsobenie manažérskych funkcií na zdroje podniku

Manažérske funkcie sú bezprostredne späté s využívaním zdrojov podniku (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola ľudských, materiálnych, finančných a informačných zdrojov). Podľa jednotlivých funkcií sa ich intenzita a zainteresovanosť výrazne mení. Manažér musí upravovať použitie zdrojov podľa potrieb, aby sa využili čo najefektívnejšie, ale aby sa dosiahli požadované výsledky riadenia.

Táto problematika bola predmetom mnohých výskumov. Napríklad, *Allen* sa pokúsil zistiť, ktoré riadiace metódy sú najúčinnnejšie a čo by mali podniky robiť pre efektívnejšie riadenie.⁵³ Definuje štyri funkcie riadenia za predpokladu, že manažéri myslia a konajú racionálne, a to: 1. plánovanie, 2. organizovanie, 3. vedenie a 4. kontrolovanie. S *Allenom* sa stotožňuje *Sedlák*, ktorý uvádza rovnaké manažérske funkcie riadenia.⁵⁴ V skutočnosti sú manažérske a riadiace funkcie identické, ak sledujeme všeobecne chápaný riadiaci proces ako prácu manažéra.

Vychádzajme z predpokladu, ktorý uvádza *Sedlák*, t. j. že „...primárnymi aktivitami manažéra sú manažérske funkcie“,⁵⁵ cez ktoré pôsobi na objekty riadenia. Plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. „Objektom riadiacich činností sú hlavné zdroje podniku – ľudské, finančné a informačné. Jednotlivé zdroje podniku sa kombinujú s manažérskymi funkciami, ako sú funkcie plánovania, organizovania, vedenia a kontroly.“⁵⁶ Pôsobenie manažérskych funkcií na zdroje podniku je znázornené na obr. 10.

Manažéri jednotlivých riadiacich hierarchií vykonávajú všetky manažérske funkcie, ale v rozličnom rozsahu, ktorý sa mení aj štýlom riadenia.⁵⁷ Obr. 11 zobrazuje vrcholného manažéra autoritatívneho štýlu s dôrazom na kontrolu.

1. **Plánovanie** je východiskovou manažérskou funkciou a nevyhnutnou podmienkou každej cieľovo orientovanej činnosti. Je zamerané na budúcnosť a určuje ciele, ktoré sa majú dosiahnuť.

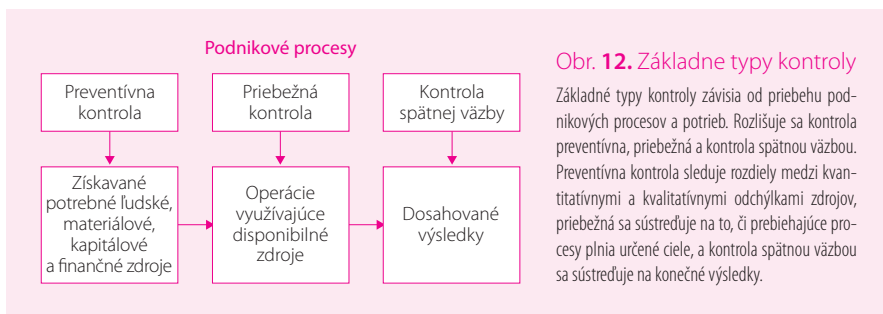
⁵³ Allen, Louis A.: Professional Management: new concepts and proven practices. London, McGraw-Hill 1973.

⁵⁴ Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997.

⁵⁵ Tamže, s. 394.

⁵⁶ Tamže, s. 395.

⁵⁷ Tamže, s. 398.



Proces plánovania zahŕňa tvorbu sústavy cieľov podniku, určuje stratégie a taktiky na dosiahnutie týchto cieľov, ako aj koordináciu všetkých činností a rozhodovacích procesov prebiehajúcich v podniku alebo v jeho samostatných jednotkách či divíziách na dosiahnutie týchto cieľov. Výsledkom tohto procesu je plán. Pri plánovaní treba dodržať predovšetkým adresnosť, záväznosť a komplexnosť plánu. Jednotlivé druhy plánov sa navzájom líšia najmä rozsahom spracovania a obdobím, na ktoré je riešenie danej problematiky v pláne určené.

2. **Organizovanie** má za úlohu vytvoriť podmienky na koordinovanie úsilia vytváraním štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi právomocami. Pod pojmom vytvárať štruktúry vzťahov rozumieme určenie spôsobu, ako sa má určitá činnosť vykonávať, a pod štruktúrou vzťahov chápeme organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje rozlišovať pozície manažérov a pracovníkov, formulovať pravidlá a postupy a delegovať právomoci. Úlohou manažérov zaoberajúcich sa organizovaním je rozhodnutím o pracovných úlohách, právomociach a oddeleniach vytvoriť ideálnu organizačnú štruktúru.
3. **Vedenie** je vedomý proces ovplyvňovania pracovníkov či pracovných skupín takou formou, aby výsledky ich činnosti plnili vytýčené podnikové ciele. Celý proces sa zakladá na poznaní a uplatňovaní poznatkov o správaní ľudí, čiže používa znalosti o ľudskom správaní, o motivácii a uplatňuje schopnosti viesť pracovníkov a komunikovať s nimi tak, aby sa plnili stanovené úlohy.
4. **Kontrola** je neodmysliteľnou manažérskou funkciou. Jej úlohou je poznávať skutočný stav a porovnávať ho s požadovaným stavom. Druhou významnou funkciou kontroly je regulovať, to znamená odstrániť zistené odchýlky.

Na obr. 12 sú znázornené tri základné druhy kontroly z hľadiska ich pôsobnosti počas podnikových procesov.⁵⁸ Patrí sem preventívna kontrola, priebežná kontrola a kontrola spätnou väzbou. Preventívna kontrola sa zameriava na zisťovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych odchýlok zdrojov používaných podnikom. Priebežná kontrola sa zaoberá prebiehajúcimi operáciami a zisťuje, či operácie prebiehajú v súlade so stanovenými cieľmi. Kontrola spätnou väzbou sa zameriava na konečné výsledky.

Dôležitým hľadiskom pri opise manažérskych funkcií je poslanie a postavenie manažérov v podniku. Manažéri môžu byť generalisti, alebo špecialisti (funkčne špecializovaní). Manažér generalista má komplexnú právomoc a zodpovednosť za podnik, závod, prevádzku. Funkčne špecializovaní manažéri zodpovedajú za určitú špecializovanú oblasť manažmentu a pôsobia na rozličných úrovniach podniku. Sú to napríklad marketingoví manažéri, finanční manažéri a ďalší.

Manažérske roly

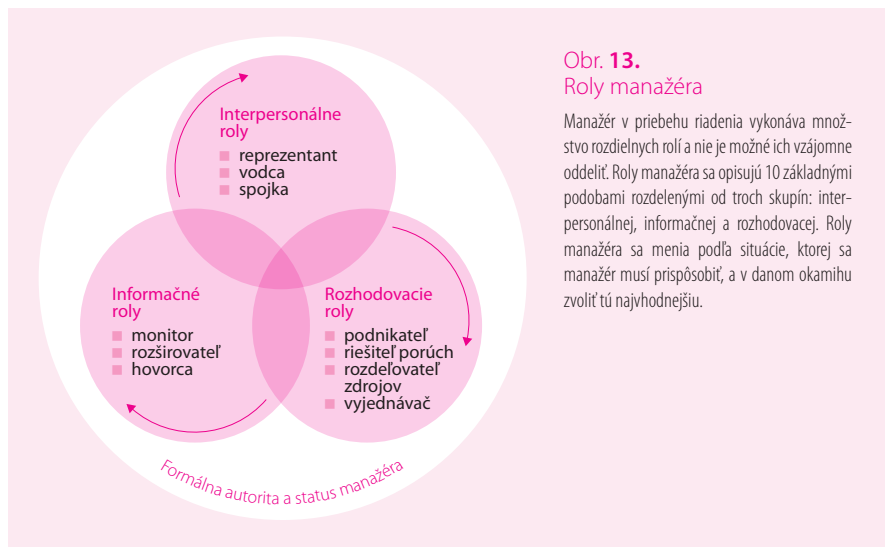
Pri rešpektovaní tvrdenia, že v každej manažérskej činnosti nachádzame určitý podiel vodcovských i manažérskych schopností, môžeme bez ďalšieho rozlíšenia diskutovať o manažérskej role. Podrobne ich skúmal *Mintzberg*.⁵⁹ Na opísanie základných spôsobov práce manažérov stanovil desať rôznych, ale navzájom súvisiacich úloh, ktoré sa zoskupujú do troch kategórií (skupín). Uvedených desať manažérskych úloh vlastne charakterizuje povolanie manažéra. Úlohy manažéra a ich vzájomná previazanosť vysvetľuje komplexnosť a môžeme ich pomenovať ako roly.⁶⁰ Lepšiu predstavu získame z obr. 13. Z neho je jasné, že žiadnu špecifickú rolu nemožno oddeľovať od ostatných. Ale nie každej role sa venuje rovnaká pozornosť. Každý z manažérov sa vyznačuje individuálnym osobným manažérskym štýlom. Z jednotlivých rolí si rozoberieme roly interpersonálne, informačné a rozhodovacie.

1. **Interpersonálne roly.** Od manažérov sa očakáva úplne nový prístup. Nemôžu iba dozerat' na prácu, ale musia ľudí viesť, byť sústavne aktívnymi a vlastnou prácou participovať na práci tímu. Musia zabezpečovať zdroje a odpovedať na otázky spolupracovníkov, dbať na dlhodobý rozvoj kariéry jednotlivcov. Ich schopnosť zaobchádzať a komunikovať s ľuďmi je pre celkový úspech podniku rozhodujúca. Postup manažéra v interakcii s podriadenými je citlivou stránkou interpersonálnej roly manažéra, pretože sa týka intenzívne prežívaných skutočností, podmienok a udalostí na pracovisku. Najmä pri vedení ľudí sa žiada pochopenie, dôvera, vzájomná pomoc. Od manažéra sa vyžaduje, aby vedel adekvátne reagovať, aby mal isté životné skúsenosti, vedel sa vcítiť do problémov podriadených a bol ochotný im pomôcť aj v ťažkých životných situáciách. Od podriadeného manažér ako odozvu na svoje správanie očakáva ochotu splniť požiadavky i nad rámec bežných povinností.
2. **Informačné roly.** Informačná rola vyžaduje zabezpečiť vymedzené množstvo použiteľných informácií týkajúcich sa splnenia pracovnej úlohy, pracovných podmienok a príslušných noriem.

⁵⁸ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John, M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 328.

⁵⁹ Mintzberg, Henry: The Nature of Management Work. New York, Harper & Row 1973.

⁶⁰ Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 40.



Obr. 13.
Roly manažéra

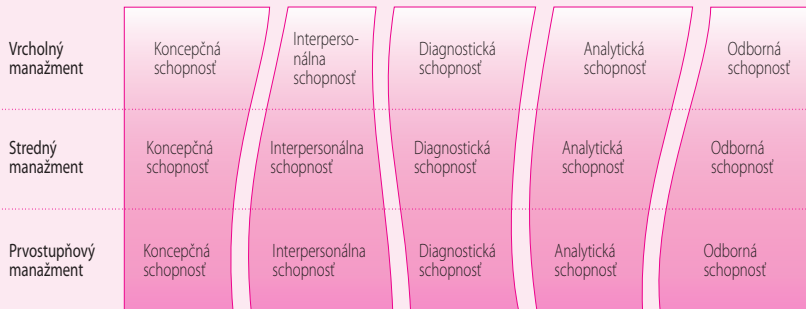
Manažér v priebehu riadenia vykonáva množstvo rozdielnych rolí a nie je možné ich vzájomne oddeliť. Roly manažéra sa opisujú 10 základnými podobami rozdelenými od troch skupín: interpersonálnej, informačnej a rozhodovacej. Roly manažéra sa menia podľa situácie, ktorej sa manažér musí prispôbiť, a v danom okamihu zvolí tú najvhodnejšiu.

Systematická výmena informácií je nevyhnutnou súčasťou fungovania akéhokoľvek podnikového útvaru. Manažér sa podieľa na všetkých základných procesoch, ktoré v podniku prebiehajú, či už je to prijímanie úloh, schvaľovanie alebo ukladanie, zabezpečovanie jednotlivých operácií, delba činností alebo kooperácia pri ich plnení, sledovanie, kontrola alebo hodnotenie dosiahnutých výsledkov.

- 3. Rozhodovacie roly.** Práca manažéra sa zakladá na schopnosti správne sa rozhodovať. Konečný vplyv jeho rozhodnutí môže mať významné dôsledky na celý podnik. Podnik mimoriadne ovplyvňujú strategické rozhodnutia. Preto je dôležité, ako manažéri pristupujú k rozhodnutiam. Kvalita manažérskych rozhodnutí je meradlom ich efektívnosti a ich hodnoty pre podnik. Rozhodovacia rola je zviazaná so spôsobom riešenia podnikových problémov. Manažér teda volí vhodný variant riešenia a nachádza nové efektívne postupy.

Roly manažéra a ich vzájomná previazanosť vysvetľujú ich komplexnosť. Závisia aj od hierarchických úrovní, na ktorých manažéri pôsobia, od typu podniku, druhu vykonávaných funkcií a podobne. Konkrétny výkon manažérskej činnosti podmieňujú okolité zmeny a vývoj situácie v podniku. Význam manažérskych rol značne ovplyvňuje to, na akej úrovni manažmentu sa realizujú. Vyššie manažérske prostredie je ovplyvňované priamo, aj nepriamo. Priame vplyvy zahŕňajú zákazníkov, konkurenciu, dodávateľov a ľudské zdroje. Medzi nepriame vplyvy zahŕňame technológiu, ekonomiku, politiku, legislatívu, kultúru, sociálne a medzinárodné vplyvy. Väčšina činností v podnikoch prebieha na troch úrovniach (operačnej, technickej, strategickej). Sú síce odlišné, ale navzájom súvisia, prelínajú sa a sú komplementárne. Strategické myslenie nemôže byť odtrhnuté od strednej a prevádzkovej úrovne riadenia.

Roly manažérov je dôležité poznať, aby sa dala konkretizovať manažérska činnosť v podniku a dosiahlo sa efektívne vedenie pracovníkov v podniku.



Obr. 14. Manažérske schopnosti potrebné na jednotlivých manažérskych hierarchiách

V rámci jednotlivých manažérskych hierarchií sa mení potreba schopností zabezpečiť riadenie na tom-ktorom stupni. Manažérske schopnosti, ako sú koncepcná, interpersonálna, diagnostická, analytická a odborná, súvisia so strategickou úrovňou riadenia a konkrétnych úloh na jednotlivých riadiacich stupňoch.

Manažérske schopnosti

Manažérska pozícia je náročná na vedomosti i na schopnosti. Vyžaduje schopnosti širokého spektra budované na teoretických poznatkoch a riadiacich skúsenostiach. Manažérske schopnosti vyplývajú zo samej osobnosti manažéra i z charakteru objektu riadenia.

Základným predpokladom úspešného manažéra je vedieť prakticky rokovať s ľuďmi, vytvárať podmienky na výkon práce podriadených, aby sa dosiahol vysoký stupeň ich sebarealizácie a uspokojenia z práce. Za prioritné schopnosti sa považujú:

- odborné,
 - interpersonálne,
 - koncepcné.
- K nim sa priradujú schopnosti
- diagnostické,
 - analytické.

Rozsah jednotlivých druhov schopností je rozličný na jednotlivých manažérskych hierarchiách.⁶¹ Predstavu o rozsahu jednotlivých druhov schopností získame z obr. 14.

Schopností manažérov na každom stupni riadenia azda netreba podrobne opisovať. Podstatné je, že čím je manažérska funkcia vyššia, tým vyššie sú požiadavky na koncepcné schopnosti – vrcholný manažér totiž pôsobí skôr ako koordinátor a konceptor, nie je priamym výkonným pracovníkom. Požaduje sa vysoká miera interpersonálnych schopností a vysoká komunikačná spôsobilosť. Diagnostika a analýza je nevyhnutná na posúdenie situácie a daného stavu. Je to predpoklad na formovanie optimálnych rozhodnutí.

⁶¹ Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 408.

Vodcovské aspekty manažéra

V názoroch na prácu manažmentu a uplatnené manažérske štýly nie sú výnimkou ani zjednodušené predstavy, ktoré sa najčastejšie opierajú skôr o intuíciu než o seriózne závery vedec-kých výskumov. Preto je potrebné vysvetliť termín transformačné (reštruktúrované), riadenie, predovšetkým jeho vodcovský aspekt. V literatúre sa najčastejšie uvádza charizmatiké a hrdinské vodcovstvo. V tejto súvislosti dovtedy nepoužívaný termín „charizma“ zaviedol Weber.⁶² V zmysle transformácie charizma sa stala „prevodníkom“ manažérskych činností. Weber osobitne zdôrazňoval určitý „magnetizmus“ v správaní manažéra. Takému manažérovi sa osobnostným vplyvom darí úspešne viesť podriadených. Tí k manažérovi prejavujú afinitu, ochotnejšie ho rešpektujú, pokladajú svojho „šéfa“ za autoritu s výnimočnou schopnosťou reagovať na každú situáciu. Iný prístup presadzoval Burns.⁶³ Podľa neho v práci manažéra sú podstatné prvky hrdinstva. Hrdinské vedenie pripisuje takému manažérovi, ktorý podnecuje a pretvára (transformuje) svojich nasledovníkov.⁶⁴ Burnsov názor ďalej rozpracoval Bass a ukázal, že „transformačný manažér je človek, ktorý prejavuje alebo vytvára charizmatiké vedenie, inšpiračné vedenie, intelektuálne stimulácie a atmosféru, čo si každý jednotlivý nasledovník či podriadený váži“.⁶⁵ Burnsove a Bassove názory naznačujú, že ak manažér chce dosiahnuť stanovený cieľ, je schopný stimulovať, meniť a využívať hodnoty, názory a potreby svojich spolupracovníkov. Tí manažéri, ktorí sú flexibilní a vedia svoje názory presadiť aj v meniacich sa alebo krízových situáciách, sú transformační manažéri. Iné teórie vodcovstva, ako napríklad teória založená na osobnostných kvalitách a spôsobe správania, alebo situačné teórie sa typicky zameriavajú na transakčné vodcovstvo založené na vzájomnom vzťahu výmeny medzi manažermi a ich podriadenými (napríklad výmena práce za odmenu). Manažéri, ktorých podriadení charakterizujú ako transformačných, bývajú charizmatikcejší. Medzi ich ďalšiu vlastnosť patrí intelektuálna stimulácia.

Dva typy transformačných manažerov

Najúspešnejší manažéri s vodcovskými schopnosťami sú spájaní s transformačným riadením a v riadiacom procese plnia súčasne dve úlohy.

1. **Charizmatiký typ** transformačného manažéra sa vyznačuje schopnosťou deliť sa so svojou víziou s inými, posilňovať ich právomoci a mobilizovať ich, vychovávať svojich nástupcov.
2. **Architektoniký typ** transformačného manažéra sa prejavuje v stratégiách zdokonaľovania organizačného usporiadania a správneho ovplyvňovania a v motivácii ostatných spolupracovníkov.

Transformační manažéri sú schopní identifikovať najdôležitejšie trendy v okolitom prostredí, spracovať informácie z mnohých rôznych zdrojov a využívať svoje poznatky ako základ na posúdenie smeru, ktorým sily okolia ich podnik zatláčajú.

⁶² Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, Free Press 1940. Zaviedol do diskusie o vedení ľudí pojem charizma. Charizmu vnímal ako určitú adaptáciu teologického pojmu s významom vlastníctvo božej priazne či milosti.

⁶³ Burns, James M.: *Leadership*. New York, Harper & Row 1978.

⁶⁴ Tamže. Mystický pojem „charizma“ Burns nahradil „hrdinským vedením“.

⁶⁵ Bass, Bernard M.: *The Two Faces of Charismatic Leadership*. *Leaders Magazine*, Fall 1989, s. 44 – 45.

Vodcovské osobnosti vedia využiť komplexné vnemy. Prejaví sa to v schopnosti zjednodušovať a absorbovať veľké množstvo dát, pomáhať iným a uľahčovať im pochopiť veľmi zložité problémy. Komunikácia vlastnej vízie a s ňou spojené očakávania sa spájajú s posilňovaním právomocí a splnomocňovaním. Tým sa dosiahne stav, keď podriadení vynakladajú na splnenie očakávaní maximálne úsilie. Na druhej strane sa posilňuje vodcovská osobnosť, jej sebaúcta a sebadôvera, čo motivuje k výkonu prekračujúcemu akékoľvek očakávania.

Predovšetkým v globálnom rámci sa vyžaduje prechod od prístupov, ktorých cieľom je rýchly zisk, na myslenie, ktorého výstupy zabezpečujú trvalé pevné postavenie na trhu. Strategický prístup sa sústreďuje na to, aby sa dosiahla najvyššia možná pozícia v medzinárodnom rámci v danom odvetví, investuje do výskumu a vývoja vrátane inžinierstva a informatiky a naplno využíva tvorivý potenciál podniku. Strategická transformačná zmena sa opiera o koncepciu „zmeny samej zmeny“, pričom vyššia úroveň zmeny sa chápe v zmene svojej povahy. Tak sa podnik neustále mení na vyššiu formu ekonomickej organizácie.

Medzi strategicky najvýznamnejšie aspekty transformácie zaraďujeme:

- rýchlosť reagovania,
- inovácie,
- jednoduchosť,
- autonomizáciu v podniku,
- prijímanie informácií,
- podnikateľské napätie,
- podnikovú kultúru,
- verifikáciu dosiahnutých výsledkov.

Z uvedeného je zrejmé, že ide o širokospektrálny paralelný prístup k zmenám, v ktorom najvýznamnejšiu úlohu majú manažéri s vodcovskými vlohami, schopní daný rozsah vysoko rizikových úloh zvládnuť v najkratšom možnom čase a zapojiť do nich tímy a jednotlivcov, ktorí rovnako prejavujú afinitu k podniku a možnosť ovplyvniť jeho vývoj považujú za svoju výnimočnosť.

Z hľadiska požiadaviek transformačného riadenia je žiaduce posúdiť uplatňované metódy a štýly riadenia, vrátane jeho identifikovania a diagnostikovania. Východiskové prístupy podrobne opisuje *Lipták*.⁶⁶ Mnohé ďalšie práce rozvíjajú moderné metódy a štýly a zväčša nadväzujú na informačné systémy a informačné technológie.

Pri dôkladnejšom štúdiu charakteristík transformačného riadenia zisťujeme, že niektoré názory a interpretácie sa začínajú podobať najstarším fázam teórie vodcovstva založenej na črtách manažéra.⁶⁷

Transakční a transformační manažéri

Vo všeobecnom zmysle je potrebná integrácia vodcovských a manažérskych schopností. Podľa úvah, ktoré uviedli *Tichy, Burns, Gray a Smeltzer*, rozlišujeme transakčných (zlepšujú existujúce zameranie činnosti v podniku) a transformačných vodcov, resp. manažérov s výraznými vodcovskými vlohami (menia zameranie činnosti).

⁶⁶ Lipták, František: Metódy a štýly riadenia. Príručka identifikovania a diagnostikovania. Bratislava, Bradlo 1991, s. 6.

⁶⁷ Skúmať to, čo tvorí charizmu (príťažlivosť), priazeň a schopnosť ovplyvňovať, sa podobá posudzovaniu takých črt, ako je inteligencia, sebadôvera a fyzické znaky. Všetky tieto prístupy sledujú jediný cieľ: zistiť, ktoré vlastnosti, aké postupy umožňujú dosiahnuť úspech.

Tichy podrobne rozoberá transformačné vodcovstvo (transformational leadership) a jeho úlohu v organizáciách.⁶⁸ Rozličné podoby vodcovstva a osobitosti medzi vodcami a manažermi podrobne ozrejmil Burns.⁶⁹ Transformačné riadenie „sa stále viac považuje za vitálny úspech biznisu“. Inak sa nazerá na „transformačné riadenie, ktoré ide za rámec obvyklých očakávaní“, posúva podnik do nových výšin a zároveň „povzbudzuje nové poznanie a inšpiruje nové spôsoby myslenia“.⁷⁰ Gray a Smeltzer to potvrdzujú výrokom, že ide o „premenu celého podniku od jedného >štádia< k druhému, od jednej >kultúry< k druhej“.⁷¹ To zároveň znamená, že to nie sú iba zmeny medzi dvoma stavmi. Zmeny sa plynule opakujú, sú „večné“. Rovnako Kilman vysvetľuje transformačné riadenie ako proces zahŕňajúci celú „komplexnú dynamiku“ podniku.⁷² Transformačné riadenie je späté s rastom vodcovských prvkov v práci manažérov, ktorí sa od „poriadkových“ manažérov vyvíjajú k podnikovým vodcom, disponujúcim tvorbou energiou a schopnosťou prenášať ju na spolupracovníkov a na celý podnik. Práve transformujúci sa podnik rozličnými prístupmi, ale najmä kreativitou a odhodlaním vytvára „druhú podnikovú kultúru“.

Nastolovanie otázky podnikového vodcovstva v práci vrcholných manažérov znamená pokrok oproti „poriadkovému“ riadeniu. Nemusí však obsahovať vodcovskú kvalitu v klasickej zmysle. Nestačí totiž iba zvyšovať tempo práce, treba zásadným spôsobom zmeniť jej povahu. Koniec koncov zreteľne to vidíme, ak porovnáваме taylorizmus a fordizmus s Münsterbergovým⁷³, Weberovým a Mayovým behaviorizmom, prípadne a Barnardovým sociálno-systémovým prístupom a prístupmi súčasných reprezentantov moderného chápania riadenia. Transformační manažéri charakterizovaní ako vodcovia sa vyznačujú predovšetkým štyrmi aspektmi:

1. **Vízia.** Víziou môže byť cieľ, plán alebo mnohé priority, ktoré manažér dokáže zreteľne sformulovať a prezentovať.
2. **Komunikácia.** Schopnosť o vízii jasne komunikovať, predložiť dostatočne presvedčivé výhody, ktoré sa prejavia, ak sa vízia dosiahne.
3. **Dobrá povest.** Schopnosť vybudovať si povest slušného, spravodlivého, rozhodného, dôsledného a vytrvalého človeka aj napriek prekážkam a ťažkostiam.
4. **Vzájomný rešpekt.** Pozitívny ohľad na seba a svoje záujmy, pričom sa manažér usiluje plne rozvíjať svoje znalosti.

Príkladom transformačného manažéra, ktorého charakterizovali všetky tieto štyri možnosti, bol Lacocca.⁷⁴ Najnovšie názory vychádzajúce aj z praktických skúseností, rovnako ako klasické chápanie vidia hlavný zdroj podnikového rozvoja vo vodcovských osobnostiach a participácii ostatných pracovníkov na riadení.⁷⁵

Transakční manažéri majú v sebe menej vodcovstva a v ich práci prevláda myslenie zamerané na riešenie problémov podnikania ovplyvňovaných vonkajšími a vnútornými okolnosťami, ktoré majú tendenciu ohroziť strategické a konkurenčné postavenie podniku na lokálnych, ale aj globálnych trhoch.

⁶⁸ Tichy, Noel M. – Devanna, M. Anna: The Transformational Leader. New York, Wiley & Sons 1986.

⁶⁹ Burns, James M.: Leadership. New York, Harper & Row 1978.

⁷⁰ Griffin, Ricky W.: Management, 3. vydanie. Boston, Houghton Mifflin 1990, s. 495.

⁷¹ Gray, Edmund R. – Smeltzer, Larry R.: Managing the Competitive Edge. New York, MacMillan Publish Company 1989, s. 530.

⁷² Jirásek, Jaroslav: Transformační řízení. Praha, Grada 1993, s. 114.

⁷³ Münsterberg, Hugo: Psychology and Industrial Engineering. Boston, Houghton Mifflin Company 1913.

⁷⁴ Keď Lee Lacocca prevzal upadajúcu Chrysler Corporation, vytvoril víziu obratu a jasne ju oznámil zamestnancom a ostatným. Vybudoval si vzťah dôvery dokonca s odborovým zväzom pracovníkov v automobilovom priemysle a hoci znížil počet pracovníkov o 60 000, zamestnanci ho považovali za slušného, rozhodného, dôsledného a vytrvalého človeka. Lacocca mal viditeľne pozitívny ohľad na seba a svoje záujmy.

⁷⁵ V odbornej literatúre sa ako transformační vodcovia vyzdvihujú Jack Welch (General Electric), David Simon (British Petroleum), Stanley C. Gault (Good Year Tire and Rubber), Linda J. Wachnerová, (Warnaco), David W. Johnson (Campbell Soup), Paul A. Allaire (Xerox) a mnohí ďalší.

Zameriavajú sa na hľadanie jednotlivých a okamžitých riešení, aby odvrátili hrozby a využili vzniknuté príležitosti. Manažéri stanovujú spôsoby a určujú prostriedky, ktorými vytvárajú vhodné prostredie na efektívne vykonávanie prác a plnenie stanovených úloh v podniku.

Pri vytváraní vhodného prostredia na cielenú prácu pracovníkov a pri skvalitňovaní prostredia, procesov a výsledkov podniku transakční manažéri sú závislí od strategických zámerov. Na základe vytyčených strategických cieľov vypracovávajú plány a potvrdené ciele pretransformujú do taktických a operačných plánov a postupov tak, aby sa dali naplniť. Transakční manažéri riadia podnik tak, aby sa dosiahol prijateľný zisk, upevnili sa pozície na trhu, a kladú dôraz na eliminovanie vznikajúcich hrozieb a slabých miest v podniku. Transakční manažéri vytvárajú podnikové prostredie, ktoré podporuje kontrolu a starostlivé dodržiavanie vytyčených premenných. Pracujú na vypracovaní vynalievavého a prehľadného systému, ktorým sa sleduje podnikové strategické zameranie a kontroluje sa plnenie cieľov zameraných na dosahovanie konkurenčnej schopnosti na trhu, finančné ukazovatele a cenová politika slúžiaca na upevňovanie pozície na trhu. Neustále sledujú výsledky podniku a jeho samostatných jednotiek, pri odchýlkach určujú všetky problémy, ktoré vznikli, a analyzujú príčiny a následky. Za tým nasleduje okamžitá korekcia a skvalitnenie neefektívnych činností a procesov a odstraňujú sa vzniknuté chyby. Transakční manažéri zriedkavo zavádzajú zmenu kvôli zmene.

Transakční manažéri vytvárajú prehľadný a čitateľný systém, v ktorom pracovníci vždy poznajú požadované priority, ciele a záujmy podniku. Jasne vytyčujú postupy a ich kontrolu a vytvárajú prostredie na samokontrolu a korekciu vzniknutých odchýlok a chýb tak, aby podnik úspešne obstál na trhu.

Manažment tvorby hodnôt

Moderné podniky opúšťajú strnulý spôsob myslenia založený na kontrole stanovených úloh. Manažment tvorby hodnôt akcentuje produktívnu činnosť a minimalizuje kontrolné činnosti. Tie vykonáva až „na výstupe“. Do správania podniku vstupujú znalosti a skúsenosti najproduktívnejších manažérov a prispievajú k úspešnému podnikaniu. Samotná kontrola je neproduktívna, pretože nevytvára nové úžitkové hodnoty. Môže mať dokonca negatívny vplyv, keďže často demotivuje aktívnych manažérov a pracovníkov. V klasických štruktúrach kontrola zaberá manažérom až polovicu možného produktívneho času.

Manažment tvorby hodnôt sa zakladá na vysokej flexibilitate a schopnosti maximálne vyhovieť zákazníkom. To je možné iba pri veľkých právomociach a rozhodovaní „on-line“. Prípadné problémy sa riešia bezodkladne pri ich prvých príznakoch. Flexibilita reagovania a kvalifikované rozhodnutia nedovolia problémom „narastať“. Pri porovnaní rozdielnych prístupov manažmentu medzi tradičnými metódami s uplatňovaním nadmernej kontroly a pri tvorbe hodnôt môžeme sledovať diametrálny prístup uvedený na obr. 15.⁷⁶

Hierarchické štruktúry by boli produktívnejšie, ak by sa orientovali na kontrolu až na výstupe. To je možné vtedy, ak sa znalosti a skúsenosti manažérov premietnu priamo do systému podnikania. Tento prístup uprednostňuje budúcnosť podniku pred minulosťou. Prítomná práca je rozdelená do jasne definovaných činností, za ktoré preberajú zodpovednosť vyčlenené skupiny pracovníkov.⁷⁷

⁷⁶ Coates, Charles: Efektívni řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 241.

⁷⁷ To má veľký stimulačný účinok napríklad pri riadení obchodných zástupcov. Je bežné, že každý krok majú „nalinkovaný“ a ich práca je sledovaná „pod drobnohľadom“. Neustála kontrola samostatných a výkonných obchodných zástupcov znechucuje a dôsledkom je vysoká fluktuácia. Výchovanie nových obchodných zástupcov je nákladné a sprevádza ho riziko neúspechu. Aj pri ich neustálej kontrole je zložitá ohodnotiť ich prácu a spravodlivo to neurobí žiadny manažér „od stola“. Je výhodné, ak vyčlenený „finančný balík“ odmien vo väzbe na plánované a dosiahnuté tržby si spravuje skupina obchodných zástupcov sama. Oni najlepšie vedú, kto má aké „zaslúhy“.

Kontrola	Tvorba hodnôt
Rozloženie práce na menšie kroky a špecializácia pracovných úkonov	Integrácia úloh a spôsobilosti pracovných síl
Organizácia zodpovedajúca správaniu (vydávanie nariadení a ich kontrola), riadenie výstupov (napríklad kontrola kvality)	Organizácia práce podľa výstupov, riadenie a správanie sa
Rozdelenie rozhodovacích právomocí podľa funkcie Centralizácia dôležitých rozhodnutí	Presunutie rozhodovacích právomocí čo najbližšie k zákazníkom. Maximálna možná decentralizácia
Poskytovanie priemerných „služieb“ všetkým	Rozlišovanie rozdielnych zákazníkov (napríklad jednoduché a zložité objednávky)
Reagovanie a riešenie situácie iba vtedy, ak existujú vonkajšie stimuly. Optimalizácia v rámci funkčných povinností	Vnímanie požiadaviek a ich riešenie prebieha paralelne. Synchronizácia procesov v ktoromkoľvek okamihu
Hasenie toho, čo horí	Riešenie podstaty problému. Odstraňovanie trvalých problémov, zlepšovanie procesov

Obr. 15. Rozdielne prístupy manažmentu pri uplatňovaní nadmernej kontroly a pri tvorbe hodnôt

Vznik manažmentu tvorby hodnôt možno dať do súvisu so vznikom multidisciplinárnych tímov, napríklad pri raste počtu dielní v jednotlivých výrobných závodoch. Ak také dielne spravoval jeden manažér, priamo sa zúčastňoval na riadení všetkých procesov. Ukazuje sa, že predstavy o nezvládnuteľnosti takého rozpätia sa „prežili“. Zabúda sa však na skutočnosť, že „manažér procesov“ sa zaobíde bez detailnej kontroly na medzistupňoch, zaoberá sa iba procesom a jeho výstupmi a, samozrejme, komunikuje so všetkými pracovníkmi zúčastnenými na týchto procesoch. Proces prechodu k manažmentu tvorby hodnôt môže mať dve krajné polohy:

- 1. Vládnutie.** Osvojiť si manažment tvorby hodnôt vo veľkých podnikoch sa stretáva so značnými ťažkosťami. Manažéri ešte stále uprednostňujú „vládnutie“ pred participáciou a neradi „povoľujú opraty“. Ale nová generácia manažérov aj vplyvom „voľnejšej“ výchovy sa usiluje o takéto riadenie. Zároveň treba mať na pamäti, že kým bude pretrvávať „klasika“, hierarchické štruktúry budú mať aj naďalej príliš veľký počet úrovní, čo znamená vysoké náklady na spravovanie podniku alebo aj menšej samostatnej jednotky. Okrem toho takýto postup neumožňuje využiť potenciál väčšiny tvorivých manažérov. Náhodnosť a nesystémovosť vedie k nepredvídaným manažerským problémom.⁷⁸ Takýto prístup iba potvrdzuje nezáujem a nevhodný prístup k práci, ktorý môže spočívať aj v slabej motivácii.
- 2. Majetková spoluúčasť (shareholder value).** Možnosťou, ako zvýšiť záujem, je priamo „vtiahnuť“ manažérov do procesov rozhodovania na základe ich kvázi vlastníckych vzťahov. Do tvorby hodnôt tak nastupuje nová manažerska paradigma. Orientácia riadenia na tvorbu hodnoty sa potom zakladá na princípoch (shareholder value). V popredí je vlastníka, ktorého ústredným cieľom nie je iba tvorba zisku, ale tvorba hodnoty a zhodnocovanie vložených investícií. Argumenty za koncepciu majetkovej spoluúčasti:

- nová koncepcia zvyšuje akceleráciu podnikových procesov a udáva správny smer vývoja,

⁷⁸ Vrcholní manažéri v neusporiadaných podnikoch sa stávajú „hasičmi“ problémov, ktoré neznesú odklad. Pre nesystémovosť a „aktuálne“ riešenia „vybublávajú“ nové problémy v okamihu, keď sa niektorý práve „vyrieši“. Takýchto stresových situácií stále pribúda, sú „nekonečné“ a nie je čas na strategické rozhodovanie. Podnik riadený týmto spôsobom sa vyčerpáva a zákonite smeruje k zániku.

- súčasná americká ekonomika, ktorá prežíva už vyše desať rokov ekonomický rast s nízkou mierou nezamestnanosti a infláciou, aplikuje metódy majetkovej spoluúčasti,
- nie je to „samospasiteľný“ systém riadenia, ale v podniku dokáže vytvoriť efektívnejšie prostredie a zamestnancov viac motivovať,
- konkurencia účinne odstraňuje vzájomné konflikty a všetky subjekty smeruje k jednotnému cieľu: k tvorbe hodnoty, vďaka čomu na výsledku participujú všetci, pričom je dôležité:
- každé správne rozhodnutie posúva podnik bližšie k jeho cieľu,
- princípy riadenia hodnoty ponúkajú zrozumiteľný analytický aparát na rýchle a kompetentné rozhodovanie,
- alokácia kapitálu na svetových trhoch sa riadi princípom hodnoty,
- nová filozofia riadenia aplikuje základné princípy financií o časovej hodnote peňazí a kvantifikuje mieru rizika,
- dnešné moderné ekonomiky sa jednoznačne orientujú na tvorbu hodnoty,
- tvorba a riadenie hodnoty sa stávajú novou manažérskou paradigmou.

Európska únia je precedensom v oblasti spájania trhov výrobných faktorov a tovaru a v tejto podobe sa začleňuje do systému globálneho prostredia. Dnešné nadnárodné podniky pri svojom rozhodovaní používajú mieru výnosnosti kapitálu, tzn. uplatňujú majetkovú spoluúčasť. V našich podmienkach sa tomuto trendu prispôbili iba niektoré podniky. Vychádza z dobre fungujúceho akciového trhu, čo nie je náš prípad, a preto alternatívou je umiestniť akcie na zahraničných trhoch. Zaostáva najmä zahranično-obchodná výmena produktov, napr. prepravné a poisťné služby, služby cestovného ruchu, sprostredkovateľská činnosť, využívanie patentov a licencií, autorských práv, atď. Jednotlivé krajiny majú rôzne podmienky na zapojenie sa do delby práce. V tom zohrávajú veľkú rolu aj vonkajšie podmienky, priemyselný potenciál a vyspelosť ekonomík susedných krajín. Ešte stále prevažujú podniky, ktoré nevedia, ako sa vyrovnáť s problémami konkurencie a nepoznajú cieľ svojho podnikania.⁷⁹ Jediný spôsob umožňujúci dosiahnuť vnútornú stabilitu ekonomiky je naštartovať ekonomický rast prostredníctvom nových technológií, nového spôsobu riadenia a myslenia. A to možno dosiahnuť len vysoko motivovanými zamestnancami.

Vrcholný manažment

Podstatou vrcholného manažmentu by malo byť naplniť poslanie vodcu, a to zverený majetok nielen spravovať, ale formovať aj strategické vízie smerovania zvereného podniku. Toto poslanie sa prezentuje pri každej príležitosti. *Peters* v zmysle *Bennisovej* a *Nanusovej* tézy uvádza, že „vodcovia pomenujú a definujú veci, ktoré predtým iba predpokladali, alebo zostávali nevyslovené“.⁸⁰ Z ďalších úvah autorov vyplýva, že majú rozličné predstavy, vymýšľajú metafory a vzory, ktoré sú v manažérovej pozornosti. Vrcholní manažéri s vodcovskými črtami sa prejavujú tak, že upevňujú, alebo napadajú panujúce mýty či múdre názory, to znamená, že vytvárajú novú paradigmatu, ale aj rúcajú zaužívané.

⁷⁹ Viac ako dve tretiny českých i slovenských podnikov netvorí novú hodnotu. Spoločným cieľom všetkých subjektov je dosiahnuť ekonomický rast, aby sa odstránili výrazné diferencie vo vyspelosti Českej republiky a okolitého sveta. Tuzemské podniky vo svetovej konkurencieschopnosti klesli z 35. na 39. miesto. Ako jeden zo zdrojov poklesu výkonnosti sa často označuje oslabenie investičnej činnosti. Podiel investícií na vytvorení HDP dosahuje skoro 30 %, čo patrí medzi najvyššie hodnoty vo svete. Odtiaľ teda vyplýva, že hlavným problémom je predovšetkým efektívnosť alokácie investícií. In: *Moderní řízení* 1/2000, s. 35.

⁸⁰ *Peters, Tom: Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu. Praha, Pragma 2001, s. 429.*

Z úvah *Benissa* a *Nanusa* ďalej vyplýva, že základným faktorom vodcovstva je schopnosť ovplyvňovať členov vrcholného manažmentu a zoradiť pre nich významy.⁸¹ Potom tvrdenie, že manažéri sú ľudia, ktorí robia veci správne, a vodcovia sú ľudia, ktorí robia správnu vec, nám objasňuje rozdiely medzi manažérom a vodcom a vytvára hranicu medzi týmito skupinami, aj keď veľmi vágnu. Tento rozdiel spočíva vo vizionárskej a posudzovacej činnosti. Je to účinnosť verus činnosť ovládnutá rutinou – výkonnosť. V takomto zmysle sa ľudia stotožňujú so základným účelom a generálnym smerom svojich podnikov. Ako potvrdzuje Peters, perspektíva takých manažérov smerovala k vízií.

Ďalej *Peters* zdôrazňuje, že „títo vodcovia boli podľa *Camusovej* frázy tvorcovia nebezpečia, nezvládali prosto iba základné rutiny... Ich vízie a zámery boli pôsobivé a priťahovali ľudí. Intenzita spojená so zaujatím je magnetickou silou. A tieto silné osobnosti nemuseli ľudí nútiť, aby im venovali pozornosť; oni všetko robia tak horlivo a sú ako deti tak absolútne sústredení na stavbu hradu z piesku na pieskovisku, že do toho vtiahnu aj ostatných“.⁸²

Podľa *Benissa* a *Nanusa* treba „tvoriť nebezpečne“ a „meniť základný metabolizmus svojej organizácie“. Táto radikálna definícia vodcovstva sa musí stať dnešnou normou. Najnižší alebo najvyšší manažér, ak sa neprikloní k „nebezpečnej tvorivej činnosti“, je predurčený na to, že stratí zamestnanie, alebo aj sa zrúti ním riadená zložka alebo podnik.

Lenže realita v krajinách transformujúcej sa ekonomiky sa značne líši od týchto definícií manažéra a vodcu. Naznačené tézy sa javia nereálne a vzdialené. „Rutinný spôsob myslenia“ manažérov minulých generácií a ich pretrvávajúce vo vrcholných pozíciách aj v dnešných veľkých podnikoch má všetky predpoklady na smerovanie k nadchádzajúcemu krachu.⁸³

V podnikoch veľmi často prežíva názor, že vrcholný manažment je „veliteľský zbor“. Tento názor sa postupne formuloval zrejme preto, lebo vrcholný manažment si neraz prisvojuje právo „absolútneho mocipána“. Výrazne sa to prejavuje v procese transformácie podniku na rozvinutú podnikovú formu. Vytvoriť veľký podnik znamená doslova „prelomový“ zásah do podnikového organizmu, ktorý dovtedy fungoval s primeranými výsledkami v zmysle pôvodných hierarchických mocenských štruktúr. V prípadoch, keď napríklad bývalý štátny podnik po privatizácii sa premenil na divíziu alebo odštepny závod, narušila sa „rovnováha“. Ak vrcholný manažment ostal na svojich pôvodných pozíciách (napríklad v pozícii riaditeľov divízie alebo odštepnych závodov) a dostával príkazy z ústredia podniku (napríklad od vlastníkov), začal zaujímať pasívnu rezistenciu.⁸⁴

Pri extrémnej koncentrácii riadenia na vrcholný manažment často sa vytvára situácia, v ktorej sa tieto riadiace zložky stávajú „prikazovačom“ a „rozdeľovačom“ úloh na nižšie zložky. Nastáva vnútorné „vrenie“, frustrácia a nespokojnosť. V konečnom dôsledku silnie tendencia všetko v podniku postupne uviesť do pôvodného stavu za predpokladu, že pôvodní manažéri zotrvávajú na svojich miestach a nemení sa ani podniková kultúra.

Tieto tendencie na úrovni divízií či odštepnych závodov vytvárajú požiadavky znovu nastoliť niektoré pracovné pozície, napríklad námestníka pre financie, napriek tomu, že financie centrálny spravuje finančný riaditeľ podniku. Je to preto, lebo „aparát“ vrcholného vedenia podniku spravidla nadobúda pocit dôležitosti a chce uplatňovať moc z titulu práce na vrcholnej úrovni.

⁸¹ Bennis, Warren – Nanus, Burt: Leaders: the strategies of taking charge. Canada, Harper & Row 1986.

⁸² Peters, Tom: Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu. Praha, Pragma 2001, s. 430.

⁸³ Týchto manažérov najčastejšie vyberajú na riadenie zahraničných pobočiek a podnikov so zahraničnou účasťou v transformujúcich sa krajinách, kde tieto podniky potrebujú pracovníkov, ktorí plnia ich rozhodnutie.

⁸⁴ V praxi to vyzerať tak, že manažment je „urazený“, že tak ako predtým sám nedisponuje všetkými finančnými prostriedkami podniku, že tieto prostriedky sa „sústreďujú“ na najvyššej úrovni a odtiaľ sa „prerozdeľujú“. Manažment odštepneho závodu nechce pochopiť, že musí konať samostatne predovšetkým v riadení výroby a zabezpečovaní výrobných cieľov, čo je jeho hlavnou činnosťou. Je tu tendencia zasahovať do vývojových, obchodných či iných činností, ktoré boli od pôvodného podniku odčlenené na centrálnu úroveň.

Inak povedané, niektoré činnosti sa centralizovali do spoločného podnikového útvaru, ktorý má poskytovať služby všetkým podriadeným zložkám, čím sa mala dosiahnuť ich vyššia efektívnosť. Tieto činnosti sa však nevykonávajú dôsledne a prejavuje sa potreba mať odborného pracovníka čo najbližšie k činnostiam.

Iná situácia nastáva, ak centralizované orgány snahou niektorých pracovníkov podniku presunúť odborné činnosti na nižšie zložky a čo najbližšie k procesom vytvárajú nové pracovné miesta v týchto podriadených útvaroch. Tak vznikajú duplicitné pozície (na divízií, v odštepnom závode i v ústredí) a administratívny aparát sa rozrastá. Je to nežiaduci jav a úlohou vrcholných manažérov je udržať projektované parametre celého podniku i podriadených podnikov.⁸⁵

Mnohé pokusy predchádzať takýmto tendenciám systematickým zlepšovaním výkonnosti podniku boli neúspešné. Najčastejšie sa maximalizovali spôsoby prinášajúce krátkodobé zisky. Investície do experimentov s diferenciaciou ponuky alebo nového distribučného systému, prípadne zvyšovania kvalifikácie boli nedostačujúce. Dôraz sa kládol na rozpočtovú kontrolu, čo v mnohom brzdiло rozvoj. Chýbalo riadenie s dlhodobým výhľadom a dôraz na uplatnenie synergického efektu.

Vývojové tendencie

Pri opise poslania vrcholného manažmentu sa musíme opierať aj o doterajšie skúsenosti a vývojové tendencie v iných krajinách. Systematicky uplatňovať známe postupy ešte neznamená, že nemôžu vzniknúť nové, založené na iných princípoch. Potvrzuje to vývoj vo svete, ktorý sa orientuje inak.

V západných krajinách vrcholní manažéri sa často opierali o akvizície ako o hlavný zdroj budúceho rastu. Tým získavali možnosť kontrolovať transakcie od začiatku až do konca najmä v prípadoch, keď bolo možné zaviesť aj nové formy financovania. Tak sa získali prostriedky od akcionárov podniku alebo od investičných bánk či investičných fondov. Bol to jednoduchší spôsob, ako zarobiť si tieto prostriedky vlastným rastom. Menej sa preferovalo využívanie vlastných prostriedkov na investovanie, rozvoj talentovaných líniových manažérov a využívanie schopností a skúseností vlastných zamestnancov. Manažmenty veľkých podnikov podporovali akvizície, programy usmerňovaného preberania podnikov a prerozdelenie finančnej hotovosti výkonnejším alebo perspektívne úspešným podnikateľským jednotkám. Konečným cieľom vrcholných manažérov podnikov však naďalej ostáva vytvárať hodnoty pre akcionárov. Cieľ podniku ostáva ten istý, menia sa spôsoby, ako ho dosiahnuť. Preto sa zmenilo aj poslanie vrcholného manažmentu.

Meniace sa poslanie vrcholného manažmentu vyjadruje skutočnosť, že vrcholní manažéri hľadajú nové prístupy. Mnohé funkcie v minulosti centralizované, ako napríklad rozvoj stratégie podnikania, riadenie ľudských zdrojov a finančné analýzy, sa presunuli na jednotlivé podriadené podniky, napríklad divízie (odštepne závody). Je to opačný prístup ako spomínaná centralizácia týchto činností. Vrcholný manažment rozhoduje o víziách a stratégii podniku. Vývojové zmeny v poslaní vrcholného manažmentu sú zachytené na obr. 16.⁸⁶

Preto proces podnikového rozvoja je v mnohom podnetný, ale vyžaduje neustálu korekciu a odhodlanie manažérov na všetkých úrovniach dosiahnuť hlavný cieľ, prospešnosť a efektívnosť podniku pri zachovaní rovnováhy s okolím.

⁸⁵ Paradoxné je, že takýto prístup sa nijako nepremiata do ich hospodárenia. Nemajú problémy s vyplácaním miezd, pretože mzdový fond sa im „prideluje“ podľa počtu pracovníkov z úrovne vrcholného vedenia podniku. Naproti tomu v podniku, ale i v rámci ústredia existujú samostatné právne subjekty, ktoré si „na seba“ musia zarobiť. Na prvom mieste je otázka, či majú na účte dosť prostriedkov, aby mohli mzdy vyplatiť. Tam je snaha minimalizovať počet pracovníkov a spravidla sa dosahujú lepšie hospodárske výsledky.

⁸⁶ Coates, Charles: Efektivní řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 222.

Sedemdesiate a osemdesiate roky	Deväťdesiate roky
Formovanie vízie a strategických smerov na prospech akcionárov a zákazníkov	Formovanie vízie a strategických smerov na prospech akcionárov a zákazníkov a transformácia na ciele, ktorými sa budú riadiť zamestnanci
Prísna kontrola hospodárenia využitím SBU	Riadenie strategických procesov (nemusi to byť iba výroba) <ul style="list-style-type: none"> • šírenie vízie, získavanie skúseností • pochopenie rozhodujúcich prvkov systému podniku • vypracovanie strategického rámca
Rozdeľovanie finančných prostriedkov medzi SBU	Svetové rozšírenie <ul style="list-style-type: none"> • symboly a relikvie • jednotný tím vrcholného manažmentu
Rozhodovanie o tom, ktorý podnik kúpiť a ktorý predať	Zhromažďovanie a rozdeľovanie rozhodujúcich zdrojov <ul style="list-style-type: none"> • ľudí a finančných prostriedkov • vytváranie aspoň jednej zručnosti, ktorá by bola svetovou špičkou v rámci konkurencie
Vypracovanie základných stratégií podniku (nízke náklady, diferenciácia)	Ovplyvňovanie a meranie úspešnosti podniku <ul style="list-style-type: none"> • ekonomické ukazovatele • ukazovatele výkonnosti

Obr. 16. Meniace sa poslanie vrcholného manažmentu

Opísaný spôsob je iba jednou možnosťou podnikového rozvoja, existujú mnohé modifikácie. Na zdroje rastu pôsobia aj nové paradigmy manažmentu.⁸⁷

Kvalita vrcholného manažmentu nie je daná jeho veľkosťou. Výrazne zoštíhli vrcholné manažmenty aj najväčších svetových podnikov.⁸⁸ Rozhodujú však o zásadných otázkach podniku. Preto vrcholný manažment musí ovplyvňovať všetkých zamestnancov. S víziami a cieľmi by sa mal stotožniť celý podnik, ak chce úspešne fungovať.

Úlohou vrcholných manažerov je pochopiť základné prvky a pracovné postupy celého podniku. Manažéri musia odstraňovať existujúce, predovšetkým informačné bariéry. Je nevyhnutné, aby sa dosiahla rovnováha medzi pochopením kritických aspektov systému podniku a prísny presadzovaním autority a rozhodovacích právomocí a zodpovednosti manažmentu. V praxi je to veľký problém. Manažéri, ktorí si zvykli samostatne rozhodovať a neprijímať iné názory, sa skôr deklasujú na nižší manažment. Vrcholný manažér totiž musí pracovať tímovo, pretože tímovo fungujú aj orgány riadenia veľkých podnikov.

V hierarchicky budovaných podnikoch sa očakáva zmena myslenia, nepreferovanie výlučne konkrétnej práce, ale koncepčný, strategický prístup. Manažéri musia byť aktívni a nesmú sa obávať rizík či konkurencie. Konkurencia musí byť výzvou na nové počiny v podniku. Preto vrcholní manažéri vytvárajú podmienky na tímovú spoluprácu a stimulujú tvorivé a inšpiratívne prístupy.

Práca vrcholného manažmentu musí byť kontinuálne previazaná so všetkými stupňami manažmentu. Podľa charakteru podniku sa vytvárajú adekvátne organizačné štruktúry, v ktorých existujú líniové vzťahy, funkčné vzťahy metodicko-kontrolného charakteru a funkčné vzťahy rozhodovacieho a prikazovacieho charakteru. Vývoj manažérskych prístupov vidieť na obr. 17.⁸⁹

⁸⁷ Posun paradigiem manažmentu sa prejavuje aj tým, že deväťdesiate roky sú poznamenané vlnou fúzií, zoštíhľovania a reinzinieringu. Priemyselné podniky sa stávajú prevádzkovo úspornejšími, ale zároveň je tu riziko, že sa zoštíhľovaním „vytlačí“ z podniku priestor na kreativitu a kreatívnu inováciu, ktoré by mohli mať u zákazníka budúcej generácie úspech. In: Moderní řízení 1/2000, s.18.

⁸⁸ Coates, Charles: Efektívni řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 222. Uvádza, že napríklad vrcholný manažment podniku ITT zoštíhlil z 3 500 zamestnancov počas desiatich rokov na súčasných 350.

⁸⁹ Coates, Charles: Efektívni řízení. Praha, Grada Publishing 1997, s. 230.

Sedemdesiate a osemdesiate roky	Deväťdesiate roky
Prirodzená, skúsenostami daná vlastná stratégia	Vytváranie a odovzdávanie hodnôt akcionárom maximálnym zhodnocovaním činností
Udržiavanie ziskov znižovaním nákladov	Vytváranie stratégie systémov podnikania, ktoré sú v súlade so stratégiou a poslaním firmy
Hospodárenie podľa rozpočtov bez prekvapení	Znižovanie nákladov zvyšovaním podielu na trhu
Strach z vrcholného manažmentu a defenzívne postoje. Kontrola zamestnancov, budovanie impérií, rešpektovanie hierarchie	Hospodárenie podľa rozpočtu s preberaním rizík
Budovanie funkčnej dokonalosti s cieľom zrýchliť postup vo funkciách	Zastrašovanie konkurentov a prechod do útoku
Plnenie funkčných povinností čo najlepším spôsobom a obklopanie sa bariérami po ich splnení	Školenie a motivácia zamestnancov, odstránenie hierarchie a byrokracie, stimulácia tímovej spolupráce
V tom období neexistovalo	Spolupráca bez ohľadu na funkcie s cieľom vytvárať väčšiu úžitkovú hodnotu pre spotrebiteľa
V tom období neexistovalo	Preberanie podielu zodpovednosti za celkový systém podnikania
Ovládanie informácií a získavanie vlastnej moci ich ovládnutím	Vytváranie a odovzdávanie informácií na prospech ostatných
<p>Doplnené pre časopis Reflexie č. 2</p> <p>Zdroje: Zelený, M.: Hledání vlastní cesty. Brno: Computer Press, 2011, 319 s., ISBN: 9788025116111. Budaj, P., Klencová, J., Špániková, M.: Shift paradigms and synergy effects of management. In: Knowledge for Market Use 2017. Olomouc, 2017</p>	<p>2. dekáda 21. storočia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systémovjší pohľad na manažersku prácu – nielen „vyprodukovať viac“, ale aj humánnejšie, ekologickejšie, pri vyššej bezpečnosti procesov, nižšej spotrebe neobnoviteľných zdrojov, zabezpečení pridanej hodnoty k znalostiam, v duchu spoločensky zodpovedného podnikania a pod. • Chápať, uplatňovať a podporovať masovú personalizáciu a vstup globálneho zákazníka s jeho náročnými požiadavkami, smerujúcimi k jedinečnosti produktov • Budovať siete a vytvárať prostredie, v ktorom „ľudia chcú (nie musia) nielen pracovať, ale aj k nemu patriť, s ním sa identifikovať“ • Dynamicky sa prispôbovať zmeneným okolnostiam a samostatne sa rozhodovať • Mať a využívať počítačové zručnosti a zručnosti pracovať s informáciami • Permanentne sa vzdelávať a organizovať svoje učenie a osobnostný rozvoj svojich pracovníkov • Zvládať prácu v interkultúrnom prostredí, záťažové situácie a prekážky, vítať zmeny • Participovať na inováciách generovaných globálne, ale realizovaných lokálne („ušitie na mieru“ lokálnej kultúre) • Porovnávať sa (svoje produkty, svoje procesy) s európskou ba i svetovou špičkou • Hľadať v ľuďoch skrytý potenciál a využívať ich energiu na vytváranie synergických efektov.

Obr. 17. Vývoj pohľadov na povinnosti líniových manažérov

Vrcholný manažment podniku má mimoriadnu zodpovednosť. Od jeho rozhodnutí sa odvíja budúcnosť podniku. Preto sa od vrcholného manažmentu očakáva naplnenie vodcovskej, ako aj manažerskej roly. Pritom podiel na rozvoji podniku má každý pracovník a je teda samozrejmé, že podnik ovplyvňuje jeho život. Vzájomnosť podniku, spoločenského prostredia a individuálnych aktivít determinuje spoločenské dianie a pochopiteľne aj ekonomiku krajiny. Podnik zároveň komunikuje s okolím a vstupuje do medzinárodných kontaktov. Manažment teda výrazne vplýva na formovanie a sebaformovanie ľudí, čím prekračuje rámec profesie a nadobúda významné spoločenské poslanie.

Ženy v manažérskych funkciách

Objavné postoje k ženám zapojeným do pracovného procesu prezentujú *Naisbitt* a *Aburdeneová*.⁹⁰ Z rozličných pohľadov analyzujú historickú úlohu žien pri pretváraní podnikov.⁹¹ Ženy v manažérskych funkciách sú podľa názorov niektorých bádateľov rovnako výkonné ako muži.⁹²

Iná je otázka, či rovnako ochotne prijímajú manažérske pozície ako muži.⁹³ Zrejme odlišnosť voľby vyplýva z hodnotovej stupnice muža a ženy. Muži zväčša uprednostňujú pracovnú kariéru, ženy rodinu.⁹⁴ Iba v nedávnej minulosti sa znovu prejavil záujem o komparáciu procesov a osobitostí vedenia mužov a žien v manažérskych funkciách.⁹⁵ Cieľom súčasných výskumov je určiť odlišnosti, pokiaľ ide o teóriu X a teóriu Y, prípadne o orientáciu v oblasti senzitivity.⁹⁶

Príležitosti pre ženy v manažérskych pozíciách sa až do osemdesiatych rokov obmedzovali skôr na ženské problémy a malý okruh povolani.⁹⁷ V súčasnosti ženy často získavajú najvyššie manažérske vzdelanie a výrazným spôsobom sa uplatňujú v manažérskych funkciách. Nie sú výnimkou ani vynikajúce podnikateľky. Preto úspechy žien nanovo podnecujú záujem o skúmanie problematiky vedenia ľudí a aplikácie na ženy. Niektoré názory varujú pred charakteristickým mužským typom a tvrdia, že tento manažérsky štýl je na ústupe. Jemný, citlivejší spôsob vedenia charakteristický pre ženy a menšia orientácia na využívanie moci prislúcha skôr ženám.⁹⁸ Väčšina existujúcich empirických údajov neuvádza nejaké zreteľné rozdiely v mužskom a ženskom manažérskom štýle. V podnikovom prostredí, kde sa kladie dôraz na korektné správanie, sa nijaké rozdiely nerobia. Pracovníci sa správajú, akoby na pracovisku neexistovali pohlavia, ale len pracovníci odvádzajúci prácu a dosahujúci stanovené ciele. Takéto postoje potom nedovoľujú zistiť, či existujú rozdiely, alebo ide len rozdielny pohľad na pohlavie pri vykonávaní manažérskej práce.

Definovanie rozdielu medzi pohlaviami v pracovnom prostredí a v pracovných prístupoch tvorí komplex poznatkov, ktoré spájajú rôzne vedné odbory so svojimi teóriami.

⁹⁰ Naisbitt, John – Aburdeneová, Patricia: Pretváranie korporácie. Interné vydanie prekladu do slovenčiny z rukopisu vydavateľstva A Warner Communications Company, september 1986.

⁹¹ V spomínanom období sa problematika často prerokovala v časopise *Business Week*. Časopis definuje kľúčovú úlohu ženy v prosperujúcom americkom hospodárstve a daný rozvojový proces označuje ako „veľké americké zariadenie na pracovné príležitosti – ôsmy div sveta“. Zároveň to dokumentuje údajmi: ekonomický rast USA za rok 1984 – takmer 7% – bol najvyšší od roku 1951. Dovtedy bola Amerika svetom mužov. Nemožno poprieť, že vplyv pracujúcich žien sa skrýva za mnohými dôležitými modelmi pretvárania podnikania, od zvýšenia záujmu o flexibilný pracovný program a programy výhod po nové rešpektovanie intuície.

⁹² V historických údajoch i v súčasnej literatúre nachádzame dosť dôkazov o mimoriadnych schopnostiach niektorých žien vo vedúcich pozíciách akéhokoľvek rangu. Uplatnili sa ako vladárky, alebo vodcovské osobnosti v spoločnosti. Spomenieme aspoň niektoré: Eleanor Rooseveltová, Jane Addamsová, anglická kráľovná Alžbeta, Katarína Veľká v Rusku a bývalá predsedníčka vlády Margaret Thatcherová. V súčasnosti bádatelia skúmajú ženy vo vedúcich funkciách, v podnikaní a snažia sa poznať ich spôsoby vedenia, postoje, názory, schopnosti a dosahované výsledky.

⁹³ Na druhej strane už len jednoduchým počtom žien zapojených do pracovného procesu sa mení svet práce pre ženy v pozícií chápaných vedúcich, ktoré samy museli byť práceneschopné, aby sa starali o choré deti, a podnikateľiek, ktoré majú predstavu o vytvorení podniku, kde ženy môžu byť matkami a miliónárkami.

⁹⁴ Diskusie najčastejšie prebiehajú skôr na stránkach populárnych časopisov, bez fundamentálneho vedeckého zdôvodnenia.

⁹⁵ Zaujímavý je názor, že keď muž vizualizuje situáciu rokovania, vidí len možnosť výhry alebo prehry. Žena to považuje za súčast dlhodobého vzťahu. Keďže väčšina situácií v podnikaní zahŕňa dlhodobé vzťahy, prístup žien je produktívnejší.

⁹⁶ Aj tu sa žiada poznamenať, že veľa žien sa nazdáva, že sa musia viac podobať mužom, ak majú byť úspešné v podnikateľskom prostredí, kde dominujú muži. To je chyba ako pre ženy, tak pre podniky. Taký typ ženy sa označuje ako „obojpohlavný manažér“ (*The Androgynous Manager*).

⁹⁷ Ženy, ktoré boli úspešné v podnikaní, pri výskume uvádzali, že na dosiahnutie úspechu museli vynaložiť oveľa väčšie úsilie a trpeli pracovnou diskrimináciou.

⁹⁸ Tento spôsob vedenia typický pre ženy sa označuje za niečo, čo lekár predpisuje na ozdravenie podniku.

Na bližšie objasnenie tohto problému môžu poslúžiť tieto vysvetlenia:

- Historické súvislosti potvrdzujú, že ženy sa spočiatku orientovali na služby a výchovu detí a počas svetových vojen dočasne zastupovali aj mužov. Išlo o nízko hodnotené práce s nízkou mzdou. Venovali sa jej ženy po splnení rodičovského výchovného posrania, s nedostatočnou praxou alebo po rokoch strávených mimo pracovné procesy.⁹⁹
- Ekonomické teórie definujúce rozdielnosť (teória ľudského kapitálu, teória dvojitého pracovného trhu):
 - teória ľudského kapitálu vychádza z nižšej požiadavky na vzdelanie a školenie u žien a zo skutočnosti, že ich poznatky za obdobie strávené doma zastávali, čím sa zdôvodňuje menší záujem zamestnávateľa ich školiť,¹⁰⁰
 - teória dvojitého pracovného trhu rozdeľuje trh na primárny a sekundárny: primárny trh obsahuje zamestnania s kariérou, vysokými mzdami, stabilitou a sekundárny s bezvýcho-diskovou situáciou, nízkou platenou prácou a malými výhodami.¹⁰¹
- Psychologické rozdiely v pojmoch ako vizuálnopriestorové vnímanie v podobe matematických schopností a agresivity (vyššia u mužov) a verbálne vyjadrovanie (vyššie u žien).¹⁰²
- Biologické rozdiely ako výsledok rozdielných pohlaví a prístupu k pohlaviam na základe týchto rozdielov a ich výchovy, čo však nevysvetľuje rozdielnosť pracovných zaradení.
- Sociálne vplyvy v procese vývoja pohlaví v rodine formujú jazyk, správanie a vytváranie rolí vo svojom prostredí. V škole sa chlapcom darí horšie, pokiaľ ide o ich hodnotenie, ale prevládajú v typických mužských odboroch. Ženy pri hodnotení svojich schopností a inteligencie sa pravidelne podhodnocujú.¹⁰³
- U žien ako subjektov vyhľadávajúcich prácu na získanie prostriedkov, ako aj na kariérny rozvoj sa jednoznačne nedokázala, ale ani sa nepopiera motivácia a zameranie sa na prácu, pretože je tu význačná skupina uprednostňujúca prácu pred rodinnými povinnosťami.¹⁰⁴
- Pracovné zvyky preukazujú neutralitu k pohlaviam, ale niektoré podľa výskumov majú zjavne postavenie založené na pohlaviach ako:
 - nábor a výber pracovníkov,¹⁰⁵
 - neformálna komunikácia,¹⁰⁶
 - kariérny rozvoj,¹⁰⁷
 - postoje.¹⁰⁸

Treba pripomenúť, že tieto poznatky nemajú stanovovať rozdiely, ale poukázat, že existujú takéto pohľady, nemôžu však tvoriť podklad rozdielov medzi manažérmi podľa pohlavia.

Aj v našich podmienkach, v novovznikajúcom podnikateľskom prostredí ženy dostávajú čoraz viacej príležitostí zastávať rídiace pozície. Kariérny vývoj a postup v rebríčku manažér-

⁹⁹ Hakim, Catherine: Occupational Segregation. London, Reserch paper No. 9, Department of Employment 1979.

¹⁰⁰ Amsden, Alice H.: The Economics of Women and Work. London, Penguin 1980.

¹⁰¹ Smith, James P. – Ward, Michael: Women's Wages and Work in the Twentieth Century. London, Rand 1984.

¹⁰² Maccoby, Eleanor E. – Jacklin, Carol N.: The Psychology of Sex Differences. Palo Alto, Stanford University Press 1974.

¹⁰³ Rosenkrantz, Paul – Vogel, Susan – Bee, Helen – Broverman, Inge – Broverman, Donald M.: Sex Role Stereotypes and Self Concepts in College Students. Journal of Consulting and Clinical Psychology, zv. 32/ 1968, s. 287 – 295.

¹⁰⁴ Walsh, Jack: Myths and counter-myths: as analysis of part time female employees and their orientation to work and working hours'. Work, Employment and Society, Vol. 3, No. 2/1999, s. 179 – 203.

¹⁰⁵ Webb, Jen: The Politics of Equal Opportunity: Job Requirement and The Evaluation of Women's Suitability. London, conference: The Psychology and Women at Work 1988.

¹⁰⁶ Terborg, James R.: Women in Management: Research Review. Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 6/ 1977, s. 647 – 664.

¹⁰⁷ Kanter, Rosabeth M.: Men and Women in the Civil Service. London, HMSO 1983.

¹⁰⁸ Cooper, Cary – Davidson, Marilyn: High Pressure: Working Lives of Women Managers. London, Fontana 1982.

ských funkcií značne závisí od odvetví, od funkčných oblastí a činnosti podnikov. Ženy kladú väčší dôraz na komunikáciu a spoluprácu. Preto sa prejavujú skôr v podnikateľskom prostredí služieb. Práve v období politickej korektnosti a multikulturálneho kompromisu a zvyšujúceho sa významu globálnej ekonomiky podnikateľské prostredie sa čoraz viac orientuje na služby. A tak orientácia žien na ľudí a ľudské vzťahy nadobúda čoraz väčší význam v prostredí zvyšovania kvality služieb a prezentovania myšlienok a názorov a následného hľadania spoločného konsenzu so zákazníkom.

Vzhľadom na tieto schopnosti ženy v prostredí služieb dostávajú čoraz viac príležitostí ako riadiaci pracovníci. Ukazuje sa, že všeobecne profitujú z lepšie vyvinutej schopnosti spolupracovať a hodnotiť spolupracovníkov. V našich podmienkach ešte aj v súčasnosti ženy v manažérskych funkciách pri porovnaní s rovnakou pozíciou zastávanou mužmi musia viac pracovať, hoci sú neraz odborne kompetentnejšie. Majú väčší cit pre kvalitu a vývojové trendy a stanovujú realistickejšie ciele. Vo väčšom počte obsadzujú nižšie a stredné manažérske posty s orientáciou na sociálne prostredie v podniku, ale aj mimo neho. Preto ženy vyhľadávajú skôr prácu v oblasti personalistiky, public relations a reklamy, v ktorých nie sú menovaní členovia vrcholného manažmentu.¹⁰⁹

Ženy nerady pracujú pod tlakom v konfliktnom a príliš konkurenčnom prostredí, preto prednostne zakladajú samostatné podniky so „žensky“ orientovanou kultúrou, menej často ostávajú v manažérskych funkciách.

Manažéri a vodcovia na prelome tisícročí

Význačné osobnosti manažmentu sa prejavovali a dosahovali dobré výsledky v každom období. Vrcholní manažéri veľkých podnikov sa aj v súčasnosti stávajú „hrdinami“, pretože podstatným spôsobom ovplyvňujú svoje okolie či už produkciou podniku, alebo spôsobom riadenia podniku. Preukázateľnými výsledkami a svojím umiestnením podľa zaužívaných kritérií najvýznamnejší predstavitelia vo svojich odvetviach sa uvádzajú na obr. 18.¹¹⁰

Dátumy zaznamenávajú ich ustanovenie do funkcií ako predsedov predstavenstva a generálnych riaditeľov podnikov, keď začali výrazne usmerňovať riadenie podniku a dosahovať markantné úspechy v oblasti podnikania.

Multikulturálny manažment

Každá spoločnosť, sociálna skupina alebo podnik majú vlastnú kultúru.¹¹¹ Nie je to kultúra izolovaná, pretože vstupuje do interakcií, vplýva na svoje okolie, tzn. na inú kultúru. Keďže ľudia pochádzajú z rozličných sociálnych celkov, dochádza k transferu jednotlivých kultúr. Aj pracovné sily v podnikoch majú multikulturálnu povahu. Prelínanie a vzájomné interakcie rozličných kultúr sú sprievodným javom súčasného sveta. Z aspektu kulturologického chápania

¹⁰⁹ Cherchez la femme – v managementu. Praha, Moderní řízení 05/2001.

¹¹⁰ The Thinkers 50, Suntop Media, 2002, <http://www.thinkers50.co.uk/html/about50.htm> a http://prodev.learningnetwork.com/Business_Managers/Articles/031601_bm_ar_Thinkers50Commentary_FTD.htm.

¹¹¹ Multikulturálny manažment rieši problémy ustanovením nadnárodných podnikov. Tie sa vyznačujú množstvom rôznych lokalizácií podnikov a samostatných podnikateľských jednotiek, ktoré vznikajú predovšetkým v procese globalizácie ekonomiky. Na tieto podniky pôsobí množstvo kultúr na lokálnej úrovni, čím vzniká problém kultúrnej rozmanitosti pri medzinárodnom vedení podniku. Výsledkom má byť využitie rozmanitých kultúr, ich výhod a diferenciacie na vytvorenie prostredia na úspešné uspokojenie potrieb zákazníkov na globálnom trhu.

1915	Du Pont, Pierre	Du Pont Powder Company	1983	Grove, Andy	Intel
1926	Ford, Henry	Ford company	1989	Dell, Michael	Dell Company
1937	Sloan, Alfred P.	General Motors	1992	Tapscott, Don	Alliance for Converging Technologies
1977	Gates, Bill	Microsoft	1994	Bezos, Jeff	Amazon
1978	Iacocca, Lee	Chrysler Motors	1998	Law, Andy St.	Luke's agency
1980	Welch, Jack	General Electrics	2000	Barnevik, Percy	ABB
1980	Harvey-Jones, Sir John	ICI			

Rok založenia spoločnosti	Meno	Názov spoločnosti	Funkcia
1970	Sir Richard Charles Nicholas Branson	Virgin Group Ltd.	majiteľ
1976	Steven Paul Jobs	Apple Computer, Inc.	spolujemajiteľ, výkonný riaditeľ
1998	Lawrence Edward „Larry“ Page Sergej Brin	Google, Inc.	spolujemajiteľ, výkonný riaditeľ spolujemajiteľ, prezident
2003	Elon Reeve Musk	Tesla Motors, Inc. SpaceX	spolujemajiteľ, generálny riaditeľ
2004	Mark Elliot Zuckerberg	Facebook, Inc.	spolujemajiteľ, prezident, výkonný riaditeľ

Doplnené pre časopis Reflexie č. 2

Obr. 18. Vodcovia

podniku sa zaužíval výraz podniková alebo firemná kultúra. Pod týmto pojmom chápeme predovšetkým „špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve“.¹¹²

Prevládajúci manažérsky štýl v každej krajine sa takisto spája s normami, očakávaniami, históriou, kultúrnym profilom ľudí a ekonomickými podmienkami.

Zodpovedá to národnej kultúre. To všetko sa úzko dotýka aj podnikov ako špecifického spoločenstva ľudí. O to viac, že vzájomné interakcie akceleruje globalizácia.

Z hľadiska multikulturálneho manažmentu treba ozrejmiť predovšetkým dva základné pojmy, a to národnú kultúru a podnikovú kultúru.

Národná kultúra. Každá spoločnosť má svoje tradície, zvyky a z nich konkrétne formovanú vlastnú kultúru. Jednotlivé kultúry sa prelínajú v rozličných pospolitostiach i u konkrétnych jedincov, a to v širokom historickom rámci. Medzi kultúrne javy sa najčastejšie zaraďujú náboženský okruh, národný okruh a okruh jednotlivých sociálnych subjektov. Vzory danej kultúry v historickom pohľade sa formovali a prenášali do praktického života často prostredníctvom náboženstva. Napriek tomu, že v moderných spoločnostiach sa význam náboženstva už tak nevyzdvihuje, je zakotvené v zásadných hodnotách a ideách. Ako uvádza Nový, „postupne sa vytvárajú svojbytné hodnotové normatívne systémy v rámci jednotlivých spoločenstiev. Predovšetkým v európskom regióne dochádza k vytváraniu národných kultúr“.¹¹³

Podniková kultúra. Taký sociálny útvar, ako je podnik, má svoju špecifickú, originálnu a neopakovateľnú kultúru. Je pochopiteľné, že sa to odráža aj v spôsoboch rozhodovania mana-

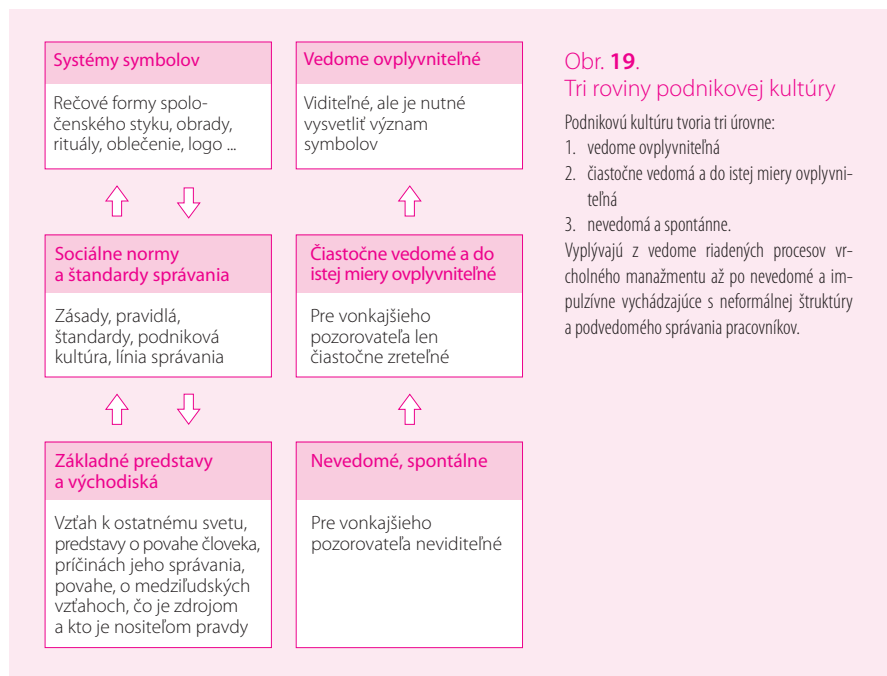
¹¹² Nový, Ivan a kol.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 24.

¹¹³ Nový, Ivan a kol.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 24.

žerov, v prístupe k práci, vo formovaní hodnôt prijímaných zamestnancami a na interpretácii a hodnotení skutočnej situácie v podniku, ako aj na spolupráci so zákazníkom. Formovanie podnikovej kultúry môže byť spontánnym dôsledkom prirodzeného konania zamestnancov, ktoré vyplýva z osobnostných a individuálne odlišných vlastností, ako aj z vonkajších pravidiel a podmienok ovplyvňujúcich prácu a správanie jednotlivcov či pracovných tímov. Na cieľavedomé formovanie podnikovej kultúry majú mimoriadny vplyv systematicky a cieľavedome orientované aktivity manažerov. Podniková kultúra je výsledkom práce vrcholného manažmentu, on jediný ju môže efektívne formulovať aj presadzovať či už bude pozitívna, alebo negatívna. Všetky vnútropodnikové normy, predpisy a pravidlá sú dôsledne vzájomne obsahovo previazané s predpokladom ovplyvňovať pracovné a sociálne správanie zamestnancov v súlade s podnikateľskou stratégiou.

Doteraz neobvyklým extrémnym spôsobom vznikajú nové medzinárodné podniky. Z tohto hľadiska aj manažment nadobúda novú, medzinárodnú dimenziu. Preto je nevyhnutné poznať problém kultúrnej rozmanitosti z hľadiska medzinárodného manažmentu a rešpektovať najdôležitejšie osobitosti. Podniková kultúra sa podľa *Scheina* všeobecne skladá z troch rovín (obr. 19).¹¹⁴

Pre podnikovú kultúru charakteristické postoje, normy a hodnoty vznikajú výlučne v podniku. Predstavujú interpretáciu podnikovej reality a zhodné kritériá pri riešení krízových situácií i operatívneho rozhodovania. Inými slovami – je to skupinový fenomén prejavujúci sa v konkrétnom správaní jednotlivca. Podniková kultúra však nie je štatistickým priemerom individuál-



¹¹⁴ Schein, Edgar H.: Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning, Sloan Management Review Fall 1996 s. 292 – 301.

ných hodnotových preferencií, postojov či noriem konania, je to skupinový fenomén a má výrazne sociálnu povahu. Ako celok nemá žiadnu materiálnu objektívnu formu svojej existencie, ktorá by bola mimo interpersonálnych vzťahov konkrétnych manažérov a ďalších pracovníkov podniku. Vzniká, rozvíja sa, prípadne sa mení či zaniká v určitom konkrétnom čase a na konkrétnom mieste. Má teda historicky prechodný charakter podľa foriem a intenzity interakcií vnútri podniku i medzi podnikom a vonkajším prostredím. Vystihuje to *Nový*, ktorý píše, že „časová podmienenosť a prechodnosť podnikovej kultúry je daná neustálou konfrontáciou jednak s aktuálnymi podnikateľskými prioritami, jednak s dynamickým vonkajším prostredím, ktoré je nositeľom meniacich sa hodnotových a normatívnych systémov.

Každá zmena podnikateľskej stratégie nevyhnutne znamená i formuláciu viac či menej odlišnej žiaducej podnikovej kultúry, ktorá má podporiť realizáciu tejto stratégie. Problém vždy spočíva v optimalizácii rozsahu, obsahu i rýchlosti tejto zmeny.¹¹⁵ Podniková kultúra je predovšetkým výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie. Je určitou spoločnou paradigmou uľahčujúcou vytváranie konceptuálneho náčrtu podniku. Zjednocuje a sprostredkúva význam jednotlivých skutočností a udalostí v podniku a umožňuje ľahkú orientáciu v jeho riadení.

Kultúra medzinárodného podniku

Každý národný podnik má svoju vlastnú národnú alebo podnikovú kultúru vychádzajúcu z národných lokálnych zvláštností. Pri interakcii dvoch alebo viacerých národných a súčasne podnikových kultúr môžu vznikáť navzájom si konkurujúce alebo aj deštruktívne vplyvy. To je častá situácia v medzinárodných podnikoch, ktorá komplikuje spôsob riadenia a prácu manažmentu. Spôsoby riešenia multikulturálneho kontextu závisia predovšetkým od charakteru situácie. Môže to byť:

1. vybudovanie dcérskeho podniku „na zelenej lúke“,
2. prevzatie podniku v zahraničí,
3. medzinárodná fúzia,
4. spoločný podnik (joint venture),
5. čiastková spolupráca so zahraničným partnerom, prípadne iná forma.

Podstatné je, že každá uvedená forma je v inej situácii pod rôznym tlakom materskej podnikovej kultúry a kultúry príslušnej krajiny. Z toho vyplýva, že interkulturálny manažment je jedným z kľúčových momentov celkového fungovania podniku v medzinárodnom prostredí a mal by byť jeho integrujúcim článkom. Pre nadnárodné korporácie má význam uplatnenia svojej vlastnej kultúry, ktorá je špecifická a všade zhodná a pre tieto podniky znižuje náklady, čo vznikli implementáciou národných kultúr a vytváraním vzájomných koordinátorov medzi týmito kultúrami. Preto sa centrály snažia presadzovať uniformitu a prevzatie kultúry, aby komunikácia a zjednotenie cieľov boli čitateľné a efektívne. Tu však vzniká úskalie presadzovania jednotnej kultúry a ignorovania osobitostí medzikultúrnych rozdielov, čo prináša rozporné zaobchádzanie so zákazníkom a vytváranie nevhodného a netvorivého pracovného prostredia.

Pri fúzii s iným podnikom sa musia vopred odhaliť potenciálne rozdiely medzi rozličnými podnikovými kultúrami a musí sa vytvoriť program na transformáciu a zjednotenie týchto kul-

¹¹⁵ Nový, Ivan a kol.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 29.

túr pri rešpektovaní národných zvláštností. Vždy dochádza k odlišnému chápaniu podnikovej kultúry, čo evidentne vyvoláva možné problémy najmarkantnejšie sa prejavujúce v sledovaní a meraní výsledkov a v podobe vedenia kontroly v sfúzovaných podnikoch. Poznaním kultúr a národných zvláštností možno predísť nedorozumeniam, konfliktom a sklamaniam. Aby sa dosiahli očakávané efekty sfúzovaných podnikov, treba urýchliť vzájomnú koordináciu a integritáciu, pretože tieto rozpory sú jedným z najčastejších zlyhaní fúzií.

Odlišnosti požiadaviek na manažment

Svet sa radikálne zmenil. Do popredia sa dostala medzinárodná konkurencieschopnosť. Globalizovaná ekonomika spôsobila, že svet je prepojený, a bez ohľadu na tento rozhodujúci fenomén doby prakticky žiadny podnik nemôže dlhodobo existovať samostatne. Podniky nového typu vychádzajú z globálnej perspektívy a majú mnohé centralizované funkcie spolu s decentralizovanou právomocou manažmentu v krajine, kde podnik pôsobí. Nové globálne podniky na celom svete majú v každej funkčnej oblasti priame i nepriame kooperačné vzťahy. Korporácie tohto typu sa opierajú o globálnu stratégiu, pretože svoje aktíva i riziká majú rozložené po celom svete. Nemôžu teda vychádzať iba z národnej perspektívy ústredia podniku. Keďže ich aktivity spájajú skupiny manažérov globálnych podnikov, ale aj regionálnych a funkčných manažérov na celom svete, vyhľadávajú a získavajú manažérov v celosvetovom meradle. Novovznikajúca sieť vzťahov prináša výkonnosť a konkurencieschopnosť na globálnej úrovni. Zároveň sa zvyšuje informačný aktívach stúpajú požiadavky na vedomosti, ktoré sa v podniku stávajú najdôležitejším aktívom.

Globálny manažér musí byť vodcovskou osobnosťou schopnou vyrovnáť sa s medzinárodnou konkurenciou, globalizáciou trhov, rozširovaním technológií, demografickými posunmi a rýchlou celkových zmien. Musí byť vybavený diametrálne odlišným súborom schopností. Takí vodcovia sa orientujú skôr na autoritatívny štýl ako na autoritátorský prístup k spolupracovníkom. Na výkon manažérskej funkcie už nie je podstatný počet odpracovaných rokov, dokonca ani absolútorium príslušnej vysokej školy, ale preukázaná schopnosť vyrovnáť sa s nepretržitými rýchlymi zmenami a schopnosť v krátkom čase aktívne prijímať významné rozhodnutia pri primeraných rizikách. Životne dôležité sú interpersonálne spôsobilosti.

Na efektívnosť v globálnej ekonomike manažér musí disponovať strategickými informáciami o sociálno-ekonomickej a politickej situácii v krajine, v ktorej pôsobí. Od globálneho manažéra sa očakáva, že bude verbálne a neverbálne komunikovať. Podnikoví vodcovia sa musia vymaniť z doterajších podôb riadenia a prispôbiť sa novým realitám. Samozrejmosťou súčasťou kvalifikácie globálneho manažéra je plynulá komunikácia vo viacerých jazykoch. Globálni manažéri musia mať cit pre iné kultúry a uvedomovať si vlastnú individualitu a vlastné kultúrne sklony. Je to zároveň predpoklad rýchlej adaptácie na odlišné podmienky podnikania. Rozdiely medzi manažérom na národnej úrovni a nadnárodným či globálnym manažérom zachytáva obr. 20.

Vlastnosti	Národný podnik	Medzinárodný podnik
Vzdelanie	• bez vzdelania	• vysokoškolské
Jazyk	• národný	• aspoň jeden svetový
Prax	• národná	• medzinárodné skúsenosti
Schopnosti	• národne orientované	• všestranné
Povedomie:		
Právne	• národné	• medzinárodné
Ekonomické	• národné	• medzinárodné a globálne
Sociálno-kultúrne	• národné	• multikulturálne
Riadenie:		
Plánovanie	• národný trh	• globálny trh
Organizačná štruktúra	• národné operácie	• celosvetové operácie
Právomoci	• zhodné	• rozdielne
Nábor manažérov	• národný zdroj	• celosvetový zdroj
Manažérska orientácia	• väčšinou etnocentrická	• geocentristická
Ovplyvňované vedenie	• podobnou kultúrou	• rozdielnymi kultúrami
Komunikácia	• národný rozmer	• celosvetový rozmer
Kontrolný systém	• podobné požiadavky	• množstvo rôznych požiadaviek

Obr. 20. Manažérske rozdiely

Globálni manažéri podnikov svetovej triedy sa sústreďujú predovšetkým na:

- formulovanie presvedčivej stratégie v globálnom meradle,
- vytvorenie takej organizačnej koncepcie, ktorej odrazom sú vhodné štruktúry a následne očakávané správanie pracovníkov,
- sústavný akcent na globálny prístup, zavádzanie hodnôt integrujúcich rôzne národné kultúry, ktoré sú implikované do podnikateľskej činnosti podniku;
- mobilizovanie a motivovanie pracovníkov na vytváranie ich vlastnej vízie budúcnosti.

Manažéri globálneho podniku musia považovať za samozrejmosť neustále zmeny v interpersonálnych vzťahoch i vo vzťahoch medzi pracovníkmi a podnikom, či jeho jednotlivými podnikmi v zahraničí. Je to istý stupeň neurčitosti vyplývajúci z nových príležitostí, prípadne konkurenčného ohrozenia pracovnej pozície či dokonca celého podniku. Nová situácia vytvára určitý paradox, keď sa od globálneho manažéra očakáva vysoká odolnosť oproti nejednoznačnosti, ale súčasne jeho podriadení očakávajú, že sa vytvorí bezpečné „stabilné prostredie“, ktoré by redukovalo obavy z neočakávaných rizík.

Pri porovnaní s národne orientovaným podnikom multinárodné a globálne korporácie svojím rozdielnym personálnym obsadením a cieľmi musia rešpektovať niekoľko odlišností, a to:

1. **Plnenie viacerých funkcií.** Rozhodujúca je medzinárodná mobilita pracovníkov. Spravidla sa chápe ako príležitosť budovať medzinárodnú kariéru a s tým súvisiaca zložitejšia práva na dlhodobé pôsobenie v zahraničí.
2. **Heterogenita funkcií.** V domácich podmienkach je spravidla homogénna štruktúra pracovníkov. V zahraničí sú odlišné podmienky, preto štruktúra manažérov a pracovníkov pôsobiach v odlišných spoločenských i podnikových podmienkach je oveľa rôznorodnejšia. To zvyšuje požiadavky na personálnu prácu v samom ústredí podniku.
3. **Citeľnejší zásah do súkromného života zamestnancov.** Kritériá výberu vhodných manažérov a pracovníkov na zahraničnú kariéru musia odrážať ich rodinnú situáciu a celkové

sociálne zázemie. Je to rozhodujúci aspekt limitujúci efektívnosť nákladov na prípravu a pôsobenie pracovníka v zahraničí.

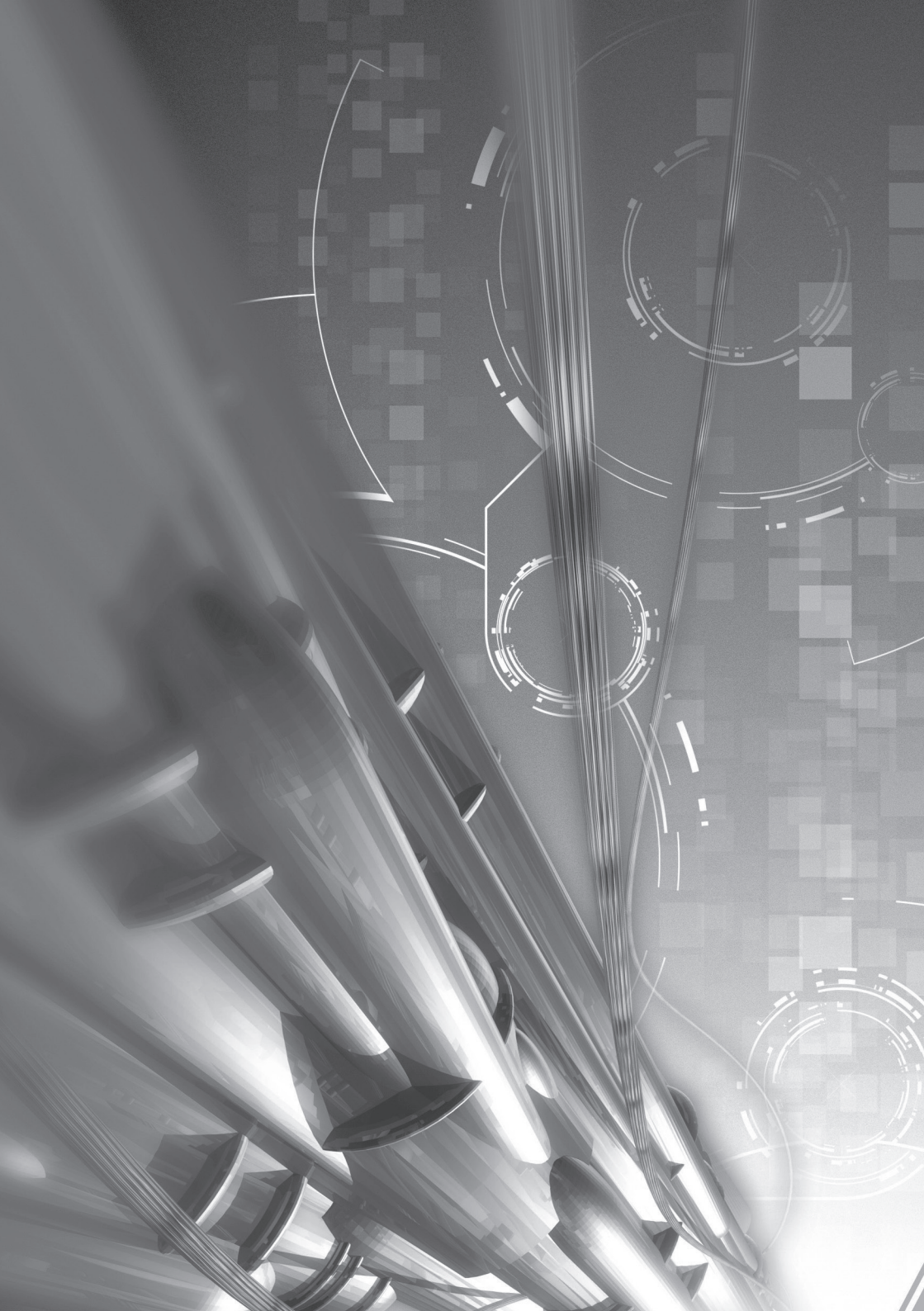
4. **Rozdielne ťažisko personálnej práce.** Zmena ťažiska sa vzťahuje na jednotlivé fázy vývoja zahraničnej pobočky podniku. Menia sa úlohy i priority.
5. **Väčší počet vonkajších vplyvov.** Najvýznamnejším vplyvom je rozdielne kultúrne prostredie a tradície v jednotlivých krajinách. Rozhodujúca môže byť aktuálna politická a ekonomická situácia danej krajiny. Výraznými vplyvmi sú odlišné zákony a pracovno-právne predpisy, prípadne iné zvláštnosti alebo obmedzenia.

Praktické riešenie podnikovej kultúry v medzinárodnom podniku sa môže opierať o trojaké modelové riešenie:

1. **Kultúrna dominancia.** Základnou stratégiou a rozhodujúcim cieľom medzinárodného podniku je vytvoriť jedinú silnú podnikovú kultúru v rámci všetkých jeho zahraničných podnikov. Takýto prístup sa niekedy označuje ako „globálna podniková kultúra“. Hlavným prístupom je presadiť univerzálne ciele, hodnoty, sociálne normy a vzorce konania spravidla zodpovedajúce národnej kultúre v mieste riadiaceho ústredia podniku.
2. **Pluralita kultúr.** Je to kultúrny kompromis, tzv. polycentrická podniková kultúra, ktorej podstatou je vytvoriť dostatočný priestor na individuálne odlišný prístup pri tvorbe podnikovej kultúry v každom zahraničnom podniku. Tá vychádza z kultúrnych tradícií a špecifik domáceho prostredia, pričom v obmedzenej miere rešpektuje univerzálne ciele, prístupy a metódy. Rešpektovanie manažmentu podnikového ústredia garantujú spoločné informačné zdroje, prípadne finančné zásahy v procese riadenia.
3. **Synergický model.** Vyžaduje si vzájomnú koexistenciu viacerých národných kultúr a programovú toleranciu veľmi odlišných, až protikladných štruktúr, ako aj vzájomnú toleranciu vnútorného pochopenia. Súhrou týchto aspektov môže nastať synergia dôležitá pre prácu zahraničného manažmentu. Ako uvádza Nový: „do popredia sa dostáva kritérium interkultúrnej kompetencie. Ide o reálnu schopnosť (nielen osobnostný potenciál) pracovníka zvládať nároky práce v medzinárodnom tíme a odlišnom kultúrnom prostredí.“¹¹⁶

Rozsah a intenzita kultúrneho prepojenia a dosiahnutie žiaducej synergie závisia aj od veľkosti zahraničného podniku. Všeobecne menšie podniky sa prispôbujú lepšie, rovnako ako vybraný menší počet manažérov a pracovníkov je rýchlejšie adaptovateľný na špecifické podmienky príslušnej krajiny. Jednoduchšie je aj riadenie menšieho počtu pracovníkov z ústredia podniku.

¹¹⁶ Nový, Ivan a kol.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 87.



Plak na čoraz väčšie krátkodobé zisky aj najväčšie svetové korporácie vedie k tomu, aby zoštíhľovali svoje podniky, pričom ich moc a vplyv neklesajú. Fúziami, akvizíciami a strategickými spojenectvami upevňujú svoju kontrolu nad trhmi a technológiou a nútia svojich dodávateľov prijať extrémne tvrdé konkurenčné podmienky. Podniky znižujú svoje štandardy, aby získali prístup na svetové trhy, a poddávajú sa kontrole veľkých korporácií. Tým sa prehĺbuje ich závislosť od sociálne i ekologicky deštruktívnych technológií v prospech zisku veľkých korporácií. To znamená, že ekonomické žmýkanie veľkých vedie k fyzickému, sociálnemu, environmentálnemu i mentálnemu žmýkaniu malých a slabších. Tak dochádza k narušeniu a nekontrolovateľnosti globálneho ekonomického systému a vytvárajú sa sťažené podmienky na riadenie podniku v súlade s verejným záujmom. Súčasný trend podľa všetkého smeruje k urýchleniu rozkladu spoločnosti a degradácii životného prostredia.¹¹⁷ Spojením progresívnych síl je však reálne tento trend zvrátiť. Najvyššou prioritou musí byť ukončenie nadmernej spotreby, rastu populácie a nerovnosti, pričom tieto tri požiadavky sú vo vzájomnej závislosti. Moderný manažment uprednostňuje extrémny, a preto sa z trhov vytráca ekvivalencia zmeny. Kým tzv. reálna ekonomika rastie tempom zdvojnásobenia v rozpätí od 5 do 10 rokov, špekulatívny kapitál rastie troj- až desaťnásobne rýchlejšie. Preto sa v období každých 5 – 10 rokov objavuje kríza nie z nadvýroby, ale preto, že prasknú kapitálové bubliny (assets bables). Lenže ani táto šoková korekcia nezmenšuje rastúce prevažovanie špekulatívneho kapitálu nad hodnotovým.

Smery budúceho vývoja

Technický progres a rast produktivity sú prospešné, ak je preukázateľné, že sa dosiahli užitočnou výrobou a službami pri ich rovnomernom rozdelení. Pritom prínosy musia prevážiť nad škodlivými dôsledkami. Ale vonkajškové javy blahobytnej spoločnosti sú späté s väčšou závislosťou od automobilu a priemyslu zábavy, vrátane televízie. To vedie k znižovaniu kontaktov medzi ľuďmi, k odklonu od reálneho života, k imaginácii a manipulácii. Súbežne rastúci finančný zisk predstaviteľov ekonomickej moci prináša zvýšené vyčerpávanie prírodných zdrojov na úkor iných. Ďalšie prerozdeľovanie zdrojov iba prehĺbuje rozdiely medzi bohatými a chudobnými. Z tohto aspektu rast je dôležitý, iba ak zabezpečuje rozvoj. Preto prírodné zdroje sa musia využívať v súlade s regeneratívnou schopnosťou prírody a spôsob ich alokácie musí spĺňať požiadavku primeraného uspokojovania potrieb ľudí v súlade so spoločenským, kultúrnym, intelektuálnym a duchovným rozvojom.

V súčasnosti aj v našich podmienkach zaznamenávame, že sa pokračuje v osvedčených praktikách. Spoločnosť pociťuje ekonomickú moc a závislosť od zahraničného kapitálu.¹¹⁸

¹¹⁷ Aj na Slovensku Greenpeace upozorňuje na obrovské riziká, ktoré skrýva genetické inžinierstvo. Dôsledky uvoľnenia geneticky manipulovateľných rastlín do prostredia sú nepredvídateľné! Zdravie a životné prostredie ničia pesticídy, dioxíny a niektoré umelé materiály. Podľa prieskumu až 88 % Slovákov uprednostňuje prirodzené potraviny a 92 % žiada zreteľne označiť geneticky manipulované prísady. Človeka a životné prostredie ohrozuje aj prevádzka jadrových elektrární. Znečistené rieky sú svedkami úniku jedovatých látok z tovární. Vo východnej Európe sú na dennom poriadku priemyselné havárie. Ich následkom unikajú do riek a ovzdušia toxické látky. Dôsledkom znečistenia životného prostredia sú radikálne zmeny počasia, ničivé povodne a neznesiteľne suchá spôsobené globálnym otepľovaním.

¹¹⁸ Na Slovensku v tzv. druhej fáze privatizácie podnikatelia s domácim kapitálom často uprednostnia lákavé zahraničné ponuky ako bezpečný jednorazový príjem za predaj podniku bez ohľadu na budúcnosť podniku a zábery kupujúcich. Zahraničným záujemcom sa často predáva aj pre neschopnosť domácich vlastníkov spravovať privatizovaný podnik, prípadne dôvodom predaja je chamtivosť a túžba po bezpracnom zisku a pohodlnom živote. Týmto spôsobom sa vlastníctvo veľkých podnikov stáva výsadou zahraničného kapitálu so všetkými jeho dôsledkami. Aj keď je kapitál medzinárodný, nie je jedno, v čích rukách sa koncentruje a aká je budúcnosť podniku vzhľadom na ekonomickú silu a záujmy zahraničných vlastníkov.

Pri raste podnikov so zahraničnou účasťou malé podniky musia vynakladať nesmierne úsilie, aby vôbec prežili. Trh nadobúda monopolistický, až oligopolistický charakter a je viditeľná aj politická moc najväčších zahraničných podnikov, prejavujúca sa požadovaním výhod pri externalizácii výroby, prípadne služieb. Privatizáciu sprevádza panperizácia štátu,¹¹⁹ takže klesá schopnosť štátu zastávať asistentskú pozíciu pri výklade rozdielnosti v pôsoblosti tzv. živého kapitálu. Sám fakt, že s privatizáciou vzrástla sila tzv. temnej ekonomiky (klientelizmus, korupcia, zločin) ukazuje, že trhová výmena degeneruje do tzv. škrtenia koristi, do tunelovania hodnôt, ktoré nadobudli minulé generácie, a že trh sa mení na lovný priestor (v štádiu terajšieho neoliberalizmu). Náklady na podnikanie sa internalizujú v príslušnom regióne v podobe prenesenia časti nákladov na danú lokalitu.¹²⁰ Tak vzniká nezaslúžený zisk veľkých zahraničných podnikov, ktorý zefektívňuje fungovanie trhového mechanizmu. Prítom kapitál vlastnia zahraničné podniky, ktoré majú neobmedzenú moc požadovať vysokú produktivitu a zavádzajú tvrdé pracovné podmienky v externalizovaných regiónoch pod hrozbou presunu kapitálu, a tým aj pracovných príležitostí do iných krajín. Taký prístup odlišuje práva ľudí a práva kapitálu, čiže je v rozpore s klasicky chápanou spravodlivosťou. To znamená, že vlastníci kapitálu sa aj v cudzej krajine stávajú predstaviteľmi ekonomickej a postupne i politickej moci. Spoločenské rozpory sa prehlbujú, rastie neúmeraná diferenciácia vlastníkov, manažérov a zamestnancov, čím sa zároveň legalizuje chudoba a nedostatkovosť väčšiny. Výkon ekonomiky sa potom hodnotí podľa počtu najbohatších ľudí, schopnosti manažérov zoštíhlovať podniky, ovplyvňovať kompetentné inštitúcie, zvyšovať svoju moc a schopnosť ovládnuť svetové trhy. Prototypom úspešného jednotlivca sa stáva bohatý človek bez ohľadu na to, akým spôsobom bohatstvo získal. Honba za peniazmi a získavanie majetku sa glorifikuje a neraz sa stáva zmyslom života. Pertraktuje sa ekonomický racionalizmus voľného trhu, ktorý stavia métu maximálneho konzumovania bohatých, čím sa vytvára viac pracovných príležitostí pre chudobných. Na tom základe sa odôvodňujú aj daňové úľavy pre zahraničných investorov a obsadenie čoraz väčšieho podielu svetových zdrojov.

Budúci vývoj sa len teraz pripravuje a podniky nevyhnutne potrebujú vytvoriť stratégie pre prichádzajúce smery. Analýzou a extrapoláciou minulého vývoja podniky získavajú zjednodušenú predstavu o budúcnosti. Lenže používať historické údaje a čakať na výročné správy a audity za predchádzajúce obdobie nie je dostačujúce. Je totiž známe, že budúci vývoj je charakteristický diskontinuitou, skokmi a dosiaľ neexistujúcimi smermi. Štruktúra podniku, výber ľudí, zaraďovanie do pracovných funkcií, motivácia a postupy v podniku sa však chápu ako úsilie ustáliť, kodifikovať a udržať nezmenený stav a neorientujú sa na zmenu. Nové smerovanie prináša ostrú konkurenciu s jej už upravenou a prispôbenou podnikovou kultúrou umožňujúcou zmeny.

Dobre fungujúce či prežívajúce podniky svojou zotrvačnosťou vytvárajú určité nové prostredie. Ak dobrý podnik dlhšie zotrvá na svojej zabehnutej pozícii, stane sa priemerným a pomaly smeruje k zániku. Potrebuje sa vedome odlíšiť od priemeru, nasmerovať sa na splnenie potrieb zákazníkov vytvorením vnútorného prostredia schopného na zmeny nielen reagovať, ale ich so značnou pravdepodobnosťou aj predvídať. Základom sa stáva tvorivé riešenie problémov a vhodné vytýčenie strategických cieľov za podpory nových manažérskych metód a techník. To neznamená, že ciele, techniky a stratégie sú samospasiteľné, sú však prostriedkom na to, ako dosiahnuť podnikateľské preferencie.

¹¹⁹ Termín panperizácia vychádza z termínu panpédia – všeobecná výchovná sústava.

¹²⁰ Uhradenie nákladov za infraštruktúru, nehnuteľnosti, právne a realitné riešenie problémov s lokalitou, daňové úľavy, vzdelávanie pracovných síl.

Inovácie a rast sa majú vždy pohybovať v medziach normality, lebo akákoľvek orientácia na extrémny približuje prax nelegálneho trhu a uľahčuje pohlcovací a prienikový pohyb trhu zločinu. Prerastanie trhu normality s trhmi extrémov je najväčšie budúce riziko vývoja.

Budúcou kľúčovou otázkou je obnova rovnováhy záujmov a legitimity všetkých záujmov. Je nesporné, že jednotlivci majú svoje legitímne záujmy a z nich sa odvodzuje ich vlastnícke právo. Takisto je legitímne uznať právo na združovanie jednotlivcov a z neho plynúce skupinové vlastníctvo. Ale takisto je načas uznať záujmy verejnosti ako verejné vlastníctvo (municipálne, regionálne a celoštátne). Štát ako správca trhu musí zabezpečiť rovnosť príležitostí individuálneho, skupinového a verejného záujmu. Je rozumné umožniť v budúcnosti tzv. paralelné participovanie jednotlivcov, skupín a verejnosti.

Trendy a predpoklady

Futuroológovia a analytici poradenských agentúr, nevládne združenia a hnutia vykresľujú predstavy budúcich generácií. Podniky existujú v konkrétnom spoločenskom, ekonomickom a prírodnom prostredí. Dominantnú úlohu zohrávajú spoločenské, ekonomické, technologické a ekologické výzvy. V Európe je zreteľné smerovanie k multikultúrnym spoločnostiam. V západných priemyselných krajinách sú tak isto významné sociálnodemografické zmeny.¹²¹ Hlavnými oblasťami zmien je svetová politika, ekonomika, obyvateľstvo, rodina a domácnosť, mestá a dediny, ekológia a vedecko-technický rozvoj.

Vychádzame z *Naisbittových* megatrendov, ktorých znaky sú nasledujúce:¹²²

- rozrušovanie národných štátov a vytváranie nadnárodných prepojení a spoločenstiev,¹²³
- zvyšovanie regulácie a vypracovanie predpisov na lokálnej a regionálnej úrovni na ochranu týchto spoločenstiev,
- znižovanie významu tradičných kultúr a presadzovanie spotrebných kultúrnych návykov založených na ekonomickej dominancii,
- zvyšovanie spotrebiteľského správania nielen v rozvíjajúcich sa krajinách, ale rozširovanie jeho rozsahu v rozvinutých krajinách a znižovanie exportu,
- znižovanie regulačných opatrení a administratívnych bariér pre obchod a pohyb kapitálu, kapacít a ľudských zdrojov,
- vyľudnenie vidieka a zrušenie poľnohospodárskych príležitostí v prospech veľkomiest, priemyslu a služieb,
- presun priemyslu náročného na energiu a pracovné sily do terciárneho a kvarciárneho sektoru s vysokou pridanou hodnotou,
- presun z mužskej dominancie a zamestnanosti k ženskej a ich vzájomné vyrovnávanie, zvyšovanie významu nových oblastí a pôvodne zaostalých regiónov a presun politických, ekonomických a sociálnych aktivít do týchto oblastí.

Podľa *Lindemanna* predstavy sa zameriavajú na očakávanie zahŕňajúce celú škálu ľudského bytia a týkajúce sa celej planéty.¹²⁴

- Ľudský vek sa predĺži na 120 – 150 rokov novými druhmi potravín a hormonálnymi metódami, a tým vznikne nové geografické zoskupenie obyvateľstva a chápanie produktívneho veku.

¹²¹ Kassay, Štefan – Souček, Zdeněk: Ako pripraviť a presadiť efektívnu stratégiu podniku. Bratislava, Strateg 1996, s. 7 – 12.

¹²² Z kníh Naisbitta, Johna: Megatrends; Megatrends 2000, Global Paradox; Megatrends Asia.

¹²³ Princíp modularity a mozaikovej štruktúry však popiera legitímnosť zániku národných štátov. Štátnemu sebestvstvu sa nedá brániť rušením národných štátov, ale ich kooperatívnym napojením do súšťať. Zámerom nie je svetový superštát, ale svetové súšťaťie.

¹²⁴ Lindemann, Michael: Looking Ahead: Trends. Top Stories of the 21st Century. GSRreport 25. 8. 1999.

- Rozvinie sa klonovanie s veľmi kontroverzným správaním v oblasti etiky a práva a so zvyšením tendencie regulácie a právnych noriem, ako aj zneužitím na kriminálne aktivity.
- Odstránia sa a zmiernia sa choroby na základe nových genetických objavov, bežné choroby dneška vymiznú, ľudský organizmus bude mať vybudovaný superimunitný systém.
- Zvýši sa energetická závislosť a nájde sa jej riešenie.
- Hlad sa eliminuje novými metódami výroby potravín a ich vnímania, ako aj ich schopnosti udržiavať a rozvíjať život.
- Rozšíri sa cestovanie vesmírom, vytvorí sa kolónia mimo Zeme a dosiahne sa nový spôsob cestovania.
- Nové spôsoby komunikácie umožnia efektívne spojenie v slnečnej sústave a mimo nej.
- Bude objavený mimozemský život a rozšíria sa rozpory súvisiace so stretávaním sa s mimozemšťanmi pre narušenie politických, sociálnych a náboženských paradigiem pozemšťanov.
- Vzniknú nové náboženstvá na základe nových vedeckých poznatkov a bude snaha ich presadiť na úkor tradičných náboženstiev a ateistických spoločností.
- Zariadenia umelej inteligencie budú schopné riešiť nastolené problémy, vrátane sebareprodukcie.
- Terorizmus rozšíri svoje pôsobenie a ciele ako dôsledok zvyšujúceho sa počtu populácie a rozmáhajúcej sa chudoby.
- Zavedú sa mozgovo-počítačové prepojenia slúžiace na nahradenie určitých poškodených alebo nefungujúcich funkcií mozgu.
- Odvrátia sa akékoľvek hrozby kolízie Zeme s cudzím kozmickým telesom a jej zničenia.

Trendy napriek kontroverznosti určujú široký rámec na predikciu vývoja spoločnosti a podnikateľského prostredia, a tým klímy na existenciu a rozvoj podnikov. V očakávaných trendoch sa odrážajú zmeny trhu orientovaného podniku, ktoré už prebiehajú v EÚ predovšetkým z pohľadu integrácie východoeurópskych štátov do európskeho alebo svetového spoločenstva.

Volný trh a globalizačné tendencie

Podnikateľské prostredie na voľnom trhu je zastúpené veľkými korporáciami expandujúcimi vytváraním medzinárodných a celosvetových sietí a podnikov. Tieto tendencie podporujú medzinárodné organizácie, ako je MMF, SB, WTO, v ktorých sa za ich finančnej pomoci a sankciami odstraňujú národné bariéry proti presunu kapitálu, kapacít, produktov, ale aj pracovných síl.

Globalizácia, a najmä ekonomická globalizácia prináša do podnikateľského procesu nové faktory. Mení podnikateľské prostredie a vytvára nevyhnutnosť riadiť sa danými pravidlami. To je predpoklad úspešnosti a nie iba zápasu o prežitie. Globalizačné faktory možno charakterizovať takto:

- globalizácia trhov, konkurencie, kapacít a kapitálu,
- okamžitý prenos kapitálu a zrýchlený presun kapacít a produktov,
- združovanie prostriedkov alianciami, zlučovaním a rozdelením rizika,
- prebytok ponuky nad dopytom aj na rozvíjajúcich sa trhoch,
- skracovanie životných cyklov produktov,
- stupňovanie konkurenčnej intenzity a dynamiky,
- všeobecná zmena hodnôt a etických noriem,

- reorganizácia vnútorných štruktúr podnikov,
- požiadavka implementácie nových postupov, metód, nástrojov a technológií.

Predpokladom dosiahnutia stabilného rozvoja ekonomického prostredia v globálnych podmienkach je prežitie a úspešný rozvoj podnikov, čo predstavuje potrebu zavádzať vnútorné, ale navonok orientované zmeny. To nemožno dosiahnuť len vytvorením prostredia schopného rozpoznať a adekvátne reagovať na zmeny a hrozby z okolia. Základom na vytvorenie takejto platformy je informačná spoločnosť a vedomostný potenciál zamestnancov vychádzajúci z ich inovačných aktivít a kreatívnosti, spojený potrebou štrukturálnych zmien v podnikoch tak, aby nadobudli organizačnú flexibilitu a schopnosť rýchlo reagovať na výzvy a zmeny konkurenčných podmienok, na trhové zmeny, na požiadavky zákazníkov, a to v čoraz kratšom čase.

Regulácia a ochrana miestnych záujmov

Súčasťou ekonomických teórií sú aj alternatívne či environmentálne alebo antiglobalizačné teórie (green economist). Smerujú k zvyšovaniu regulácie a presadzovaniu lokálnych záujmov. Majú tendenciu obmedzovať moc a silu medzinárodných korporácií. Nová podoba ekonómie dvadsiateho prvého storočia sa orientuje na služby komunitám a prihliada na environment a vytváranie priestoru pre budúce generácie. Reprezentantmi týchto názorov sú *Daly a Cobb*,¹²⁵ *Henderson*,¹²⁶ *Ostrom*,¹²⁷ či *Douthwaite*,¹²⁸ *Korten*,¹²⁹ a *Reich*.¹³⁰ Títo predstavitelia majú výhrady proti uplatňovaným ekonomickým teóriám, ktoré zdôrazňujú globalizáciu, voľný trh, krátkodobé zhodnotenie zdrojov a rozširovanie moci korporácií.

Rast a rozvíjnosť podnikov nie sú produktom prirodzených alebo evolučných procesov, v rozhodujúcej miere sú výsledkom politických rozhodnutí prijímaných vládou v zastúpení občanov. Preto sa dané rozhodnutia podrobujú kritike tak, aby zodpovedali smerovaniu spoločenského a ekonomického života.¹³¹ Mnohé hnutia sa sústreďujú na objasňovanie a sledovanie spôsobu, akým veľké podniky získavajú a používajú rôzne dotácie a prenášajú svoje náklady na lokálne podniky či krajiny.¹³²

Ekonomický rast nevychádza z konvenčných ekonomických teórií založených na predpoklade, že rast je hnacou silou rozvoja, ale na rozvoji lokálnych komunit.¹³³ Zásahmi v záujme rastu na lokálnej úrovni nakoniec dochádza k strate pracovných príležitostí a k zvyšovaniu chudoby, aj keď sa na národnej úrovni registruje rast HDP.

Niektoré podniky sa správajú, akoby globalizácia neexistovala. Dokonca ju chápu ako mýtus a nazdávajú sa, že netreba nijako zasahovať do fungovania medzinárodných podnikov. Sú síce medzinárodnými podnikmi, ale len nevýznamnú časť svojich produktov realizujú globálne, väčšinu ponúkajú na lokálnych trhoch.¹³⁴

¹²⁵ Daly, Herman E. – Cobb, John B.: For the Common Good. Boston, Beacon Press 1989.

¹²⁶ Henderson, Hazel: Building a Win-Win World. Life Beyond Economic Warfare. San Francisco, Berrett-Koehler Publisher 1996.

¹²⁷ Ostrom, Elinor: Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge, Cambridge University Press 1990.

¹²⁸ Douthwaite, Richard: The Growth Illusion. How Economic Growth has Enriched the Few, Impoverished the Many and Endangered the Planet. The Lilliput Press 2000.

¹²⁹ Korten, David C.: Keď korporácie vládnu svetu. Košice, Mikuláš Hučko 2001.

¹³⁰ Reich, Robert B.: The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism. New York, Vintage Books 1992.

¹³¹ Gorelick, Steven: Malé je krásne, veľké je dotované. Košice, Spoločnosť priateľov Zeme 2000, s. 7.

¹³² Daly, Herman E. – Cobb, John B.: For the Common Good. Boston, Beacon Press 1989.

¹³³ Douthwaite, Richard: The Growth Illusion. Totnes, Green Books 1992, s. 201.

¹³⁴ Rugman, Alan M.: The End of Globalization. London, Random House/McGraw-Hill 2001.

Preto je možné, že základnou činnosťou úspešných nadnárodných korporácií je centrálné vytváranie stratégií na regionálnych základoch, pričom neúspešné podniky presadzujú globálne stratégie.

Ekonomická globalizácia negatívne vplyva na miestne ekonomiky, keďže nadnárodné podniky svojím centrálnym riadením a sústredením zdrojov riešia svoje problémy z centrál a sú odtrhnuté od miestnych podmienok. Lokality sa stávajú závislými od akejsi odcudzenej väzby, bez poznania lokálnych potrieb. Pritom sa využívajú miestne zdroje a akumulované miestne prostriedky sa prenášajú mimo lokality, čo znižuje schopnosť lokalít a regiónov rozvíjať sa a vytvárať vhodné ekonomické a sociálne prostredie pre komunitu. Všetky tieto tendencie odporcovia globalizácie a zvyšovania moci nadnárodných korporácií pokladajú za ohrozujúce miestne spoločenstvá. Preto tieto hnutia sa snažia eliminovať pôsobenie korporácií na zhoršovanie lokálneho prostredia.

Nové hnutia spájajúce mnohé akademické disciplíny, ako je história, sociológia, ekonómia, ekológia, biológia, fyzika, vytvárajú súbor hlavných princípov pre zdravé spoločnosti a snažia sa medzi prvkami vytvoriť harmóniu. Ako princípy zdravej spoločnosti dvadsiateho prvého storočia *Korten* uvádza princíp:¹³⁵

- ekologickej udržateľnosti,
- ekonomickej spravodlivosti,
- biologickej a kultúrnej diverzity,
- suverenity ľudí,
- vlastnej zodpovednosti,
- spoločného dedičstva.

Z pohľadu tradičných teórií nekonvenčné alebo environmentálne teórie sa snažia presvedčiť politikov a lokálne spoločnosti, že určité ekonomické aktivity je nevyhnutné regulovať, aby nedochádzalo k deformáciám a nepremyslenej nekontrolovanej činnosti podnikateľských subjektov deštruujúcich prostredie, v ktorom ľudia žijú a chcú v budúcnosti žiť. Pre podnikateľské prostredie vznikajú nové úlohy spájať svoje aktivity s lokálnymi komunitami a podieľať sa na vytváraní prostredia.

Jednou z metód, ako udržať rastovú rovnováhu, je zákonne obmedzovať tzv. gigantický rast. Dnešná oslava gigantizmu je len zamaskované vytváranie podmienok na predátorské fúzie. Gigantizmu sa treba brániť.¹³⁶

Európska únia a jej vplyvy

Vstup Slovenska do EÚ sprevádza proces rozpoznávania predností jednotlivých štátov, požiadaviek na nich a ich prínos do spoločného úsilia. S členstvom v EÚ sa spájajú veľké nádeje na výrazné zlepšenie životnej úrovne. Zvažujú sa klady a zápory a adaptácia národných ekonomík na nové podmienky. Posudzuje sa, ako sa zmení konkurenčné prostredie, aké budú trhy a ich segmenty, aké byrokratické a právne obmedzenia nastanú, aké budú dotácie a odvody.

Je pravda, že slovenské podniky sa v konkurenčnom prostredí v súčasnosti presadzujú prevažne lacnou pracovnou silou. Priemerné mesačné mzdy sú u nás desaťkrát nižšie ako vo vyspelých krajinách EÚ (dosahujú napríklad 17 % úrovne Španielska, ktoré patrí v EÚ k najchudobnejším). Reálne mzdy dosahujú približne tretinu úrovne vo vybraných krajinách EÚ, ale ceny tovarov a služieb sa k ich úrovni približujú.

¹³⁵ Korten, David C.: Keď korporácie vládnu svetu. Košice, Mikuláš Hučko 2001, s. 275 – 277.

¹³⁶ Zemeгула vo svojej evolúcii v druhohorách potvrdila, že gigantizmus je degeneračný vývoj a vrátila sa k tzv. druhovej a mozaikovej štruktúre paralelného koexistovania. Preto sa od druhohôr nevyskytujú veľjaštery.

Po vstupe do EÚ sa pripúšťa dosť výrazný nárast cien. Zvýšia sa ceny potravín, spotrebného tovaru, zariadení pre domácnosť a treba očakávať rast cien palív, energií, nájomného, zdravotníckych služieb a vzdelania. Do konca roka 2006 by sa mali ceny potravín zvýšiť o 40 %. Súčasne s rastom cien by mali rásť aj mzdy. Tie však môžu rásť iba vtedy, ak sa zvýši produktivita práce. Podľa odborných predpokladov v roku 2008 mesačná mzda by oproti súčasnosti mala vzrásť približne na dvojnásobok. Ale dôchodcovia a sociálne odkázaní sa príjmami nedokážu adaptovať na prudké cenové skoky. Výhodou je voľný pohyb osôb a možnosť uplatniť sa na voľnom trhu práce.¹³⁷ V súčasnosti iba 7 % podnikateľských subjektov zapracúva do vnútorného chodu podnikov európske normy a príslušné normy jednotlivých generálnych riaditeľstiev Európskej komisie a len 13 % ovláda normy EÚ upravujúce chod vnútorného trhu. Na vstup do EÚ je najlepšie pripravený bankový sektor, čo vyplýva aj zo skutočnosti, že väčšina bánk má už dlhšie zahraničného vlastníka. Takisto veľké podniky sú pripravené lepšie ako malé na lokálnej úrovni.¹³⁸

Podniky musia zvažovať možné riziká v krátkodobom a strednodobom horizonte vyplývajúce z členstva v EÚ. Posudzuje sa miera pripravenosti a schopnosti ekonomiky Slovenska na vstup do EÚ, ako aj jej schopnosť vyrovnávať rozdiely počas členstva. Určiť klady a záporny v ich jednoznačnej forme je značne neprehľadné, lebo v jednom momente sú dôsledky nevýhodné, v iných aspektoch prinášajú výhody. Podnikateľské prostredie môže zvažovať klady:

- odstránenie colných bariér, pasových a colných kontrol,
- odbúranie administratívnych bariér,
- zníženie rizika investovania,
- zvýšenie možnosti získať zdroje na investovanie,
- zvyšovanie bezpečnosti a dôveryhodnosti krajiny a ekonomického prostredia pre zahraničie,
- prílev priamych zahraničných investícií,
- zlepšenie informačných tokov, vzdelania a know-how do podnikov,
- sprehľadnenie pravidiel podnikania,
- zefektívnenie riadenia podnikov na základe zahraničného know-how,
- zvyšovanie mobility pracovnej sily,
- rozšírenie trhov na produkty, kapitál a kapacity,
- zlepšovanie infraštruktúry a životného prostredia.

Medzi negatívne stránky vstupu Slovenska do EÚ zaraďujeme:

- neplnoprávnosť a nerovnocennosť nového člena EÚ (marginalizáciou nových členov),
- zvyšovanie konkurencie a krach neschopných sa na to pripraviť alebo s daným stavom vyrovnáť,
- zvyšovanie produkcie alebo jej zastavenie a krach podnikov,
- zvyšovanie nákladov na vstupy a narastanie nákladov na podnikanie,
- zvyšovanie cien produktov a znižovanie konkurenčnej schopnosti cenou,
- zvyšovanie cien hnutelností, nehnuteľností, ako aj pôdy,
- zhodnotenie kurzu koruny,
- rast ceny energie a práce,

¹³⁷ Údaje prebrané z článku: Európska únia: za a proti. Produktivita 1/2003, s. 1.

¹³⁸ Profit 10 – 11/2003, s. 50.

- zvyšovanie inflácie a zvýrazňovanie životnej úrovne medzi krajinami,
- odliv kvalifikovanej a vzdelanejšej časti pracovných síl,
- ohrozenie podnikateľskej činnosti nepripravených subjektov,
- rozšírenie administratívy, vzdialenie rozhodovania a zníženie kontrolovateľnosti,
- prenášanie kompetencií, zodpovednosti a právomoci na vzdialené centrá,
- obmedzenie prirodzenej suverenity a možnosti ekonomickej a sociálnej obrany krajiny,
- prienik vysokosofistikovaného nadnárodného zločinu do krajiny.

Vstup nových krajín do EÚ je predpokladom zlepšovania a zvýšenia kvality života jednotlivcov a lokalít či regiónov. To znamená, že podkladom nie je presadzovať priority voľného trhu, ale vytvoriť podmienky smerujúce k ochrane a budovaniu lokálnych ekonomík na našom kontinente, aby z nich mali úžitok všetci občania Európy – západnej i východnej. Zároveň aby sa zachovali možnosti vybrať si alternatívu výhodnú pre krajinu. Malé krajiny a malé a stredné podniky musia vyvinúť tzv. veľkostnú solidaritu a koalície na kompenzáciu tlaku a supertlaku veľkých.

Faktory fungovania podnikateľského prostredia

Podnikateľské prostredie je súčasťou regiónu, štátu, ako aj globálneho okolia. Preto sa ho bezprostredne dotýkajú rôzne nástroje regionálnej a štátnej politiky na ochranu a podporu podnikateľského, sociálneho, ale aj životného prostredia, ktoré sa premietajú do ekonomických aktivít a ovplyvňujú efektívnosť podnikania. Na ekonomické prostredie výrazne vplývajú administratívne zásahy, ktoré štátny aparát a politici deklarujú ako komplex nástrojov riadenia hospodárstva, pričom výber a použitie príslušných nástrojov vychádza z deklarovaných cieľov hospodárskej politiky, ktoré by mali slúžiť na tvorbu a ochranu prostredia štátu. Ekonomiky štátov sú však čoraz viac prepojené, čo prirodzene vplýva aj na zmeny susediacich štátoch. Treba tiež pripustiť, že do suverenity štátov čoraz viac zasahujú politické, sociálne a ekonomické nadnárodné zoskupenia.¹³⁹ Svetová ekonomika je čoraz otvorenejšia a veľké podniky sa snažia cez rôzne medzinárodné organizácie presadiť ďalšie uvoľňovanie obmedzení v podobe ochranných opatrení, ktoré zabraňujú pohybu kapitálu, produkcie a pracovníkov. Medzi štátmi neustále klesajú administratívne a ochranárske bariéry. Tieto tendencie vplývajú na podnikateľské činnosti na lokálnej, národnej, ale aj na globálnej úrovni. Podnik musí čoraz väčšmi sledovať svoje okolie, aby mohol vytvárať vízie a stratégie do budúcnosti na úspešné existovanie, ale aj rozvoj. Zmeny okolia sú menej predvídateľné, majú vysokú mieru nestability a pri množstve informácií je ťažké ich efektívna selekcia. Je potrebné, aby sa presadili a vyvíjali nové imunitné systémy tzv. inteligentnej sebaobrany a nové programy proti zločineckej maloverzii a epidemickým aj pandemickým preťaženiam kríz (nebezpečie domino efektu).

Vonkajšie okolie môžeme rozdeliť do základných skupín takto:

- lokálna, regionálna a štátna politika,
- protekcionizmus a bariéry trhu,
- obmedzenia a administratívne zásahy medzinárodných a nadnárodných inštitúcií,
- kapitálové a finančné trhy,
- výskumné a vývojové poznatky,
- ukazovatele výkonnosti ekonomiky na lokálnej, národnej a globálnej úrovni.

¹³⁹ V našej lokalite je to Európska únia, WTO, OECD.

Pre podniky je dôležité poznať miesto a spôsob zhodnocovania zdrojov, ako aj predpoklady na vytváranie hodnôt v budúcnosti, aby mohli zacieliť svoje aktivity správnym smerom. Preto vznikajú štúdie o budúcnosti. Najpopulárnejším autorom v našej lokalite je *Toffler* a jeho charakterizovanie priestoru, kde vznikajú nové hodnoty.¹⁴⁰

- Nová tvorba hodnôt je založená na výmene údajov, informácií a znalostí, ktoré sú zdrojom bohatstva.
- Masová výroba prechádza na výrobu podľa potrieb zákazníka vyžadujúcu vysokú flexibilitu.
- Konvenčné faktory výroby – pôda, práca, suroviny a kapitál – sa dostávajú do úzadia, hlavnými tvorcami hodnôt sa stávajú znalosti.
- Prechádza sa na elektronické peniaze a elektronické prevody namiesto fyzických peňazí.
- Produkty a služby sa svojou vyrovnanosťou stávajú komoditami a pre množstvo a rozmanitosť je nevyhnutné usporiadať ich do systémov a dôraznejšie kontrolovať a regulovať v rámci neustále sa meniacich noriem.
- Znefunkčnené byrokratické centrá sa nahrádzajú malými samostatnými pracovnými jednotkami, prechodnými tímami a sú vzájomne prepojené strategickými partnerstvami a alianciami.
- Rýchlo sa rozširuje rôznorodosť a množstvo organizačných jednotiek kopírujúcich rozmanitosť aktivít.
- Špecializáciu sa pracovníci stávajú menej vymeniteľnými, pretože hodnoty vytvárajú osvojenými znalosťami.
- Do popredia sa dostáva kreatívny pracovník a inovátor, ktorý kombinuje imaginatívne znalosti s akciou.
- Proces uspokojovania zákazníkov má cyklický priebeh, v ktorom tvorba bohatstva zahŕňa celý životný cyklus produktu a jeho vstup do ďalšieho cyklu produkcie.
- Tvorba bohatstva sa nesústreďuje len v globálnom priestore, ale vracia sa aj na lokálnu úroveň.
- Vytvárajú sa vlastné postupy krízového manažmentu a napájajú sa na nadnárodné postupy krízového manažmentu.

Podnikateľské prostredie sa mení aj tým, že veľké podniky sa postupným zoštiehľovaním zmenšujú. Malé podniky sa zväčšujú. Rozšírený je názor, že veľké korporácie sú priveľké a byrokratické, čo im bráni obstáť v konkurencii malých inovatívnych a flexibilných podnikov, využívajúcich svoje prednosti na vysoko konkurenčných svetových trhoch. Uvádza sa, že nové pracovné miesta a technologické inovácie vytvárajú predovšetkým malé a stredné podniky. Je to však nepresvedčivé tvrdenie, pretože proti sebe stojí eliminácia pracovných miest a koncentrácia moci. Veľké korporácie totiž nielen zoštiehľujú, ale aj transformujú svoje štruktúry do komplexných sieťových organizácií, čím sa iba pokračuje v koncentrácii moci. *Harrison* tento prístup nazval „koncentráciou bez centralizácie“.¹⁴¹ Príznačnými črtami tejto transformácie je zoštiehľovanie, komputerizácia a automatizácia, fúzie, akvizície a strategické spojenectvá, tímová práca vedenia podniku a morálka. Zároveň sa vytvára duálny systém zamestnanosti, tzn., že kľúčové pozície sú vysoko odmeňované, využívajú všetky výhody a majú atraktívne pracovné podmienky. Periférne funkcie sa často vykonávajú externým spôsobom, alebo podriadenými zložkami vlastného podniku na základe zmluvných vzťahov.

¹⁴⁰ Toffler, Alvin – Toffler, Heidi: *Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at The Edge of the 21st Century*. New York, Bantam Books 1990.

¹⁴¹ Harrison, Bennet: *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York, Basic Books 1993, s. 220.

Pracovníci subsidiárnych podnikov sú slabo platení a nemajú žiadne výhody.¹⁴² Veľké podniky totiž majú pod kontrolou najväčšie siete, ale aj napriek konkurencii medzi sebou spolupracujú. Periférne prevádzky fungujú ako zdanlivo nezávislí malí dodávatelia dokonca aj vo vnútri vlastnej korporácie, je medzi nimi veľká konkurencia, aby si vôbec udržali zákazky. Preto malé podniky až extrémne znižujú svoje náklady. Tým sa prehľbuje príjmová nerovnosť. Podľa *Harrisona* znižovanie priemernej veľkosti podnikov v súčasnosti možno pripísať strategickému zoštíhľovaniu veľkých podnikov, nie dramatickému rastu malých podnikov. V USA najväčších tisíc podnikov vytvára 60% hrubého národného dôchodku a zvyšok ostáva 11 miliónom malých podnikov.¹⁴³ Nezávislý postup malých podnikov je tak iba ilúziou, pretože taký podnik je skôr prívieskom veľkej korporácie a nie nezávislým podnikom. Takže v skutočnosti zadávanie zákaziek externým podnikom vytvára pre menšie podniky nové príležitosti, ale moc a rozhodovanie o tom, kto zákazku dostane, zostáva vo veľkých korporáciách. *Peters* zase uvádza, že malé podniky sú omnoho výkonnejšími zlepšovateľmi ako priemyselné kolosy. Pri výskume a vývoji vynaložia významne väčšie úsilie ako veľké podniky a svoje vynálezy realizujú za podstatne nižšie ceny ako veľké podniky. Iba 34% hlavných technických zlepšení pochádza z veľkých podnikov (s viac ako 10 000 zamestnancami), čo je oveľa menej, než aký je podiel týchto podnikov na priemyselnej výrobe. Okrem toho najmenšie podniky na jednu peňažnú jednotku vynaloženú na výskum a vývoj vyprodukovali štyrikrát viac inovácií ako podniky strednej veľkosti a 24-krát viac ako najväčšie podniky.¹⁴⁴ To nasvedčuje skutočnosti, že inteligencia malých je vyššia ako inteligencia gigantov. Veľké podniky sú zaťažené vysokými nákladmi na vnútornú koordináciu a neefektívne využívanie pracovníkov. Tieto okolnosti môžu vyvolávať čiastkový úspech malých podnikov a ich prienik na veľké trhy. Prejavuje sa to najmä v špecializovaných segmentoch trhov, kde malé podniky bývajú vnímavejšie a rýchlejšie reagujú na potreby vybraných skupín zákazníkov. Vzniká protichodnosť masových a špecifických trhov, pričom dochádza k rozkladu širokých trhov vplyvom špecifických požiadaviek zákazníkov. Popri týchto javoch postupne sa minimalizuje úloha pracovníka. Vyplýva to z extrémnej špecializácie. Pri úzkej vymedzenosti činnosti sa prejavuje koncepcia, ktorá poníma pracovníka ako mechanický nástroj predstavujúci pre podnik možnosť minimalizovať náklady. To sa dosahuje zavádzaním automatizácie nahrádzajúcej prácu ľudí. Najväčšie svetové podniky sa zbavujú aj vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktorí prispievajú k zvyšovaniu moci podniku. Je to paradoxný jav, ale sprevádza súčasné podnikateľské prostredie práve v období najväčšieho rastu tržieb. V rámci súťaží o kľúčové pozície na trhu k podobnému javu dochádza aj medzi veľkými výrobnými a maloobchodnými podnikmi. Rast veľkých maloobchodov a utváranie svetových obchodných reťazcov vyvoláva krach väčšiny menších maloobchodov. Koncentrácia maloobchodu umožňuje využívať riadenie zásob pri vhodnom sortimente a stanovovať výhodné ceny. Tak veľké maloobchodné reťazce získavajú väčší podiel na trhu a dôsledkom je, že aj najväčším výrobcom diktujú podmienky predaja svojich produktov, vrátane odoberaného sortimentu a jeho dizajnu či spôsobu balenia. Najväčšia konkurencia sa potom prejavuje medzi výrobcami, ktorí súťažia o možnosť dodávať najväčším obchodným podnikom. Rozhodujú aj o tom, či zmenia domáceho dodávateľa za dodávateľa zo zahraničia, ak jeho produkty budú cenovo atraktívnejšie. Čím viac veľké maloobchody rastú, tým väčšími uprednostňujú veľkých dodávateľov, ktorí disponujú zdrojmi a sú schopní uspokojiť ich potreby, predovšetkým spôsob balenia, počítačové prepojenie a flexibilné dodávky podľa okamžitých požiadaviek.

¹⁴² Ak chcú existovať, v tvrdej konkurencii majú jedinú možnosť – pracovať za daných podmienok pre materský podnik.

¹⁴³ Harrison, Bennet: *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York, Basic Books 1993, s. 18.

¹⁴⁴ Peters, Tom: *Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu*. Praha, Pragma 2001, s. 31 – 32.

Koncentrácia ekonomickej moci zabezpečuje veľkým obchodným podnikom kontrolu nad ekonomikami dodávateľskej produkčnej siete.

Peters tvrdí, že trvalé technológie už neexistujú, pretože „udržať technológiu na výške znamená sústavne na nej pracovať, vyvíjať varianty a malé zlepšenia, aby sa lepšie vyhovelo špeciálnym požiadavkám“.¹⁴⁵ Prispôsobovanie produktov zákazníkovým potrebám neustálou inováciou stiera rozdiel medzi produktom a službami. Je to vplyvom produktov, ktoré vyžadujú vysokoodborný servis spojený s ich výrobou a ich špecifickým používaním. Udržať stabilnú hromadnú výrobu si vyžaduje znižovať mzdové náklady a prechádzať na nové produktové rady vysokej kvality. To zároveň znamená hromadne prepúšťať zamestnancov, alebo presúvať výrobu do miest s nižšími mzdami. Časť práce sa odovzdá lacnejším dodávateľom, hlavná výroba sa automatizuje a prechádza na radikálne novú výrobu a služby. Je možné voliť aj náročnejšiu cestu, a to zvyšovať hodnotu pracovnej sily. V takom prípade treba zamestnancov sústavne preškolovať na zložitejšie úlohy, automatizovať výrobu so zámerom znižovať objem rutinnej práce, zvýšiť flexibilitu a kreativnosť výrobných pracovníkov, rozložiť zodpovednosť za inovácie a zvyšovať produktivitu odmeňovaním viazaným na zisk, plány zásob, predaj, prípadne iné rozhodujúce parametre. Veľký dôraz sa kladie na kvalitu výrobných robotníkov a previazanosť práce so schopnosťami stredného manažmentu. Žiaduce sú aj úžitie a trvalejšie vzťahy s investormi a ďalšími kooperujúcimi subjektmi, vrátane inštitúcií v lokalite, kde podnik pôsobí. Všetci zúčastnení sú vlastne partnermi podniku a majú záväzky voči trvalému úspechu podniku.

Stretávame sa aj s názormi, že v budúcnosti sa stanú dominátormi siete strategických spojeníeciev medzi podnikmi z rozličných odvetví a krajín, ktoré budú vystupovať takmer ako jeden podnik. Vychádza sa z názoru, že svetové podnikové giganty „vytvárajú systémy usmerňovanej a manipulovanej súťaže, ktorá obmedzuje vzájomnú konkurenciu, ale na druhej strane vyostreje konkurenciu medzi menšími podnikmi a lokalitami tvoriacimi súčasť periferie“.¹⁴⁶ To všetko je vlastne súčasťou stratégií externalizácie, pričom kľúčové podniky majú čoraz väčšie zisky v rámci globálneho finančného systému. Aj v tomto prípade sa čoraz výraznejšie koncentruje moc v prospech gigantických korporácií, primárno sa rešpektujú záujmy ľudí, predovšetkým v jednotlivých lokalitách, kde pôsobia. Korten z toho usudzuje, že „tak vzniká degenerovaný systém, ktorý funguje nezávisle od ľudskej vôle“.¹⁴⁷ Hlavným cieľom takého systému je zarábať peniaze a nie napĺňať potreby ľudí, čím sa zbavuje spoločenskej zodpovednosti. Zostrovanie konkurencie je optický pokus ospravedlniť predátorské metódy veľkých. Keby ostalo na logike úspechu veľkých, uzurpátor (predátor) by na svete ostal sám. Koho by potom pohľoval?

Nové výzvy

Zmenami podnikateľského prostredia reformujúcich sa krajín a ich vstupom do medzinárodných zoskupení podniky musia čeliť novým výzvam. Týka sa to predovšetkým konkurenčnej schopnosti európskych podnikov. Súčasťou existencie a nevyhnutného prežitia podnikov je totiž globalizácia, integrácia, zlučovanie, fúzie, ale aj vznik nových mnohokultúrnych spoločenstiev, zamestnávanie pracovníkov s rôznym kultúrnym a pracovným zázemím či uspokojovanie rôznorodých zákazníkov.

¹⁴⁵ Peters, Tom: Prosperita se rodí z chaosu. Jak provést revoluční změny v managementu. Praha, Pragma 2001, s. 34.

¹⁴⁶ Korten, David C.: Keď korporácie vládnu svetu. Košice, Mikuláš Hučko 2001, s. 228.

¹⁴⁷ Tamže, s. 228.

Súčasne prebiehajú výrazné zmeny v demografii v podobe starnutia obyvateľstva a nástupom nových a migrujúcich pracovníkov. Všetky tieto zmeny hlboko zasahujú, alebo budú zasahovať do podnikateľských činností, a tým aj do života ľudí. Aby podnikateľské prostredie reprezentované právnymi subjektmi uspelo, musí sa flexibilne prispôsobovať a čeliť takýmto výzvam:

- najímať a udržiavať talentovaných zamestnancov,
- inovovať produkty, služby a marketingové metódy,
- otvárať a rozširovať nové trhy,
- vytvoriť podnikovú kultúru a spolupracujúce skupiny,
- efektívne podnikáť bez obmedzenia hranicami a spoločnosťami,
- propagovať značky a hodnoty podnikov,
- prispôbiť sa novým predpisom a sociálnym podmienkam.

Tieto výzvy sa netýkajú len veľkých a medzinárodných podnikov, ale aj podnikov na lokálnej a regionálnej úrovni. A len schopnosť podnikov ich definovať, efektívne začleniť rôznorodosť požiadaviek do svojho života a dešifrovať riziká a hrozby tak, aby sa zabezpečilo uspokojovanie zákazníkov, vytvárajú predpoklady získať kvalitatívny a kvalitatívny prínos ako napríklad:

- zvýšiť podiel na trhu s cieľom predat' väčšie množstvo produktov viacerým zákazníkom,
- znížiť náklady na získavanie pracovníkov,
- plne využiť potenciál zamestnancov podľa ich individuálnych schopností,
- zvýšiť tímovú spoluprácu a jej efektívnosť,
- zlepšovať starostlivosť o zamestnancov a rozvíjať lojalitu,
- znižovať náklady na koordináciu a spoluprácu,
- zjednodušiť vstup na dodatočné trhy a do chýbajúcich trhových segmentov,
- zvýšiť imidž a povedomie podniku,
- zvýšiť spokojnosť zákazníkov,
- rozvíjať kreativitu a inovatívnosť,
- zlepšiť motiváciu zamestnancov,
- viac sa otvoriť zmenám,
- zjednodušiť zapájanie nových zamestnancov,
- vytvoriť vhodné podmienky na zlučovanie a fúzie,
- zdokonaľiť rizikový manažment a odhadovanie rizikových situácií,
- optimalizovať podnikové procesy,
- dôležité nie je iba obsadiť existujúce trhy, ale vytvoriť nové trhové segmenty.¹⁴⁸

Medzi identifikované problémy, ktorým čelia podniky, aby úspešne prežili, môžeme zahrnúť ešte tieto:

- osvojiť si a uplatniť nové legislatívne predpisy na národnej a úrovni EÚ,
- pripraviť a riešiť ekonomickú regresiu v mieste pôsobenia,
- začleniť politickú a sociálnu tematiku do agendy a zvýšiť spoluprácu s obecnými, regionálnymi a štátnymi orgánmi,
- zamerať sa na vytváranie postavenia podniku v odvetví a budovanie vodcovstva,
- posilniť distribučné kanály a zásobovacie reťazce,

¹⁴⁸ Graham, Shaw. Business & Diversity. Helping businesses score higher in managing diversity. Brussels: CSR Europe Programme on Business and Diversity. www.csreurope.org. dec 2002, s. 15.

- znižovať a zefektívňovať náklady,
- riešiť nedostatok zákaznickej lojality,
- uplatňovať vhodné a progresívne technológie,
- klásť dôraz na značky a reputáciu,
- vytvárať hodnoty pre všetkých zainteresovaných,
- vytvárať strategické partnerstvá a rozvíjať príslušnú spoluprácu,
- vytvoriť podmienky na elimináciu negatívnych dôsledkov zo zlej publicity,
- zdokonaľiť a zefektívniť komunikáciu,
- zvýšiť konkurenčné výhody.¹⁴⁹

Európa a USA majú teraz pocit bezpečia len preto, že Rusko a Čína svojou existenciou vytvárajú ochranu pred prílivovou vlnou („cunami“) veľkoázijského chaosu. Lenže čo bude potom, ak USA podomelú Rusko aj Čínu? Okrem toho USA sa teraz hrajú na preventívnu vojnu proti slabším, ale čo si počnú so silnejšími?

Uvedené aspekty dôležité pre budúcnosť sa javia ako logický výstup systémového usporiadania spoločnosti a jej prirodzeného ekonomického rozvoja. Nové výzvy sa však v mnohom bolestne dotýkajú ekonomík transformujúcich sa krajín, ktoré prekonávajú šok z neočakávaných súčastí trhovej ekonomiky. Prudký rast nezamestnanosti, veľké rozdiely v príjmoch, zmena spoločenských hodnôt a viditeľná spoločenská diferenciácia sú realitou, ktorá mení spôsob života. Nezamestnanosť dokonca stúpa a ľudia prehodnocujú svoje postoje, v mnohom sa obávajú budúcnosti. Vytvára sa sociálna sieť, ktorá však nie je dostačujúca, a navyše nemotivuje ľudí hľadať si prácu. Mnohí absolventi vysokých a stredných škôl strácajú životné perspektívy a hľadajú príležitosti pracovať aj v zahraničí. Obavy z budúcnosti znižujú záujem mladých ľudí zakladať rodiny, a aj keď sú zamestnaní, za priority zväčša považujú zárobkové možnosti, menej ich už zaujíma sám podnik, v ktorom pracujú. Migrujú podľa toho, kto im poskytne viac práve teraz, bez ohľadu na budúce príležitosti a kariérny rast. Reálne mzdy menej kvalifikovaných ľudí klesajú, pracovný trh je čoraz náročnejší. Globálna ekonomika sa zbavuje ľudí ako nepotrebné príťažky. Zvyšovanie produktivity automatizáciou vlastne smeruje k nadbytku pracovných síl, pričom profit si ponechávajú modernizované podniky a vlastníci kapitálu. Výstižný je vo svojom konštatovaní *Dugger*, ktorý s istým nadsadením píše, že v konečnej fáze rozvoja podniky môžu postupne skupovať vlastné akcie, až sa podnik ako právnická osoba stane napokon stopercentným vlastníkom. Vtedy sa úplne oslobodí od akcionárov – fyzických osôb. Už sa nebudie zodpovedať nikomu. Taký podnik by fyzicky existoval bez ľudí, iba ako vzájomne prepojená sieť strojov, ktorá kupuje, spracováva a predáva komodity a je monitorovaný počítačovou sieťou. Nepotrebuje vlastníkov, manažérov, ani žiadnych iných zamestnancov. Cieľom takeého podniku by bolo zadovážovať si čoraz viac strojov a ziskávať väčšiu moc kupovaním ďalších počítačov, ktoré by kontrolovali nové stroje. V tomto mechanickom úsilí by účty neskladal nikomu, iba sebe. To by bol kapitalizmus v najčistejšej forme, ktorý by sa nestaral o nič iné okrem zisku a moci.¹⁵⁰ V skutočnosti by to bol spôsob, ako vyradiť ľudí z produktívnej činnosti, konečná fáza produktívnej efektívnosti pozostávajúca zo strojov a počítačov, ktorých jediným cieľom je znásobovať peniaze. Stal by sa systémom existujúcim sám pre seba, bez akéhokoľvek úžitku pre ľudí. *Soros* povedal veľkú pravdu: „Teraz, keď už neexistuje komunizmus, jedinou hrozbou kapitalizmu je sám kapitalizmus. Každý, kto stratí mieru, zmení sa na netvora a najväčšou hrozbou netvora je netvor sám.“¹⁵¹

¹⁴⁹ Tamže, s. 80.

¹⁵⁰ Dugger, William M.: *Corporate Hegemony*. New York, Greenwood Press 1989, s. 13.

¹⁵¹ Soros, George: *Kríza globálneho kapitalizmu*. Bratislava, Kalligram 1999 a novšia práca autora *O globalizácii*. Bratislava, Kalligram 2002.

Reálnosť a zároveň riziko daného vývoja dokresľujú konkrétne predstavy o autonómnom výpočtovom prostredí (autonomic computing). Vyvinulo ho IBM. Konečnou víziou sú systémy, ktoré si budú automaticky zabezpečovať optimalizáciu, konfigurovanie, ochranu a dokonca aj opravu. Softvérom na autonómne riadenie sú všetky zdroje dátového centra ako jeden veľký virtuálny systém. Ten je schopný na základe dát získaných monitorovaním a podľa nastavení prideliť zdroje aplikáciám, ktoré to najviac potrebujú, prípadne nahradiť výpadok určitej časti systému.¹⁵²

Presadzujú sa pohľady, v ktorých sa budúcnosť často vníma ako svet extrémnej nerovnosti, nedostatku a podriadenosti štátov, čo stratili schopnosť udržať si vnútorný poriadok. Alarmujúcou projekciou súčasných trendov je *Kaplanova vízia*, podľa ktorej čoraz viac ľudí na celom svete nemôže snívať o prosperujúcejšej budúcnosti.¹⁵³ Pred nimi je deprimujúca perspektíva marginalizácie a brutálneho násillia. Peňažná ekonomika totiž väčšine ľudí nemá čo ponúknuť, a tak sa zmierujú s tým, že natrvalo budú žiť zo zvyškov potravín a charity, prípadne ukončia svoj život násillím voči sebe. Inou cestou, ako prežiť, je zoskupovať sa do kriminálnych skupín, v lepšom prípade ľudia vytvoria komunity nezávislé od globálnej ekonomiky. *Kaplan* poukazuje na to, že pre ľudí, ktorých životy sú zmesou brutality a živorenia, organizované násillie je určitým vyslobodením. „Tam, kde bola ustavične chudoba, ľudia nachádzajú oslobodenie v násillí.“¹⁵⁴ Šokujúce údaje prináša štatistika OSN o celosvetovom náraste spoločenskej dezintegrácie. Organizované násillie je totiž určitým východiskom, pretože umožňuje ľuďom byť členmi väčšieho ľudského spoločenstva a mať spolovníkov, ktorí by ich spoločensky podporovali a poskytli im určitú legitimitu a sebavedomie vo vzťahu k ľahostajnému svetu. Inou, pozitívnu cestou je budovať ľudské komunity nezávislé od globálnej ekonomiky. Sú to komunity so silnou sociálnou súdržnosťou a kultúrnou identitou. Tieto chmúrne perspektívy globálna ekonomika nevyrieši. Volný globálny trh podľa *Kortena* oslabuje a ničí kultúrne a spoločenské väzby v prospech globálnych korporácií. Je potrebné vytvoriť nový inštitucionálny a hodnotový rámec, ktorý presadí obnovu a posilnenie kultúrnych a spoločenských väzieb.¹⁵⁵ V tomto systéme sa hodnota človeka nemeria peniazmi. Plnohodnotný život spočíva v posilňovaní rodín, komunity, v ktorej človek žije, a okolitej prírody. Uspokojovanie akýchkoľvek túžob môže byť nekonečným procesom degradujúcim človeka na bezcitnú konzumnú, egoistickú bytosť bez ohľadu na ostatný svet. Podceňuje sa životná energia vynakladaná na získavanie peňazí a preceňuje sa očakávaná životná energia získaná z ich míňania. A tak čím viac energie vynakladáme na získavanie peňazí, tým väčšiu moc prenechávame inštitúciám, ktoré majú pod kontrolou peniaze a spôsob ich míňania. Ak sa táto moc prenechá, slúži to záujmom podnikov, ktoré fungujú na báze peňažnej ekonomiky. Výsledkom je svet materiálneho nedostatku vyznačujúci sa extrémnou sociálnou nerovnosťou, preťaženosťou ekologickými systémami a rozpadávajúcou sa spoločnosťou. Zmena môže nastať iba zmenou myslenia pri rešpektovaní rovnováhy medzi materiálnymi a duchovnými hodnotami. Práve predvídanie budúcnosti môže viesť k cieľavedomému úsiliu zmeniť správanie v súlade s vnímaním možností a obmedzení.

Riziká odhadu vplyvu prostredia

Nové výzvy sa dotýkajú aj nášho života. V projektoch budúcnosti by sme mali rešpektovať požiadavky sociálneho a environmentálneho zdravia. Dôležité je, či tento problém posudzujeme z hľadiska spoločnosti, alebo z hľadiska podnikov.

¹⁵² Valášek, Martin: *Autonomic Computing*. Bratislava, Trend 11, 13. marca 2003.

¹⁵³ Kaplan, Robert D.: *The Coming Anarchy*. *Atlantic Monthly* February 1994, s. 48.

¹⁵⁴ Tamže, s. 72.

¹⁵⁵ Kortén, David C.: *Keď korporácie vládnu svetu*. Košice, Mikuláš Hučko 2001, s. 262.

Je to zároveň otázka kvality nášho života a kvantity spotreby. To by malo byť v súlade s udržateľnosťou rozvoja a lepším životom pre všetkých.

Spoločenské zmeny vo východnej a strednej Európe sa odrazili aj na podpore a preberaní skúseností z rozvinutých krajín s dôrazom na zavedenie trhového hospodárstva. S tým súvisí aj to, že sa tieto krajiny otvorili produktom a kapitálu rozvinutých krajín a obmedzili zasahovanie štátu a jeho ochrannú politiku. Nastalo obdobie podpory rôznych poradenských podnikov a expertných skupín s deklarovaným cieľom pomáhať. Pomoc spočívala aj v expertných vplyvoch pri úpravách podnikateľského prostredia zákonmi tak, aby veľké zahraničné podniky, vrátane obchodných reťazcov, mohli preniknúť do týchto ekonomík. Ochota politikov a záujmových skupín urýchlila transformáciu ekonomík týmto smerom a v rôznom rozsahu sa uskutočnili zmeny na otvorené ekonomiky. Tak sa uľahčil prienik západných ekonomík do krajín s príkazovou ekonomikou.

Transformáciou ekonomiky v postsocialistických krajinách nastalo najväčšie prerozdelenie majetku, o akom nemali predstavu ani ekonomickí teoretici a v praxi sa nikde nerealizovalo. Podnikajúce subjekty a zamestnanci museli prechádzať a stále prechádzajú zmenami vyplývajúcimi z rýchleho a nepredvídaného zvratu v ich okolí. Sú to:

- zmena ekonomiky z príkazovej na trhovú s určitými zásahmi štátu,
- strata zaužívaných a známych trhov,
- zmena filozofie podpory štátu a jeho inštitúcií k podnikom, vyjadrená aj vo finančnom v správaní,
- zmena vlastníctva zo všeludového na súkromné,
- zmena filozofie a štruktúry daní a spôsobu ich odvodov,
- zmena orientácie na výrobu na orientáciu na potreby zákazníka,
- zmena etiky správania a podnikania,
- revitalizácia a zároveň vytváranie symbiózy súkromné (individuálne a skupinové) aj verejné (obecné, regionálne, štátne) vlastníctvo.

Dôsledkom transformácie krajín s niekdajšou príkazovou ekonomikou je nárast počtu pracovníkov zaoberajúcich sa ekonomikou podniku a ekonomickými vzťahmi s relevantným okolím. Sú to vrcholní manažéri podnikov, investori, právnici, marketingoví pracovníci, účtovníci, sprostredkovatelia a iní. Tieto profesie majú spoločné to, že neprodukujú nič, čo by malo skutočnú hodnotu, nevytvárajú reálne spotrebné prírastky. Pritom zo svojej činnosti majú najväčšie výnosy. *Ohmae* odhaduje, že v modernej globálnej ekonomike produkcia tvorí iba asi 25 % z predajnej ceny priemerného produktu. To znamená, že 75 % hodnoty vytvorenej ľuďmi produkujúcimi reálne produkty sa presúva k tým, ktorí pracujú s peniazmi.¹⁵⁶ Takto sa neustále zvyšuje závislosť podnikov i celej ekonomiky od peňažnej ekonomiky, najmä zahraničnej.

Neurčitosť podnikateľského prostredia Slovenska

Podnikateľské prostredie Slovenska je neisté, neustále sa meniace, s nestabilnou a krehkou národohospodárskou politikou. Mnohé podniky stagnujú, nemajú rozvojovú stratégiu. Ich efektivita je nízka. Sú potrebné reformy, ktoré by viedli k ozdraveniu podnikateľského prostredia. Týka sa to aj úrovne vzdelávania a primeraných pracovných príležitostí pre absolventov vysokých škôl. Nie je náhoda, že stúpa záujem o štúdium v zahraničí s perspektívou získať tam po absolutoriu dobrú pracovnú pozíciu.

Je otázne, do akej miery vstup zahraničných podnikov napomôže budúcu prosperitu Slovenska.

¹⁵⁶ Ohmae, Kenichi: *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. London, HaperCollins 1990.

Zmeny vo svetovej ekonomike sú nezvratné, popri globalizácii však pôsobia aj odstredivé, dezintegračné sily. Niektoré kroky veľmi pripomínajú *Kaplanom* opisované vízie o extrémnej nerovnosti, nedostatku a slabosti štátov, ktoré stratili schopnosť dodržať vnútorný poriadok.¹⁵⁷ Slovensko tým, že umožnilo neregulovaný prienik zahraničných investícií v podobe supermarketov a hypermarketov, vyradilo z podnikateľskej činnosti tisíce maloobchodníkov, čo hlboko zasiahlo do života ich rodín. Veľké zahraničné automobilové podniky zvýšili zamestnanosť a využívajú vysokokvalifikované pracovné sily, čo zvyšuje kvalitu aj jednoduchých montážnych prác. Na montážnych pásoch pri základných pracovných úkonoch však pracujú absolventi vysokých škôl, prevažne inžinieri. Je to degradácia vedomostí, vrátane straty kreativity a osobného rastu. Musí byť v záujme vlády, aby sa Slovensko uchádzalo o taký zahraničný kapitál či kooperáciu, ktoré sú vysoko sofistikované a napomáhajú rozvoj, aby sme sa napokon nestali montážnou dielňou so všetkými znakmi externalizácie, ako to poznáme z príkladov rozvojových krajín.

Ekonomika Slovenska sa mení iba pomaly. Zreteľne sa prejavuje sociálne napätie, zvláštnosťou nie sú štrajky. Nezamestnanosť je vysoká, priemerné mzdy porovnaní s EÚ a okolitými štátmi veľmi nízke.

Riadiace zložky podnikov musia poznať stav štátu, makroekonomické parametre a dešifrovať ich vplyv na vlastné potreby, aby mohli odhadnúť riziká a kontrolovať hrozby. Tieto charakteristické znaky, ktoré jednoznačne budú vplývať na činnosť podnikov na Slovensku a usmerňovať ich vývoj, môžeme predpokladať. Preto u pracovníkov rozhodujúcich o smerovaní podniku dôležitú zložku poznania svojho okolia by mali tvoriť tieto skutočnosti:

- Deformovaná ekonomika s nedôsledným a chaotickým prechodom z riadenej ekonomiky na trhovú a z uzavretej na otvorenú s výrazným vplyvom globálnych faktorov na jej fungovanie.
- Klesanie ekonomického rastu vyjadreného v HDP, ktorý je síce vyšší, ako majú najvyspelejšie štáty EÚ, ale v absolútnej hodnote je stále nepostačujúci.
- Otvorená ekonomika Slovenska výrazne závislá od ekonomických aktivít okolitých štátov a EÚ a jej rast a pokles čiastočne ovplyvňovaný ekonomickými cyklami.
- Neustály rast deficitu zahraničného obchodu, kde export je vyšší ako import, pretože export zabezpečuje malý počet veľkých exportérov a malé podniky sa na ňom pre vnútorné problémy s financovaním a fungovaním a nedostatočnou proexportnou politikou zúčastňujú len v obmedzenej miere.
- Neustále výkyvy v inflácii a v úrokových mierach a ich veľký vzájomný rozdiel v neprospech úrokových mier.
- Rastúca zadlženosť štátu, ale aj podnikateľských subjektov v dôsledku toho, že sa nepodporujú odvetvia, kde vzniká vysoká pridaná hodnota.
- Podkapitalizované podniky a neustále pretrvávajúca veľká druhotná platobná neschopnosť s nedostatkom investičných úverov.
- Nefunkčný kapitálový trh, nemožnosť získať zdroje touto cestou a menšia schopnosť akumulovať zdroje na investičné zámery.
- Nedostatočne fungujúca regionálna a obecná štruktúra na podporu podnikania a nejasné kompetencie lokálnych a regionálnych orgánov.
- Málo rozvinutá infraštruktúra, najmä na lokálnej úrovni, nekvalitné cesty a železničné spojenia a absencia diaľnic spájajúcich východ so západom krajiny.

¹⁵⁷ Korten, David C.: Keď korporácie vládnu svetu. Košice, Mikuláš Hučko 2001, s. 252.

- Nedostatočné zázemie na podporu malého a stredného podnikania a nevhodná legislatíva
- na ich štart a rozvoj na lokálnej, ale aj celoštátnej úrovni.
- Nejasnosť a neprehľadnosť majetkových účastín v podnikoch a nefungujúci proces ich vyrovnania, vychádzajúci z chaotického transformovania spoločenského vlastníctva na súkromné vlastníctvo.
- Zneužívanie postavenia minoritných akcionárov v podnikoch a klesanie dôveryhodnosti už aj tak naštrbenej dôvery v kolektívne investovanie.
- Nedôsledná legislatíva a nevymáhateľnosť práva v podnikateľskom prostredí a tým viazanie zdrojov chýbajúcich na obnovu a rozvoj.
- Vysoká nezamestnanosť, nízka kúpyschopnosť obyvateľstva, neustály pokles jej úrovne a oddialenie perspektívy dosiahnuť západný blahobyť, ako aj celková strata dôvery v existenciu sociálneho štátu, na ktorý nemáme, ale politikmi bol deklarovaný.
- Nevhodná štruktúra stredoškolského a vysokoškolského vzdelávania, vysoký nedostatok zdrojov na kvalitné získavanie poznatkov a na možnosť vzdelávať v odboroch potrebných na prax, tým nevhodná situácia v zamestnanosti absolventov škôl, ich vysoká a dlhodobá nezamestnanosť a nenadobudnutie alebo strata pracovných návykov.
- Nízka cena pracovnej sily a nevhodná podpora jej rastu v procese rozvoja a vzdelávania, ako aj nedostatočné vytváranie priestoru na dobre platenú prácu prechodom na informačnú a vzdelanostnú spoločnosť podporovanú štátnou hospodárskou politikou.
- Nevhodná štruktúra priemyslu s dôrazom na nízku pridanú hodnotu a veľkú energetickú náročnosť, pomalý rast sféry služieb, nízky podiel informačných odvetví a ich nedostatočná podpora v štátnej politike rozvoja hospodárstva.
- Vysoké poškodenie prírodného prostredia zastaranými technológiami a nedostatok zdrojov a štátnych regulačných opatrení na ich odstránenie.
- Nejasnosť pravidiel a veľké množstvo zmien v predvstupových rokovaniach a pri vstupe do Európskej únie a množstvo byrokratických opatrení spomaľujúcich rozvoj podnikateľského prostredia.
- Nová koncepcia dôchodkovej reformy s tromi piliermi, s priebežným a kapitalizačným systémom a dobrovoľným kapitalizačným pilierom, presunie váhu na sporenie na osobných účtoch v súkromných podnikoch, či na virtuálne účty, naakumuluje veľké množstvo finančných zdrojov a zvýši nebezpečenstvo ich zneužitia. Veľkou neznámou je nejasnosť v smerovaní dôchodkovej reformy a jej vplyvu na ekonomiku.
- Neprebádané vplyvy zmien v chápaní sociálneho štátu znižovaním podielu štátu na zdravotnom zabezpečení, stredoškolskom a vysokoškolskom vzdelávaní a zvyšovaním účasti obyvateľstva na týchto službách.
- Daňová reforma s prechodom na rovnú jednotnú daň a úpravu DPH v podobe zjednotenia sadzieb smerom hore a zmeny v ostatných daniach (spotrebnej, dane z majetku) nadväzujúce na jednotnú daň, čo oproti deklarovanej neutrálnej zmene bude predstavovať predsa len zvýšenie daňového zaťaženia a tým znížený tlak na uskutočnenie reformy štátnych výdavkov.¹⁵⁸
- Neustále prerastanie legálnej a ilegálnej ekonomiky.

Takéto prostredie sťažuje rozhodovanie podnikov pre neustále sa meniace pravidlá a právne normy.

¹⁵⁸ Ale skutočnosť (1998 – 2003) je taká, že o 80 % poklesli verejné investície, údajne preto, aby nenarástlo štátne zadĺženie, ale štátny dlh narástol od r. 1998 3,5-krát. Slovenskú sporiteľňu, ktorá mala úložkový kapitál vyše 100 miliárd, štát oddžil o nekalifikované úvery (38 mld.) a oddĺžil ju predajom za 17 mld (to je 100 mld straty).

Tým sa zväčšujú riziká v procese rozhodovania a využitia aktuálnych podnikateľských príležitostí.

Podnikateľské prostredie Slovenska výrazne ovplyvňuje zahraničná politika. Medzi jej priority patrili aj integračné snahy smerom k EÚ a NATO a vzťahy so susedmi a ekonomicky a mocensky dôležitými štátmi. Na ceste k integrácii bolo potrebné stať sa členom OECD (Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj). Vlády SR kládli osobitný dôraz na funkčnosť Višegrádskej štvorky a Stredoeurópskej iniciatívy.

Veľkú úlohu zohrávajú finančné inštitúcie, ktoré sú kľúčovým tvorcom podnikateľského prostredia. Vývoj však poznamenávajú chyby minulosti, keď štátne bankové inštitúcie VÚB a Slovenská sporiteľňa v rokoch 1994 – 1998 dávali politicky spriazneným podnikateľom pôžičky, ktoré nemali perspektívu návratnosti.¹⁵⁹ Postupne sa vytvorili podmienky na zabrzdenie praxe protekčných úverov pre niektoré spriaznené osoby. Tlaky na banky v súvislosti s privatizáciou mali rôzne podoby. Skrachovali nebankové inštitúcie AGW, Drukos, Horizont a B.M.G. Známym je prípad Devín Banky, spätý s kriminalitou a medzinárodným terorizmom. Prejavili sa nepriateľské útoky na banky, napríklad nepravdivé informácie o Tatrabanke a VÚB. O Tatrabanke sa informácie šíрили elektronickou poštou, SMS správami a telefonátmi. Pritom Tatrabanka bola schopná okamžite sústrediť v hotovosti 50 miliárd Sk, čo je viac ako objem primárnych vkladov na účtoch obyvateľov a malých podnikov. Poplašná správa sa šírila napriek tomu, že v danom období Tatrabanka mala historicky najlepšie výsledky. K podobnému útoku došlo na VÚB. Šírila sa správa o hrozbe uvalenia nútenej správy. Klienti vybrali zo svojich účtov približne 800 mil. Sk.¹⁶⁰

Podľa indexu rizikivosti podnikateľského prostredia (Corporate Governance Risk Index – CGRI) Slovensko je na najvyššej úrovni. Hodnotí sa oblasť kvality legislatívy, vymožiteľnosť práva, systém regulačných inštitúcií a etika podnikateľského prostredia. Podľa výsledkov výskumu realizovaného Stredoeurópskym inštitútom pre ekonomické a sociálne reformy INEKO index CGRI dosiahol hodnotu 9,6 z maximálneho počtu 28 bodov. Slovensko sa tým zaraďuje do najvyššieho pásma takzvaného vysokého rizika pre investorov, pričom od pásma mierneho rizika ho delí 1,4 bodu. Výskum sa realizoval v roku 2001 na vzorke 118 respondentov, najmä podnikateľov. Najmenej problematický je právny rámec podnikania s výnimkou konkurzného práva. Až 85 % respondentov si totiž myslí, že konkurzy nie sú jasne definované, nevedú k riadnemu doriešeniu záväzkov a nezávislému rozdeleniu aktív. Negatívne sa vníma legislatívne prostredie. Časté zmeny právnych noriem totiž vyvolávajú neistotu a spôsobujú podnikateľom dodatočné náklady. Kvalita regulačných orgánov je hodnotená dobre, najmä zásluhou vnímania centrálnej banky. Najkritickejšie sa posudzujú právne procesy, predovšetkým pomalosť súdov. Najmä táto pomalosť spôsobuje, že odškodnenie právnou cestou nie je pre podniky efektívne z hľadiska nákladov. Podľa výskumu INEKO hlavnými problémami nášho podnikateľského prostredia sú nízka vymožiteľnosť práva, nefunkčné bankroty a korupcia. Hodnoty CGRI vyplývajú¹⁶¹ z obr. 21.

Na Slovensku môžeme identifikovať niekoľko rozhodujúcich faktorov, ktoré budú vplyvať na ekonomiku, a tým na správanie zákazníkov a od nich závislých podnikov. Podľa *Klinca* medzi určujúce faktory bude patriť.¹⁶²

¹⁵⁹ Weiss, Peter: Slovensko sa musí otvoriť svetu. Bratislava, Euroreport marec 2002, s. 16 – 17.

¹⁶⁰ Profit 10 – 11/2003, s. 20 – 21.

¹⁶¹ Kubánová, Martina – Zemanovičová, Lívia: V miere rizikivosti je Slovensko stále na špike. Bratislava, Euroreport marec 2002, s. 65 – 66.

¹⁶² Klincec, Ivan: Na prahu civilizácie tretej vlny. Futurologické reflexie 1991 – 2002. Bratislava, IRIS 2002, s. 81.

Sekcia	Priemerný počet bodov
Právo obchodných podnikov	3,3
Právne procesy	1,4
Regulačný režim	3,0
Etické prostredie	1,9
Spolu	9,6
Pozn.: Maximálny počet bodov v každej sekcii je 7	

Obr. 21. Index rizikovosti podnikateľského prostredia v SR

- stupeň industrializácie ekonomiky a spoločnosti,
- úroveň centralizácie a decentralizácie samosprávy,
- stupeň koncentrácie a monopolizácie ekonomiky,
- zvyšovanie produktivity, efektivity a kreativity,
- stupeň informatizácie, digitalizácie a vytvárania sieti,
- úroveň vedy a vzdelávania spoločnosti,
- výška reálnych príjmov a kúpyschopnosť obyvateľstva,
- schopnosť konkurencie a umiestnenia produkcie aj na globálnej úrovni,
- mobilita pracovnej sily a úroveň zamestnanosti.

Porozujeme presun ekonomiky industriálnej spoločnosti založenej na práci a kapitále na informačnú spoločnosť založenú na informáciách a vedomostiach zamestnancov do terciárneho a kvartárneho sektora založeného na informáciách a službách.

Adaptácia na vonkajšie okolie

To, ako je podnik schopný prispôbiť sa okolitému prostrediu, závisí od stavu jednotlivých národných ekonomík a adaptácie na podmienky globálnej ekonomiky. Nerovnováhu alebo rozpor medzi smerovaním podniku a smerovaním okolia má prekonať proces reagovania na okolie tak, aby sa obnovila rovnováha v inom kvalitatívnom prostredí na novej úrovni. Tento proces prebieha bez toho, či si ho niekto želá, alebo nie. Nevyhnutným predpokladom je rozpoznať smerovanie okolia a stanoviť také mechanizmy, aby podnik mohol danú zmenu urobiť včas, v potrebnom rozsahu a aby si vytvoril signalizačný mechanizmus, pomocou ktorého by rozpoznať zmeny a vznikajúce podnety smerujúce k týmto zmenám a včas a efektívne urobil potrebné korekcie vo vnútri podniku. Len tak bude schopný uspokojovať potreby zákazníkov.

Podnik prostredníctvom svojich zamestnancov a riadiacích orgánov musí sledovať prognózy a vízie. Nástupom nového storočia sa do popredia dostávajú požiadavky rozpoznať smerovanie ekonomiky založenej na jej globalizácii a na posilňovaní lokálnych hnutí. Zmeny nastali globalizáciou ekonomiky, trhov a prechodom veľkosériovej výroby k výrobe vytvárajúcej vysokú pridanú hodnotu a kladúcej dôraz na potreby zákazníkov. Stierajú sa národné ekonomiky a rozširuje sa priestor na pohyb nielen kapitálu, kapacít a tovaru, ale aj pracovnej sily. Výrazne sa zmenilo prostredie, nastal jednoznačný posun od stabilného a uzavretého prostredia k rýchlo sa meniacemu a otvorenému globálnemu prostrediu so skokovým alebo diskontinuálnym vývojom.

Globalizácia

V globálnom prostredí, ktorého základným faktorom je rýchly a takmer neobmedzený presun kapitálu, v ktorom peniaze produkujú peniaze, je veľmi ťažké nájsť spôsoby, ako vytvoriť novú hodnotu či zhodnotiť vložený kapitál. V tomto konkurenčnom priestore je priam nemožné objaviť spôsoby, ako vytvoriť taký objem zisku, aby sa aspoň priblížil k požiadavkám finančných predátorov na vytvorenie ziskov z finančných operácií. Tieto spôsoby zhodnocovania kapitálu niekoľkonásobne prevyšujú zisky z produktívnej ekonomiky v globálnom priestore, kde viac-menej všetky subjekty majú podobné sofistikované metódy na realizovanie stratégie, ako sa presadiť a vytvoriť konkurenčnú výhodu. Najvhodnejší spôsob, ako vytvoriť zisk požadovaný vlastníkami v krátkom časovom horizonte, sú fúzie a zmocnenie sa slabšieho podniku či jeho trhu. Následne sa odpredávajú likviditné aktíva, a tak sa dosahuje zisk. To všetko je výsledkom sledovania krátkodobých cieľov zameraných na zhodnotenie vloženého kapitálu vlastníkov. Nemalo by to platiť v podnikoch, kde dlhodobým cieľom je zhodnotiť kapitál cez strategický rozvoj a rast podniku, čo však má určitú nevýhodu pre tento subjekt. V konkurenčnom prostredí zameranom na krátkodobé zisky podnik usilujúci sa o stratégiu postupného zhodnocovania a investovania do budúcnosti sa stáva predmetom záujmu finančných inštitúcií. Má totiž zdravú ekonomickú situáciu a vhodné aktíva (hotovosť, pohľadávky, značky a patenty) na rýchly predaj a získanie vhodných zdrojov na produkovanie ďalších peňazí. Tento podnik je „slabší“ na konkurenčnom trhu a náchylný na prevzatie, ak je verejne obchodovateľným podnikom s veľkým počtom akcionárov a malým množstvom akcií vo vlastníctve. Všetko je to založené na využití globálnych faktorov na úspešný rozvoj podniku.

V globálnom prostredí je dôležité poznať smerovanie okolia v ekonomike, sociálnej a politickej sfére, a najmä detailne potreby a ich vývoj u svojich zákazníkov alebo budúcich zákazníkov. Vonkajšie a vnútorné okolie a ich vplyvy sú vzájomne prepojené a nie je dobré ich oddeľovať. Hlavné vplyvy možno klasifikovať takto:

- Globalizácia prináša nové technológie, čo znamená, že na všetkých kontinentoch možno projektovať, vyrábať a distribuovať produkty rovnakej kvality. Kapitál, kapacity, priestory možno meniť podľa potreby. Determinantom sú ľudské pracovné schopnosti.
- Technológie majú rozhodujúci vplyv na tvorbu produktov, na ich kvalitu, množstvo, na produktivitu, efektivitu a štruktúrovanie podniku. Pri dostatočnom kapitálovom vybavení sú však prístupné každému, čím sa deštruuje konkurencia a redukuje sa na jediný aspekt, t. j. na cenu produktu.
- Zmeny prichádzajú s novými technológiami, so zabezpečením potrieb zákazníkov, so zmenami správanie zákazníkov a potrebou prežiť na zostrujúcom sa trhu. Reagovanie na zmeny, prípadne ich predvídanie predstavuje schopnosť transformovať stratégie do života podniku vo vhodnom čase, aby sa naplnili požiadavky aj budúcich zákazníkov.
- Vzdelanostný kapitál predstavuje všetky aktivity zamestnancov zamerané na získavanie vhodných vedomostí vzdelávaním a učením sa z reality a na vytvorenie tvorivého a inovačného prostredia ako hodnoty, ktorá poskytuje konkurenčnú výhodu v globálnej ekonomike.
- Zrýchľovanie trhových zmien vyvoláva zmeny vo vzťahoch a v jednotlivých faktoroch, čo pre podniky znamená rýchlo reagovať na potreby zákazníkov, lebo len tak môžu prežiť.
- Dôležitú zložku tvorby hodnoty produktov predstavuje riadenie nákladov, a tým aj tvorby ich ceny, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť. Na hodnotu vplyva správanie každého pracovníka v podniku a musí sa neustále dodržiavať, aby podnik mal na trhu porovnateľnú výhodu.

Presúva sa do outsourcingu, pričom je nevyhnutné zhodnotiť, čo je efektívne a aké sú hlavné činnosti a ktoré nevytvárajú hodnoty.

Lokalizácia

Lokalizáciou rozumieme priestor, ktorý ľuďom, komunitám a podnikom poskytuje politický, sociálny a ekonomický rámec, v ktorom dokážu znovu diverzifikovať svoje lokálne ekonomiky. Má potenciál zvýšiť súdržnosť komunity, znížiť chudobu, zmenšovať rozdiely, zlepšiť životné podmienky, sociálne zabezpečenie a ochranu životného prostredia a poskytnúť tak veľmi dôležitý pocit bezpečnosti.

Na podnikateľskú činnosť lokálnych a regionálnych podnikov výrazne vplýva rast nezamestnanosti a zníženie kúpnej sily obyvateľstva. Tento proces sa vstupom nadnárodných korporácií a ich globálnym správaním zhoršuje, pretože prostriedky získané obchodnou činnosťou nezostávajú v regiónoch, ale sa premiestňujú do centrál alebo do miest, kde je väčšia podpora štátu a obcí a možnosť preniesť časť podnikových nákladov na tieto spoločnosti.

Vo východnej a strednej Európe sa začali prejavovať nepriaznivé účinky neoliberalného ekonomického prístupu na systém sociálneho zabezpečenia, sociálne disparity a kvalitu života. Na prvý pohľad sa zlepšilo environmentálne prostredie, ale to je výsledok dezindustrializácie regiónov a zrušenia veľkých podnikov. Poklesom ekonomických aktivít v priemysle a poľnohospodárstve pokleslo znečistenie ovzdušia priemyselnými exhalátmi a znížilo sa zamorenie pôdy. Následne otvorením trhu a štátnou podporou zahraničným investíciám sa začínajú prejavovať nepriaznivé vplyvy na životné prostredie a ochranu prírodných zdrojov¹⁶³ vstupom priamych zahraničných investícií nadnárodných korporácií, podporovaných infraštruktúrnymi úverovými programami zo strany verejných inštitúcií, akými sú napríklad Európska investičná banka (EIB) a Svetová banka.¹⁶⁴

Moderná spoločnosť smeruje k čoraz väčším ekonomikám a globalizácia nielen obmedzuje, ale aj likviduje malé lokálne alternatívy v jednej oblasti alebo v jednej lokalite, vyvoláva čoraz väčší odpor na lokálnej úrovni, ako aj silnejúce hnutia ochranárov životného prostredia, antiglobalistov a vytváranie foriem alternatívnej ekonomie. Všetky tieto prejavy smerujú k nastoleniu lokálnych spoločenstiev a lokálnych či regionálnych ekonomik menej poškodzujúcich prostredie, v ktorom ľudia žijú, a obmedzujú veľkým a dravým nadnárodným korporáciám prenášať náklady na tieto lokality. Tieto kroky môžu prispieť k vytvoreniu podmienok, v ktorých spoločenstvá dokážu nielen fungovať, ale aj sa rozvíjať v rámci trvale udržateľného rozvoja lokálnej komunity bez závislosti od globálnych korporácií. To neznamená, že globálne prepojenie bude obmedzené, ale tieto hnutia združené na základe globálnej informačnej spoločnosti posilnia svoje požiadavky a postupy.

¹⁶³ Niekoľko typických príkladov: firma Coca-Cola kontroluje na Slovensku takmer celú tretinu zdrojov minerálnych vôd a exportuje ich. Tá istá firma spolu so spoločnosťou Pepsi zlikvidovala v Maďarsku systém recyklácie sklenených obalov, ktorý tu existoval dlhé roky. Na Slovensku nadnárodné spoločnosti skupujú recyklačné podniky a zatvárajú ich, aby zväčšili trh na odpady ukladané na sprivatizovaných skládkach. V Českej republike Svetová banka, ktorá oficiálne nepodporuje projekty v oblasti jadrovej energie, poskytla energetickému sektoru prostriedky na „ekologizáciu energetiky“. V skutočnosti tieto prostriedky umožnili dokončiť jadrovú elektrárňu Temelín, ktorú iniciovala bývalá československá vláda. Keďže České energetické závody nebudú schopné úver splácať, budú sa musieť uplatniť štátne záruky. Na Slovensku Svetová banka odporučila zrušiť exportné kvóty na drevo, čo sa medzičasom stalo. Lotyšsko vstúpilo do Svetovej obchodnej organizácie (WTO) začiatkom roku 1998. Do mája toho istého roku sa dovoz bravčového mäsa zvýšil päťnásobne. Farmári požiadali vládu o ochranu, čo je stratégia, ktorú pravidlá WTO umožňujú aplikovať maximálne 200 dní. Po zavedení ochranných opatrení sa sektor začal spamätávať. WTO však odmietla žiadosť o predĺženie lehoty nad 200 dní a v júni 2000 boli všetky bariéry na import bravčového mäsa odstránené, čo viedlo ku krachu tisícov domácich producentov.

¹⁶⁴ Ale niektoré ekologické inštitúcie sa správajú ako vypalníci, lebo vyderajú „poplatok za súhlas“. A vôbec poľovica tretieho sektora sú parazitné štruktúry.

Tieto kroky by mali zvýšiť kontrolu podnikov a znížiť prenášanie nákladov podnikov na okolie a tým vyvrátiť argument o nízkych nákladoch. Tieto hnutia sa snažia zbaviť práv medzinárodné korporácie pôsobiace deštruktívne na lokálne spoločenstvá, obmedziť prenášanie časti ich nákladov na tieto lokality, a podporujú rozvoj lokálnej ekonomiky vytváraním efektívnych a menej škodlivých produktov. Pre podniky to znamená zmeniť ich správanie, vytvoriť si nový imidž nielen agresívne sa rozvíjajúceho subjektu, ale aj partnera a spolutvorcu rozvoja komunity, zamerať sa na komunálne partnerstvo a posilniť svoje väzby s obcami a lokalitami, čo pre malé a stredné podniky je samozrejmosťou.

Presadzovanie globálnych tendencií v lokálnej ekonomike má zhubné účinky. Rozvoj infraštruktúry (napríklad diaľnic, vysokorychlostných tratí železníc, letísk) prináša nadnárodným korporáciám možnosť transportovať produkty, ale ich akcie smerujú do centier, kde diaľnice, letiská a železničné siete majú zastávky. Projekty na vybudovanie infraštruktúry sú veľmi náročné a zatažujú celé lokality bez možnosti priamo sa na nich podieľať, lebo ich obchádzajú. To prináša ich úpadok v podobe rezignácie na podnikateľské aktivity. Najčastejšie na budovanie infraštruktúry nezostáva dostatok prostriedkov, keďže boli vyčerpané na veľké projekty. Infraštruktúra sa však musí dobudovať. Ten, kto nemá infrasieť, platí cudzine „rentu nerozvinutosti“.

Uvedené tendencie sa prejavujú inak v krajinách EÚ a inak v krajinách, ktoré do nej len vstúpili. Pre absenciu investícií na malé a menej náročné lokálne projekty, ktoré však vo východnej a strednej Európe majú pre lokálne ekonomiky väčší efekt, sa tieto lokality nerozvíjajú a väčšina ich upadá. Musí sa hľadať rovnováha medzi veľkými infraštruktúrnymi projektmi, ktoré potrebujú vytvoriť chýbajúce štruktúry, a lokálnymi projektmi podporujúcimi rozvoj lokalít, a tým aj podnikateľského prostredia. To znamená vzájomne prepojiť financovanie dopravných systémov tak, aby sa nesústredilo všetko do veľkých infraštruktúrnych investícií, ale aby sa podporovali aj lokálne projekty, a tým ekonomický a sociálny rozvoj regiónov. Výrazný význam by mali nadobudnúť opravy, rekonštrukcia a modernizácia existujúcej infraštruktúry, čím tieto činnosti vo svojej podstate menej nepriaznivo zasiahnu životné prostredie a zároveň budú pozitívne vplyvať na rozvoj lokálnej ekonomiky, priamo či nepriamo ju budú stimulovať, a tým podporovať podnikateľské aktivity podnikov.

Ekonomická lokalizácia je popretím ekonomickej globalizácie, ktorá zdôrazňuje dereguláciu obchodu, čím všetky ekonomiky núti postaviť si za svoj hlavný cieľ medzinárodnú konkurencieschopnosť. Ekonomická lokalizácia však nie je izolacionizmom. Výmenu myšlienok, technológií, informácií, kultúr, kapitálu a tovaru chápe ako prostriedok na ochranu a opätovné vybudovanie lokálnych ekonomík kdekolvek na svete. Nezdôrazňuje súťaž o to, kto je najlacnejší, ale spoluprácu pre vzájomné dobro.

Súčastou dlhodobej politiky, ktorú treba zaviesť v záujme posilňovania lokalizácie, je lokalizácia kapitálu. Väčšina kapitálu by mala zostať v mieste svojho pôvodu podľa zásady: „Vyrábam tu preto, aby som tu aj predával,“ a to tak pre výrobný sektor, ako aj služby v domácom a regionálnom meradle. Lokalizácia je aj o znovuzavedení ochranných opatrení pre domáce ekonomiky, napríklad cieľ a kvót, o zvyšovaní demokratickej angažovanosti – politickej i ekonomickej – s cieľom zabezpečiť efektívnosť a spravodlivosť procesu aj pre výrazne odlišnejšie lokálne ekonomiky, ako aj o zmene cieľov pomoci a obchodných pravidiel tak, aby prispeli k budovaniu lokálnych ekonomík a k zvyšovaniu miery lokálnej ekonomickej nezávislosti.

Tento prístup má možnosť vynaložiť všetko úsilie, od lokálneho až po medzinárodné, na ochranu komunity, osobného blaha a životného prostredia, zlepšiť zabezpečovanie základných potrieb pre všetkých a spravodlivejšiu a demokratickejšiu delbu moci.

Konkurencia

V novom prostredí, kde sa čoraz viac liberalizuje trh a znižujú sa ochranné opatrenia, sú podniky bezprostredne konfrontované s konkurenciou prekračujúcou segmenty či národné hranice. K zaužívaným faktorom konkurenčnej schopnosti patrí kvalita, rýchlosť, primeranosť požiadavkám zákazníka, imidž produktu a popredajné služby. K tomu sa pridružujú vedomosti, informácie, inovácie. Tieto faktory nadobúdajú čoraz väčší význam a už predstihujú doterajšie tradičné faktory. Vyžadujú si nehmotné investície, ako napríklad výskum, rozvoj ľudských zdrojov, zmeny organizačných štruktúr, ktoré sa tradične nezhodnocujú a premietajú do ceny produktov. Na to, aby sa mohlo reagovať na globalizačné vplyvy, treba sa preorientovať na nehmotné investície a ich využívanie a upustiť od zaužívaných stereotypov v podobe cenových faktorov.

Ambíciou podniku musí byť ustavične zlepšovať jeho konkurenčnú schopnosť na lokálnych, národných, ale aj svetových trhoch a zaujať výrazné popredné miesta medzi vodcami v odvetví či odbore. Aby podnik tieto ciele dosiahol, nevyhnutne sa musí orientovať na potreby rýchlej adaptácie, aktívnej kooperácie a schopnosti odhadovať a prijímať rozhodnutia rôznych ekonomických, sociálnych a politických subjektov na národnej, ale aj medzinárodnej úrovni (vlády, medzinárodné združenia a spoločenstvá).

Vnútorne faktory prežitia podniku

Podnik, ak v tomto globálnom prostredí má prežiť a rozvíjať sa, nevyhnutne musí použiť metódy riadenia a metódy merania svojich výsledkov, ktoré vychádzajú nielen z minulosti (účtovné výkazy), ale aj zo stratégie a schopností presadiť sa na danom trhu. Musí vytvoriť vhodné vlastné prostredie a adekvátnu podnikovú kultúru. To zároveň znamená, že nevyhnutne musí formulovať svoje vízie a na základe nich vytvoriť stratégie zamerané na vzťahy so zákazníkmi, na vnútorné kľúčové kompetencie a schopnosti tvoriť vhodné prostredie na rozvoj.

Aby podnik v turbulentnom prostredí úspešne napredoval, musí mať komplexný systém riadenia založený na zahrnutí všetkých aktivít prebiehajúcich v podniku. Pritom musí zohľadňovať zmeny odohrávajúce sa v jeho okolí a predpokladané smerovanie do budúcnosti. To znamená využiť nielen tradičné metódy založené na meraní a zhodnocovaní historických dát finančnou analýzou, kontrolingom, princípmi procesného riadenia a reinžinieringom, ale aj ďalšie aspekty v podobe starostlivosti o zákazníkov a zamestnancov, presunu prítomného operatívneho riadenia do plánovania a stanovenia budúcnosti v podobe strategických cieľov a riadenia podniku na strategickej úrovni.

Správa (spravovanie) podniku

Správa podniku sa stáva čoraz zložitejšou, pretože sa zrýchľuje vývoj a sťažuje sa jeho predvídanie. Narastá potreba včas zachytiť nástup nutných zmien a usmerňovať vývoj podniku tak, aby sa dosiahla konkurenčná výhoda a zabezpečila sa schopnosť uspokojovať potreby zákazníkov. Pred predstavenstvom, dozornou radou a vrcholným manažmentom stoja úlohy viesť úspešne podnik aj za takýchto zložitých podmienok. Úspešní riaditelia podnikov podľa *McKinseyho* sa zhodli na týchto základných krokoch:¹⁶⁵

¹⁶⁵ McKinsey Quarterly, „Change across the board“, 4Q, 2002.

- zefektívniť činnosť štatutárnych orgánov a zvýšiť ich nezávislosť,
- vytvárať vízie a stratégie podniku, zlepšovať kontrolu a zrýchľovať odozvy na spätnú väzbu,
- zefektívniť riadenie rizík a rozložiť či distribuovať riziká s partnermi,
- zvýšiť kvalitu monitorovania podnikovej výkonnosti vo všetkých druhoch výkazníctva a auditu,
- reštrukturalizovať hodnotenie a odmeňovanie manažérov,
- zjednotiť ciele a zosúladiť podnikové hodnoty medzi predstavenstvom, dozornou radou a manažmentom,
- zefektívniť komunikáciu s akcionármi a zabezpečiť akcionárske práva.

Správa podniku má neraz nízku úspešnosť pri vytváraní podnikateľského zámeru a korigovaní strategických zámerov vrcholného manažmentu. Stáva sa to pre malú zainteresovanosť a plnenie funkcie iba na administratívnom princípe. Náprava nastane iba premenou týchto orgánov z ich pasívnej funkcie kontrolórov na aktívnych účastníkov tvorby stratégie podniku a jeho smerovania v zložitej diskontinuitnej dobe a zostrenom konkurenčnom prostredí. Aby sa predstavenstvo a dozorná rada stali plnohodnotnými orgánmi podniku a zmenili celkové nazeranie na svoje funkcie, musia uskutočniť tieto základné zmeny:

- Klásť dôraz na strategické a koncepcné myslenie:
- predvídať vývoj strategických procesov a snažiť sa ich vedome ovládnuť v prospech podniku,
- vytvárať konkurenčné výhody a dôležité podmienky na ne,
- hľadať a vytvárať významné aliancie a partnerstvá na posilňovanie podniku a jeho zdrojov,
- dbať na vytváranie a dosahovanie dlhodobej veľkosti a dynamiky tvorby hodnôt.
- Zvýrazniť kreativitu a inovatívnosť:
- usilovať sa o prínos netradičných a originálnych nápadov a ich nekonvenčné prepájanie s existujúcimi nápadmi,
- orientovať sa na podnikavosť a vyhľadávanie príležitostí,
- kreatívne pristupovať k hľadaniu výziev a riadeniu rizík,
- vytvárať a podporovať prostredie na inovatívne prístupy.
- Zmeniť názory na úlohu orgánov ako neformálneho vodcu:
- viesť predstavenstvo a manažment k zmenám, k riešeniu rozporných a neočakávaných situácií,
- ochotne rozhodovať a nie byť zodpovednosť za dôležité rozhodnutia,
- zladňovať a zjednocovať rôzne stanoviská do kolektívneho rozhodnutia.
- Zamerať sa na analytické myslenie a vývojové smery:
- upravovať spoločensky významné trendy do formy vhodnej pre podnik,
- sústavne analyzovať slabé a silné stránky navrhovaných projektov a riešení,
- odhaľovať predpokladané riziká a pripravovať ochranné riešenia na ich eliminovanie,
- nepretržite sledovať a analyzovať vznikajúce problémy a predkladať komplexné návrhy na riešenia.

Prevziať zodpovednosť za fungovanie a smerovanie podniku je nevyhnutnou podmienkou, aby podnik v meniacom sa konkurenčnom prostredí zvládol riziká podnikateľského procesu a zabezpečil si úspešný rozvoj a zhodnocovanie vložených prostriedkov.

Rizikový manažment

Spomenuté okolnosti nútia sústrediť pozornosť manažmentu podniku na hľadanie miesta a poslania daného podniku v existujúcom prostredí a na zabezpečenie jeho ďalšieho rozvoja. Preto sa do popredia dostávajú stabilizačné činnosti v podobe krízového riadenia, vytvára sa stratégia pre budúcnosť dobrej funkčnej organizácie a rozvoj podniku s upevňovaním a vytváraním nových konkurenčných výhod zabezpečujúcich kontinuitu podnikania. Aby činnosť podniku prebiehala plynule za všetkých okolností, do každodenného operovania je nevyhnutné zahrnúť riadenie rizík v podobe plánu kontinuity podnikania. Jeho hlavnými zásadami sú:¹⁶⁶

- prevencia,
- plánovanie,
- vymedzenie problému,
- získavanie údajov,
- reálnosť vytvoreného plánu,
- stanovenie skupiny na podporu obnovy,
- overenie funkčnosti plánu a kontrola.

Podnikanie je v podstate proces zhodnocovania vložených prostriedkov pri určitej úrovni nevyhnutného rizika, preto treba mať na zreteli, že riziko je stále prítomné a len spôsob, ako s ním pracovať, pomáha znižovať ohrozenie existencie. Existujú pravidlá na prácu s rizikom:¹⁶⁷

- Zabezpečiť sa proti riziku v poisťovacích spoločnostiach alebo finančnými nástrojmi.
- Zarátat' riziko do ceny produktov v podobe rizikovej prémie u zákazníkov s nižšou spoľahlivosťou.
- Rozdeliť si riziko s inými subjektmi v podobe spoločného investovania, nákladov a projektov.
- Rozptýliť riziko vytvorením čo najmenej závislého výrobného, obchodného či investičného portfólia.
- Presunúť riziká na zákazníkov, dodávateľov či pracovníkov vhodnými zmluvnými zásadami.

Riziká podnikovej krízy vychádzajú aj zo skutočnosti, že vrcholný manažment sa obáva včas informovať vlastníkov a ďalších manažérov o skutočnej situácii v podniku. Od prvých alarmujúcich náznakov problémov uplynie priemerne 2,5 roka, kým sa vedenie podniku odhodlá konať. V 80 % prípadoch vedenie podniku uzná potrebu reštrukturalizácie až vtedy, keď sa začnú problémy s likviditou. Medzi najčastejšie vecné príčiny podnikovej krízy patria:

1. nákladová štruktúra (36 % prípadov),
2. chybné rozhodnutia pri rozvoji podniku (31 % prípadov),
3. slabé miesta v portfóliu produktov a služieb podniku (25 % prípadov).¹⁶⁸

Navyše, keď je kríza už odhalená, vedenie podniku sa odhodláva k reštrukturalizácii iba vähu, príliš pomaly. Často aj vypracovaný plán revitalizácie sa realizuje nekoordinovane a nedôsledne. V takých prípadoch sa nové strategické zameranie podniku končí zväčša neúspechom.

¹⁶⁶ Veverka, Ivan: Řízení rizik a plán kontinuity podnikání. Moderní řízení 9/2002, s. 26 – 28.

¹⁶⁷ Od hlášení rizik k risk managementu. Moderní řízení 9/2002, s. 48.

¹⁶⁸ Podľa prieskumu nemeckej poradenskej firmy Roland Berger. Podnikové kríze se přiznávají příliš pozdě. Moderní řízení 1/2003, s. 16.

Do tohto procesu musia jednoznačne zasiahnuť a určovať ho podnikatelia ako vlastníci vložených prostriedkov.

Systém včasného varovania a podpora zmien

Mnohé prosperujúce a veľké podniky skrachovali bez akéhokoľvek varovania svojho okolia, ale aj vlastníkov či manažérov, čo naznačuje, že sa nevytvoril alebo zlyhal používaný systém včasného varovania pred rizikom krachu podniku.¹⁶⁹ Keď je podnik už výrazne ohrozený, za najväčšie riziká sa obyčajne označujú zlý vývoj ekonomiky, trhová turbulencia, úskoky konkurencie a mnohé iné dôvody. Oprávnená je otázka, prečo krachujú aj veľké korporácie. V ostatnom období sme zaznamenali kolapsy gigantických podnikov ako Enron, Global Crossing, K-mart, Polaroid, Arthur Andersen, Xerox, World Com a ďalšie. Ostanú po nich prepustení zamestnanci, rodinné tragédie, nahnevaní akcionári.¹⁷⁰

Za príčinu sa považuje desať hlavných chýb, ktorých sa dopúšťa manažment:

1. **Opojenie úspechom.** Veľké úspechy bránia optimálnym rozhodnutiam, po dosiahnutí vrcholu zákonite nastávajú problémy.
2. **Vo vlastnej firme** je všetko vynikajúce. Neprijemné informácie sa zamlčujú, až kým sa neobjaví niečo šokujúce.
3. **Strach pred nadriadeným** je väčší ako pred konkurenciou. Dochádza k filtrácii informácií.
4. **Predávkovanie rizikom.** Napätá ekonomika podniku a realizačné riziká. Existuje pocit neobmedzenej imunity, pričom je reálne riziko likvidity.
5. **Akvizičná chtivosť.** Zväčšovanie podniku akvizíciami vyvoláva negatívnu synergiu.
6. **Finančným trhom** sa v podniku verí viac ako zamestnancom. Nemožno zabúdať na dve skupiny ľudí:
 - vedeckí pracovníci, inžinieri a technici a ich vzťah k zacytenu nárastu nových technológií,
 - predajný personál a ich vzťah ku konkurencii predovšetkým v súvislosti s pripravovaným novým produktom, pričom sa zvažuje, či predajné ciele sú realistické,
7. **Stratégia jedinej rany.** Krízu nemožno riešiť jediným rozhodnutím. Nestačí vymeniť vrcholného manažéra a pri neúspechu to zopakovať.
8. **Nebezpečná podniková kultúra.** Kultúra podniku vylučuje neetické správanie čo len niekoľkých z vrcholného manažmentu (Arthur Andersen, Enron, Salomon Brothers), nepovzbudzuje k riskantným akciám bez zodpovednosti za výsledok (Salomon). Treba vylúčiť konflikt záujmov (Arthur Andersen).
9. **Špirála smrti novej ekonomiky.** Podnik je krehký, ak jeho pridaná hodnota pramení skôr z myšlienkových ako fyzických aktív. Povesť a dôvera môžu cez noc zmiznúť (fabrike sa to nestane, poradenskej firme ľahko).
10. **Nefunkčná dozorná rada.** Členovia dozornej rady vedia iba to, čo im povie manažment. Informácie sa postupujú iba v malých dávkach.

Uvedeným desiatim chybám možno predchádzať. Vynikajúce podniky nič neospravedlňujú, nič nezdôvodňujú (Pail O'Neil). Od nich nikdy nepočuť, že sa im nedarilo, pretože vývoj ekonomiky bol proti nim. Jednoducho robia všetko pre to, aby boli úspešné.

¹⁶⁹ Treba si všimnúť, že na amerických krachoch a podvodoch mala vysokú účasť auditorská činnosť, ktorá sa stala maskovaním podvodov.

¹⁷⁰ Za rok 2001 vyhlásilo bankrot 257 verejných spoločností s celkovou hodnotou aktív 258 miliárd USD. Rok predtým to bolo „iba“ 176 firiem a 95 mil. USD aktív. Za prvý štvrtrok 2002 vyhlásilo bankrot 67 veľkých korporácií.

Spravidla sa odporúčajú tri záchranné kruhy:

1. **Vymeniť dozornú radu** a reorganizovať alebo upraviť jej činnosti
 - môžu to byť schopní jednotlivci, ako skupina však zlyhávajú,
 - ak sa kladú riaditeľovi nepríjemné otázky, považuje sa to za hrubosť,
 - dozorná rada raz za rok by mala kriticky hodnotiť činnosť generálneho riaditeľa, ale aj svoju vlastnú výkonnosť a kvalitu práce.
2. **Zabezpečiť varovný systém** prostredníctvom zamestnancov, pretože zamestnanci môžu stratiť najviac, nie vrcholní manažéri, členovia dozornej rady alebo akcionári:
 - je nevyhnutný názor zamestnancov,
 - získať dôveru ľudí k manažmentu,
 - vysloviť konkrétny dôvod pochybností o zverejnených výsledkoch,
 - dozornej rade treba doručiť prieskum situácie nezávislou agentúrou,
 - umožniť zamestnancom preskúmať podnikové financie.
3. **Na prvom mieste sú hotové peniaze.** Mnohých manažérov zamestnávajú finančné ukazovatele, na sledovanie hotovosti im nezostáva čas:
 - riešením je jednoduchý, detailný a ľahko čitateľný výkaz o pohybe hotovosti,
 - mala by ho poznať dozorná rada i zamestnanci,
 - pohyb hotovosti nemožno skresliť alebo zmanipulovať.

Na sledovanie správania podniku treba vytvoriť funkčný systém včasného varovania tak, aby sa eliminovali manipulácie s varovnými signálmi a ich zatajovanie a včas sa pristúpilo k záchrane alebo ozdraveniu, keď je tento proces čo najmenej nákladný alebo ešte možný.¹⁷¹ Tento proces možno rozdeliť na sledovanie aktivít a rôznych smerov vo vzťahu k podniku. Vyžaduje si to:

- Vykonávať dôsledne činnosť v rámci štatutárnych orgánov. Dozorná rada a predstavenstvo musia sledovať a cez kontrolné ukazovatele aktivity podniku vyvolať stretnutie s generálnym riaditeľom a vrcholným manažmentom a hodnotiť plnenie stanovených cieľov a príčiny zmien a odchýlok.
- Pracovníkov stredného manažmentu motivovať tak, aby boli ochotní a snažili sa sledovať aktivity podniku a včas upozornili na nedostatky a hrozby, pretože sú najbližšie k zdrojom.
- Venovať pozornosť schopnosti plniť záväzky v podobe dostatočnej likvidity podniku sledovaním cash flow a vytvoriť taký mechanizmus, aby sa znížila možnosť skresľovať údaje o tvorbe a spotrebe hotovosti.

Plnenie uvedených požiadaviek predstavuje neustále aktívny kontrolný systém so spätnými väzbami a na ich základe zhodnocovanie kontinuálneho zlepšovania podnikových procesov. Podľa nových poznatkov treba stanoviť určitú postupnosť krokov, aby bolo možné včas reagovať na všetky dostupné a očakávané skutočnosti, a tým sa vyhnúť stroskotaniu. Dodržiavaním uvedených požiadaviek možno zabezpečiť úspešné prežitie a vytvorenie dobre prosperujúceho subjektu. Podnik má byť otvorený podnetom a pripravený realizovať zmeny.

Abý sa dosiahol čo najlepší prechod na novú úroveň, podnik počas zmeny a v priebehu transformácie musí úspešne riadiť strategické aj operačné zmeny týmito postupmi:¹⁷²

- vytvoriť v podniku prostredie s vedomím nevyhnutnosti zmien na prežitie,

¹⁷¹ Ozdravné opatrenia krachujúcich podnikov sú väčšinou úspešné, ale podniky sa do troch rokov až v 60 % prípadoch znova dostanú do problémov, z ktorých im už niet pomoci. Tieto závery sa týkajú USA.

¹⁷² Proč stroskotávají firemní strategie? Moderní řízení 11/2002, s. 21 – 22.

- zostaviť pracovné tímy schopné zmeny presadiť a realizovať,
- vytvoriť podnikovú víziu, stanoviť stratégiu a reálne plány,
- neustále overovať víziu a ciele zmien,
- delegovať právomoci a úlohy v čo najširšom rozsahu,
- vytvárať a realizovať krátkodobé ciele a dosahovať v nich úspechy a víťazstvá,
- využívať dosiahnuté výsledky a podporovať ďalšie zmeny,
- zmeny, nové prístupy, postupy a normy zapracovať do podnikovej kultúry,
- neustále opakovať celý cyklus, aby bol podnik schopný konkurencie.

Základným predpokladom toho, aby podnik úspešne fungoval v neustále sa meniacom prostredí a podmienkach na trhu, je zamedziť riziko neúspechu a včas zaregistrovať hrozby. Aby podnik mal nádej prežiť, základnou úlohou vlastníkov pri formovaní podnikového prostredia je vytvoriť flexibilné prostredie, aby včas a úspešne reagoval na vonkajšie podnety.

Vízia namiesto historickej extrapolácie

Na formulovanie stratégie podniku svoj zmysel má vízia. Jej nositeľmi by mali byť vlastníci, prípadne vrcholný manažment podniku. V praxi sa stretávame s tým, že slovo vízia sa opakuje, postupne však stráca svoj pôvodný obsah. Neraz sa redukuje na extrapolovanie historických výsledkov do budúcnosti. Vízia má však predstavovať také smerovanie podniku v budúcnosti, ktoré je väčšina manažérov ochotná podporiť, a zároveň má reálne predpoklady, že sa bude v podniku aplikovať. Na jej vytvorenie je nevyhnutné poznať a predpokladať vývoj a hlavné smery relevantného okolia. Medzi vstupujúce trendy môžeme zaradiť :

- obchodovať s využitím nových informačných technológií a nových metód obchodovania,
- zavádzať riadenie zákaznických vzťahov CRM (Customer Relation Management) tak, aby sa dali poznať dôležité charakteristiky, ako zlepšiť a skvalitniť vzťahy so zákazníkmi, a dosiahol sa rast tržieb,
- predať časť podniku, ak niektorá jednotka nemá významnú pozíciu na trhu a neprináša požadovaný efekt,
- vytvárať alebo upevňovať značky „branding“ a konkurenčnú výhodu,
- vytvárať združenia a aliancie v záujme koncentrovať sa na oblasť, ktorú dobre poznáme a v ktorej máme na trhu významnú pozíciu.

Predpokladom racionálneho smerovania do budúcnosti je vytvoriť vízie. Zároveň je nevyhnutné formulovať vybrané otázky podnikových aktivít:

- Vytvárať scenáre a vízie o budúcom vývoji a smerovaní podniku:
 - čo chce podnik produkovať a koho chce uspokojovať,
 - kde budeme o 5 – 10 rokov,
 - aký veľký podnik je schopný prežiť vlastnými silami, bez strategického investora,
 - ktoré scenáre vývoja si vieme predstaviť v najlepšom a najhoršom prípade,
 - čo treba urobiť, aby podnik bol stále o krok pred konkurenciou.
- Podnik potrebuje diverzifikovať zdroje a aktivity, a to vychádza z nevyhnutnosti rozložiť riziko do viacerých jednotiek, produktov a kompetencií tak, aby sa jeho úroveň znížila:
 - ako by malo vyzeráť rozumné rozloženie rizika,
 - čo pokladáme za najväčšie a čo za najmenšie riziko,
 - sústredenie na hlavnú oblasť podnikania posilní istotu, alebo zvýši riziko.

- Zamerať sa na rozloženie aktivít na samostatné hospodáriace jednotky, zaviesť vnútro- podnikovú súťaž o investovanie a umiestniť investičné prostriedky podľa toho, ktorá jednotka tieto prostriedky zhodnotí najviac:
 - ktorá jednotka zhodnotí vložené prostriedky najlepšie a najhoršie,
 - ktoré produkty dosiahnu najväčší zisk či stratu,
 - ktoré vedomosti, prístupy a kontakty treba rozvíjať, alebo utlmiť.

Vízia má vytvárať stratégie a pri ich rôznorodosti ich treba zjednotiť, čiže bez kvalitnej vízie nie je možné vytvoriť stratégiu, ktorá by významne motivovala manažment, a tým sa aj realizovala. Vízia vytvára atmosféru nádeje a potom úspechu, preto treba vyhľadávať vizionárske talenty a odhaľovať vizionárskych podvodníkov.

Usmernenie a včasné modifikácie podnikateľskej stratégie

Možno sa opýtať, prečo väčšina slovenských podnikov, ale aj podnikov z iných krajín s pôvodne príkazovou ekonomikou, má problémy presadiť sa medzi dobré alebo vynikajúce podniky a etablovať sa v novom konkurenčnom prostredí. Dá sa to pripísať viacerým aspektom. Základom sú informácie o podniku a okolí, ktoré sú zväčša iba záznamom historických skutočností. Ich analýzou sa dosiahne len zhodnotenie minulého vývoja. Extrapolácia však nie je použiteľná v súčasnej dobe diskontinuity. Ak sa napriek tomu používa, dochádza k rozporu medzi vývojom v budúcnosti a jeho odhadom v podnikových plánoch. To nedovoľuje pripraviť sa na zmeny, byť o krok pred nimi, a tým aj pred konkurenciou. Treba zmeniť celý systém, ako získavať informácie a ako ich použiť na vypracovanie stratégií podniku. Stratégia v podnikoch často absentuje, pretože vývoj sa orientoval zväčša na zdokonaľovanie výroby a produktov rôznymi manažérskymi technikami (TQM – Total Quality Management, JIT – Just in Time, reinžiniering a pod.) a znižovanie nákladov. Tieto prenikavé úspechy dosiahli japonské podniky. Japonský úspech spočíval v kopírovaní úspechu Západu s využitím vytrvalosti Východu.

V rámci globalizačných tendencií prebiehajú rýchle a nepredvídané zmeny, čo je príčinou pochybností o nevyhnutnosti budovať stratégie. Ak sa aj naďalej uprednostňuje operatívnosť a dosahovanie efektívnosti ako výsledok úspechu japonských podnikov, je to iba dočasná. Podľa *Portera* „...bez dlhodobej stratégie obchodný úspech nie je možný“.¹⁷³ Stratégia sa musí orientovať na nové hodnoty a oblasti, v ktorých bude podnik iný ako konkurencia, a hlavne lepší. Pri absencii konkurencie sa len napodobňuje konkurencia, alebo sa zlepšujú jej aktivity, ale to len zostruje konkurenciu, zákazník si prestane všímať rôzne značky a sústredí sa na cenu.

Podstatné je vypracovať stratégiu podniku smerujúcu k zlepšovaniu výkonnosti a k diferenciácii produktov a služieb pre zákazníkov.

Stanoviť správne strategické ciele kladie zvýšené nároky na členov predstavenstva, dozornej rady a manažérov, aby správne odhadli budúci vývoj, stanovili podnikateľskú stratégiu a vytvorili podmienky na jej realizáciu. Pritom stratégia nie je nemenná dogma. V čase, keď vývoj nie je kontinuálny, ale prerušovaný a skokový, je sťažná možnosť odhadovať budúci vývoj. Preto sa musí včleniť veľmi účinný mechanizmus na včasné rozpoznanie odchýlok a zmien a na ich okamžité riešenie. To si vyžaduje aj vhodnú úpravu stratégie, ak sa v priebehu overovania zistili odchýlky. Ich riešenie v podobe korekcie má význam pre fungovanie podniku. Pravdou je, že iba spojenie kontinuálnej stratégie a podnikateľskej praxe s neustálou zmenou dokáže vytvoriť prostredie na realizáciu stratégií. To znamená, že stratégie netvorí hotové riešenia, ale sa neustále upravujú na základe získavania nových poznatkov.

¹⁷³ Porter, Michael E.: Strategie ve světě permanentních změn. Moderní řízení 9/2001, s. 37 – 39.

Preto je taktické realizovať len niekoľko otázok, aby sa aktivity a sily neroztriešili a nestratili smerovanie. Stratégie musia zahŕňať dlhodobé ciele podniku, a tie musia byť v rovnováhe a nadväzovať na krátkodobé plány tak, aby tvorili komplex podnikových problémov v celej škále od budúcnosti po prítomnosť.

Stratégia je nadstavba taktiky a súčasťou stratégie je sebahodnotenie a vytváranie alternatívnych vízií špeciálne v priaznivých, neutrálnych a v nepriaznivých podmienkach. Podstatou je formulovať stratégie v oblastiach:

- finančnej,
- zákazníckej,
- vnútorných činností a procesov zabezpečujúcich chod podniku,
- infraštruktúry zameranej na učenie, zmenu a rast.

Stanoviť stratégiu je však iba začiatok, pretože sama osebe je iba dokumentom. Musí byť zapojená do celopodnikového systému. Preto nevyhnutným predpokladom je stratégiu nielen vytvoriť, ale ju aj implementovať do každodenného života podniku. Stáva sa, že má nerealizovateľnú podobu, a tým stráca svoj význam. Niekedy sa stane, že vypracovanej stratégii chýba nadväznosť, alebo vzniká rozpor s vytýčenými cieľmi zamestnancov a rozhodujúcich skupín. Chybou je aj nenadväznosť na krátkodobé a dlhodobé vytváranie zdrojov a ich toky (finančné, materiálové, personálne), ako aj nedostatočná spätná väzba a jej okamžité uplatnenie v zmenách stratégie. Treba trvalo pozorovať seba, vonkajšok a čas (krátkodobý, strednodobý a dlhodobý horizont). To si však vyžaduje problém pomenovať (je domáci, alebo importovaný?).

Dlhodobosť podnikateľských cieľov

Stanovené podnikové ciele musia mať dlhodobý charakter. Stáva sa, že vrcholný manažment je nútený uprednostňovať krátkodobé výhody pre akcionárov a rôzne fondy. Súčasne však najmä v zahraničí sú podniky naviazané na dlhodobé plány zhodnocovania pre penzijné a dôchodkové inštitúcie, a tak nie je možné rozporné ciele maximalizovať, čo prináša neustále komplikácie v riadení podniku, a tým neschopnosť plniť požiadavky všetkých zúčastnených.

Aby podnik odvrátil hrozby z neúspechu, musí si vytýčiť také ciele, aby po ich splnení bol úspešný na trhu. Na odvrátenie hrozieb a upevnenie postavenia v konkurenčnom prostredí je žiaduce stanoviť ciele v týchto oblastiach:

- zlepšiť efektívnosť predstihom, t. j. uskutočňovať vnútorné zmeny rýchlejšie, ako prebiehajú zmeny vonkajšie,
- klásť dôraz na inovačné procesy pri podpore výskumu a vývoja tak, aby sa obsiahol celý rozsah produktov podniku,
- vytvárať nové priestory na predaj produktov tak, aby sa dali využiť kedykoľvek, kdekoľvek a akokoľvek za predpokladu, že sa bude rešpektovať ziskovosť,
- komunikovať so zákazníkmi formou, ktorou sa dosiahne spätná väzba s dostatočnými informáciami a podporí sa ich lojalita.

Tieto ciele nie sú orientované len na rast, ale zdôrazňujú dlhodobý a trvalo udržateľný rozvoj podniku.

Spoznávanie a zdokonaľovanie procesov a činností

Hlavnou príčinou pozitívnych zmien v podnikoch je to, že sa neustále zdokonaľujú základné a pomocné procesy.

Podniky na to, aby zlepšili svoju konkurenčnú schopnosť, musia využívať všetky dostupné vedomosti o zefektívnení procesov a vytvoriť si náskok pred konkurenciou aspoň v niektorých čiastkových procesoch, aby si upevnili postavenie na trhu.

Podľa toho, ako sa procesy zúčastňujú na tvorbe produktov a ako vytvárajú hodnotu, rozdeľujeme ich na:

- základné procesy vytvárajúce produkt podniku,
- podporné a pomocné procesy zabezpečujúce pomoc základným procesom a tvorbe produktu podniku.

Zmenou chápania tvorby produktu z výroby k predaju a uspokojovaniu potrieb zákazníkov sa mení aj chápanie základných procesov zahŕňajúcich prípravu, výrobu, logistiku a predaj, dosahovanie a sledovanie priamych a nepriamych nákladov. Lebo presunom dôrazu na procesy uspokojovania potrieb zákazníka sa podľa pôvodného chápania rozloženia nákladov náklady presúvajú do nepriamych nákladov a zvyšuje sa ich podiel na celku. Prítom sa zahmlieva vyčíslenie nákladov na jednotku produktu. Tento nedostatok skresľuje efektivitu jednotlivých produktov a efektivitu procesov viazaných na konkrétne produkty. Dôsledkom nečinnosti alebo neprispôsobenia sa novovytvorenému stavu sú skreslené náklady na jednotku produktu, a tak nevzniká potreba orientovať sa na procesy, ktoré vytvárajú najvyššiu pridanú hodnotu a slúžia na efektívne umiestnenie zdrojov a ich využívanie. Konečným verdiktom je ohrozené postavenie podniku v týchto oblastiach:

- Vytváranie finančnej straty znižuje zisk a zdroje na ďalší rozvoj, lebo sa sledujú len tradičné náklady a zisky a nekladie sa dôraz na činnosti, ktoré v procesoch prinášajú alebo pohlcujú zdroje.
- Tvorivý a inovačný potenciál podniku sa oslabuje nevhodným zameraním sa len na pracovníkov výroby a ich problémy, ale nie na tých, čo hľadajú riešenia a viac využívajú vzdelanostný potenciál.
- Vzniká strata konkurenčnej schopnosti ako výsledok týchto aktivít a neprepojenosť na najdôležitejšie činnosti podniku dosahujúce uspokojovanie zákazníka.

Klasifikácia pomocných procesov sa pri zmenách v podnikoch mení a tie, čo boli pomocné, stávajú sa základnými. Stále však možno klasifikovať pomocné procesy, medzi ktoré jednoznačne patria všetky činnosti zabezpečujúce existenciu podniku. Ak sa pomocné procesy nedefinujú a neustále sa neprehodnocujú alebo nevenuje sa im náležitá pozornosť, pred podnikom sa vynára niekoľko hrozieb:

- náklady na pomocné procesy rastú alebo majú veľké výkyvy,
- nie sú dosť efektívne a sťažujú, prípadne spomaľujú iné činnosti alebo vykonávajú nepotrebné činnosti,
- dosahujú preťaženie, časové oneskorenie komunikačných kanálov alebo ich nefunkčnosť,
- vyvolávajú prebujenosť administratívy jej negatívne dôsledky na celý podnik,
- presúvajú priority zo základných činností na pomocné a sťažujú riadenie.

Podnik, ktorý sleduje svoje strategické ciele, musí pravidelne zhodnocovať všetky procesy so zreteľom na efektívnosť vynaložených zdrojov použitých na uskutočnenie zmien dosahujúcich zvýšenie pridanej hodnoty. Výsledkom je uspokojovanie potrieb zákazníkov a eliminovanie hrozieb straty konkurenčnej schopnosti.

Orientácia na zákazníka a zákaznícka kreativita

Aby podnik odvrátil hrozby a presadil sa v zostrenej konkurencii na presýtených trhoch, musí objem predaných produktov nielen udržiavať, ale ho aj neustále zväčšovať. To si vyžaduje dôraznú orientáciu na zákazníka v podobe nepretržitého uspokojovania jeho potrieb. Pri zameraní sa na zákazníka treba zabezpečiť tieto tri základne oblasti:

1. ponúkať kvalitný tovar alebo službu,
2. na úrovni prístupovať a správať sa k zákazníkovi,
3. predkladať vhodnú cenu a byť flexibilným pri ponúkaní produktu.

Na zabezpečenie efektívnej orientácie na zákazníka je nevyhnutné vytvoriť vhodnú štruktúru zákazníckych oddelení, kde sa neustále kladú otázky:

- a) Robíme to dobre?
- b) Ako by sa to dalo zlepšiť?
- c) Čo urobiť, aby to bolo kvalitnejšie?
- d) Ako by to prinieslo väčší efekt a rýchlejšie uspokojilo zákazníka?

Nevyhnutnou podmienkou je vytvoriť organizačnú štruktúru umožňujúcu plniť (v prístupe, v správaní a kvalite služieb spojených s produktom) tieto oblasti:

- zvýšiť kvalitu uspokojovania potrieb zákazníka,
- zvýšiť efektívnosť, kvalitu a rýchlosť ponuky produktu,
- schopnosť realizovať zmeny, ktoré vzišli z požiadaviek zákazníkov,
- nachádzať nové prístupy a možnosti, ako uspokojovať potreby zákazníkov,
- vytvárať nové oblasti a spôsoby, kde možno uspokojovať potreby,
- odhaliť nové formy podnikania a nové formy vývoja,
- neustále vytvárať vhodnú platformu schopnú reagovať včas a flexibilne na nové podnety.

Podmienkou, ako vybudovať a udržať prosperujúci podnik, je dosiahnuť kontrolu nad hrozbami, ktoré v bežnej praxi neustále číhajú, a všetky aktivity nasmerovať na zákazníka a jeho uspokojenie.

V zostrenej konkurencii je nevyhnutnou podmienkou, aby zákazník prejavil záujem o ponúkaný produkt. Na presýtenom trhu však klesá lojalita zákazníka k niektorému produktu a uprednostňuje sa kvalita, rýchlosť ponuky produktu a najmä schopnosť realizovať zmeny, ktoré vzišli z požiadaviek zákazníkov. Tieto oblasti výrazne odlišujú jednotlivých konkurentov a vytvárajú priestor, kde sa prejaví zákaznícka kreativita.

Základnou zložkou sa stáva kvalita prístupu k zákazníkovi, priateľské kontakty na takej úrovni správania, aby sa vytvoril nielen intenzívny vzťah, ale aj vzájomná dôvera. To všetko má byť výsledkom zodpovedného správania k zákazníkovi. Do popredia sa dostáva získavanie podnetov na zmeny včas, na kvalitnej úrovni a ich okamžitá realizácia. Nevyhnutne sa musí prihliadať na ekonomickú efektívnosť. To, čo rozlišuje zákazník medzi konkurenciou, je prístup k nemu pri ponúkaní produktu a postpredajný servis a podpora predaja.

To všetko vytvára a zavádza štandardy zákaznícky orientovaného správania slúžiace na to, aby sa vytvoril vhodný spôsob komunikácie so zákazníkom a dosiahlo sa jeho uspokojenie. Každá štandardizácia okrem pozitív prináša aj určité negatíva a tie treba predvídať a zakomponovať do procesu reagovania na podnety a uskutočňovanie zmien.

Najčastejšie sa prejavujú v tvrdosti, zastaranosti a dogmatickosti štandardov, keď ich zložitost', množstvo a ignorovanie zmien v okolí sťažujú prácu so zákazníkom, ale zákazníka aj odrádzajú pre pomalosť a nereagovanie na jeho zmenené potreby.

Fúzie, združovanie a spoľahlivé partnerstvá

V informačnej spoločnosti a v globálnej ekonomike nie je problém získať vhodnú technológiu, kapacity a hodnotné informácie na to, aby sa vytvoril produkt požadovanej kvality podľa potrieb zákazníka kdekoľvek na svete. V týchto podmienkach sa potom stierajú rozdiely v cene a kvalite medzi jednotlivými producentmi na nevýznamné alebo nepostrehnuteľné „maličkosti“. Z tohto dôvodu je čoraz významnejšie vytvárať strategické partnerstvo alebo združovať sa do sietí s obojstranne výhodnými vzťahmi. Nikdy neslobodno zabúdať na tieto skutočnosti:

- k fúzii pristupovať len v krajnom prípade (fúzia je vždy strata identity),
- vypracovať preventívnu diagnózu vlastných silných a slabých miest,
- lokalizovať „choré“ miesta podľa toho, či sú revitalizovateľné, alebo nekrózne tkanivo možno odstrániť.

Ale čoraz dôležitejšia je aj hodnota spolupráce a spoľahlivých vzájomných vzťahov. Medzi strategické ciele podnikov sa dostáva potreba definovať správneho partnera, vyhľadať ho a vytvoriť spoločenstvo na základe kvalitných vzťahov a vysokej dôvery. Predpokladom na vytvorenie združení a partnerstiev je nevyhnutnosť dodržiavať určité zásady, aby sa daný vzťah vyvíjal k obojstrannej spokojnosti a k situácii „vítaz – vítaz“. Medzi základné podmienky možno zahrnúť:

- vytypovať si partnerov na základe analýzy operatívnych nákladov a rozhodnúť, ktoré činnosti je výhodnejšie zabezpečiť externe,
- vyberať si partnerov, ktorí sú preverení a spoľahliví na základe overovania,
- vytvárať partnerstvo alebo spoluprácu na báze obojstrannej výhodnosti,
- vytvárať podmienky na rozvoj vzájomnej dôvery a na jej upevňovanie,
- rozvoj nových vzťahov nesmie zhoršiť alebo narušiť už ustanovené vzťahy,
- vytvárať podmienky na upevnenie vzťahov na základe osobných väzieb,
- dbať na adresnosť vzťahov s dobrými komunikačnými kanálmi a rýchlou spätnou väzbou,
- ľudskými zdrojmi a technikou vytvárať vhodnú podporu na spoluprácu.

Strategické partnerstvo svojou dlhodobosťou postavenou na vzájomne výhodnej spolupráci zvyšuje hodnotu podniku a má predpoklad na dlhodobé zhodnocovanie zdrojov podniku. Pri presadzovaní sa na nových trhoch, pri vytváraní nových produktov, pri rozložení rizika, pri výskume a vývoji, pri prijímaní vedomostí pracovníkov medzinárodné korporácie sa združujú do overených spoločenstiev, aby vytvorené spoločenstvá mali všetky dostupné zdroje na svoju podnikateľskú činnosť.

Globalizovaná spoločnosť núti zúčastnených viacej sa špecializovať a podnikať v dôverne známom prostredí, sú v ňom silní a majú už vypracované postupy na vytvorenie konkurenčnej výhody. Tým sa však dané podniky stávajú zraniteľnejšími voči vznikajúcim rizikám a hrozbám z neúspechu. Preto stúpa význam strategických partnerstiev a rozsah spolupráce, v ktorej sa negatíva špecializácie eliminujú vzájomnými prepojeniami a rozložením rizika. Manažmenty podnikov si uvedomujú dôležitosť strategických aliancií a potreby tieto vzťahy nielen udržiavať, ale neustále aj preverovať. Akékoľvek porušenie z jednej strany má nedozerané následky na celú skupinu podnikov so vzájomne prepojenými vzťahmi.

Znižovanie nákladovosti a zvyšovanie efektivity

Úspešné fungovanie podniku si vyžaduje neprestajne zlepšovať efektívnosť vynakladaných zdrojov podniku, a najmä kontrolovať náklady a neustále sa snažiť ich znižovať. Riadiaci pracovníci si musia položiť niekoľko základných otázok:

- Premieňa sa vynaložené úsilie manažérov a peniaze na zodpovedajúce výsledky?
- Čo ak sa rovnaké výsledky dajú dosiahnuť s menšou námahou?
- Čo ak sa dá za rovnaké peniaze a námahu dosiahnuť oveľa viac?
- Je efektívnosť nákladov vyššia ako u konkurencie?
- Sme schopní včas rozoznať nepriaznivý vývoj v nákladoch, ako rýchlo ho vieme riešiť?
- Máme systém schopný včas rozoznať odchýlky a krízy?

Aby podnik úspešne prežil a odvrátil hrozby krachu, musí riadiť svoju ekonomickú efektívnosť a na to potrebuje:

- vhodnú techniku na zber údajov, na ich skladovanie, analyzovanie, kontrolu,
- kvalitné a dostupné systematické informácie o procesoch v podniku a ich ekonomickej efektívnosti prostredníctvom efektívnych účtovných a merateľných štandardov,
- kvalifikovaných riadiacich pracovníkov so stanovenou zodpovednosťou za ekonomickú efektívnosť na všetkých stupňoch riadenia.

Pre podniky sledujúce dlhodobú úspešnosť nemá význam vytvárať len kontrolné orgány a zaťažovať ich kontrolno-byrokratickou činnosťou. V praxi to totiž vedie k spomaľovaniu reakčných časov na kvalifikovanú odozvu pri vzniknutých odchýlkach a náznakoch kríz. Toto riešenie prináša so sebou určitý odpor a zatajovanie nedostatkov či nadhodnocovanie aktivít na vytvorenie priestoru pre rezervy už v procese plánov. Efektívnym spôsobom je vytvoriť prostredie, kde každý pracovník je spoluzodpovedný za efektívnosť podniku tým, že na svojom pracovisku stráži vlastnú efektívnosť. Príslušní vedúci pracovníci majú poznať svoje jednotkové náklady na výkon vo vlastnom oddelení a ich zodpovednosť sa rozširuje z odbornej činnosti aj na ekonomickú tak, aby sa činnosti realizovali efektívne. Pod ekonomickú efektívnosť treba zahrnúť nielen využívanie kapacít, nepodarkovosť i kvalitu, ale najmä nákladovosť a poznanie neehospodárneho využívania peňazí a ich úniky na neproduktívne činnosti. Kontroling má pomáhať poznať skutočný stav, porovnávať ho s plánmi a konkurenciou tým, že sa sprístupnia kvalitné informácie, a má poskytovať manažérom podklady pri modelovaní výhodnejších postupov a v procese rozhodovania.

Podnikové procesy sa skladajú z množstva podnikových činností zabezpečujúcich ich chod. Aby tieto činnosti prebiehali, viažu určité podnikové zdroje a ich spotreba je vyjadrená nákladmi. Každá jednotka nákladov spotrebovaná pri týchto činnostiach znižuje hospodársky výsledok podniku. Efektívnosť nákladov poukazuje na to, či dané náklady boli vynaložené efektívne na vytvorenie výsledného produktu. Na úspešné fungovanie podniku nie je podstatné, koľko ľudí, techniky, energie alebo externých služieb využíva tá-ktorá činnosť, proces alebo aj jednotlivý útvar. Určujúcou mierou úspechu je, aby náklady na výkon podnikovej činnosti boli prijateľné a neboli zbytočne vysoké, pretože neefektívnosť nákladov znižuje zisk alebo prehĺbuje straty, a tým znižuje schopnosť podniku úspešne pôsobiť na lokálnom či globálnom trhu.

Základným predpokladom, ako prežiť a vytvoriť dostatočné ekonomické zázemie na rozvojové programy, je ekonomická efektívnosť zhmotnená do termínu „riadiť náklady“, čo znamená:

- sledovať náklady a ich efektívnosť,
- znižovať náklady,

- mať nižšie náklady ako konkurencia,
- prenášať náklady na iné subjekty,
- rozložiť ich do dlhšieho časového obdobia.

Prechod na riadenie nákladov, na ekonomické riadenie všetkých pracovných jednotiek nie je niekoľkodňová záležitosť, ale cieľavedomý, a predovšetkým nepretržitý proces. Až po niekoľkých rokoch sa dosiahne, aby sa dosiahnuté výsledky stali súčasťou správaní všetkých pracovníkov. Prechod na takýto štýl riadenia efektívnosti nie je jednoduchý, a preto jednotlivé kroky treba nielen správne načasovať a všetky dodržať, ale musia byť prehľadné, všetkým zrozumiteľné, a najmä musia sa dôsledne presadzovať.

Všetky činnosti, ktoré obmedzia, ale predovšetkým zabránia, aby sa peniazmi mrhalo, alebo aby peniaze unikali, stoja za námahu. Predražovanie činnosti a tým finálnych produktov znižuje obchodnú maržu, ako aj ziskovosť, čo má za následok ochudobnenie podniku. Tým sa vlastne spotrebúvajú peniaze potrebné na budúcnosť, čo negatívne ovplyvňuje budovanie konkurenčnej schopnosti podniku a ohrozuje ho v jeho poslaní.

Rast požiadaviek na ľudské zdroje

Pre podnik dôležitým nástrojom na riadenie zmien sa stáva schopnosť pracovníkov predvídať a uskutočňovať zmeny. Táto schopnosť vychádza z vhodnej vzdelanostnej a intelektuálnej vyspelosti jednotlivých pracovníkov. Preto rastie požiadavka na tvorivých pracovníkov, na ich schopnosť neustále nadobúdať nové poznatky, a to znamená neustále sa vzdelávať.

1. **Zamestnanec**, aby spoluvytváral úspešný podnik, okrem odborných a špeciálnych vedomostí na svoju prácu nevyhnutne potrebuje aj tieto vlastnosti a kompetencie:
 - schopnosť myslieť komplexne a nielen v rámci svojej špecializácie (ekonomicky, odborne),
 - schopnosť učiť sa a vyberať si vhodné okruhy potrebné na svoju prácu a ochotu sa tomu venovať,
 - komunikačnú, emocionálnu a akčnú inteligenciu,
 - osobnú flexibilitu v podobe kreativity podporenú vysokou mierou sebamotivácie,
 - sociálne, osobnostné a kultúrne kompetencie, schopnosť počúvať, empatia, cit pre správanie sa skupiny, schopnosť pracovať v tíme, spoločenské, hospodárske a politické vedomosti a poznatky, ako aj ich súvislosti a správanie jednotlivých kultúr.
2. **Stredný manažment** tvorí dôležitú skupinu riadiacich pracovníkov, ktorá bezprostredne pracuje a prenáša vízie, stratégie a úlohy zhora nadol, na výkonných pracovníkov. A tak dlhodobé úspechy podnikov sú nielen výsledkom vrcholného manažmentu, ale tejto skupiny. Je vlastne kostrou podniku, a keďže sa čoraz väčšmi presadzuje orientácia na zamestnancov, práve táto zložka používa tradičné manažérske nástroje a metódy na presadenie stratégie a plnenie podnikateľských cieľov.

Aby stredný manažment nielen plnil svoje úlohy, ale mal aj opodstatnené miesto v štruktúre, musí spĺňať tieto kritériá:

- Je spojovacím článkom preberajúcim vízie a stratégie vrcholného manažmentu, ktoré vhodne prepája s reálnymi potrebami zamestnancov, pričom prenos informácií zabezpečujú vhodné informačné technológie.
- Má v hierarchickej štruktúre vhodný priestor na kariérny a osobnostný rozvoj zamestnancov, ako aj priateľské a známe prostredie na prácu, priestor na motivovanie a zlepšovanie.

- Vedie a motivuje zamestnancov k tomu, aby sa dosahovali operatívne ciele, a neustále zdokonaľuje procesy tým, že aktívne zapája zamestnancov. Orientuje aktivity ľudí na plnenie stanovených úloh, vytvára a obnovuje dôveru k vrcholnému manažmentu pri presadzovaní cieľov a stratégií a motivuje zamestnancov realizovať dané ciele.
 - Vytvára inovatívne a podnikateľské prostredie v jednotkách podniku a umožňuje pracovníkom jednotkám samostatne hospodáriť.
3. **Vrcholný manažment** uplatňuje rôzne metódy riadenia a postupy a je vlastne tvorcom úspechu uplatnených prístupov. Okruhy manažérskej práce spadajúcej do kompetencie vrcholného manažmentu sú prejavom uplatnenia efektívneho riadenia a splnenia stanovených plánov. Je to proces, kde úspešný riadiaci pracovník musí neustále zlepšovať a aktualizovať svoje rozhodnutia podľa meniacich sa podmienok okolia a vnútornej situácie podniku. Aby sa tejto úlohy zodpovedne zhostil, nevyhnutne sa musí sústrediť na tieto problémové okruhy:
- Tvorba vízií určujúcich smer, ktorým sa má podnik uberať a na ktoré sa zameriava.
 - Stanovenie realistických cieľov, čím pomáha určiť orientáciu a výzvu na ich dosiahnutie.
 - Jasná iniciatíva a motivácia svojho konania, čím vytvára model pre ostatných zamestnancov na včasné a rozhodné konanie pri riešení úloh.
 - Poznanie komplexného obrazu podniku, jeho komplexnosti, a to tak, aby vedel predvídať javy, ktoré nastanú po súčasných rozhodnutiach.
 - Realizovanie nevyhnutných zmien a vytváranie priestoru na ich uskutočnenie ešte predtým, ako si ich okolnosti vynúti.
 - Využívanie nových technológií pri zohľadnení vývoja tak, aby sa posilnila konkurenčná schopnosť.
 - Nepretržité zlepšovanie riadenia a vedomostí učením, ale aj vedením ostatných.
 - Zlepšovanie komunikácie so zamestnancami a v celom podniku aj pomocou informačných technológií.
 - Delegovanie právomocí a úloh, podnecovanie a motivovanie zamestnancov riešiť vzniknuté problémy, zjednodušovanie riadiacej hierarchie.
 - Najímanie a výber vhodných zamestnancov na riešenie stanovených podnikových cieľov.
 - Vytváranie a udržiavanie etických noriem vo vnútri podniku, ale aj vo vzťahu s jeho okolím (citlivo pristupovať najmä k otázkam, ktoré tvoria tabu).
 - Pozitívny a motivujúci postoj pri riešení všetkých riadiacich činností.
 - Diferencovanie prístupov k riešeniu potrieb zamestnancov a pri podporovaní ich schopností a iniciatív.

Zvyšuje sa význam ľudských zdrojov ako tvorcu novej hodnoty podniku a vlastne jediného tvorcu jeho úspechu. Treba si uvedomiť kontinuitu minulosti, súčasnosti a budúcnosti. Podnik musí byť platným producentom pozitívnych hodnôt, a to je možné, iba ak splní celú šírku svojho produkčného i sociálneho poslania.

Atribúty úspešných podnikov

Je veľa názorov na to, čo vplýva na úspech či neúspech podniku. Jedni tvrdia, že rozhodujúci sú ľudia, iní že dôležité sú štruktúry, alebo že trend udáva technológia. Existuje veľa často aj kontroverzných štúdií, nezdá sa však, že problém je vyriešený. Uvádzajú sa početné príklady úspešných podnikov v USA, nemenej príkladov je z Japonska.

Napriek podrobnej komparácii metód a štýlov riadenia, technológií a iných významných prvkov v korporácii nepodarilo sa dopracovať k spoľahlivým záverom.

Problém môžu preklenúť iné pohľady, ktoré poskytuje rad vedeckých disciplín. Napríklad, biokybernetika ukázala, že platí pravidlo, že vysoko spoľahlivý systém sa dá zostavovať z vysoko nespoľahlivých častí. Podmienka je nahradiť tzv. sériové zapojenie paralelným zapojením. Tak sa paralelizáciou (zálohovaním) dá dosiahnuť vysoká spoľahlivosť celkového systému, ale za cenu zálohovanosti.

Problém študovali aj *Peters a Waterman*.¹⁷⁴ Uvádzajú, že riadenie úspešných podnikov podľa určitých odporúčaní (atribútov dokonalosti) spočíva v napodobňovaní. Podľa nich platí, že „ak sa budeme správať rovnako ako úspešné podniky, budeme rovnako úspešní“. Prístup autorov k manažmentu bol nekonvenčný.¹⁷⁵ Zaoberali sa atribútmi dokonalosti, kam zaradili aktívne konanie, blízkosť k zákazníkovi, autonómiu a podnikavosť, zvyšovanie produktivity prostredníctvom ľudí, podporovanie motivujúceho hodnotového systému podniku, presadzovanie toho, čo podnik vie, využívanie jednoduchých organizačných foriem, šťihly personál, súbežnú aplikáciu riadenia „s pritiahnutou a voľnou uzdu“. Treba sa pridržať zásady, že ani podnik, ani jednotlivec nie sú dokonalí, ale vždy sú zdokonaliteľní. Evolučná genetika dokazuje, že vývoj negeneruje dokonalých (lebo potom nasleduje degeneračný pád), ale sústavne generuje zdokonaliteľných. To vyvoláva aj v podnikoch optimizmus a nádej zdokonaliteľnosti.

Za najdôležitejšiu považujeme tézu, že podniky sa zdokonaľujú prostredníctvom jednotlivcov, osobností. Osobnosti vplyvajú na efektívnosť, sú najdôležitejšími činiteľmi zmien a vzorom pre svoje okolie. Ale iba málo osobností je ochotných pristúpiť k radikálnej premene korporačnej filozofie, najmä ak je nevyhnutné individuálne štúdium. Znovu podčiarkujeme, že aktívnou silou v podniku sú osobnosti, ich ochota aktívne meniť zabehané postupy.¹⁷⁶ Ďalším atribútom zmien rovnako závislých od ľudí sú konkrétne organizačné formy, t. j. štruktúry. Práve na tomto základe osobitne rozlišujeme vedenie tvorené osobnosťami (leadership) a komponenty organizácie (organizačnej štruktúry) a ich vzťahy. V súvislosti s týmito dvoma hľadiskami je významná zmienka *Sengeho*, že „ľudia sa nevzpierajú zmenám. Vzpierajú sa vtedy, keď sa majú sami zmeniť“.¹⁷⁷ Zmeny sa totiž týkajú predovšetkým organizačných štruktúr, prípadne výrobných procesov, nie sú však možné bez zmien v správaní samých subjektov zmien, či už sú to manažéri, alebo vodcovia.

Podnik ako živý organizmus, ktorý sa neustále vyvíja a mení svoje prostredie a vzťahy tak vo vnútri, ako aj navonok, sa môže rozvíjať, ale aj upadať. Aby mohol plniť svoje poslanie, na ktoré bol založený, predpokladá sa existencia podstatných komponentov, ktoré musia byť v určitom súlade.

¹⁷⁴ Peters, Thomas, J. – Waterman, Robert H.: In Search of Excellence (Hľadanie dokonalosti) ktorá poskytla lekcie z najlepšie riadených amerických podnikov. Neobsahuje zložité modely, ale uvádza jednoduché rady a názorné príklady okamžite použiteľné v praxi.

¹⁷⁵ Je to predovšetkým z troch dôvodov: 1. kritizovali konvenčné prístupy manažmentu za to, že sú príliš konzervatívne, racionálne, analytické, nepružné a pod., 2. nahradili niektoré doteraz používané termíny (plánovanie, riadenie podľa cieľov, kontrola) novými výrazmi zo slovníka úspešných manažérov (napr. urob to, skús to, MWA – Managing by Walking Around), 3. kľúčové body svojej práce vyjadřili príhodami alebo anekdotami namiesto toho, aby kvantifikovali údaje a fakty.

¹⁷⁶ Vodcovstvo neznamená individualizmus. Úspech sa prikloní k podnikom, ktoré nebudú mať jednotlivých vodcov, ale jednotné vedenie s rozšírenou poznávacou a rozhodovacou schopnosťou. Vo svete sa vecné premeny nedajú riadiť z jedného miesta. Pojem šéfa (CEO) bude nakoniec rovnako smiešny, ako sa mnohým zdá smiešny podnik bez vedenia. Nebude to však ľahšie. „Pozorujte biologické systémy... všetko bude šťihle, nízke, ploché, všetko bude adaptabilné a kruté.“ Internet umožní, aby sa podnik riadil ako včelí úľ. Jednotlivá včela nie je nič, ale roj, to už je ofenzívny nápor. Kúžlo takýchto štruktúr je v tom, že potrebné opatrenia sa môžu prijímať hneď a s dôverou znalosťou veci. Predtým práca vo veľkom podniku pripomínala lezenie do vrchu. Keď sa dario, každá práca bola stupienkom na rebríčku. Teraz sa však kopce vlnia a pohybujú. Raz ste dolu, raz hore. To potrebuje skôr súhrn talentovaných ľudí. Hore budú postupovať najprv ľudia, ktorí majú tímovú skúsenosť a vedia energetizovať ostatných. In: Brána nového storočia dokorán. Moderní řízení 1/2000, s. 7.

¹⁷⁷ Senge, Peter M.: Piata disciplína manažmentu. Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií. Praha, Open Windows 1995, s. 173.



Obr. 22.
Koncept organizačných zložiek

Aby podnik dosiahol v konkurenčnom prostredí úspech, musí efektívne prepojiť jednotlivé podnikové komponenty tak, aby sa vytvoril priestor na ich riadenie. Manažérske procesy zabezpečujú takéto prepojenie medzi stratégiami, štruktúrami, používanou technológiou a ľuďmi, využívajú ich pri plnení stanovených úloh a cieľov.

Medzi ne sa zaraďujú:

- mocenské vzťahy,
- organizačná štruktúra,
- ľudia a úlohy,
- stratégia,
- technológia,
- manažérske procesy.

Z uvedeného jednoznačne vyplýva previazanosť manažérskeho rozhodnutia s podnikovou štruktúrou a jej zmenami v súlade s vytýčenými cieľmi a použitými technológiami. To najkomplikovanejšie nastáva hľadaním vhodného vzájomného pomeru medzi jednotlivými zložkami, pretože pre každý druh činnosti či vývojový stupeň je adekvátny iný pomer. Na lepšie pochopenie sú na obr. 22 zachytené obojsmerné aktivačné väzby integračného pôsobenia medzi všetkými uvedenými zložkami.¹⁷⁸

Určujúcim prepojením medzi jednotlivými komponentmi sú manažérske procesy stanovujúce aktívnu úlohu týchto komponentov v podniku a vytvárajúce priestor na formovanie úspešného, alebo neúspešného podniku. Korelačné vzťahy medzi jednotlivými komponentmi sú dané:

- stratégiami (vymedzenie a účel procesov, hodnotové meradlá, zdrojová podmienenosť a štruktúra inovácií procesov),
- štruktúrami (spolunažívanie procesov a redukovaných štruktúr, nároky na ich integrované prepojenie, motivácia či odpor k dôsledkom očakávaných reinžinieringových zmien v tvorbe, a rozvoji a zmene organizačnej kultúry),
- ľuďmi a ich úlohami (úroveň implementácie, účasť na inováciách a harmonizácia inovačných štruktúr),

¹⁷⁸ Scott-Morton, Michael S. – Venkatramana, N.: Koncept organizačných komponentov. Praha, Moderní řízení 7/1998, s. 34. Tento koncept bol vytvorený v 1991 s ich spolupracovníkmi z tímu MIT.

- používanou technológiou (nároky na informačné systémy a informačné technológie, ich uplatnenie v reinžinieringových aplikáciách).

Podnik musí vytvárať vhodné vnútorné prostredie, aby bol schopný zvládnuť zmeny podnikateľského prostredia v nových podmienkach, lebo dlhodobostabilné prostredie a kontinuálny predpovedateľný vývoj je už len minulosť.

Aby podnik snažiaci sa uspieť a presadiť v globálnom prostredí bol aj globálnym hráčom, musí uplatňovať niekoľko schopností, ktoré možno definovať takto:

- strategické (dlhodobé) stanovovanie cieľov,
- strategické globálne myslenie,
- orientácia na vytváranie partnerských vzťahov a aliancií či združovanie sa podľa hlavných aktivít,
- rýchle a efektívne vyhľadávanie schopných pracovníkov na lokálnej, ale aj globálnej úrovni,
- účasť na globálnych vedomostiach v podobe výskumu, vývoja a inovácií,
- zvýrazňovanie konkurenčnej výhody,
- rozloženie rizika, efektívne riadenie nákladov,
- prispôsobenie štruktúry podniku spôsobu podnikania.
- Hlavnými spôsobmi sebazdokonaľovania sú:
 - analýza vlastných chýb a nedostatkov,
 - zdokonaľovanie v krátkom čase, strednom čase a dlhodobo.

Treba vždy hľadať a opatrne vážiť stupeň sebavedomia (treba mať úctu k sebe, ale nepodľahnúť sebaklamu), udržiavať náročnosť (voči sebe aj iným), pretože, bez náročnosti klesá výkonnosť.

Vyvarovanie sa chýb

Pri investovaní sa bežne uvažuje tak, že minulý úspech a vývoj nie sú zárukou ani predpokladom budúceho vývoja. Všadeprítomná je neustála hrozba, že mnoho úspešných podnikov neprežilo nové neočakávané tendencie, čo potvrdzujú aj príklady. Dôvodom mohla byť nedostatočná pripravenosť na včasné a vhodné reagovanie, alebo opojenie čiastkovými úspechmi. Tu niekde je zdroj úspechu, ale aj zániku prosperujúcich podnikov.

Preto vždy si treba nanovo klásť otázku, prečo podniky krachujú. Prečo krachujú aj veľké podniky? Aké je ich najväčšie riziko? Na to existuje mnoho odpovedí a argumentov riadiacich pracovníkov, ale aj analytikov poradenských agentúr. Všeobecne možno konštatovať, že hlavným a určujúcim spoločným dôvodom zlyhania podnikov sa ukazujú chyby riadiacich pracovníkov a nedôsledná kontrola vlastníkov pri spravovaní svojho majetku. Uskutočnili sa mnohé štúdie na danú tému a ich výsledkom boli stanovené základné chyby, za ktoré nesú priamu zodpovednosť riadiaci pracovníci podniku. Ide o zvládnutie riadenia vnútorného prostredia podniku, pričom pri rozhodnutiach nie je možné nebrať do úvahy vplyv vonkajších faktorov. Medzi základné chyby môžeme zaradiť:

1. **Opojenie úspechom**, ktoré vedie k tomu, že sa stráca súdnosť a nesledujú sa rôzne varovné signály. To pramení z toho, že ľudia sa neradi vzdávajú svojich myšlienkových modelov. Veľké úspechy bránia realizovať optimálne alebo korigujúce rozhodnutia, čo po dosiahnutí vrcholu prináša zákonite problémy.

2. **Predstavitelia riadenia** neprípúšťajú vo vlastnom podniku akýkoľvek náznak nedostatkov, nepríjemné informácie sa zamlčujú až dovtedy, kým sa neobjaví niečo šokujúce, čo pre oneskorenie už nemožno zvrátiť.
3. **Filtrácia negatívnych informácií** a slabé výsledky alebo neplnenie stanovených plánov sa zdôvodňujú krátkodobými faktormi. Do posledného okamihu sa obhajuje zlý podnikateľský model alebo stratégia. Nevhodná personálna práca s pracovníkmi vytvárajúca strach pred šéfom pri rozhodovaní a konaní na potlačenie alebo kontrolovanie postupov konkurencie.
4. **Vytváranie neustálych a komplikovaných obranných mechanizmov** pred rizikom a oslabenie reakčnej schopnosti podniku na prichádzajúce zmeny pre pocit neobmedzenej imunity. Nevhodná štruktúra zdrojov podniku a úroveň likvidity vedúca k napätej ekonomike podniku, čo znižuje schopnosť včas a vhodne reagovať na vonkajšie podnety a príležitosti.
5. **Nenásytná túžba** rozširovať a pohlcovať podniky a megalomanská snaha rásť bez zohľadnenia efektov a účinkov akvizíčných činností na schopnosť byť konkurenčný na trhu. Nekontrolovateľným zväčšovaním podniku akvizíciami (zhltnúť, čo sa dá) vzniká negatívna synergia ako dôsledok neschopnosti integrovať do existujúcej štruktúry nové jednotky a prispôbiť riadenie novým okolnostiam, ako aj neschopnosť zbaviť sa nefunkčných jednotiek získaných akvizíciami.
6. **Nezlomné dôverovanie** finančným výkazom viac ako zamestnancom a nehmotným aktívam podniku, ktoré nemožno okamžite merať a vykazovať. Tieto informácie sa stávajú určujúcim faktorom riadenia podniku a formovania jeho úspechov. Neprihliada sa na skúsenosti a poznatky pracovníkov v zdroji vznikajúcich problémov, na ich potenciál riešiť nástup nových technológií a odhaľovať trhové príležitosti.
7. **Vážny problém** riešiť formou zásadného a nediskutovateľného rozhodnutia a krízu riešiť jediným rozhodnutím, bez snahy analyzovať dané rozhodnutia a uskutočniť korekciu. Pri neúspechu neriešiť problém len výmenou vrcholného manažéra a pri ďalšom neúspechu to znova zopakovať, ale cieľavedome v tichosti hľadať východiská a nenápadne naplňovať stanovené ciele.
8. **Uplatňovanie nebezpečnej podnikovej kultúry** vedúcej k poškodzovaniu imidžu, a to stratou dodávateľov a odberateľov, ako aj neetické správanie a neserióznosť v dohodách a pod., či povzbudzovanie pracovníkov k riskantným akciám bez zodpovednosti za výsledok a tým dostať podnik do neriešiteľnej situácie. Nejasnosť cieľov a mnohoznačné formulovanie podnikovej kultúry prinášajúcej konflikt záujmov.
9. **Presadzovanie nových a módnych vplyvov** a smerov v podobe novej ekonomiky bez seriózneho základu podnikania, alebo bez zhodnotenia ich krátkodobého či škodlivého pôsobenia na činnosť podniku.¹⁷⁹ Pri vytváraní základu na pridanú hodnotu zraniteľnosť podniku rastie skôr z nehmotných ako hmotných aktív, kde goodwill, povest' a dôvera môže cez noc zmiznúť pre podozrenie z nejakého bezprávia, neetiky, konfliktu záujmov a odchodu zamestnancov s dôležitými poznatkami. Ohrozenie infúzie dôveryhodnosti podniku krátkodobými rizikovými cieľmi.
10. **Nefunkčnosť alebo roztrieštenosť predstavenstva a dozornej rady** a ich absencia pri formulovaní strategických cieľov a určení smeru pre riadiacich pracovníkov, alebo pri ich zaviazanosti manažmentu za účelové či čiastkové informácie umožňujúce manažmentu nekontrolované spravovanie.

¹⁷⁹ To všetko platí, ale platí aj ľudová múdrosť, že „nie je všetko zlato, čo sa blyští“.

Zosúladowanie vonkajších a vnútorných faktorov

Je zrejmé, že úspešným podnikom sa stane iba podnik, ktorý dokáže zosúladiť vonkajšie a vnútorné faktory. Na akékoľvek zmeny, tzn. vonkajšie i vnútorné faktory, dokážu reagovať iba inovatívne podniky. *Pettigrew* tvrdí, že „inovatívne podniky zvlášť pohotovo, priebežne reagujú na akékoľvek zmeny vo svojom okolí. Na rozdiel od inertných organizácií sa tieto organizácie menia spolu s prostredím. Ak sa zmenia potreby ich zákazníkov, ak sa zlepšia schopnosti ich zákazníkov, ak sa zmení vkus verejnosti, ak sa preskúpa sily medzinárodného obchodu a ak dôjde k celkovým zmenám vládnej regulácie, tieto spoločnosti pohotovo reagujú, obnovujú sa, transformujú a prispôbujú sa tak, aby úspešne prežili. Skrátka – ako kultúrny celok sa inovujú.“¹⁸⁰ Na *Pettigrewa* v mnohom podobne, ale rozpracovanejšie nadväzuje *Peters a Waterman*. Presadzujú názor, že mimoriadne postavenie vynikajúcich organizácií¹⁸¹ charakterizuje osem atribútov:¹⁸²

1. zaujatie pre činnosť,
2. blízkosť k zákazníkovi,
3. autonómia a podnikavosť,
4. produktivita prostredníctvom ľudí,
5. riadenie v priamom dotyku a dôraz na hodnoty,
6. rob to, čo vieš,
7. jednoduchá forma a malý riadiaci personál,
8. voľné a zároveň pevné vedenie.

Jednotlivé charakteristiky atribútov sú zhrnuté na obr. 23.

Zároveň treba pripomenúť, že sledovať atribúty úspešných podnikov nie je zárukou úspechu. V priebehu rokov, ako sa tieto atribúty overovali, skrachovala, alebo upadá značná časť podnikov, ktoré sa danými poznatkami riadili.

Posledné štúdie ukazujú, že manažérske techniky sú unifikované a dajú sa používať a aplikovať ľubovoľne v ktoromkoľvek podniku. Ich účinnosť nie je jednoznačná a úspech je závislosťou vytvoreného vrcholného manažmentu na čele s hlavným inteligentným určovateľom aktivít (generálnym riaditeľom) a za pomoci predstavenstva a dozornej rady. Podľa ich spôsobu práce a angažovanosti sa pri plnení cieľov podniku dosahujú pozitívne, alebo negatívne výsledky. V manažérskych metódach, smeroch a pomôckach slúžiacich na prekonanie problémov alebo pomáhajúcich získať prosperitu a konkurenčnú schopnosť sa neustále objavujú novinky. Dokonalé riadenie, a tým aj dokonalý podnik je len chimérou konzultantov a poradcov, pretože riadenie a podnik, ktoré sú teraz vynikajúce, už v najbližšom období sa môžu prejavovať ako nevhodné alebo stagnujúce a v ďalšom období už nevyhovujúce a upadajúce. Preto pri reštrukturalizácii a realizácii zmeny treba prihliadať na konkrétne podmienky spojené s konkrétnym časom. Toto všetko vyvoláva potrebu vytvoriť prostredie ochotné uznať zmenu, aj ju realizovať.

¹⁸⁰ Pettigrew, Andrew M.: *The Politics of Organizational Decision Making*. London, Tavistock 1973.

¹⁸¹ Stretávajú sa nám pojmy podnik a organizácia. Ich zjednocovanie nie je vždy účelné, najmä ak ide o citácie významných autorov. Treba si uvedomiť, že organizácia môže byť akákoľvek, aj nevýrobná, dobročinná a podobne. Podnik má presnejšie definované poslanie a charakter.

¹⁸² Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: *Hledání dokonalosti*. Praha, Svoboda Libertas 1993, s. 30.

1. **Zaujatie pre činnosť.** Je to spôsob, ako plne zapojiť vybraných pracovníkov do riešenia konkrétneho problému. Môže tak byť napríklad utvorený tím vyvíjajúci nový výrobok za extrémne krátky čas. Niektoré experimenty možno realizovať priamo u zákazníka a tak poznať jeho potreby. V procese riešenia vznikajú neočakávané nápady a nové prístupy.
2. **Blížkosť k zákazníkovi.** Na prvom mieste je zákazník a pochopenie jeho potrieb. Dôraz sa kladie na bezkonkurenčný servis, kvalitu a spoľahlivosť. Výnimočnosť vyplýva z komunikácie so zákazníkom a využitia zákazníckych nápadov, odporúčaní, predstáv.
3. **Autonómia a podnikavosť.** Na prvé miesto sa kladú inovácie a podnikavosť. Aj vo veľkých podnikoch môžu vzniknúť akési „inovačné hniezda“ a pracoviská, kde dominuje inovatívnosť a tvorivosť. Autonómia sa chápe ako samostatnosť v tvorbe a iniciatíva pri nových riešeniach, prípadne podnikateľských príležitostiach.
4. **Riadenie v priamom dotyku a dôraz na hodnoty.** Opiera sa o názor, že základná filozofia podniku znamená pre jej úspech oveľa viac ako technologické alebo ekonomické zdroje, organizačná štruktúra, inovácie a načasovanie. Sú známe prípady, že najvyšší manažéri navštevujú prevádzky svojho podniku, aby mali informácie „z prvej ruky“.
5. **Produktivita prostredníctvom ľudí.** Základnými zdrojmi kvality a zvyšovania produktivity sú ľudia, ktorí sú schopní empatie a sú spôsobilí rozvíjať tvorivosť na vlastnom pracovisku. Preto každého pracovníka by bolo treba považovať za zdroj nápadov a inovácií.
6. **Rob to, čo vieš.** Vychádza z prioritizácie základného zamerania. Vyhýba sa budovaniu konglomerátu. Preto je dôležitá tá časť podnikania, ktorá vychádza z dlhodobých skúseností a schopností.
7. **Jednoduchá forma, nepočetný riadiaci personál.** Základné organizačné štruktúry a systémy vynikajúcich podnikov sú jednoduché, nevyužívajú maticové štruktúry. Počet vrcholných pracovníkov je malý.
8. **Volné a zároveň pevné vedenie.** Takéto podniky sú centralizované i decentralizované. Z väčšej časti presúvajú autonómiu smerom dole, na úroveň prevádzky alebo dielne, prípadne vývojových tímov. Správajú sa centralisticky, pokiaľ ide o najdôležitejšie základné hodnoty.

Obr. 23. Charakteristiky vynikajúcich podnikov

Existuje množstvo rôznych metód a techník, konzultačných a poradenských agentúr, ale podniky aj naďalej strácajú samostatnosť, upadajú a krachujú. Nie je možné uspokojiť sa predpokladom, že podnik používajúci najmodernejšie metódy riadenia a najprogressívnejšie technológie či dokonca pôsobiaci na trhovom segmente ako dominantný hráč, má zaručený úspech aj v budúcnosti.

Príloha 1

Prehľad manažérskych škôl a prístupov

Systematizácia manažérskych škôl a prístupov je žiaduca na pochopenie historických súvislostí a vplyvov, ktoré formovali vývoj riadenia a realizátorov, nositeľov progresívnych postupov. Vzhľadom na súbežnosť niektorých teórií a ich prelínanie je potrebné hlbšie štúdium.

Počiatkové štádiá formovania teórií v novoveku

1516 Špecializácia/Specialization

Osamostatňovanie remeselných prác a vytvorenie remeselných dielní a cechov a ich presun do miest.

Literatúra: Sir Thomas More: De Optimo statu reipublica edeque nova insula Utopia 1516.

1700 Začiatok priemyselnej revolúcie/Industrial Revolution

Prejavuje sa už v tomto období. Skutočný rozmach zaznamenáva až o sto rokov neskôr vplyvom nových objavov a prevratných technológií.

1767 Ustanovenie vedúceho/Source of Authority

Definovanie osoby, ktorá jediná má právo rozhodovať a riadiť ustanovenú spoločnosť tak, aby dosiahla ňom stanovené potreby. Predstaviteľom je sir *James Stewart*.

1776 Profesionálna špecializácia/Work Specialization

Nárastom zložitosti výrobných procesov vzniká potreba špecifikovať určité práce na nové profesie, aby sa dali lepšie zvládnuť a dosiahla sa vyššia výkonnosť.

Literatúra: Smith, Adam: An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London, Printed for W. Strahan and T. Cadell 1776.

1800 Budovanie nových priemyselných miest/Building Industrial Agglomeration

Začína sa presunom ľudí z vidieka za novými pracovnými príležitosťami, s objavmi nových technológií – ako tavenie železa, vytvorenie liatiny, výroba strojov, jednoduchý parný stroj (*Thomas Newcomen*) – a vznik výrobných organizácií – ako pradiarne bavlny poháňané vodnou energiou – až po výrobu elektrického prúdu (*A. Volta*).

1800 Štandardizácia procesov/Standard Operating Procedure

Jednotné využívanie parného stroja na priemyselnú výrobu (pradiarne a textilne manufaktúry) a stanovenie presných a opakovateľných procesov pri ich výrobe.

Literatúra: Watt, James: Manière de se servir de la machine à copier. Birmingham, Impr. de Knott & Lloyd, 1807. James Watt & Matthew Boulton: The selected papers of Boulton & Watt / edited by Jennifer Tann. Cambridge, Mass: MIT Press 1981.

1810 Školenie pracovníkov/Training of Workers

Zacvičovanie robotníkov a potreba venovať sa robotníkom pri ich uvedení a zotrvaní v profesii. Literatúra: Owen, Robert: Observations on the effect of the manufacturing system: with hints for the improvement of those parts of it which are most injurious to health and morals. The 3d ed. London 1818.

1832 Riadenie techniky/Machinery Economy

Zameriava sa na ekonomiku výroby analýzou potreby pracovnej sily a jej špecializáciou podľa druhu prác a rozčlenenia technologických procesov na menšie celky.

Literatúra: Babbage, Charles: On the Economy of Machinery and Manufactures 1832.

1856 Organizačná štruktúra / Organizational Chart

Rozdielne organizovanie prác podľa vlastností vyrábaných strojov pre odberateľa a vytváranie názorných schém na ich sprehľadnenie. Predstaviteľom je *McCallum, Daniel G.*

1860 Priemyselná výroba / US Industrial Manufacturing

Vznikom požiadaviek na rozvoj železníc a potreby výroby veľkého množstva produktov vzniká priemyselná výroba pre železnice a závislé odvetvia.

1881 Vysokoškolská ekonomika / Business Administration

Na riešenie zložitých vzťahov v prevádzke podniku bolo potrebné vzdelávať novú skupinu pracovníkov, aby boli schopní skúmať a teoreticky spracovať nové poznatky a vypracovať nové teórie. Preto na vysokej škole vznikol príslušný odbor. *Joseph Wharton* založil vysokoškolské oddelenie podnikovej ekonomiky na Pennsylvánskej univerzite.

Literatúra: Wharton, Joseph: International industrial competition: a paper read before the American social science association. Philadelphia, H. C. Baird 1872.

1885 Oddelenie ľudských zdrojov / Division of Labor

Vytvorenie špeciálneho oddelenia zameraného na pracovné zdroje, ich školenie a zacvičovanie na jednotlivé profesie s vytvorením presne stanovených štandardov na jednotlivé operácie. Predstaviteľom je *Henry Poor*.

1886 Veda o manažmente / Science of Management

Autorita pochádza od jednej osoby, ktorá zodpovedá a riadi. Návrh vytvoriť vedu o manažmente na riešenie a skúmanie riadiacich procesov a postupov.

Predstaviteľ smeru: *Metcalfe, Henry*.

1886 Organizácia práce / Engineering Work

Riadenie továrne postavené na úroveň techniky a snaha organizovať vo výrobe úkolovú prácu. Literatúra: Towne, Henry R.: The Engineer as an Economist. New Haven, Yale Press 1886.

1898 Stredoškolská ekonomika / Secondary Economics Schools

Pre potreby podnikovej praxe *Joseph Wharton* na strednej škole v Chicagu založil odbor na vzdelávanie pracovníkov. Je to prvýkrát, keď ekonomika podniku bola zaradená do stredoškolského učiva.

1914 Systém personálneho riadenia

/ Personal Control System

Vytvorili sa základy oddelení zameriavajúcich sa na prácu so zamestnancom od jeho prijatia až po odchod do dôchodku. Predchodca personálnych oddelení a útvarov. Systém personalistiky zaviedol *T. Spats*.

Klasická škola / Classical Perspective (School)

1903 Vedecké riadenie / Scientific Management

Vypracované pravidlá, zákony a formuly nahrádzajúce úsudok robotníka. Vytvoril sa vedecky podložený systém, ktorý má predpoklady zabezpečiť stály rast produktivity práce na základe vedeckého výberu robotníkov, ich spoluprácu s vedením pri zavádzaní organizácie práce a rovnomerné rozdelenie práce a zodpovednosti medzi vedením a pracovníkov.

V tejto škole sa neberie zreteľ na ľudský faktor a jeho správanie vo výrobnom procese a organizovaní pracovných miest.

Literatúra: Taylor, Frederick W.: Shop Management. New York, Harper & Bros 1903.

1910 Motivačné schémy a grafy / Motivational Schemes

Vytvorenie schém pracovných postupov a ich štandardizovanie pre každú profesiu. Na zvýšenie produktivity sa špecializovali úlohy a detailne sa opísali a vypracovali pracovné postupy na dosiahnutie maximálneho zisku.

Literatúra: Gantt, Henry L.: Work, wages and profits; their influence on the cost of living. New York, The Engineering magazine 1910.

1911 Analýza a tvorba pracovných metód / Analysis and Design Work Methods

Podrobná analýza a rozfázovanie práce a vytvorenie pracovných metód a efektívne zacvičenie a školenie pracovníkov. Do popredia sa dostali vypracované pravidlá, zákony a formuly nahrádza úsudok robotníka. Dôsledná je kontrola vykonávanej práce a vedenie zápisov o práci a pracovnom mieste na základe ich analýzy. Tvorba pracovných postupov, zacvičenie na daný úkon a vytvorenie predpokladov na motivovanie.

Literatúra: Gilbreth, Frank – Gilbreth, Lillian: Motion study: a method for increasing the efficiency of the workman. New York, Van Nostrand 1911.

1916 Organizácia správnej činnosti / Principles / Functions

Vypracovanie všeobecných zásad na spravovanie organizácie a vytvorenie teórie správy, pričom smer činnosti bol zhora nadol. Definovanie funkcie správy: 1. príprava, 2. organizovanie, 3. prikazovanie, 4. koordinácia, 5. kontrola.

Literatúra: Fayol, Henri: Zásady správy všeobecnej a správy podnikov. Praha, Orbis 1931.

1937 Správna veda / Science of Administration

Vyčlenenie prognostiky z plánovania a rozdelenie celej správy do siedmich hlavných oblastí: 1. plánovanie, 2. organizácia, 3. kompletizácia personálu, 4. vedenie, 5. koordinácia, 6. výkazníctvo, 7. zostavenie rozpočtu a kontrola, známe pod skratkou POSDCORB.

Literatúra: Gulick, Luther: Papers on the Science of Administration. New York, Institute Of Public Administration Columbia University 1937.

1940 Administratívna organizácia (ideálny typ) / Bureaucracy

Vytvorenie ideálneho typu organizácie, kde prísne dodržiavanie definovaných všeobecných štandardov zabezpečí plnenie vytýčených úloh a odstráni sa podmienky na vznik odchýlok, čo vedie k úspešnému fungovaniu. Organizácia je vypracovaná zhora a jej porušenie zhoršuje efektívnosť. Predstavuje uzatvorený systém bez vplyvu vonkajšieho okolia. Boli charakterizované tieto zásady: 1. všetka činnosť potrebná na dosiahnutie cieľov sa člení na základné, najjednoduchšie operácie, 2. organizácia sa zakladá na zásadách hierarchie, 3. činnosť organizácie sa reguluje dôslednou sústavou pravidiel, 4. vytvára sa ideálny vedúci riadiaci svoje aktivity bez emócií, 5. pracovník je zamestnaný na celý život na základe stanovenej schémy na pracovné miesto a pracovný postup, 6. organizácia svojím administratívnym charakterom zaručuje najlepšie výsledky.

Literatúra: Weber, Max: The theory of Social and Economic Organization. Glencoe, Free Press 1940.

1941 Technokratická teória / Technocratic Theory

Dôslednejšie rozvinutie administratívneho typu ďalším členením pracovníkov na riadiacich a štábných pracovníkov: 1. finančníci, 2. technickí vedúci a inžinieri, 3. komerční pracovníci, 4. manažéri ako hlavný riadiaci článok podniku s nevyhnutnou nadvládou nad technikmi v riadení.

Literatúra: Burnham, James: The managerial Revolution. New York, The John Day Company 1941.

1943 Funkcia správy / Elements of Administration

Definovanie organizácie ako vymedzeného druhu činností na dosiahnutie stanoveneho cieľa, kde štruktúra sa má vypracovať na základe potrieb organizácie, a to znamená, že ľudia zodpovedajú štruktúre. Hlavnou zásadou je riadenie jediným vedúcim bez výborov a komisii.

Literatúra: Urwick, Lyndall F.: The Elements of Administration. New York, Harper 1943.

1961 Racionálna byrokracia / Racional Beaucracy

Zreálnenie reštrikčných zásad a štandardov pri vytváraní a fungovaní organizácií, vytváranie organizácii tak, aby sa v rámci reality dali viesť. Počíta aj s disfunkčnými prvkami znižujúcimi účinnosť organizácie. Definované tieto zásady: 1. zásada jedného vedúceho, 2. zásada rozsahu riadenia, 3. zásada výluky, 4. zásada presne vymedzenej organizačnej štruktúry.

Literatúra: Haynes, W. Warren – Massie, Joseph L. Management: Analysis, Concepts and Cases. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1961.

Škola medziľudských vzťahov / Human Relations

1926 Koncepcie zodpovednosti / Human Needs and Relations

Odlíšenie autority a právomoci riadiaceho pracovníka, zavedenie deľby práce a delegovanie právomocí zabezpečuje zvyšovanie efektívnosti. Tieto poznatky boli prevzaté, až keď predstavitelia školy začali skúmať sociálne hľadiská pracovných skupín a venovali pozornosť sociálnym faktorom pracovných skupín.

Literatúra: Follett, Parker M.: The Giving of Orders. Scientific Foundations of Business Administration. ed. Henry Metcalf, Baltimore, Williams & Wilkins Co. 1926.

1927 Doktrína medziľudských vzťahov / Human Relations

Zameranie sa na pracovné skupiny a definovanie sociálnej organizácie vo vnútri pracovnej skupiny, kde na rast produktivity práce pracovníkov rozhodujúco vplývajú psychologické a sociálne faktory a hmotné faktory nie sú také podstatné. Človek je sociálny tvor a skupina má rozhodujúci význam pre jeho správanie. Dátum vzniku školy je rok začatia výskumu pracovného kolektívu v Hawthorne, USA.

Literatúra: Mayo, Elton: The Human Problems of an Industrial Civilization. New York, Macmillan 1933. Roethlisberger, Fritz J. – Dickson, William J.: Management and the Worker. Cambridge, Cambridge Press 1939.

1943 Motivácia / Motivation

Stanovenie hierarchie ľudských hodnôt a ich napĺňanie tvorí východiskovú základňu na vytvorenie motivačných stimulov v pracovnom prostredí. Vytvorenie rôznych možností a úrovní pri motivovaní ľudí podľa ich postavenia na stupnici uspokojenia ich potrieb vytvorilo základy motivácie pracovníkov.

Literatúra: Maslow, Abraham: A Preface to Motivation Theory. Psychosomatic Medicine 5/1943.

1951 Delegovanie zodpovednosti / Empowerment

Formovanie postavenia vedúcich, kde sa správne uplatňuje delegovanie právomocí vedúcim ako proces uvoľnenia tvorivého potenciálu zamestnancov v procese rastu organizácie. Úsilie spojiť poznatky z klasickej teórie o medziľudských vzťahov a kladenie dôrazu na ľudský faktor, aj keď v obmedzenej forme, pričom sa vytvárajú možnosti spolupráce na základe dohody s pracovníkom. V rámci delegovania právomocí sa podnecuje tvorivý proces pracovníkov.

Literatúra: Learned, Edmund P. – Ulrich, David N. – Booz, Donald R.: Executive Action. Boston, Boston Harvard University 1951.

1957 Harvardská škola riadenia / Business Management

Zameriava sa na analyzovanie malej skupiny a jej vplyv na celok a poznatky slúžia na vypracovanie motivácie k práci. Stanovuje malú skupinu ako vlastníkov a vrcholný manažment a jej podnikateľské riadenie organizácie.

Literatúra: Argyris, Christopher: Personality and Organization. New York, Harper & Row 1957.

1958 Manažérska psychológia / Managerial Psychology

Združuje teoretické poznatky a skúsenosti z praxe pri uplatnení výrazných psychologických faktorov a analytických výsledkov z dát získaných z okamžitých výrobných procesov.

Literatúra: Leavitt, Harold J.: Managerial Psychology. Chicago, The University of Chicago Press 1958.

1960 Teória X / Theory X

Obe teórie nadväzujú na Maslowovu teóriu a orientuje sa na motiváciu činnosti ľudí v organizácii. Základom tohto prístupu je predstava, že ľudia majú negatívny postoj k svojej práci v organizácii, a tak ich treba nútiť a kontrolovať, lebo svoju činnosť robia pod hrozbou straty možnosti uspokojovať svoje hmotné potreby. Stimulovanie je založené na nútení pod hrozbou straty týchto možností.

Literatúra: McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill 1960.

1960 Teória Y / Theory Y

Nadväzuje na Maslowovu teóriu, ale v oblasti už uspokojených základných potrieb, kde sa motivácia ľudí zakladá na stimulovaní na základe uspokojovania potrieb vyššej úrovne a ich dobrovoľného rozhodnutia zúčastňovať sa na činnostiach pracovných skupín.

Literatúra: McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill 1960.

1966 Sociálne správanie organizácie / Social Psychology of Organization

Vychádza sa z organizačnej teórie, kde zameriavajúcej sa na organizačný vývoj a dynamické zmeny neustále prebiehajúce v správaní podniku. Uplatnenie teórie otvorených systémov a psychológie organizácie sa podieľalo na definovaní teoreticky hlavných organizačných zásad: 1. právomoci, 2. úlohy pracovníkov, 3 organizačná štruktúra, 4 vzájomná komunikácia, 5. motivácia. Stredobodom je zamestnanec ako hlavný prvok sociálneho systému a jeho správanie a jednanie v danom organizme. Na jeho správne fungovanie v praxi je potrebné doplniť organizačné zásady o praktické návrhy aby sa dané správanie podniku stalo funkčným a cieľavedomým.

Literatúra: Katz, Daniel – Kahn, Robert L.: The Social Psychology of Organizations. New York, John Wiley & Sons 1966.

1968 Demokratický manažment / Adhocracies

Vytvorenie predstavy organizácie, ktorá je na opačnom póle ako administratívna organizácia, a to bez viazania sa na nezmyselné papierovanie a skostnatnenú hierarchickú štruktúru, pričom sa vytvoril nový termín.

Literatúra: Bennis, Warren G.: The Temporary Society. New York, Harper & Row 1968.

1968 Etika v podnikaní / Ethical Business

Organizácia je sociálna skupina riadiaca sa zákonitostami ľudskej spoločnosti s určitými špecifickými prvkami. Zároveň používa svoje etické pravidlá v podnikaní. Podnikanie má vlastné morálne pravidlá, ktoré sú značne odlišné od kresťanskej etiky, a ich zmena by priniesla ekonomické otrasy.

Literatúra: Carr, Albert Z.: Is Business Bluffing Ethical. Harvard Business Review, zv. 46, č. 1, 1968.

1973 Úlohy manažérov / Action, Managerial Roles

Stanovenie konkrétnych úloh riadiacich pracovníkov, aby mohli v rámci svojich kompetencií vykonávať aktivity súvisiace s riadením podniku. Na úspešne riadenie podniku musia sa vytvoriť úlohy riadiacich pracovníkov v ich prostredí v rámci vlastných kompetencií tak, aby bolo jasné, ako majú vykonávať svoju riadiacu činnosť.

Literatúra: Mintzberg, Henry: The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1973.

1979 Teória Z / Theory Z

Charakterizované sú japonské prednosti organizácie ako celoživotná istota, odmena na základe odpracovaných rokov, školenie pracovníkov a ich rotácia v podniku, používanie demokratického riadenia podnecujúceho produktivitu, kvalitu a znižovanie nákladov. Tieto prvky sú modifikované do amerického spôsobu podnikania a vytvorili úspešné americké podniky s japonským podnikateľským štýlom.

Literatúra: Ouchi, William G.: A Conceptual Frame-work for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science 25: 9 Sept. 1979, s. 833 – 848.

Škola sociálnych systémov / Social Systems**1938 Sociálne štruktúry / (Social) Cooperative Systems**

Za združením poznatkov z filozofie, politických vied, ekonomiky, sociológie, psychológie a fyziky bolo úsilie vytvoriť ucelenú teóriu organizácie riadenia ako komplexný systém. Každý systém je charakterizovaný ako čiastkový systém vyššieho systému. Definovali sa neformálne organizácie a neformálne vzťahy ako nevyhnutné prvky činnosti formálnych organizácií.

Literatúra: Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press 1938.

1948 Formovanie štrukturálnych útvarov / Funcional Theory

V organizácii sa formujú štrukturálne útvary pri zohľadnení ich tendencie po autonómii a strážení si svojich cieľov a úloh. Kládne sa dôraz na riešenie úloh zabezpečujúcich odstránenie vnútorných konfliktov a sledovanie spoločného cieľa.

Literatúra: Selznick, Philip: Foundations of the theory of organization. American Sociological Review 13/1948.

1958 Administratívne rozhodovanie / Administative Behavior

Zvýrazňuje sa dôležitá úloha vedúceho pracovníka, ktorý musí vedieť účinne využívať všetky formy vonkajších vplyvov na to, aby mohol manipulovať s pracovníkom a pretvárať ho tak, aby robil to, čo sa od neho žiada. Základom je účinné vedenie podriadených tak, aby sa dosiahli stanovené ciele.

Literatúra: Mach, James G. – Simon, Herbert A.: Organizations. New York, Wiley 1958.

1958 Priemyselná sociológia / Industial Sociology

Charakterizovanie výrobnjej jednotky ako systému, ktorý je súčasťou všeobecnejšieho organizačného prostredia, má interaktívny vzťah so svojim okolím, kde rovnováha s týmto prostredím má určujúci význam pre zachovanie organizácie.

Literatúra: Rice, Albert K.: Productivity and Social Organization. London, Tavistock Publications 1958. Dubin, Robert: The World of Work. New York, Printice-Hall 1958.

1964 Organizácia ako sociálny mechanizmus / Social Mechanism – Organization

Organizácia je veľmi zložitý sociálny systém, v ktorom vzájomne pôsobia veľa sociálnych skupín so svojimi rozdielnymi smerovaniami. Predstavuje mnohofaktorový a mnohoúčelný útvar, v ktorom sa realizuje paralelne niekoľko cieľov a poznanie pomáha ich cielenému usmerneniu.

Literatúra: Etzioni, Amitai: Modern Organizations. New York, Printice-Hall 1964.

1965 Štruktúralno-funkčné analýzy / Structural&Funcional Analysis

Organizáciu ovplyvňuje štruktúralno-funkčné členenie úrovni organizácie, existujúce sociálne systémy organizácií spoločnosti sa členia na štyri úrovne:

1. technickú, 2. riadiacu, 3. inštitucionálnu, 4. societárnu zasahujúcu do politických sfér. Zároveň každá vyššia úroveň plní pozorovacie, kontrolné a regulačné funkcie voči svojej podriade-

nej nižšej úrovni. Pri opisovaní sociálneho systému boli definované základné funkčné pravidlá, za ktorých dochádza k rovnovážnemu stavu systému: 1. funkcia dosiahnutia cieľa, 2. adaptácia systému vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu, 3. integrácia všetkých častí systému do jednotného celku, 4. regulácia skrytých napätí systému.

Literatúra: Parsons, Talcott: Structure and Process in Modern Societies. New York, The Free Press 1965. Merton, Robert K.: Social Theory and Social Structure. New York, Free Press 1968.

Empirická škola / Empirical School

1928 Organizácia výroby / Factory Organization

Definovali sa základy vedy o organizácii a rozhodujúcich faktoroch, ktoré vplyvajú na tvorbu a fungovanie organizácie, ako aj spôsoby, ako organizovať podnik, a tým dosiahnuť efektívne riadenie organizácie tak, aby sa maximalizoval zisk.

Literatúra: Davis, Ralph C.: Principles of Factory Organization and Management. London, Harper & Brothers 1928.

1951 Priemyselná sociológia / Industrial Sociology

Priemyselní sociológovia skúmaním vzájomných vzťahov medzi pracovným správaním pracovníka na pracovisku a jeho sociálnym správaním umožňujú získať skúsenosti na úspešné vedenie podriadených tak, aby sa dosahovali najlepšie výkony. Procesy treba skúmať na základe vzájomných vzťahov medzi ľuďmi v priemyselnej sfére, aby sa dali vyriešiť všetky základné problémy fungovania podniku.

Literatúra: Miller, Delbert C. – Form, William H.: Industrial Sociology. New York, Harper & Row 1951.

1953 Organizácia podnikania / Business Organization

Organizácia podnikania sa chápe ako technika alebo metóda rozvíjajúca sa v dôsledku vlastnosti človeka vytvárať skupiny na dosahovanie ziskov, alebo metóda slúžiaca na rozvoj podnikania.

Literatúra: Petersen, Elmore – Plowman, E. Grosvenor: Business Organization and Management. Homewood, Dorsey Press 1953.

1954 Manažment / Managing

Manažment má zmysel a opodstatnenie ako súbor riadiacich metód v podniku. Znamená vedieť riadiť podnik a spôsob, ako ho riadiť, aby to bolo efektívne. Predpokladá sa ovládať zásady teórie riadenia a praktické postupy riadenia, pretože vedieť riadiť, kompetencie a skúsenosti sa ako také nedajú preniesť a uplatniť v iných organizáciách. Nositeľmi úloh sú manažéri. Musia zladit' interpersonálne, informačné, rozhodovacie, organizačné roly. Iba v súlade plnenia rolí je možné dosiahnuť očakávané výsledky. Efektívny výkon manažérskych činností je preto v najväčšej miere závislý od osobnosti manažéra.

Literatúra: Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York, Harper & Row 1954.

1956 Demokratický podnik / Democratic Organization

Riadenie predstavuje hlavnú spoločenskú techniku na usmerňovanie, vedenie a kontrolu úsilia skupiny jednotlivých pracovníkov so zámerom realizovať spoločný cieľ pri uplatňovaní princípov spolupráce a účasti pracovníkov. Vedúci pracovník je životne dôležitý pre každý dynamický prosperujúci podnik a bez neho sa nijaká spoločnosť dlhší čas neudrží na poprednom mieste.

Literatúra: Newman, William H.: Administrative Action. The Techniques of Organisation and Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1963.

1959 Filozofia riadenia / Philosophies of Management

Základom je premisa, že filozofia riadenia vedúceho pracovníka v organizácii môže mať väčší význam pre jeho budúci úspech ako jeho schopnosti a návyky. Vytvára podmienky na jeho budúce konanie, ktoré bude predovšetkým uprednostňovať zásady, až potom metódy, ktoré podliehajú zmenám a strate funkčnosti.

Literatúra: Newnan, L. W.: Some Philosophies of Management. *Advanced Management*, zv. 24, č. 2. 1959.

1960 Autoritatívne riadenie / Authoritics

Podstatnou a hlavnou osobou v riadení je vedúci so svojou autoritou. Na vytvorenie autority je kľúčová mimoriadna osobnosť vedúceho pracovníka a jeho skúsenosti ako popredného manažéra.

Literatúra: Dale, Ernest: *The Great Organizers*. New York, McGraw-Hill Book Company 1960.

1960 Pseudohumanistický princíp riadenia / Nonethics Profits Business

Základným princípom je najefektívnejšie využiť zdroje na uspokojovanie potrieb klientov a zároveň spravodlivo odmeniť poskytovateľov, alebo zhodnocovateľov zdrojov čiže pracovníkov, pričom podľa tohto ponímania hlavným cieľom organizácie je zákazník a jeho spokojnosť a nie dosiahnutie maximálneho zisku.

Literatúra: Anthony, Robert N. *The Trouble with Profit Maximization*. *Harvard Business Review*, zv. 38, č. 6, 1960.

1961 Behavioristické riadenie / Behavior Approaches

Vychádza z podstaty a významu praktických skúseností a nie z prísneho dodržiavania univerzálnych tradícií. Základ tvoria presné aplikácie logického pozitivizmu behavioristov vytvorené pre praktikov zaoberajúcich sa riadením, ktoré slúžia na ich uplatnenie v praxi.

Literatúra: Koch, E. G.: *Three Approaches to Organization*. *Harvard Business Review* zv. 39, č. 2, 1961.

1962 Štruktúra podľa stratégie / Structure Follows Strategy

Prichádza s definovaním závislosti štruktúry podniku od stanovenej stratégie. Podľa rôznych stratégií sa mení aj úroveň administrácie. Rozdeľuje stratégie do štyroch skupín: 1. rast objemu výroby podmieňuje tvorbu riadiaceho centra špecializovaného na jednu funkciu a miesto, 2. rast na základe geografického rozširovania, kde vytvorené riadiace centrum riadi viacej lokalít, 3. rozvoj na základe nových funkcií v podobe vertikálnej hierarchie, 4. rozvoj nových produktov a nárast v rámci krajiny/medzinárodne s rastom decentralizácie tvorbou generálneho riadenia.

Literatúra: Chandler, Alfred D.: *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press 1962.

1966 Riadenie ako umenie / Art of Management

Do popredia sa dostávajú osobné schopnosti manažérov a dosiahnuté empiricky získané návyky riadiaceho pracovníka, ktoré významne vplyvajú na úroveň riadenia, pričom menej podstatné sú súčasné kvantitatívne modely riadenia či behavioristické koncepcie.

Literatúra: Odiorne, George S.: *The Management Theory. Jungle and the Existential Manager*. *Academy of Management Journal*, zv. 9, č. 2, 1966.

1967 Funkčné riadenie / Funcional Organization

Základom riadenia sú funkcie vo výrobnom procese a nie vyrábaná produkcia. Orientácia na funkčné riadenie podmieňuje zmeny štruktúry organizácie z vertikálnej na horizontálnu s orientáciou na ciele a nie na objemy výroby.

Literatúra: Jantsch, Erich: *Technological Forecasting in Perspective*. Paris, OECD 1967.

1967 Efektívne vodcovstvo / Leadership Effectivness

Pokus definovať rozličné typy a situácie skupinového správania ľudí v organizácii a každému typu priradiť zodpovedajúci štýl vedenia tak, aby bol najefektívnejší v danej situácii.

Literatúra: Fielder, Fred: A Theory of Leadership Effectivness. New York, McGraw-Hill 1969.

1967 Riadenie Marketingu / Marketing Management

Vytvorenie základných marketingových pravidiel pre podniky na presadenie sa na trhu. Na základe použitých pravidiel podniky sú schopné dosiahnuť svoje požiadavky a vynikajúce podniky vytvoria nový trh na svoj rozvoj či expandovanie. Vytvorené postupy pri analýze, plánovaní, realizácii a kontrole marketingových činnosti vytvárajú predpoklad na úspešné umiestnenie vlastných produktov na trhu.

Literatúra: Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1967.

1969 Organizačné správanie / Organizational Behavior

Boli určené typy skupinového správania v organizácii a skúmané vplyvy rozličných metód vedenia na správanie skupín a jednotlivcov tak, aby sa použili tie najefektívnejšie typy na riadenie podniku.

Literatúra: Whyte, Williams: Organizational Behavior Theory and Application. Homewood, Dorsey Press 1969.

1969 Formovanie organizácie / Organization Design

Spôsob organizácie podniku nie je jednotný, ale v rozličných štádiách vývoja podniku sa mení a podľa národnostných a kultúrnych tradícií miesta, kde podnik operuje, a podľa jeho podnikateľských jednotiek je nevyhnutné vytvoriť rozličné typy organizácie.

Literatúra: Lawrence, Paul R. – Lorsch, Jay W.: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Boston, Harvard University Press 1969.

1970 Operačné manažérske rozhodovanie / Executive Decisions

Vytvorenie postupov a príklady rôznych metód kvantitatívnej analýzy mali manažérom ukázať možnosti, ako ich použiť v konkrétnych situáciách.

Literatúra: Miller, David W. – Starr, Martin K.: Executive Decisions and Operations Research. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1970.

1971 Situačná teória riadenia / Situational Theory of Management

Zameriava sa na praktickosť teórií a ich efektívne pretransformovanie do praxe s tým, že prijímanie správnych rozhodnutí si vyžaduje vždy konkrétnu analýzu situácií. Vyhľadané dostupné teórie a vytvorenie praktických návodov na riadenie, ako aj vypracovanie predpokladaných alebo situačných zásad sú potom použiteľné v konkrétnych situáciách.

Literatúra: Mockler, Robert J.: Situational Theory of Management. Harvard Business Review, zv. 49, č. 3, 1971.

1971 Relativistický prístup / Relativism in Organization

Príbuzný smer situačnej teórie riadenia predpokladajúci, že teórie sa vykladajú zjednodušene a pravdivosť aplikovaných zásad organizácie v praxi je komplikovaná, mnohorozmerná a nedá sa celkom vtesnať do zásad a postupov, čiže niekedy používané zásady nezodpovedajú komplexnosti praxe.

Literatúra: Lombard, D. F.: Relativism in Organization. Harvard Business Review, 2/1971.

1980 Veľká zmena / Big Bang Theory

Praktická aplikácia organizačných a riadiacich činností v procese nepretržite prebiehajúcej plynulej zmeny organizačnej štruktúry riadenia podniku na základe adaptívneho riadenia

a podporovania funkcie vodcu u riadiaceho pracovníka.

Literatúra: Welch, Jack – Byrne, John A.: Jack: Straight from the Gut. Lebanon, Warner Business Books Memoir 2001.

1985 Hodnotové reťazce / Managers are Thinkers

Komplexný model piatich síl na dosiahnutie konkurenčnej schopnosti podnikov v rámci odvetvia a na národnej úrovni. Pre riadiacich pracovníkov je nevyhnutné poznať a pochopiť podstatný podnikový proces, kde sa tvoria hodnoty podniku a ako sa tvoria. Na základe poznania hlavných a podporných aktivít či už z pohľadu výrobcu, alebo zákazníka vzniká hodnotový reťazec. Jeho úpravou sa zvyšuje kvalita produktov a dosahuje zvyšovanie konkurenčnej schopnosti podniku.

Literatúra: Porter, Michael: Competitive Advantage. New York, The Free Press 1985.

1988 Etika v riadení / Ethical Management

Pri úspešnom podnikaní a práci pracovníkov v organizácii je nevyhnutné dodržiavať etické princípy v riadení a spolupráci so zákazníkom založené na kresťanských hodnotách a duchu ich morálky, čím sa dosiahne uspokojenie ľudí a úspech podniku.

Literatúra: Blanchard, Kenneth – Peale, Norman V.: The power of ethical management. New York. William Morrow 1988.

1993 Vnútorňa samostatnosť útvarov / Internal Market

V rámci podniku sa vytvoria samostatné jednotky, aby mohli vzájomne obchodovať pri zohľadnení výhodnosti transakcií a zefektívnení činnosti jednotlivých útvarov.

Literatúra: Ackoff, Russell L.: Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside the Organization. New York, Wiley 1993.

1993 Ekonomická samostatnosť útvarov / Market-Base Management

Ustanovenie ekonomickej samostatnosti interných útvarov podniku a vytváranie transferových cien pri vzájomnej výmene produktov, aby sa dali merať hospodárske výsledky interných útvarov so zámerom dosiahnuť kladný hospodársky výsledok za internú jednotku, a tým aj za celú organizáciu.

Literatúra: Ellig, Jerry: Internal Pricing for Corporate Services. Working Papers in Market-Based Management, Center for Market Processes 13. 02. 1993.

1994 Korporačná stratégia / Corporate Strategy

Na vytvorenie korporačnej stratégie treba sústrediť skupinu ľudí, ktorí sú odhodlaní začať budovať podnik so zámerom ho rozvíjať a nie redukovať. Na rozvoj podniku a svoju prácu využívať nápady vysoko vzdelaných a tvorivých ľudí, ktorí tvoria skupinu aktivistov a nie vizionárov. Literatúra: Prahalad, C. K. – Hamel, Gary: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow. Boston, Harvard Business School Press 1994.

1997 Nová ekonomika informácií / New Economics of Information

Definovanie významu informácií ako dôležitého a nosného faktora vývoja podniku. Nevyhnutnosť zamerať sa na význam a použitie informácií v prostredí novej ekonomiky a schopnosti byť úspešný v preplnenom trhovom prostredí vhodným využitím internetovej technológie na zlepšovanie a posilňovanie vzájomných vzťahov s dodávateľmi a konečnými zákazníkmi.

Literatúra: Evans, Philip: Strategy and the New Economics of Information. Harvard Business Review 1997.

1997 Služba zákazníkovi / Customer Service

Na základe praktických skúsenosti v riadení úspešného podniku Southwest Airlines sa práca zameriava na podnikovú kultúru a správanie pracovníkov na dosiahnutie úspechu. Kladie dôraz na prácu so zákazníkom a na vybudovaní silného zákazníckeho oddelenia, na smerovanie hlavných aktivít do uspokojovania potrieb zákazníkov a nie na dosahovanie zisku.

Literatúra: Kelleher, Herb: A Culture of Commitment. Leader to Leader. No. 4, the Drucker Foundation and Jossey-Bass, Inc. 1997.

1997 Riadenie inovácií / Managing Technological Innovation

Dodržiavanie bežných pravidiel úspešného podnikania nezaručuje úspech, dokonca niekedy prináša pád, ak sa slepo sledujú základné pravidlá úspechu ako: vychádzanie v ústrety zákazníkom, agresívne investovanie do technológií, produktov a výrobných kapacít a uspokojovanie zákazníckych budúcich potrieb. Vzniká potreba odľahčiť hlavnú podnikateľskú aktivitu od neistých a vizionárskych produktov, ktoré hlavná skupina stálych zákazníkov odmieta, a vytvoriť nový trh pre najmodernejšie technológie a produkty.

Literatúra: Christensen, Clayton M.: The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, Harvard Business School Press 1997.

1998 Digitálne stratégie / Digital strategies

Zameriava sa na nový fenomén, na digitálny trh. Využitie digitálneho trhu na nové možnosti aj pre podniky podnikajúce v odboroch nepodliehajúcich módnym zmenám, sú stabilné a osvedčené v trhovom prostredí. Násť prienik trhového priestoru pri využití výhod hlavného podnikania novými digitálnymi technológiami a uplatnení vhodných stratégií na vytvorenie úspešných a žiadaných produktov pre zákazníkov.

Literatúra: Mui, Chunka: Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance. Boston, Harvard Business School Press 1998.

1998 E-business stratégia / E-Business Strategies

Potreba identifikovať moderné a progresívne technológie, ktoré výrazne vplyvajú na transformáciu na úspešný podnik vo vznikajúcich nových trhových podmienkach. Charakterizovanie hlavných organizačných faktorov zabezpečujúcich podnikom úspešne napredovať a zvyšovať spokojnosť svojich zákazníkov pri použití princípov e-podnikania

Literatúra: Seybold, Patricia: Customers.com. How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond, New York, Random House/Crown Business 1998.

1998 E-stratégia / E-Strategies

Definuje základné pravidlá podnikania: 1. globalizácia, 2. nehmotnosť ideí, informácie a vzťahy, 3. vzájomné prepojenia, ktoré vytvárajú nový trhový priestor. Predstavuje podnikanie budúcnosti (internetové), založené na komunikácii ako jeho najdôležitejšieho faktora. Stanovuje desať základných pravidiel, ktoré vytvárajú predpoklady na zabezpečenie úspechu do budúcnosti ako: 1. decentralizácia, 2. predpoklad neustálej zmeny, 3. inovácie, 4. úplné zameranie na cieľ, 5. disponovanie prebytkom produktov a nie ich nedostatok, 6. urýchléné obsadenie trhového priestoru, 7. zvýšenie návratnosti, 8. ponúkanie produktov informáciami a nie fyzicky, 9. upravené technológie podľa pracovníkov a predmetu činnosti, 10. testovanie nových príležitostí aj mimo ziskovosti.

Literatúra: Kelly, Kevin: New Rules for the New Eco-nomy: 10 Radical Strategies for a Connected World. New York, Viking Press 1998.

1999 Tvorca značky / Brand Builder

Potreba vytvoriť výraznú značku a objaviť trhový priestor, kde zákaznícky servis, silné značky a konkurencia nie sú prítomné, čo vytvára predpoklad dosiahnuť úspech v podnikaní pri presadzovaní značky.

Literatúra: Branson, Richard: *Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*. New York, Times Books 1999.

1999 Vyvážené ukazovatele / Balanced Scorecard

Prestavuje výrazný posun v postupoch vytvorených v rámci teórie organizačného riadenia, kde zabezpečuje podnikové aktivity tak, aby organizácia bola schopná dosahovať dlhodobé strategické ciele.

Literatúra: Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Harvard Business School Press 2000.

2000 Noví giganti/Titans – Godzillas

Orientuje sa na podniky, ktoré budú podnikáť v budúcnosti – godzily a porovnáva ich so súčasnými veľkými a úspešnými korporáciami – titanmi. Charakterizuje základné sily, ktoré menia svet a vplývajú na tvorbu nových korporácií: 1. hlavné zásady tradične podnikajúcich a osvedčených korporácií, 2. pohyb kapitálu, ktorý nemá hranice a hľadá si najlepšieho produktu či najúspešnejšiu investíciu, 3. kybernetický svet mení spôsob podnikania, a najmä spôsob komunikácie, 4. mnohonásobné generovanie odmien za investovanie do novej ekonomiky a tvorbu nového bohatstva pre budúce pokolenia. Porovnáva titanov – IBM a godzily – budúcich lídrov ako Dell and Cisco.

Literatúra: Ohmae, Kenichi. *The Invisible Continent: 4 Strategic Imperatives of the New Economy*. New York, Harperbusiness 2000.

Nová škola vedeckého riadenia / New Science Management

1937 Všeobecná teória systémov / General System Theory

Definuje a formuluje všeobecné zásady systému, ktoré platia pre všetky systémy, majú spoločné vlastnosti a sú výsledkom zovšeobecnenia skúseností odborníkov na operačný výskum. Literatúra: Bertalanffy, von Ludwig: *General system Theory. A new Approach to Unity of Science*. Human Biology Dec. 1951.

Prvá zmienka už v roku 1937

1941 Ekonometrický prístup / Econometrics

Na úspešné riadenie podniku sa vytvárajú a konštruujú modely na základe reálnych analýz bilancie výrobných nákladov a výsledkov produkcie. Potom na základe teoretických predpokladov sa konštruujú modely zahŕňajúce a odzrkadľujúce ekonomické javy alebo procesy v systematickej podobe či vývoj prostredníctvom vedeckého abstrahovania najcharakteristickejších črt týchto procesov a postupov.

Literatúra: Leontief, Wassily W.: *The Structure of the American Economy, 1919 – 1939*. Oxford, Oxford University Press 1941.

1944 Optimálne riešenia – Teórie hier / Game Theory

Hľadanie optimálneho riešenia sa zameriava na algoritmy rozhodovania, štatistické rozhodovanie a teórie hier, ktoré umožňujú hľadať optimálne riešenie na základe použitých matematických nástrojov.

Literatúra: Neumann, von John – Morgenstern, Oskar: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, University Press 1944.

1950 Kvalita / Quality

Vytvorenie princípov kontroly kvality štatistickými metódami overujúcimi vybraný súbor a definovanie štrnástich základných bodov, ako postupovať, ak sa má dosiahnuť určitá úroveň kvality.

Kedže úroveň kvality je definovaná stupňami jej vnímania zákazníkom, cieľom je dosiahnuť jej úroveň čo najbližšiu k dokonalosti.

Literatúra: Deming, W. Edwards: Elementary Principles of the Statistical Control of Quality. Tokyo, Nippon Kagaku Gijutsu Renmei 1950.

1951 Totálne riadenie kvality / Total Quality Management

Koncepcia sa orientuje na totálne riadenie kvality a je zameraná na všetky fázy životnosti produktu orientovaného na zákazníka. Kvalita je komplexná veličina. Integruje technický a sociálno-kultúrny systém podniku na neustále zlepšovanie kvality produktov, pričom kladie dôraz na úlohu ľudí v procese riadenia kvality.

Literatúra: Juran, Joseph M.: The Quality Control Handbook. New York, McGraw-Hill 1951.

1959 Operačná analýza / Operations Research

Na tvorbu rozhodnutí sa používajú kombinácie spojené s konštruovaním matematických modelov orientovaných na najčastejšie sa vyskytujúce čiastkové úlohy riadenia (rutinné činnosti), kde sa dá dosiahnuť určitá abstrakcia správania jednotlivcov. Na operačnú analýzu sa používajú sieťové metódy modelovania a operatívnej regulácie CPM a PERT.

Literatúra: Malcolm, D. G. – Roseboom, J. H. – Clark, Charles. E. – Fazar, Willard: Applications of a technique for R and D program evaluation (PERT). Operations Research, 7(5), 1959.

1959 Kybernetické riadenie / Cybernetics Management

Podstatou je proces: poriadok – chaos – poriadok, kde riadenie znamená obnovu prírodného poriadku v systéme, ktorý podlieha vplyvu porúch a neustále sa usiluje obnoviť vlastnú rovnováhu. Kybernetická organizačná riadiaca štruktúra uskutočňuje korekcie na základe reakcií na zmeny danej situácie a je schopná odstraňovať vlastné nedostatky ako reakciu na okolie. Nezaobera sa sociálnou stránkou riadenia.

Literatúra: Beer, Stafford: Cybernetics and Management. London, English Universities Press 1959.

1961 Priemyselná dynamika / Industrial Dynamics

Bol vypracovaný formálny model organizačného systému priemyselného podniku, z ktorého vyplýva, že podnik je organizačne uzavretá hospodárska jednotka a v uzavretom systéme skúma poznatky, ako sa daný systém správa. Podľa získaných poznatkov sa určujú spôsoby, ako ho riadiť.

Literatúra: Forrester, Jay W.: Industrial Dynamics. Cambridge, MIT Press 1961.

1962 Systémové inžinierstvo / System Engineering

Zameriava sa na vypracovanie organizácie ako jednotného celku nielen matematizáciou úloh riadenia použitých na aplikáciu princípov analýzy operácií, ale aj použitím sociálnych zákonitostí a aplikovaním prednosti oboch prístupov

Literatúra: Hall, Arthur D.: A Methodology for Systems Engineering. Princeton, Van Nostrand 1962.

1965 Korporačná stratégia plánovania / Corporate Strategy Planning

Vytvorenie racionálneho modelu pre rozvíjajúce a diverzifikujúce sa podniky. Vytvorený model má slúžiť na realizáciu kvalitných strategických a plánovacích rozhodnutí na úspešné riadenie, ktoré vedú podnik k stanoveným cieľom.

Literatúra: Ansoff, Igor H.: Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill 1965.

1966 Kombinovaný prístup – ekonometrické a sociálne modely / Multiple Approach

Spojenie ekonometrických modelov so sociálnymi systémami z dôvodov, že množstvo reakcií podniku sa nedá obsiahnuť matematickými modelmi

a treba rátať aj s neurčitým správaním sociálnych systémov, čo vplyva na proces rozhodovania.

Literatúra: Georgescu-Roegen, Nicholas: Analytical Economics: Issues and Problem. New York, Social Science Research Council 1966.

1967 Prognózovanie / Prognostics Prediction

Zameriava sa na teoretické spracovanie prognóz jednotlivých javov, procesov a objektov, trendov vývoja trhov a správanie sa právnych a fyzických subjektov za pomoci a s použitím rôznych modelov za účelom vytvorenie vhodnej platformy poznatkov pre strategické rozhodovanie v smerovaní podnikov. Prognózy sa vytvárajú na dlhšie obdobia minimálne na desaťročia. Vždy vychádzajú s prítomných reálnych podmienok na základe ktorých sa vytvárajú nové.

Literatúra: Kahn, Herman – Wiener, Anthony: The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years. New York, MacMillan 1967. Toffler, Alvin: Future Shock. New York, Random House 1970. Bell, Daniel: The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York, Basic Books 1973. Naisbitt, John: Megatrends. The Ten New Directions Directing Our Lives. New York, Warner 1982. Attali, Jacques: Millennium. Winners and Losers in the Coming World Order. New York, Times Books 1991.

1968 Systémová analýza / Systems Analysis

Na základe systémového prístupu pri analyzovaní subjektu skúmania sú vyjadrené kvalitatívne riešenia čiže optimálne hľadisko na princípe matematických alebo simulačných metód. Pozornosť sa venuje vlastnému procesu rozhodovania, formulácii výberu, vypracovaniu kritérií a spôsobu hľadania riešení zodpovedajúcich vytýčeným cieľom.

Literatúra: Cleland, David I. – King, William R.: Systems Analysis and Project Management. New York, McGraw-Hill 1968.

1969 Tvorivé myslenie / Creative Thinking

Využitie podvedomého myslenia ako zdroja tvorivej práce, inovačného myslenia a vytvárania vhodného prostredia na prácu. Spôsob vytvárania tvorivých myšlienok a inovácií, základy teórie chaosu a nelineárnych a asymetrických modelov.

Literatúra: Bono, Edward De: The Mechanism of Mind. London, Penguin Books 1969.

1985 KAIZEN / KAIZEN

Metóda kontinuálneho zlepšovania všetkých činností v podniku. Na základe vytvorených pravidiel na iniciatívu jednotlivcov a skupín z miesta, kde vzniká produkt, sa neustále odstraňujú chyby a zdokonaľujú detaily, čo v konečnom dôsledku vytvára výkonný a kvalitný systém zabezpečujúci hodnotný výsledný produkt.

Literatúra: Imai, Masaaki: Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success. New York, Random House 1985.

1987 Modelovanie rozhodovacích procesov / Modeling of Resolution Processes

Modelovanie rozhodovacích procesov je vytvorené konštrukciou matematických modelov na základe poznania organizácie a jej systémového správania podobajúceho sa čo najvernejšie realite. Modely sú konštruované a formované pri zohľadnení a dodržaní formy správania reálnych ľudských kolektívov. Majú podporiť rozhodovanie pracovníkov pri operačných, ale aj strategických procesoch.

Literatúra: Fdida, Serge – Pujolle, Guy: Modeling Techniques and Performance Evaluation. North-Holland, Elsevier Science 1987.

1993 Reinžiniering / Re-Engineering

Fundamentálne prehodnotenie stavu podniku a nevážna radikálna prestavba podnikajúceho systému (subjektu) s cieľom dosiahnuť výrazné zlepšenie v kritických ukazovateľoch výkonnosti.

Literatúra: Champy, James – Hammer, Michael: Re-engineering: The Corporation. New York, Harper-Collins 1993.

1994 Teória chaosu / Chaos Theory

Teória, v ktorej na základe určitého nahládu nad skúmanými prvkami, určitej opakovateľnosti a pri chaoticky sa správajúcich javoch sa vytvárajú pravidlá a na ich základe sa predikuje budúcnosť či uskutočňujú rozhodnutia.

Literatúra: Leydesdorff, Loet.: *Evolutionary Economics and Chaos Theory: New Directions in Technology Studies*. London, Pinter 1994.

Orientácia na ľudské zdroje / Human Resources Movement

1980 Rôznorodosť skupín / Cross-Cultural Management

Dáva do popredia kultúrne prostredie pracovníkov ako členov skupiny, ale aj skupiny ako celok, pretože vychádza z premisy, že táto kultúrna tradícia výrazne vplýva na činnosť pracovných skupín a tým na ich výkonnosť. Preto je pre riadiacich pracovníkov dôležité poznať kultúru a správanie rôznorodých skupín a využiť ich na ich riadenie.

Literatúra: Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage Publications 1980.

1981 Tímové riadenie / Management Teams

Na úspešné riadenie podniku je potrebné vytvoriť vhodné pracovné skupiny zabezpečujúce úspešný rast a rozvoj podnikania. Vzniká požiadavka na učenie a rozvoj tímových schopností pracovných skupín. Charakterizujú sa typy úloh jednotlivých členov tímu a vhodne sa použijú na riešenie rôznych druhov úloh a na dosahovanie cieľov.

Literatúra: Belbin, Meredith R.: *Management Teams – Why they succeed or fail*. London, Butterworth Heinemann 1981.

1982 Úspešný podnik / Corporate Excellence

Definujú sa základné pravidlá, ktoré sú podmienkou úspešného podniku, ale ich plnenie nezaručuje úspech. Rozhodujúcim faktorom je vytvoriť podnikovú kultúru, kde výraznú úlohu hrajú vzťahy pracovníkov, manažérov a zákazníkov.

Literatúra: Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: *In Search of Excellence*. New York Harper Collins 1982.

1982 Vysokovýkonný systém / High Performing Systems

Na základe osobných poznatkov a poznania tímu sa tvorí vysokovýkonný systém, ktorý slúži ako nástroj na dosahovanie cieľov podniku. Pre vedúceho a členov tímu sú stanovené jasné pravidlá a ciele a ich nemennosť sa zachováva niekoľko rokov.

Literatúra: Vaill, Peter: *The Purposing of High-Performing Systems*. *Organizational Dynamics*, zv. 11, č. 2, 1982.

1982 Podniková kultúra / Corporate Culture

Opisuje prostredie podniku v jeho komplexnej forme a zameriava sa na podnikovú kultúru ako faktor podieľajúci sa na úspešnom fungovaní a napredovaní podniku. Význam podnikovej kultúry sa výrazne prejavuje pri jej porušení v čase zoštíhľovania podnikov a hromadného prepúšťania pracovníkov, čo výrazne naruša funkcie podniku.

Literatúra: Kennedy, Allan A. – Deal, Terrence E.: *The New Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Addison-Wesley 1982.

1983 Slúžiaci vodca / Servant – Leadership

Celá orientácia podniku sa sústreďuje na požiadavky a potreby zákazníka a na ich uspokojenie pracovníkmi, t. j. vychádza sa z podstaty pracovníka podniku slúžiť. Tento vzťah je základom aktivít nariadeného pracovníka ako vodcu a pre ostatných vzorom ako slúžiť, pritom sú pravidlá presne vyme-

dzené, aby sa táto úloha dala splniť.

Literatúra: Greenleaf, Robert K.: *Servant: Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, Paulist Press 1983.

1983 Reálna organizácia / Organization Reality

Potreba definovať rozdiely medzi teóriou a realitou umožňuje zjednotiť ich rozpory na základe vhodného prístupu k poznatkom, aby sa odstránili vzniknuté rozdiely medzi teóriou a realitou. Literatúra: Frost, Peter J. – Pondy, Louis P. – Morgan, Gereth – Dandridge, Tom: *Organizational Symbolism*. Greenwich, JAI Press Inc. 1983.

1985 Tri kultúry riadenia / Three Cultures of Management

Podľa prístupu k riadeniu boli definované tri spôsoby riadenia ako dôležité faktory dynamického rozvoja pracovných skupín a podnikovej kultúry pre 21. storočie. Tieto spôsoby sú: 1. operačná kultúra – zameraná na pracovníkov uskutočňujúcich operačné spôsoby riadenia založené na uplatnení úspešných postupov, 2. technická kultúra – zameriava sa na pracovníkov, čo majú na starosti technickú a technologickú oblasť, 3. výkonná kultúra – zahŕňa riadiaci vrcholný manažment v procese vedenia podniku. Koncept má naučiť, ako podnik organizovať.

Literatúra: Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass 1985.

1986 Delegovanie podnikavosti / Enterprise & Democracy

Základom úspešného fungovania podniku pri riešení rôznorodých úloh je posunúť a delegovať právomoci na nižšie útvary či pracovné skupiny a zároveň s týmto procesom vytvoriť prostredie na podnikavosť na jednotlivých úrovniach podniku a v samostatných prevádzkach. Literatúra: Halal, William E. *The New Capitalism*. New York, John Wiley 1986.

1986 Sieť a aliancie / Networks / Alliances

Pre rýchle sa meniace prostredie je potrebné vytvoriť dynamickú sieť s flexibilným správaním a schopnosťou sa adaptovať. Dochádza k vertikálnej dezintegrácii útvarov s určitou samostatnosťou, ktorá kladie zvýšené nároky na komplexné riadiace schopnosti manažérov. Vytvorená dezintegrácia musí byť spojená s plne funkčnou informačnou sieťou pre všetky výkonné a najmä riadiace zložky organizácie.

Literatúra: Miles, Raymond E. – Snow, Charles C.: *Organizations: New Concepts for New Forms*. California Management Review, zv. 28, č. 3, 1986.

1989 Vodcovstvo ako umenie / Art of Leadership

Vodcovstvo ako významný faktor úspešnosti organizácie nie je otázkou učenia, ale personálnej dispozície pracovníka na vodcovstvo, ktorá mu je geneticky daná, a podľa vyvážení jednotlivých faktorov a ich osobného prínosu sa formuje úspešný vodca a jeho funkcia manažéra v podniku.

Literatúra: DePree, Max: *Leadership Is An Art*. New York, Doubleday 1989.

1990 Učiaci sa organizácia / Organizational Learning

Vytvorenie organizačnej štruktúry a klímy podniku, kde poznanie, schopnosti a zodpovednosť jednotlivých pracovníkov zabezpečujú úspešné fungovanie podniku a vplývajú na jeho ďalší dynamický rozvoj. Vytvorené sú možnosti na vhodné reagovanie pracovníkov na rýchlo sa meniace trhové podmienky. Vytvorené prostredie ďalej umožňuje pracovníkom zdokonaľovať svoje schopnosti pracovníkov v procese neustáleho získavania takých poznatkov, ktoré výrazne prispievajú k riešeniu každodenných problémov podniku a úspešnému napredovaniu.

Literatúra: Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday 1990.

1991 Korporačné zmeny / Corporate Change

Presným definovaním znakov vodcovstva a manažéra vytvára sa zároveň predpoklad jasne určiť rozdiely medzi spôsobom vedenia podniku, riadením a vodcovstvom. Ustanovením takej podnikovej kultúry, kde sa podporuje vodcovské riadenie založené na vytváraní prostredia na tvorbu ideí, iniciatív zameraných na to, aby sa dosiahli vynikajúce výsledky v rozvoji podniku. Literatúra: Kotter, John P.: A Force for Change. New York, Free Press 1990.

1990 Vodca manažérom / Managers Are Leaders

Odlišuje manažérov a vodcov a definuje potrebu vychovávať vodcov v každodennej praxi riadenia podniku ako dôležitú podmienku toho, aby sa podnik udržal na trhu a ďalej sa úspešne rozvíjal. Na napredovanie podniku je nevyhnutné umiestniť vodcov v manažérskych funkciách, aby uplatnili svoje vodcovstvo pri riadení podniku.

Literatúra: Zalesnik, Abraham: Managers and Leaders: Are they Different? In: Harvard Business Review Ma-nagers as Leaders. Boston, Harvard Business School Publishing 1990.

1991 Kultúrna reštrukturalizácia / Symbolism / politics

Základom fungovania a koncipovania úspešných aktivít podniku je multidimenzionálny pohľad na podnik, definovanie a riešenie jednotlivých čiastkových rámcov s tým, že treba brať zreteľ aj na iné pohľady, aby sa vytvoril komplexný celok s detailne definovanými a fungujúcimi činnosťami. Podnik sa rozdeľuje do štyroch rámcov: 1. štruktúry – technológie a technika a jej usporiadanie, spôsoby, druhy činností, ekológia a okolie, 2. ľudské zdroje – organizácia skupín, ich prepojenie a komunikácia, schopnosti, právomoci, úlohy a motivovanie, 3. politika – predstavuje zameranie na úspešnosť profesií, na schopnosť riadiť, na riadenie a úlohy, stanovenie plánov a stratégií a ich overovanie a kontrolu, 4. symbolizmus – vonkajšie prejavy podniku v podobe produktov, značiek, imidžu, log a verejného vnímania.

Literatúra: Bolman, Lee G. – Deal, Terrence E.: Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass 1991.

1991 Organizácia 3I / Age of Paradox

Ide o vytvorenie organizácie s virtuálnou organizačnou štruktúrou tak, aby podporovala tvorbu nápadov a silnú orientáciu na zákazníka so špeciálne vybudovaným zákazníckym projektovým centrom na posilnenie tejto funkcie. Organizácia je charakterizovaná ako organizácia 3I skladajúca sa z 1. informácií, 2. ideí, 3. inteligencie.

Literatúra: Handy Charles B.: Age of Paradox. The Age of Unreason and The Age of Paradox. Boston, Harvard Business School Press 1991.

1993 Podniková adaptabilita / Reconciliation

Podnik môže dosiahnuť úspech len vtedy, ak organizácie a jednotlivci zladia svoje činnosti jednak vo vnútri organizácie, ale aj so svojím okolím. Pri podnikaní je potrebné poznať kultúrne osobitosti prostredia a ľudí, ktorí z týchto kultúr pochádzajú. Manažéri medzinárodných a globálnych podnikov musia adaptovať podnikovú kultúru na lokálne trhové osobitosti, legislatívu, fiskálnu politiku a sociálnopolitické prostredie, ako aj na kultúrne špecifiká, aby mohli úspešne podnikáť. Adaptabilita je mnohorozmerný proces, v rámci ktorého sa vytvárajú, formujú stabilizujú vzťahy medzi manažmentom a záujmovými skupinami ako aj medzi odberateľmi a dodávateľmi, medzi zástupcami jednotlivých krajín.

Literatúra: Trompenaars, Fons – Hampden-Turner, Charles: Riding the Waves of Culture. New York, Random House 1993.

1993 Ľudská obnova podniku / Corporate Renaissance

Podnik je priestor na tvorivosť a spoluprácu a na to sa musí prispôsobiť organizačná štruktúra na riešenie problémov, stanovenie cieľov a personálneho rozvoja. Nová organizácia uplatňu-

je princíp vodcovstva, kde sú všetci pracovníci zainteresovaní a spolupracujú na dosahovaní spoločných cieľov.

Literatúra: Osterberg, Rolf: Corporate Renaissance. Business as Adventure in Human Development. Mill Valley, Nataraj Publishing 1993.

1993 Inovátor/Intrapreneur

Veľké korporácie len decentralizáciou neuspjú, preto je potrebné vytvoriť priestor pre pracovníkov riešiacich problémy s určitou úrovňou rizika pri rozhodnutiach. Priestor je určený schopným pracovníkom inovátorom riadiacich útvar s delegovaním určitej úrovne samostatnosti zameraných na riešenie vzniknutých problémov.

Literatúra: Pinchot, Gifford – Pinchot, Elizabeth: The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization. San Francisco, Berrett-Koehler 1993.

1994 Kultúrne a duchovné podnety/Spirituality

Vzniká silná potreba vytvoriť a prispôbiť pracovné prostredie podniku na profesiu a činnosť pracovníka, jeho primeranú spotrebu, schopnosť spolupracovať a samostatnosť s nevyhnutným priestorom na nepredvídané neurčitosti pri práci a ekologické povedomie. Organizácia podniku sa mení so vznikom a fungovaním novej pobočky firmy podľa ovplyvňujúcich faktorov, ako je kultúrne a duchovné okolie.

Literatúra: Ray, Paul: The Integral Culture Study. Pe-taluma, Institute of Noetic Sciences 1994.

1994 Riadenie zmien/Managing Change

Ide o opis základných pravidiel vizionárskeho podniku, ako sa takýmto podnikom stať a prosperovať počas dlhého obdobia na základe praktických poznatkov z výskumu. Podstatou je vizionársky vodca tvoriaci neštandardnú podnikovú kultúru so zanietenými pracovníkmi, s netradičnými metódami riadenia a významným imidžom. Predstavuje šesť charakteristických črt: 1. podnik vedie v odvetví, 2. vodca je uznávaný v odbore a podnikateľskej komunite, 3. vrcholný manažment má viacgeneračné zloženie, 4. významne vplyva na svoje okolie, 5. existuje veľký počet nezávislých produktov s predĺženým životným cyklom, 6. podnik dlhodobo funguje na trhu.

Literatúra: Porras, Jerry I. – Collins, James: Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York, Harper Business 1994.

1997 Poznatkový manažment/Knowledge management

Poznatky pracovníkov majú hodnotu, ktorá je výsledkom ich schopnosti operatívne riešiť každodenné problémy podniku. Treba vytvoriť priestor na uplatnenie schopností a motivovanie pracovníkov a na podnecovanie týchto nehmotných aktív, ale aj nástroje na ich sledovanie a meranie.

Literatúra: Sveiby, Karl Erik: The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco, Berrett Koehler 1997.

1997 Intelektuálny kapitál/Intellectual Capital

Podnik sa musí naučiť objavovať a využívať najhodnotnejšie a skryté aktíva organizácie – intelektuálny kapitál v podobe špecifických schopností a vedomostí svojich pracovníkov. Zamerat sa na tieto schopnosti pracovníkov, ktoré možno zahrnúť do termínu intelektuálny kapitál ako zdroj a tvorca hodnôt podniku, predstavujúci potrebný a nevyhnutný zdroj v úspešnom podnikaní v globálnom priestore.

Literatúra: Stewart, Thomas A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York, Doubleday Currency 1997.

1999 Poriadok v chaose / Chaordic Organization

Je potrebné vytvoriť funkčnú štruktúru podniku operujúceho v službách tak, aby táto štruktúra bola schopná operatívne riadiť každodenné nepredvídané a riadené procesy, ktoré vznikajú na pomedzí chaosu a poriadku a tým preberajú určité charakterové vlastnosti oboch stavov. Podnik má presne stanovené princípy a zámery a na základe takto definovaných rámcových pravidiel je organizovaný a riadený cez časti ako celok.

Literatúra: Hock, Dee W.: Chaordic Organization. Birth of the Chaordic Age. San Francisco, Berrett-Koehler 1999.

1999 Spoločné záujmy / Common Interest

Treba vymedziť vplyvy života v komunitách a spoločenstvách na podnikovú klímu a zamerať sa na ich vplyv, na správanie pracovníkov pri ich pracovných povinnostiach a činnostiach.

Literatúra: Kanter, Rosabeth M. – Sagawa, Shirley – Segal, Eli: Common Interest, Common Good Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. Boston, Harvard Business School Press 1999.

2000 E-zákaznícka služba / E-communicaton with Customers

Na úspešné podnikanie je potrebné prispôsobiť osobitné vlastnosti techniky na duševnú prácu, čiže upraviť podmienky tak, aby slúžili každodennému fungovaniu e-obchodu a vytváraným e-marketingovým stratégiám. To by umožňovalo urýchlene uplatňovať trhové tendencie, pretože trh sa správa omnoho racionálnejšie, ako sa správajú podniky.

Na dosiahnutie a udržiavanie pozitívneho rozvoja trhu treba vytvoriť úzky vzťah medzi zákazníkmi a zamestnancami na základe ich neustálej komunikácie tak, aby tento vzťah zabezpečoval okamžitú odozvu.

Literatúra: Locke, Christopher. The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usua, 2000.

Doplnené pre časopis Reflexie č. 2:

2010 Posun paradigmy k principiálnemu vedeniu

Úspešné podnikanie je založené na pomoci ľuďom pri hľadaní a napĺňaní zmyslu ich existencie, zdieľaní podobných hodnôt, orientovaní na také mentálne princípy ako sú čestnosť, otvorenosť a integrita, akceptovaní pôsobenia prírodných zákonov a princípov, na vytvorení kultúry vysokej dôvery. Je to cesta k „tretej alternatíve“. Tento posun umožní vytváranie efektov ako výsledku synergie (nie kompromisu) viacerých ponúkaných alternatív tak, aby boli uspokojované požiadavky širokého spektra záujmových skupín.

Literatúra: Covey, S.R. *Tretí alternatíva*. Praha: Management Press, 2013.

Životopis

Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie *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

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 Juhoslávii 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 Strojnickej 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 udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA 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 *pentalógia 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.

Životopis

Ing. Anna Diačiková, PhD.

vedúci vedecký redaktor časopisu *Reflexie*



Motto: *Mojim životným krédom je využitie informácií a znalostí pre všeobecné dobro. K súkromnému a profesijnému životu pristupujem s pokorou a atribútmi: systém, SWOT, disciplína, etika.*

www.manazmentpp.sk

Anna Diačiková, rod. Bešinová sa narodila 28. februára 1955 v Bátovciach, okr. Levice. Titul Ing. a PhD. získala na Chemickotechnologickej fakulte Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Pracovala vo Výskumnom ústave chemických vlákien vo Svite ako výskumný pracovník a manažér, kde bola autorkou mnohých originálnych fyzikálnych metód na hodnotenie kvality polymérov a štyroch patentov. Jej výsledky výskumnej činnosti boli publikované v karentovaných časopisoch. Od roku 1991 do roku 2015 pracovala v spoločnosti Chemosvit, a.s. vo Svite ako manažérka strategického marketingu a integrovaného riadenia strategických informácií, kde sa tiež venovala aplikácii high-tech a informačných technológií, znalostného manažmentu, spolupráci s vysokými školami a externými organizáciami. Z tohto obdobia pochádza prvá monografia z oblasti znalostného manažmentu vydaná v Čechách a na Slovensku (Vymětal, Diačiková, Váchová: Informační a znalostní management v praxi. Praha: LexisNexis CZ – Orac, 2005), ktorú odborná verejnosť označuje za bibliu z odboru znalostného manažmentu vydaného u nás a patrí k najcitovanejším.

Absolvovala domáce i zahraničné stáže, marketingové a manažérske vzdelávacie programy, vrátane štúdia (1995 – 1996) na City University of Seattle v Bratislave. Prednášala na prestížnych domácich a zahraničných konferenciách v Londýne, Bruseli, Moskve, Dubaji, Kantone (Čína) a ďalších. Externe prednášala na Fakulte podnikového hospodárstva EU v Košiciach a na Fakulte humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove. Ako školiteľ záverečných prác pôsobila na piatich slovenských univerzitách. V rokoch 2008 až 2010 externe pracovala ako ústredná metodička pre marketing a riadenie knižničného systému na Slovensku v gescii SNK v Martine.

Od roku 2005 pôsobila najskôr externe a v súčasnosti interne ako vysokoškolský pedagóg na Katedre manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Bola, resp. je členkou medzinárodných vedeckých konferencií, rôznych redakčných rád, či organizačných výborov konferencií, z ktorých niekoľko rokov spolupracovala napr. s prestížnou spoločnosťou CMT zo Singapúru v príprave medzinárodných konferencií z oblasti obalovej techniky vo východnej a strednej Európe (2004 – 2008) a Albertina Icome, Praha (2004 – 2008), kde v rámci medzinárodnej konferencie Inforum vytvorila a niekoľko rokov garantovala sekciu Competitive intelligence.

V súkromí sa A. Diačiková zaujíma o spoločenské dianie, neustále sa vzdeláva, publikuje a rada lyžuje. Je vydatá a má dvoch synov.

