

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 6, 2010
číslo 1

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení.

Adresa redakcie

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Ekonomická univerzita v Bratislave.

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

e-mail redakcie: mtpredakcia@euke.sk

Šéfredaktor

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.

prof. Ing. Ladislav BLÁŽEK, CSc.

doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.

doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.

doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.

Luc VIERENDEELS, MSc. BA

Dostupnosť

URL: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://www.euke.sk> <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza štvrťročne.

Ďalšie vydanie: júl 2010

OBSAH ČÍSLA 1/2010

ODBORNÉ ŠTÚDIE

MANAŽÉRSKE HRY A ICH ÚLOHA VO VZDELÁVANÍ BUDÚCICH MANAŽÉROV <i>Zuzana BIRKNEROVÁ</i>	4
MANAGED CHANGE AND IDEAL SM MODEL <i>Kazimierz W. KRUPA</i>	15
MOŽNOSTI VYUŽITIA INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGÍÍ V AKTÍVNO M PROCESE ZÍSKAVANIA ZNALOSTÍ <i>Jaroslav DUGAS – Štefan ČARNICKÝ</i>	22
ŘÍZENÍ KARIÉRY JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR <i>Tomáš JINDŘICH</i>	30
EFEKTÍVNY MANAŽÉR A ŠTATISTICKÉ MYSLENIE <i>Erika LIPTÁKOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ</i>	34
NÁVRH PROCESU REŠTRUKTURALIZÁCIE PODNIKU V KRÍZOVEJ SITUÁCI <i>Alica HUTNÍKOVÁ – Branislav KRŠÁK</i>	40
SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY PODĽA NORIEM ISO RADU 9000 <i>Luboš SOCHA</i>	46
SOFTVÉROVÁ PODPORA PROJEKTOVÉHO RIADENIA <i>Gabriela KORMANCOVÁ</i>	52
SÚČASNOSŤ A BUDÚCNOSŤ INTERNETOVÉHO MARKETINGU <i>Lucia DOBROTKOVÁ</i>	57
OCHRANA ZÁKAZNÍKA NA ÚROVNI EURÓPSKEJ ÚNIE <i>Jana URDZIKOVÁ</i>	65

RECENZIE

RECENZIA PUBLIKÁCIE „ ZÁKLADY PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU “ <i>Štefan ČARNICKÝ</i>	75
--	-----------

TLAČOVÉ SPRÁVY

TLAČOVÁ SPRÁVA KPMG „ ROZVÍJAJÚCE SA EKONOMIKY SÚ UŽ SPÄŤ NA POLI MEDZINÁRODNÝCH FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ “	77
TLAČOVÁ SPRÁVA KPMG „ KPMG GLOBÁLNA RECESIA ZVYŠUJE TLAK NA DAŇOVÉ ODDELENIA FIRIEM Z HĽADISKA RIADENIA RIZÍK A VYTVÁRANIA HODNÔT “	80
TLAČOVÁ SPRÁVA KPMG „ PREVIERKA VEREJNÉHO SEKTORA SI VYŽIADALA POTREBU ČELIŤ SÚČASNÝM FINANČNÝM VÝZVAM “	83

MANAŽÉRSKE HRY A ICH ÚLOHA VO VZDELÁVANÍ BUDÚCICH MANAŽÉROV

BUSINESS GAMES AND THEIR ROLE IN THE EDUCATION OF FUTURE MANAGERS

Zuzana BIRKNEROVÁ

ABSTRAKT

Manažérske hry je možné považovať za zvláštnu, obsahovo vymedzenú skupinu simulačných hier. Náplňou nášho príspevku je popis ich obsahových špecifik, základných prvkov a možností využitia. Taktiež priblížiť akú úlohu zohrávajú simulačné manažérske hry vo vzdelávaní budúcich manažérov. V závere uvádzame krátky prieskum, ktorý sme realizovali na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove a zisťovali sme názory študentov na využitie simulačných manažérskych hier v edukačnom procese na vysokej škole.

Kľúčové slová: hra, simulačné manažérske hry, vysokoškolské vzdelávanie, manažér

ABSTRACT

Business games may be considered a special group of simulation games with a defined content. Our report centres around the description of their contentual specifics, basic elements, and possibilities of use. Our goal is also to draw closer attention to the role the business games play in the education of future managers. In the conclusion we present a short research we carried out at the Faculty of Management of Presov University in Presov, where we investigated the opinions of the students about the use of simulation business games in the educational process in higher education.

Key words: game, simulation business games, university education, manager

JEL klasifikácia: A20, C15, C70, C80,

Jednu z metód vysokoškolského vzdelávania na základe skúseností predstavujú simulačné hry. Najčastejšie býva simulačná hra definovaná ako technika, ktorá zaisťuje umelo vytvorené prostredie, ktoré kopíruje vybrané charakteristiky skutočných situácií, čo umožňuje účastníkom sledovať dôsledky svojich rozhodnutí a reagovať na nich (Angelides, Paul, 1999). Manažérske hry (business games) je možné potom považovať za zvláštnu, obsahovo vymedzenú skupinu simulačných hier. Ide o hry, ktoré simulujú hypotetické podnikateľské, ekonomické či manažérske prostredie a umožňujú tak aktívnu sociálnu komunikáciu živých hráčov v kvázi reálnych hospodárskych (podnikových) podmienkach. Manažéri majú podľa Droppu, Mikuša (2008) záujem, aby zamestnanci splnili pracovné ciele, týkajúce sa objemu, kvality a nákladov. Hittmár (2009) tvrdí, že manažment je proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických

odporúčaní dokážu svojim tvorivým a intuitívnym prístupom vykonať základné manažérske činnosti. Preto je vhodné učiť tvorivosti už budúcich manažérov, na čo môžu slúžiť aj simulačné manažérske hry.

Pri vymedzovaní pojmu „simulačná manažérska hra“ je potrebné začať od všeobecnejšej úrovne. Skupina manažérskych hier je totiž podmnožinou širšej, všeobecnejšej skupiny: simulačných hier, teda simulačných hier nie len manažérského zamerania. Termín „simulačná hra“ je súsluvím obsahujúcim pojmy „hra“ a „simulácia“. Termín hra býva definovaný ako štruktúrovaná činnosť, pri ktorej dvaja alebo viacerí účastníci v rámci pravidiel súťažia, aby dosiahli určitý cieľ. Podobne Kirk (1997) definuje hru ako súbor aktivít, ktoré vyžadujú plnenie úloh, hranie pridelených rolí a dodržiavanie dohodnutých pravidiel, ktoré vedie k tomu, že sú dosahované vytýčené ciele. Simulácia (z latinského simulō) znamená napodobniť. Simulačnú hru je možné potom definovať ako súbor štruktúrnych a dynamických častí, ktoré na seba pôsobia a vzájomne sa ovplyvňujú, a to za účelom dosiahnutia určitého cieľa. Tieto vzťahy majú čiastočne dopredu daný presný charakter a čiastočne sú voľne vytvárané účastníkmi hry (Siegel, 1977). Simulačná hra teda zahŕňa obidva aspekty, aspekt simulácie, reprezentovaný viac či menej formálnym dynamickým modelom vybranej časti reality a aspekt herný reprezentovaný aktívnou účasťou živých hráčov. Simulácia je teda v simulačnej hre periodicky prerušovaná za účelom zhodnotenia ich výsledkov, ktoré sú dôsledkom predchádzajúceho správania a rozhodnutia hráčov.

V oblasti manažérského vzdelávania je najvplyvnejším prístupom Kolbova teória skúsenostného učenia. Podľa Kolba je učenie najefektívnejšie vtedy, ak ide o proces riadený a kontrolovaný učiacim sa človekom a ak vychádza z jeho vlastnej praktickej skúsenosti a má tak pre neho konkrétny zmysel a význam (Pavlica, 1998). Podľa jeho modelu sa jedinec učí efektívne vtedy, keď svoje konkrétne skúsenosti so skutočnosťami a problémami, s ktorými sa stretol a ktoré sa ho týkajú, zámerne transformuje prostredníctvom reflexívneho (premýšľavého) pozorovania. Analyzuje správanie, ktoré viedlo ku skúsenosti, medziľudské vzťahy a okolité faktory, ktoré správanie ovplyvnili a pre budúce použitie si vytvorí abstraktnú predstavu – svoje vlastné poňatie skutočnosti. Celý proces učenia pokračuje fázou aktívneho experimentovania, ktoré vedie k novým skúsenostiam, ktoré je nutné analyzovať, pomenovať a pochopiť.



Obrázok 1 Kolbova teória skúsenostného učenia

Prameň: spracované podľa Petty, 1996, s. 363, upravené

Efektívne učenie predpokladá pamätať na cyklický proces skúsenostného učenia. Je vhodné prejsť vždy cez všetky fázy učenia: od skúsenosti, aktivity (v skupinách sa rieši prípadová štúdia, ktorá prináša opis situácie spolužitia ľudí z rôznych kultúr), ktorá sa podrobí reflexii (čo sa udialo, ako sa jednotlivci cítili, kto bol/nebol zapojený, aké úlohy mali v skupinovej práci, čo sa im podarilo a ako postupovali, ktoré otázky zostali nezodpovedané a pod.). Po reflexii nasleduje vyvodenie záverov zo skúseností, teda teoretické závery o téme, o procese (postup, spôsoby rozhodovania o výsledku a podobne), ktoré si vytvárajú študenti. V tejto fáze učenia sa doplnia a rozšíria vedomosti študentov o nové poznatky. Experimentovanie či otázky, úlohy na aplikáciu v konkrétnej situácii, môžu upozorniť učiacich sa, že aj teoretické závery sú „užitočné“, lebo pomocou nich môžeme vyriešiť problém a hľadať možnosti, ako ich využiť. Mať príležitosť experimentovať je pri učení sa nevyhnutným „ukotvením“ poznatku.

Študenti sa podľa svojho prístupu k učeniu zaraďujú do jedného zo štyroch typov. Tí, ktorí primárne získavajú informácie pomocou priamej zmyslovej skúsenosti, sú tzv. „aktivisti“ (nemajú problém zapojiť sa do aktivít). Aktivisti sa zapájajú do novej situácie naplno a bez predsudkov, sú otvorení a chápu, majú sklon nadchnúť sa. Vrhnu sa do nových aktivít bezhlavo, ich dni sú naplnené aktivitami. Problémy riešia impulzívne, pružne reagujú na nové skúsenosti. Sú družní, spoločenski, hľadajúci kontakt s inými ľuďmi. Niekedy sú bezohľadní pri sebaapresadzovaní ako stredobodu pozornosti.

Ďalej v súlade s „cyklom učenia“ sú tí študenti, ktorí radšej pozorujú a z pozorovania formulujú názory na svet (tzv. „reflektori“). Reflektori sa držia radšej v ústraní, pozorujú veci z rôznych perspektív, z rôznych uhlov pohľadu. Zbierajú údaje viacerými spôsobmi a premyslia ich, kým prídu k záverom. Kompletne zozbierané informácie dôkladne zanalyzujú a zvážia možné dôsledky. Sú pedantní a dôkladní, zvyčajne nie sú veľmi aktívni. Vytvárajú okolo seba pokojnú, i keď trochu neosobnú atmosféru.

Medzi študentmi sú aj „teoretici“, ktorí si vytvárajú myšlienkové konštrukcie, myslia analyticky, sú schopní kategorizovať, porovnávať a majú radi prednášky a projekty. Teoretici problémy skúmajú krok za krokom, vertikálnou, logicky správnou cestou. Majú tendenciu byť dokonalými, neodpočínúť si, kým nie sú veci usporiadané. Majú radi analýzu i syntézu. Oblubujú základné princípy, teórie, modely. Čo je logické, to je dobré. Nemajú sklon byť emotívni, sú analytici a uznávajú len racionálnu objektivitu. Na problémy sa pozerajú zásadne logicky.

Pre „pragmatikov, experimentátorov“ ako učiacich sa je charakteristické, že radi riskujú, overujú si a hodnotia veci na základe experimentu či praktického predvedenia, ich východiskom pri učení sa je reálny svet. Pragmatici radi vyskúšajú nápady, teórie a techniky v konfrontácii s praxou. Pozitívne pristupujú k novým nápadom a prakticky ich realizujú. Túžia všetky nové nápady a inšpirácie okamžite vyskúšať v praxi. Konajú rýchlo a zručne vo veciach, ktoré sa im páčia. Sú to praktickí a realistickí ľudia stojaci oboma nohami na zemi. Radi robia praktické rozhodnutia a riešia problémy. Problémy berú ako výzvu.

Poznať učebné preferencie žiakov, poskytnúť im možnosť prejsť celým cyklom od aktivity, skúsenosti až po aplikáciu naučeného je zárukou, že všetci študenti môžu byť úspešní. Poskytne sa im možnosť využiť svoj dominantný štýl učenia sa a rozvíjajú si aj ďalšie.

Aj keď sa proces učenia v tomto ponímaní orientuje hlavne na jedinca, je potrebné si uvedomiť, že učenie má charakter sociálneho procesu. Konkrétna skúsenosť, ktorá je podľa Kolbovej teórie základom procesu efektívneho učenia, môže byť realistická, t.j. získaná z reálne prebiehajúcich procesov v skutočnosti, alebo kvázi realistická, získaná v rámci simulovaného prostredia, ktoré vhodným spôsobom približuje určité relevantné aspekty reality. Ak platia závery skúsenostného učenia, a ak nehmateľné aktíva, hlavne

Ľudský kapitál managementu podniku, sú pre efektívnosť podnikových činností stále dôležitejšie, potom je možné práve simulačné manažérske hry považovať za vhodný nástroj rozvoja ľudského kapitálu managementu podniku a tiež za vhodný nástroj podnikového výskumu v oblasti managementu.

Podstatou simulačných manažérskych hier je vytvorenie kvázi reálneho prostredia, v rámci ktorého účastníci získavajú potrebné skúsenosti pre následnú reflexiu. Simulačné manažérske hry tak umožňujú rozvoj všetkých zložiek ľudského kapitálu (nie napr. iba vedomostí). Rozvoj ľudského kapitálu je tak komplexnejší, prebieha vo všetkých rovinách. Zároveň je i efektívnejší, pretože vychádza z vlastnej praktickej skúsenosti účastníkov. Môžu prispieť k identifikácii prípadných problémov v tejto oblasti a k nachádzaniu ich optimálneho riešenia tak, aby kľúčové vedomosti, schopnosti a zručnosti (či už existujúce či novo získané) mohli byť efektívnejšie využité pri naplňovaní podnikových cieľov.

Forssén-Nyberg a Hakamäki (1998) zdôrazňujú tieto základné znaky simulačných hier:

1. každá simulačná hra musí byť reflexiou reality;
2. súčasťou simulačnej hry je i aktívna sociálna komunikácia živých účastníkov;
3. jedným z cieľov je zhodnotenie reality, sebahodnotenie a reflexia.

Prvý znak simulačných hier zreteľne vyplýva i z Kolbových požiadaviek. Ak má byť v hre skúsenosť základom ďalšieho procesu učenia, musí byť realistická, či kvázi realistická, teda získaná v prostredí reálnom, či realite v relevantných aspektoch veľmi podobnom. Také prostredie je vytvárané pravidlami hry. Výhodou simulovaného prostredia je jeho bezpečnosť, čo má často veľmi kladný vplyv na celý proces učenia.

Súčasťou simulačnej hry je i aktívna sociálna komunikácia živých účastníkov hry. Práve tento prvok odlišuje simulačnú hru od počítačovej simulácie, ktorá nemá prvok aktívnej sociálnej interakcie. Preto sú simulačné hry niekedy výstižne nazývané „živými simuláciami“. Často majú simulačné hry tímový charakter. Hráči sú rozdelení do jednotlivých tímov a v ich rámci vystupujú v určitých rolích. Práve nutnosť vystupovať v rámci hry v týchto rolích sprostredkováva účastníkom množstvo skúseností, umožňuje uplatňovať vlohy a získavať tak schopnosti, napomáha k získavaniu vedomostí a zručností. Z tímového charakteru manažérskych hier vyplýva dôraz na vzájomnú interakciu. Tá má na jednej strane podobu aktívnej spolupráce členov tímu. Na druhej strane potom ide o proces komunikácie, konkurencie či spolupráce medzi jednotlivými tímami v rámci hry. Simulačné hry tak zdôrazňujú i sociálny aspekt celého procesu učenia a z tohto pohľadu môžu byť vhodnejším nástrojom výučby než počítačové simulácie. Ciele rôznych aplikácií simulačných hier môžu byť rôzne, takmer vždy je v nich však obsiahnutý prvok hodnotenia a sebareflexie.

Simulačné manažérske hry je teda možné definovať ako také simulačné hry, ktoré spĺňajú uvedené znaky simulačných hier a ktoré simulujú hypotetické podnikateľské, ekonomické či manažérske prostredie, a umožňujú tak aktívnu sociálnu komunikáciu živých hráčov, účastníkov v kvázi reálnych hospodárskych podmienkach. Manažérske hry majú teda charakter sociálnych hier, ako ich definuje Coleman (1975). Zobrazujú totiž nie len ekonomické, ale i sociálne procesy. Zároveň sa v manažérskych hrách objavuje prvok psychologický a sociálno-psychologický, pretože v rámci presne definovaného prostredia vyvolávajú určitú motiváciu a ovplyvňujú správanie jednotlivcov.

Obsahové vymedzenie manažérskych hier kladie veľké nároky nie len na účastníkov hry, ale tiež na tvorcov hry. Z hľadiska tvorby manažérskych hier je preto dôležité vnímať nie len ekonomické súvislosti, ktoré sú základom pre tvorbu simulovaného prostredia, ale uplatniť tiež aplikované znalosti celého radu ďalších disciplín, ako napríklad sociológie, sociálnej psychológie a psychológie a v závislosti na spôsobe využitia hry tiež z pedagogiky, andragogiky a metodológie vedy.

Podľa miery komplexnosti obsahu, ktorý je v hre zobrazený, je možné simulačné manažérske hry rozdeliť na dva základné typy: celopodnikové (komplexné) hry a funkčné hry. Celopodnikové hry (total-enterprise games) zobrazujú široký rozsah manažérskych disciplín (napr. produkcia, marketing, financie a pod.). Zobrazujú tiež vzťahy a väzby medzi jednotlivými funkčnými útvarmi v rámci jedného podniku. Na druhej strane funkčné hry (functional games) sa vždy sústreďujú len na jednu konkrétnu disciplínu (funkčný útvar).

ZÁKLADNÉ PRVKY SIMULAČNEJ HRY

Vlastnú simulačnú hru je možné chápať ako systém pozostávajúci z určitých prvkov a vzájomných väzieb medzi týmito prvkami. Angelides (1999) identifikoval základné prvky, ktoré tvoria prostredie simulačnej hry. Herné ciele (ciele hráčov v hre) definujú víťazstvo v hre. Je možné ich považovať za základný impulz, ktorý nasmeruje hráča a udržuje (spolu s ostatnými impulzmi) hru v chode. Túžba vyhrať je dôležitým motivačným faktorom pre účastníkov hry.

Základom každej simulačnej hry je scenár, ktorý definuje jej základnú podstatu, obsahové zameranie a východiskové podmienky a zaoberá sa všetkými aspektmi dôležitými pre úspešné zapojenie do simulačnej hry. Na základe scenára sú definované jednotlivé role. Role sú osoby či funkcie pridelené jednotlivým študentom, hráčom (tímom). Vymedzujú motivácie, vzorce správania a vzťahy k ostatným roliam v rámci simulačnej hry. Role majú svoj predobraz v simulovanej realite. Existujú tri typy rolí:

1. hrané role – vychádzajú zo scenára hry, sú zabudované do priebehu hry a zastávajú ich živí hráči, ktorí v ich rámci prevádzajú svoje činnosti a rozhodnutia;
2. simulované role – sú zabudované do priebehu hry, ale nie sú pridelené živým hráčom. Ich činnosti a rozhodnutia sú simulované v rámci simulačných modelov či prostredníctvom pravidiel hry;
3. pseudo role – nevychádzajú z obsahu scenára hry, ide o účelové role k splneniu okamžite potrebnej funkcie (napr. rozhodcovia či technickí experti).

Definície jednotlivých rolí musia prebiehať v úzkej nadväznosti na tvorbu pravidiel hry. Pravidlá upravujú spôsoby správania hráčov, vystupujúcich v jednotlivých roliach, v situáciách, ktoré môžu v hre nastať. Môžu však obsahovať i podmienené reakcie prostredia, t.j. vyjadrovať činnosti osôb, ktoré nie sú účastníkmi hry (simulované role), ich reakcia je však relevantná pre správanie skutočných hráčov – hraných rolí (Coleman, 1975). Ak obsahujú pravidlá podmienené reakcie prostredia, je potrebné tieto pravidlá vytvárať na základe získaných teoretických či empirických poznatkov. Ak sú reakcie prostredia súčasťou pravidiel, musia mať tvorcovia hry jasnú predstavu o množine možných reakcií systému na podnety prichádzajúce od živých hráčov (resp. hraných rolí). Simulačné hry využívajú obidva druhy týchto pravidiel, lebo časť prostredia zobrazovaného v rámci simulačnej hry je vždy simulovaná a časť je reprezentovaná prostredníctvom hraných rolí.

Coleman (1975) rozoznáva 5 druhov pravidiel:

1. procedurálne pravidlá – popisujú ako hrať hru a určujú spôsob, akým hra prebieha. Sú postavené na empirických pozorovaniach zobrazovanej reality a implicitne zahrňujú tiež teoretické predpoklady o fungovaní procesov, ktoré hra zobrazuje.
2. pravidla obmedzujúce správanie – prikazujú čo hráči (jednotlivé role) musia či nesmú robiť. Pomáhajú tak definovať jednotlivé role. Musia byť v súlade s povinnosťami, ktoré majú jednotlivé role v reálnom živote, ktoré hra spodobňuje.
3. pravidla určujúce ciele – presne definujú ciele jednotlivých rolí v rámci hry. Hlavne pri definícii cieľov hraných rolí je potrebné dbať na to, aby bola rola presne definovaná hlavne s ohľadom na jej ciele a motivácie.

4. pravidlá definujúce reakciu prostredia – špecifikujú reakciu simulovanej časti prostredia hry. Majú priamu nadväznosť na simulované role. Tieto pravidlá upravujú reakcie tej časti prostredia, ktorá nie je v hre zobrazená skutočnou činnosťou živých hráčov (t.j. hraných rolí).
5. kontrolné pravidlá – definujú dôsledky porušovania pravidiel zo strany hráčov (hraných rolí). Cieľom uplatňovania kontrolných pravidiel je zaistiť dodržiavanie pravidiel hry a jasne definovať spôsob prípadnej nápravy ich porušovania.

Hra je rozdelená do určitého počtu etáp. Každý cyklus je rozdelený do niekoľkých krokov. Jednotlivé kroky sú súbory činností, ktoré prebiehajú v určenej postupnosti v rámci jedného cyklu a posúvajú tak hru dopredu. Typický je cyklus rozdelený do 4 krokov:

1. iniciácia – je dôsledkom konkrétneho impulzu. Hráči sa zoznamujú so scenárom či novými dátami a informáciami, ktoré sú výsledkom predchádzajúceho cyklu;
2. plánovanie – prebieha na základe analýz dostupných informácií;
3. akcia – na základe rozhodnutí prijatých podľa výsledkov predchádzajúceho kroku prebiehajú činnosti, ktoré majú viesť k stanoveným cieľom;
4. hodnotenie – je posledným krokom cyklu. Simulácia je pozastavená a prebiehajú diskusie nad výsledkami daného cyklu.

Po hodnotení začína nový cyklus, ktorého prvým krokom je opäť iniciácia. Iniciačnú funkciu plnia tzv. impulzy. Impulzy sú udalosti alebo problémové situácie, ktoré nútia hráčov, študentov zamerať sa na určitý aspekt simulovaného problému. Impulzy môžu byť vyvolané pedagógom, lektorom hry alebo ich môžu svojou činnosťou vyvolávať sami študenti, hráči. Môžu byť dopredu určené alebo môžu mať náhodný charakter.

K tomu, aby mohla simulačná hra fungovať je potrebné, aby existoval funkčný správny systém hry. Správny systém je súbor definovaných postupov, ktoré zaisťujú, že rozhodnutia hráčov sú náležitým spôsobom vyhodnotené, použité pre ďalšiu činnosť. Správny systém umožňuje orientáciu hráčov v prostredí simulačnej hry prostredníctvom tzv. indikátorov. Indikátory sú vybrané aspekty správneho systému, ktoré lektor hry zverejní hráčom (napr. výkazy podniku). Indikátory sú v rámci hry zobrazované pomocou symbolov.

Podľa miery vplyvu minulých rozhodnutí na budúce výsledky môžeme simulačné hry deliť na statické a dynamické. Dynamické hry sú charakteristické tým, že rozhodnutia vykonané v konkrétnom časovom okamžiku sú ovplyvnené činnosťami a rozhodnutiami, ktoré sa stali v minulosti a ktoré tak ovplyvňujú i nasledujúce činnosti a rozhodnutia. Naopak statické hry sú zamerané vždy len na jeden izolovaný časový okamžik. To má veľký vplyv na priebeh hry, pretože u dynamických hier sú jednotlivé etapy hry prepojené reťazami príčin a následkov, zatiaľ čo u statických hier je reťaz príčin a následkov prerušená a jednotlivé etapy hry sú izolované.

V závislosti na vzťahu hráčov a simulačného modelu môžeme simulačné hry rozdeliť na konkurenčné a nekonkurenčné. U nekonkurenčných simulačných hier je protivníkom hráčov samotný simulačný model. Výsledky sú určované okamžite, ako náhle prebehnú požadované činnosti alebo ako náhle sa hráči rozhodnú pre určitú stratégiu. Naopak u konkurenčných hier súťažia jednotliví hráči (či ich tímy) proti sebe a výsledky danej etapy môžu byť určené až keď prebehnú požadované činnosti a sú prijaté požadované rozhodnutia u všetkých hráčov. Výsledky všetkých hráčov sú závislé nie len na kvalite ich vlastných vstupov, ale tiež na kvalite vstupov a stratégií ostatných účastníkov hry – konkurentov.

Angelides (1999) ďalej delí hry na systémové hry a hranie rolí. Systémové hry sa zameriavajú na vzájomné vzťahy a závislosti medzi prvkami ekonomického, politického alebo sociálneho systému, a hráči tu rozvíjajú vlastné vzorce správania v rámci definovaných rolí. V systéme hrania rolí sa naopak hráči zameriavajú na konkrétne pozície v reálnom svete a vzťahy medzi týmito pozíciami. Ferencová (2008) chápe hranie rolí ako aktívnu vyučovaciu metódu založenú na scenári, podľa ktorého majú hrať ľudia zo skupiny určité role. Je to

veľmi účinný nástroj, ktorý vyžaduje starostlivý prístup. O netradičných inovatívnych formách a metódach výučby zážitkovou formou na vysokých školách píše aj ďalší autori ako Zahatňanská (2009), Ferencová, Birknerová (2009) a ďalší.

VYUŽITIE SIMULAČNÝCH MANAŽÉRSKÝCH HIER VO VÝUČBE

Najčastejšie sú simulačné manažérske hry využívané za účelom rozvoja ľudského kapitálu. Faria (1989) uvádza výsledky štúdie, ktorá prebehla v Spojených štátoch a ich výsledky zdokumentovali využitie viac než 200 aplikácií simulačných manažérskych hier vo viac než 1700 kurzoch zameraných na rozvoj manažérskych vedomostí, schopností a zručností. Pri použití simulačnej hry ako tréningovej a výučbovej metódy je možné identifikovať nasledujúce skupiny cieľov využitia simulačných hier (Kirk, 1997):

- zvýšiť záujem účastníkov o problémovú oblasť;
- aktívne zapojiť účastníkov do výukového / tréningového procesu;
- upevniť inak získané vedomosti, zručnosti a schopnosti;
- naučiť nové vedomosti, zručnosti a schopnosti;
- zmeniť ich hodnoty a postoje;
- umožniť lepšie porozumenie ľudského správania;
- umožniť účastníkovi zaradiť si nové získané poznatky do kontextu reálneho života;
- zmerať, čo sa účastníci naučili.

Simulačné manažérske hry vytvárajú štruktúrované prostredie, v ktorom sa dosahujú ciele prostredníctvom skúseností jednotlivých hráčov, študentov a ich následnej reflexie. Skúsenosť je získavaná a znovu potvrdzovaná na základe správania aktérov hry, ktoré má charakter slobodného (v rámci pravidiel) prejavu vôle. Učenie tak prebieha na viacerých vzájomne prepojených úrovniach. Hlavným zdrojom učenia je skúsenosť, získaná na základe situačne podmienených informácií, jednak explicitných, jednak implicitne zabudovaných v dynamike a procese celej hry. Ďalej učenie prebieha prostredníctvom prijímania určitých rizík a prostredníctvom hodnotenia a vplyvu ich dôsledkov - výnosov a odmien v závislosti na prijatých rozhodnutiach.

Najčastejšie uvádzanou výhodou využitia simulačných manažérskych hier v oblasti manažérskeho vzdelávania je aktívny prístup účastníkov k riešeniu problémov. Simulačné hry patria do skupiny aktívnych výukových metód. Aktivita účastníkov je nevyhnutnou podmienkou pre ich uskutočnenie. Sám priebeh hry núti hráčov, študentov aktívne vystupovať, riešiť problémy, rozhodovať, komunikovať a spolupracovať v tímoch.

Pri využití simulačných manažérskych hier pre analýzu súčasného stavu je dôležité, že hra všetkým účastníkom zobrazuje súčasný stav podniku. Účasť študentov v hre vedie k hľadaniu spoločného pohľadu na zobrazované procesy a v priebehu hry tak môžu vznikať kvalitné a všeobecne akceptovateľné návrhy na ich zlepšenie. Účelnosť, účinnosť a efektívnosť navrhnutých zmien potom môže byť v hre testovaná, a to i alternatívne za rôznych podmienok.

Simulačné manažérske hry nemusia slúžiť iba k rozvoju schopností a zručností. Frapp (1984) poukazuje na čiastočne nevyužitý potenciál simulačných hier v oblasti podnikového výskumu (business research) práve v oblasti manažérskych (behaviorálnych a organizačných) problémov. Simulačné manažérske hry v sebe spájajú prvky modelovania (t.j. zobrazenia primerane zjednodušenej reality) a správania živých ľudí v takto nastavených podmienkach. Uvádza príklady využitia konkrétnych simulačných manažérskych hier v rôznych oblastiach podnikového výskumu. Ako jedna z prvých aplikácií manažérskych hier do oblasti výskumu je uvádzaná hra zameraná na otázky vplyvu typu organizačnej štruktúry na kvalitu riadiacich a rozhodovacích procesov (meranou objemom predávaných informácií,

počtom konfliktov a spôsobov ich riešení, spokojnosťou zamestnancov, fluktuáciou a pod.). Ďalšie uvádzané príklady dokumentujú využitie simulačných hier k štúdiu skupinového správania a jeho vplyvu na výkon tímu. Rada aplikácií simulačných hier bola zameraná na oblasť výskumu individuálneho a kolektívneho rozhodovania a rozhodovacích procesov.

Ďalším typickým spôsobom využitia simulačných manažérskych hier v tejto oblasti je ich aplikácia v rámci konkrétneho podniku za účelom analýzy konkrétnych podnikových procesov. Tiež Forssén-Nyberg, Hakamäki (1998) uvádzajú prípadové štúdie ako priebeh a výsledky využitia dvoch aplikácií simulačných hier v dvoch reálnych podnikoch. V prvom prípade bola simulačná hra využitá k analýze hlavných pracovných procesov vydavateľstva a tlačiarne denníkov a časopisov zamestnávajúceho viac než 3000 zamestnancov s ročným obratom v stovkách miliónov USD. Hlavným cieľom hry bolo identifikovať problémy v existujúcom priebehu podnikových procesov. Sekundárne ciele boli stanovené v oblasti zlepšenia spolupráce medzi zamestnancami. Hra bola hraná opakovane s rôznymi skupinami zamestnancov, výsledkom bola identifikácia problémových miest a konkrétne návrhy na ich odstránenie.

V druhom prípade bola simulačná hra použitá pre analýzu časti produkčnej jednotky výrobcu v odbore výroby papierenských zariadení. V tejto jednotke pracuje asi 30 zamestnancov. Cieľom navrhutej simulačnej hry bolo identifikovať prekážky a navrhnúť riešenie v piatich stanovených oblastiach s presne definovanými merateľnými cieľmi. Analýza výsledkov hry viedla k návrhu organizačných zmien, ktorých funkčnosť bola v ďalších častiach hry testovaná. Niektoré z návrhov boli následne uvedené do praxe s pozitívnymi výsledkami (skrátene priebežnej doby, zníženie nákladov).

Môžeme konštatovať, že existujú možnosti pre efektívne využitie simulačných manažérskych hier pre edukačné účely. My zaradujeme stimulačné manažérske hry do edukačného procesu na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove v rámci vyučovacieho predmetu Organizačné správanie.

PRIESKUM

Prieskum sme realizovali na záver semestra, v ktorom sme do edukačného procesu v rámci predmetu Organizačné správanie vsúvali simulačné manažérske hry. Cieľom prieskumu bolo zistiť názor študentov manažmentu na túto formu výučby. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 213 študentov štvrtého ročníka Fakulty manažmentu PU v Prešove.

Otázka číslo 1: Aký je Váš názor na vyučovanie predmetu Organizačné správanie formou simulačných manažérskych hier?

Väčšina opýtaných sa zhodla v tom, že táto forma výučby je pre nich veľmi prínosná, pretože ich vedie ku kreativite. Na seminároch získali pozitívny obraz o sebe, sebaistotou, naučili sa brániť proti obmedzovaniu, viac riskovať, byť nezávislejšími a mať vyššiu sebadôveru. Okrem motivácie k tvorivosti sa naučili realizovať sebahodnotenie, sebahodnotenie, sebahodnotenie. Môžeme u nich hovoriť o spomínanej motivácii k tvorivosti, tvorivosti v medziľudských vzťahoch a o tvorivosti v hodnotách, ktoré podporujú tvorivosť.

Študenti sa naučili motivovať, rozvíjať svoje vedomosti v rámci zmysluplných celkov, podporovať rozvoj samostatnosti, sebahodnotenia a zodpovednosti, rozvíjať sebaistotu a sebavedomie, ochotu riskovať pri riešení úloh a problémov a rozvíjať individuálne vlohy. Naučili sa podnecovať produkcie myšlienok, nápadov, kladenie otázok, ako tiež vytvárať tvorivú atmosféru v skupine, v ktorej sa uplatní aj humor.

Otázka číslo 2: Boli semináre formou simulačných manažérskych hier pre Vás ako pre budúcich manažérov prínosné? V čom?

Väčšina respondentov sa zhodla v názore, že počas semestra získali veľké množstvo nových skúseností, vedomostí a osvojili si nové zásady, ktoré využijú v reálnom živote. Zhrnuli sme najčastejšie uvádzané odpovede, čo sa im na hrách počas semestra páčilo:

1. Aktívna účasť každého člena skupiny.
2. Úcta k druhému členovi skupiny.
3. Otvorené prejavovanie vlastných pocitov, názorov pred ostatnými študentmi.
4. Poskytovanie spätnej väzby, spätných informácií o tom, ako na člena skupiny pôsobí správanie sa druhých členov.
5. Experimentovanie s vlastným správaním na základe využitia spätno-väzbových informácií. Sebapoznanie prostredníctvom sebareflexie ako aj prostredníctvom iných ľudí (tzv. sociálnej spätnej väzby).
6. Každý má právo zastaviť dianie v skupine a požiadať o vysvetlenie, ak mu niektoré veci nie sú jasné.
7. Každý má právo byť vypočutý. Ostatní študenti počúvajú každého, kto hovorí.
8. Ak sa niekto nechce zúčastniť istej činnosti, má právo tak urobiť.
9. Študenti sa naučili hovoriť krátko a vecne, neodbočovať od témy.
10. Členovia skupiny hovoria za seba. Pri formulácii svojich myšlienok diferencujú medzi názormi a myšlienkami svojimi a názormi a myšlienkami iných.
11. Naučili sa tiež hovoriť priamo. Ak chcú niekomu niečo oznámiť, oslovia ho menom a hovoria k nemu. Nepoužívajú reč v tretej osobe.
12. Členovia skupiny odlišujú jav od osoby ako celku, nereagujú na osobu, ale na jej prejav. Informácie a reakcie sa týkajú činností, konania, názorov, a nie človeka ako takého.
13. V skupine platí zásada diskretnosti a dôvernosti informácií. Všetko, čo sa v skupine preberalo, je ich spoločným majetkom.

Otázka číslo 3: Ktoré používané metódy na seminároch považujete za najpútavejšie?

Väčšina respondentov konštatovala, že najpútavejší bol výcvik komunikačných spôsobilostí. Získali skúsenosti z nácviku neverbálnej komunikácie, napr.: cvičenie mimiky, fyzických postojov, pohľadu, ako aj verbálnej monologickej aj sociálnej komunikácie. Kultivovaný dialóg predpokladal rešpektovanie nasledovných požiadaviek: myšlienková nadväznosť, nevnučovanie témy, približne rovnaké časové vstupy účastníkov, neskákať do reči, neponižovať, neironizovať, nementorovať, tolerovať iný názor, nevyčítať, nevnučovať spontánne citové prejavy atď. Študenti ocenili cvičenie dialogickej komunikácie a veľmi motivujúco hodnotili tiež skupinovú diskusiu, ktorá sa môže týkať najrôznejších tém a pôsobí vzťahovo zbližujúco. Naučili sa nielen kultivovane slovne vyjadriť svoje názory, ale aj počúvať, chápať a akceptovať názory iných.

Respondenti uvádzali tiež ako veľmi prínosné získanie asertívnych zručností pomocou metódy asertívnych „obligácií“, pomocou ktorých získali kontrolu nad svojim správaním, lebo sa naučili podať stručné a úprimné vysvetlenie príčin svojho správania. Naučili sa rešpektovať osobné práva, vyhýbať sa konfrontácii, pracovať na kompromise, ktorý by vyhovoval obom a taktiež kontrolovať svoje emócie.

ZÁVER

Na záver môžeme konštatovať, že manažérske simulačné hry je možné využiť ako nástroj rozvoja ľudského a celkového intelektuálneho kapitálu podniku. Pri rešpektovaní uvedených princípov môžu byť efektívnym nástrojom zvyšovania ľudského kapitálu manažmentu podniku. Cieľom hier bolo navodzovať atmosféru súťaživosti a spolupráce študentov, ich schopností organizovať prácu v kolektívoch, formulovať vízie fiktívnych podnikov a sústreďovať úsilie spolupracovníkov na zdieľaní spoločných hodnôt, získavať a spracovávať informácie, rozhodovať, dávať úlohy a motivovať, jednať a vyjednávať. Študenti sa aktívne zapájali do vyučovacieho procesu, naučili sa nové vedomosti, zručnosti a schopnosti, upevnili si inde získané poznatky, zmenili sa im hodnoty a postoje, dokázali si zaradiť novozískané poznatky do kontextu reálneho života. Semináre im umožnili lepšie porozumieť ľudskému správaniu.

Vzdelávanie má byť orientované na človeka súčasnosti, keď je zdôrazňovaná informačná doba, výrazný posun vo vede a technike, kvalite života a ďalšie skutočnosti ovplyvňujúce formovanie osobnosti človeka (Porvazník, 2007). Aby boli simulačné hry úspešné, museli sa počas semestra medzi členmi skupiny vytvoriť harmonické vzťahy a to tým, že sa vzájomne študenti spoznávali a podporovali. Skupinové procesy prebiehali medzi nimi neustále. Každý študent si mohol na základe zážitkového učenia overiť aké náročné je ovplyvniť, alebo dokonca zmeniť svoje správanie sa v skupine. Účasť na simulačných manažérskych hrách umožnila študentom osvojiť si nové, lepšie skupinové správanie. Hry sú príkladom komplexného učenia celkom zvláštneho typu, ktoré zahŕňa nové poznanie, pochopenie, nové postoje a zručnosti. Netradičný spôsob výučby umožnil každému členovi skupiny experimentovať so svojím správaním. Každý študent si tak mohol overiť, aké dôsledky majú nové prvky v jeho správaní. Aktívna účasť v hrách v priebehu seminára študentom umožnila odhaliť vzťah medzi svojimi vnútornými problémami a ťažkosťami, ktoré majú v styku s ľuďmi. Členovia získavali hlbší pohľad do svojho sociálneho pôsobenia a dozvedali sa tak, ako ich správanie pôsobí na druhých ľudí. Primárnym cieľom simulačných hier bolo dosiahnuť, aby sa ich absolventi dopracovali k takým zmenám svojho sociálneho správania, ktoré by im umožnili, aby boli v sociálnych situáciách úspešnejší. Veríme, že sa to podarilo.

LITERATÚRA

1. ANGELIDES, M. C. - PAUL, R. J.: *A methodology for specific, total enterprise, role-playing, intelligent gaming-simulation environment development*. Decision Support Systems, 1999, 25, 2, p. 89 - 108. Článok je dostupný z fulltextovej internetovej databázy Science Direct.
2. COLEMAN, J. S.: Social processes and social simulation games. In: GREENBLAT, C. a kol.: *Gaming simulation: rationale, design and application*. New York : Sage Publications, 1975. ISBN 0-470-35200-3
3. BAŠISTOVÁ, A. - OLEXOVÁ, C.: Metódy výučby z hľadiska ich použiteľnosti v praxi. In: *Podniková ekonomika a management: sborník referátů z mezinárodní konference konané ve dnech 17. a 18. června 2004 v Brně*. Brno : Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3414-9
4. DROPPA, M. - MIKUŠ, P.: *Základy manažmentu*. Ružomberok : Edičné stredisko Pedagogickej fakulty, 2008, 241 s. ISBN 978-80-8084-309-0

5. FARIA, A. J.: *Business Gaming: current usage levels*. Management Development Review, 1989, 8, p. 58 - 66. Článok je dostupný z fulltextovej internetovej databázy Emerald. www.emeraldinsight.com.
6. FERENCOVÁ, M.: Hra a hranie rolí v procese vzdelávania budúcich manažérov. In: *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotrvorný fenomén - limity efektivity*. Prešov : Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita v Prešove, 2008, s. 278 - 284. ISBN 978-80-8068-868-4
7. FERENCOVÁ, M. - BIRKNEROVÁ, Z.: Experiential learning of university students. In: *Leadership Styles and Future Managers*. Bratislava : Ekonóm, 2010.
8. FORSSÉN-NYBERG, M. - HAKAMÄKI, J.: *Development of the production using participative simulation games: two case studies*. International Journal of Production, 1998, p. 56 - 57, p. 169 - 178. Článok je dostupný z fulltextovej internetovej databázy Science Direct.
9. FRIPP, J.: *Business Games Can Be Educational too*. Journal of European Industrial Training, 1984, 8, 1, p. 27 - 32. ISSN 0389-0590
10. HITTMÁR, Š.: Inovačné formy výučby manažmentu. In: *Sympózium Manažment '09*. Žilina : Inštitút manažmentu ŽU, 2009, s. 101 - 106. ISBN 978-80-554-0063-1
11. KIRK, J. J.: *Trainer's Use of Games: Some Preliminary Explorations*. Simulation and Gaming, 1997, 28, 1, p. 88 - 97. Článok je dostupný z fulltextovej internetovej databázy ScienceDirect. www.sciencedirect.com.
12. MIZLA, M. - BAŠISTOVÁ, A. - OLEXOVÁ, C.: Model hodnotenia kvality celoživotného vzdelávania poskytovaného MSVP. In: *Podniková revue, vedecký časopis Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach* = scientific journal of the Faculty of Business Economics of the University of Economics in Bratislava with a seat in Košice. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2008. ISSN 1335-9746
13. PAVLICA, K., a kol.: *Manažer v roli „praktického autora a mediátora učení“*. Psychologie v ekonomické praxi, 1998, 33, 3-4, s. 89 - 96.
14. PETTY, G.: *Moderní vyučování*. Praha : Portál, 1996, 380 s. ISBN 80-7178-681-0
15. PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*, 3. prepracované a doplnené vydanie. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007, 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7
16. SIEGEL, G. B.: *Gaming Simulation in the Teaching of Public Personnel Administration*. Public Personnel Management, July-August, 1977. Článok je dostupný z fulltextovej internetovej databázy Emerald. www.emeraldinsight.com.
17. ZAHATŇANSKÁ, M.: Zážitkové učenie a jeho možnosti v pregraduálnej príprave. In: *Rozvoj a perspektívy pedagogiky a vzdelávania učiteľov*. Prešov : FHPV PU, 2009, s. 164 - 168. ISBN 978-80-555-0064-5

INFORMÁCIE O AUTOROVI

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, SR

email: zbirknerova@unipo.sk

MANAGED CHANGE AND IDEALSM MODEL

Kazimierz W. KRUPA

ABSTRACT

Change Management is an organized, systematic application of the knowledge, tools, and resources of change that provides organizations with a key process to achieve their business strategy. Managed Change approach to change management and is designed to bring the organizational and people sides of change together - for results and benefits. Addressing the human elements of change by way of this disciplined approach will increase the speed of implementation of your change project and thereby decrease the cost. Managed Change is an application of knowledge, tools, and resources of **change** to provide organizations with a process to achieve their strategy. Working through the Managed Change model, change agents identify the potential for resistance, why that resistance may occur, who could potentially be resistant, and the severity of that resistance. To mitigate the risk to the change caused by that resistance, the change agents can then build communication, learning and reward system plans that accurately reflect the needs of the targets of change. The IDEALSM model is an organizational improvement model that serves as a roadmap for initiating, planning, and implementing improvement actions. The IDEAL model is named for the five phases it describes: initiating, diagnosing, establishing, acting, and learning.

Key words: organization manage, structure change, meeting design, data base, model

JEL classification: O01, O33

1. CHANGE MANAGEMENT

Change Management is an organized, systematic application of the knowledge, tools, and resources of change that provides organizations with a key process to achieve their business strategy. Managed Change¹ approach to change management and is designed to bring the organizational and people sides of change together - for results and benefits. Addressing the human elements of change by way of this disciplined approach will increase the speed of implementation of your change project and thereby decrease the cost. Working through the Managed Change model, change agents identify the potential for resistance, why that resistance may occur, who could potentially be resistant, and the severity of that resistance. To mitigate the risk to the change caused by that resistance, the change agents can then build communication, learning and reward system plans that accurately reflect the needs of the targets of change. They can, with this data, determine:

- The risk to the change.
- The cost of mitigating that risk.
- The specific action steps required to reduce and/or eliminate the resistance.

M. Hučka and E. Kislingerová speaks, in the **traditional approach**, we can distinguish 5 components of a project (4 stages plus control) in the development of a (fig. 1):

¹ Managed Change is an application of knowledge, tools, and resources of **change** to provide organizations with a process to achieve their strategy.

1. Project initiation.
2. Project planning.
3. Project production or execution.
4. Project monitoring or controlling.
5. Project completion (Hučka, Zdeněk, Ludvík 2009, Kislingerová 2009).

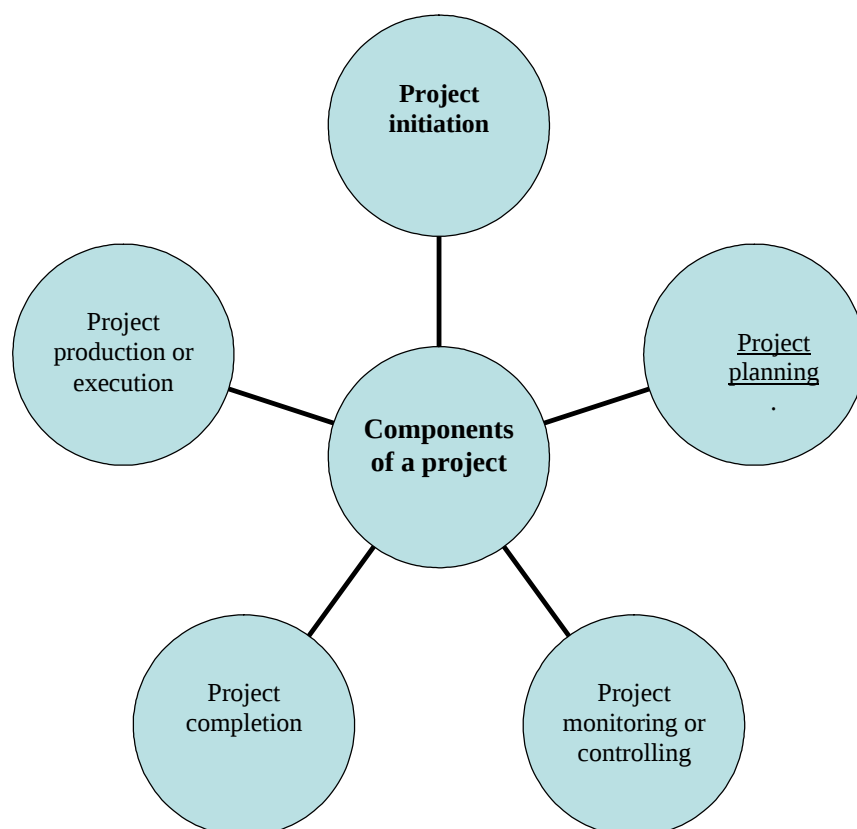


Figure 1 Five components of a project

Source: own elaborate

Z. Mikoláš speak, not all projects will visit every stage as projects can be terminated before they reach completion. Some projects probably don't have the planning and/or the monitoring. Some projects will go through steps 2, 3 and 4 multiple times. Many industries utilize variations on these stages. For example, in bricks and mortar architectural design, projects typically progress through stages like: 1. Pre-Planning, 2. Conceptual Design, 3. Schematic Design, 4. Design Development, 5. Construction Drawings (or Contract Documents), 6. Construction Administration². While the names may differ from industry to

² See J. Schlichter: *An Organizational Project Management. Maturity Model*. PMFORUM, pp. 23 - 56.

industry, the actual stages typically follow common steps to problem solving - defining the problem, weighing options, choosing a path, implementation and evaluation. Project management tries to gain control over five variables:

- **time** - The amount of time required to complete the project. Typically broken down for analytical purposes into the time required to complete the components of the project, which is then further broken down into the time required to complete each task contributing to the completion of each component.
- **cost** - Calculated from the time variable. Cost to develop an internal project is time multiplied by the cost of the team members involved. When hiring an independent consultant for a project, cost will typically be determined by the consultant or firm's hourly rate multiplied by an estimated time to complete.
- **quality** - The amount of time put into individual tasks determines the overall quality of the project. Some tasks may require a given amount of time to complete adequately, but given more time could be completed exceptionally³. Over the course of a large project, quality can have a significant impact on time and cost (or vice versa).
- **scope** - Requirements specified for the end result. The overall definition of what the project is supposed to accomplish, and a specific description of what the end result should be or accomplish.
- **risk** - Potential points of failure. Most risks or potential failures can be overcome or resolved, given enough time (see Sharplin A. (2005) *Strategic Management*, Oxford, pp. 289-321).

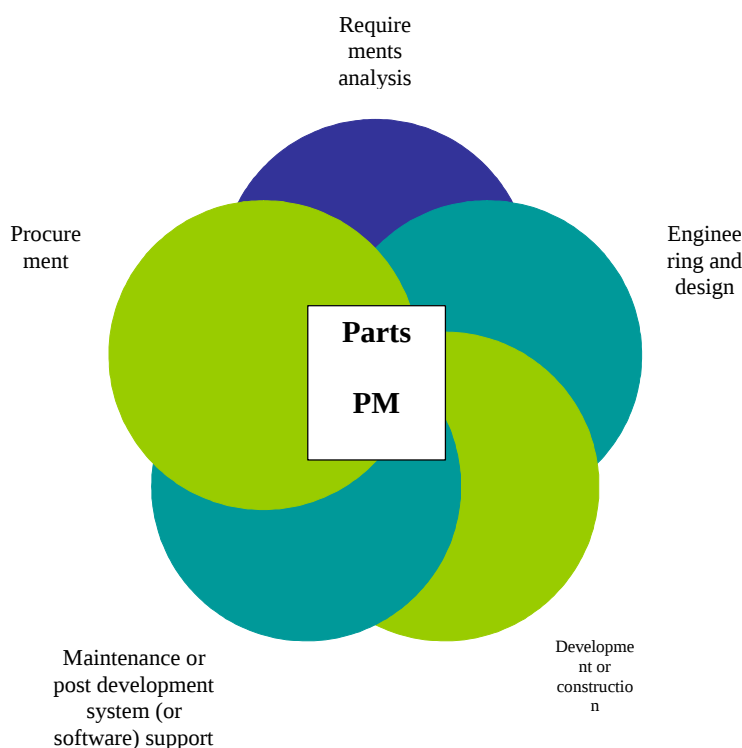


Figure 2 Parts PM
Source: own elaborate

³ SPENSER, L. J.: *Winning Through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation*. Dubuque, Iowa : Kendall/Hunt Publishing, 1989, pp. 117 - 134.

2. PROJECT MANAGEMENT AND THE IDEALSM MODEL

Project Management is basically divided into five parts:

1. Requirements analysis.
2. Engineering and design.
3. Procurement.
4. Development or construction.
5. Maintenance or post development system (or software) support (fig. 2).

Z. Mikoláš and B. Bobk believe that a requirements analysis begins the process by defining the requirements and specifications, first in coarse terms, followed by increasingly refined terms, until a clear concept of operation and design can emerge (Hučka, Mikoláš, Ladislav 2009). It is critical to the remaining steps that this step be complete and not changed, because the cost to make changes to the requirements is exponential as one moves from step to step. The basic design, conceptualization and engineering comes under the category of engineering works. Procurement is the purchase of raw material like brought outs, materials, tools and tackles, etc required for the project. Construction includes implementation, installation or construction project including testing (Прийма С., Вовк Р. (2006), Використання нечіткої логіки у прогнозуванні цін, [in:] Globalizacja a optymalizacja gospodarowania podmiotów ery cyfrowej (wybrane problemy i aspekty). Koszyce-Lwów-Łuck-Rzeszów, s. 229-251).

The IDEALSM model is an organizational improvement model that serves as a roadmap for initiating, planning, and implementing improvement actions. The IDEAL model is named for the five phases it describes: initiating, diagnosing, establishing, acting, and learning. The IDEAL model forms an infrastructure to guide organizations in planning and implementing an effective software process improvement program, and is the founding strategy employed in delivering many Software Engineering Institute (SEI) services. Organizations that follow the IDEAL approach to software process improvement (SPI) can effectively integrate SEI technologies, courses, workshops, and services into a comprehensive method for managing and improving their overall capacity.

CONCLUSION

Project Management basis for incentive compensation that drives behavior, making management actions and shareholder needs compatible. It forces managers to act like owners by holding monies at risk that are lost to them if improvements in performance are not sustained. At the crossroads of corporate strategy and finance lies valuation. And in today's economy—whether you're a seasoned manager or a budding business professional.

SOURCE

1. BOBÁKOVÁ, V. - ĎURČOVÁ, J. - FARKAŠOVÁ, E - KRUPA, K. W.: *Ekonomía novej ekonomiky v procese globalizácie*. Bratislava : Vydavateľstvo P U. Fakulta manažmentu, 2008, 235 p. ISBN 83-8078-0637-01-0
2. BABIAK, M.: *Aspekty filozoficzne przy nakreśnianiu strategii współpracy transgranicznej*. Jasło : PSW, 2009.
3. BOJAR, E. (red.): *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*. Lublin : Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2007.
4. BOBK, B.: *Проблеми Економічної Кибернетики*. Lviv University, Ser. Econ, 2007, vol. 16.
5. BRIGHAM, E. F. - EHRHARDT, C. M.: *Financial Management: Theory and Practice*, 11th Edition. South-Western, 2005
6. DULINIEC, A.: *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*. Warszawa : PWN, 2006.
7. FAMA, E. F.: *Are the Fama and French Factors Global or Country Specific?* Review of Financial Studies, 2002, 15 Spring.
8. GERZEMA, J. - LEBAR, E.: *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*. Wiley & Sons, 2008.
9. GRIFFIN, J. M.: *Are the Fama and French Factors Global or Country-Specific?* University of Texas at Austin - Department of Finance, 2009
10. HUČKA, M. - ZDENĚK, M. - LUDVÍK L.: Vliv investic a transformace region na university. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem*. Bratislava : 2009.
11. ISBERG, S. C.: *Understanding Customer Derivative Risk: A Case Analysis*. Credit & Financial Management Review, 2009, January.
12. JANIK, W.: *The Role of Small Enterprises in Poland's Economic Development*. Romanian Journal of Regional Science, The Journal of the Romanian Regional Science Association, 2008, vol. 2, no 1.
13. KISLINGEROVÁ, E.: Aktuální situace v podnikové sféře. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem*. Bratislava : 2009.
14. KRUPA, K. W.: *Ekonomiczne narzędzia gospodarki opartej na technologii cyfrowej*. Rzeszów : UR, 2009, I tom 322 s., II tom 432 s. ISBN 978-83-7338-461-3
15. KRUPA, K. W.: *TBESM novej ekonomii⁴*. BUI „MIKRO-SERVE”. Warszawa : 2009, 200 s. ISBN 978-83-61798-08-8
16. KRUPA, K. W.: *Aspekty novej ekonomii społeczeństwa globalnego (konceptje, systemy, metody)*. Žilina : Ekonomická fakulta, Cezhraničný výskumný ústav, 2008, tom I i II, 467 i 475 s. ISBN 83-899-99782-717
17. KRUPA, K. W.: *Dilemmas New Economy. Methodology, Methods, Tools, Case*. Košice : TU, Ekonomická fakulta, 2007, 529 s. ISBN 978-83-923797-2-1
18. LANDSMAN, W. R. - PEASNELL, K. V. - SHAKESPEARE, C.: Are asset securitizations sales or loans?. *Accounting Review*, 2008, vol 83(5).
19. LANDSMAN, W. R. - PEASNELL, K. V. - POPE, P. F. - YEH, S.: Which approach to accounting for employee stock options best reflects market pricing? *Review of Accounting Studies*, 2006, vol 11(2-3).
20. O'HANLON, J. F. - PEASNELL, K. V.: *Residual income and EVA*, in The Blackwell Encyclopaedia of Management, (eds) Argyris C., Cooper C. L., Starbuck W. H., Blackwell, Oxford, 2004, pp 383 - 387, ISBN: 0-6312-3317-2.
21. O'HANLON, J. F. - PEASNELL, K. V.: *Residual Income Valuation: Are Inflation Adjustments Necessary?* SSRN, 2002.

⁴ e'paper - <http://fbc.pionier.net.pl>

22. ПРИЙМА, С. - БОБК, Р.: *Використання нечіткої логіки у прогнозуванні цін*, [w:] Globalizacja a optymalizacja gospodarowania podmiotów ery cyfrowej (wybrane problemy i aspekty). Koszyce-Lwów-Łuck-Rzeszów : 2006.
23. PANCHYSHYN, S. M.: *Makroekonomika*, Kijów : 2005
24. PEASNELL, K. V. - POPE, P. F. - YOUNG, S. E.: Do outside directors limit earnings management? *Corporate Finance Review*, 2006, vol 10(5).
25. PEASNELL, K. V. - POPE, P. F. - YEH, S.: Which approach to accounting for employee stock options best reflects market pricing? *Review of Accounting Studies*, 2006, vol 11(2-3).
26. PLEVNÝ, M. - ŽIŽKA, M.: *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-435-X
27. RITTER, J. R. - WARR, R. S.: *The Biggest Mistakes We Teach*. Journal of Financial Research, 2002.
28. RITTER, J. R. - WARR, R. S.: *The Decline of Inflation and the Bull Market of 1982 - 1999*. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2002.
29. TEJ, J.: *Sprava a manazment*. Presov : 2005.
30. SZYSZKA, A. - KRUPA, K. W.: *Innowacyjność i innowacje MSP (teoria i praktyka)*. Rzeszów : 2009, 266 s. ISBN 978-83-61798-04-0
31. ŽIŽKA, M.: *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-115-5

ABOUT THE AUTHOR

Prof. UR dr hab. inż. Kazimierz W. KRUPA



My scientific interests relate to problems connected with dilemmas of management in the new economics, organizational changes and the use of information technology in companies. I conducted numerous researches in the field of implementing integrated information systems and knowledge management. For over 35 years I have been cooperating with the industry. I have been a specialist in problems connected with designing, implementing and introducing information systems.

In this field I conducted long-term researches in 29 industrial enterprises and organs of local government. 24 of my monographs have been published including three in foreign languages (English, Slovak and Ukrainian). On the whole I am the author of 295 publications out of which 24,5% are written in foreign languages.

Prof. UR dr hab. inż. Kazimierz W. KRUPA

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego

ul. Ćwiklińskiej 2, 35 601 Rzeszów, Polska

tel. 0 48 (17) 276 1347

kom. 694 519 013

e-mail: kkrupa@epf.pl

www.kkrupa.pl

MOŽNOSTI VYUŽITIA INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGIÍ V AKTÍVNOM PROCESE ZÍSKAVANIA ZNALOSTÍ

Jaroslav DUGAS – Štefan ČARNICKÝ

ABSTRAKT

Každá prosperujúca firma, ktorá si chce zaistiť dlhodobú konkurenčnú schopnosť, nemôže len redukovať náklady a optimalizovať výrobné procesy, ale musí aj nainplementovať taký komplexný informačný systém, s pomocou ktorého dokáže okamžite reagovať na vnútorné a vonkajšie vplyvy zabraňujúce zvýšeniu efektivity obchodných, ekonomických, finančných a výrobných procesov.

Kľúčové slová: znalostná ekonomika, knowledge management, informačné prostredie, informačné a komunikačné technológie, implementácia

JEL klasifikácia: L86, M15, M54

ÚVOD

Už v polovici minulého storočia predpovedal známy ekonóm Peter Drucker vznik a veľký rozvoj novej ekonomiky - ekonomiky znalostí. Základným a zároveň najdôležitejším výrobným faktorom podľa neho už nebudú rôzne prírodné suroviny, ani najdokonalejšie výrobné prostriedky, ba ani finančné zdroje. Prvotným nosným ekonomickým zdrojom a výrobným faktorom sa stanú znalosti. Ďalej Drucker tvrdil, že ďalší ekonomický rast nie je možné zabezpečovať neustále rastúcim množstvom ľudských zdrojov, ale naopak, že musí dôjsť k zmene v produktivite každého jednotlivca - k zmene na znalostného pracovníka. A preto nastane doba, keď jedinou konkurenčnou výhodou sa stanú ľudia, ktorí budú disponovať znalosťami, budú sa nazývať znalostní pracovníci, a tieto znalosti budú vedieť aj v plnej miere využívať. Na tomto základe stavia jeden z najnovších trendov v manažmente - knowledge management - manažment znalostí. „Podnik by si mal uvedomiť, že intelektuálny kapitál, čiže znalosti, by mali byť zhromažďované, chránené, archivované, dopĺňané, aktualizované a využívané. Je potrebné uistiť sa, že znalosti sú zbierané a uchované, a preto môžu byť následne použité a nemôžu byť stratené. Znalosti treba neustále dopĺňať, na čo sa využívajú nástroje na transfer znalostí.“¹

1. STRATÉGIA FIRMY V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE

Vo všeobecnej rovine sa dá povedať, že pod pojmom manažment znalostí rozumieme systematický prístup k tvorbe, získavaniu, triedeniu, uchovávaniu, šíreniu, zdieľaniu a k aktívnemu využívaniu znalostí s cieľom zvýšiť výkon firmy, organizácie, spoločnosti. Bohužiaľ len samotné zhromažďovanie dát, informácií a znalostí nemá pre akýkoľvek podnik či inštitúciu veľký význam. Dôležité sú znalosti premietnuté do úspešnej, a pre konkrétnu firmu dôležitej, akcie. Práve preto je manažment znalostí v súčasnej dobe

¹ MESÁROŠ, P.: Vytváranie znalostnej kultúry v podniku. In.: SEMAFOR 2007. Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Košice : PHF EU, 2007, s. 521-532. ISBN 978-80-225-2482-7

považovaný za prvý krok k znalostnej ekonomike. Aby teda akákoľvek firma mohla prijímať tie najsprávnejšie efektívne strategické rozhodnutia, je potrebné, aby veľmi dobre poznala svoje interné a externé prostredie, t. j. aby dobre poznala možné obmedzenia svojich strategických rozhodnutí. Z takto formulovaných obmedzení pre efektívne prijímanie možných strategických rozhodnutí je jasná prvoradá úloha neustáleho skúmania a vyhodnocovania interného a externého prostredia a riadeného využívania informácií a znalostí v každej firme, organizácii či inštitúcii s cieľom ich maximálne účelného využitia hlavne v prospech svojej konkurencieschopnosti. A to je možné len pri naimplementovanom, vybudovanom a praxou overenom efektívnom spravodajskom informačnom systéme firmy.

2. KNOWLEDGE MANAGEMENT A INFORMAČNÉ PROSTREDIE V PODNIKATEĽSKEJ SFÉRE

Knowledge management môžeme popísať ako zjednotený systematický a integrujúci ucelený proces riadenia a koordinácie širokej množiny činností spoločnosti, ako prvotné získavanie a následné vytváranie, triedenie, uchovávanie, zdieľanie, spájanie, vyvíjanie, rozvíjanie a využívanie vedomostí jednotlivcov i skupín za účelom dosiahnutia vyššej podnikovej výkonnosti. Všetci si musia uvedomiť, že základom každej firmy sú znalosti, a teda samotná flexibilita firmy je závislá od znalostí a nie od informácií. Znalosti, ktorými napríklad zákaznícky orientovaná firma disponuje, musia predstihnúť znalosti konkurentov, ale aj zákazníkov, teda firma musí nielen reagovať na zákaznícke objednávky, ale nutne musí aktívne vytvárať dopyt tým, že ponúka produkty, o existencii ktorých zákazníci vôbec nevedia, pretože sú produktmi vytvorenými na základe implementácie nových znalostí. Tým si firma aktívne vytvára nielen svoju budúcnosť, ale hlavne predstih a náskok pred ostatnými firmami.

Efektívne pracovať s informáciami vo firme, teda mať znalosti, ako ich použiť, neznamena automaticky, že ich musí byť obrovské množstvo, ale dôležité je vedieť, ako získať z informácií a zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme, tú správnu konkurenčnú výhodu, čo však vôbec nie je jednoduché. Každý jednotlivec svoje znalosti môže využívať v podstate vždy, lebo ich má stále „po ruke“, čiže hneď k dispozícii. Avšak pre väčšiu firmu, s väčším počtom zamestnancov, to už problém môže byť. Zamestnancom nemožno len tak jednoducho nariadovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom môžu znalosti vznikať, kde sa môžu vytvárať, zachytávať, zdieľať, premieňať, overovať, triediť, odovzdávať, prijímať, upravovať, ale hlavne kde sa môžu okamžite aplikovať. A to je úlohou správne nasadenej podnikovej kultúry, ktorá rôzne mantinely a bariéry zdieľania, či už sú to technologické bariéry, či nejaké podnikové procesy a či obyčajné ľudské prístupy, eliminuje do maximálnej miery, aby sa znalosti úplne voľne šírili a aby akékoľvek získané informácie boli maximálne využívané pri napĺňaní vytýčenej celofiremnej stratégie.

3. ROZVINUTÉ CELOFIREMNÉ INFORMAČNÉ A ZNALOSTNÉ CENTRUM

Tak, ako sa samotný manažment vyvíjal, jeho vývojové trendy naznačovali a smerovali k tomu, že firmy, aby boli dlhodobo úspešné, budú musieť zveľaďovať popri existujúcich zdrojoch ako sú ľudia, kapitál, suroviny a energie, aj informačné zdroje. Tento fakt je už v súčasnosti nespochybniteľným faktorom. Informácie, pretvorené do znalosti akejkol'vek spoločnosti, sa už stávajú konkurenčnou výhodou, avšak samozrejme až pri ich správnom použití. Kým prvé štyri spomenuté zdroje sú predovšetkým finančnou záležitosťou, firmu riadenú znalosťami, ktoré tvoria zamestnanci, je možné budovať len postupne spolu

s jej firemnou kultúrou. Mala by to byť samozrejme predovšetkým prvoradá úloha vrcholového manažmentu a jeho vhodne zvolených metód riadenia. Aj napriek tomu, že implementácia znalostného manažmentu do riadenia firmy si vôbec nevyžaduje zvlášť vysoké finančné nároky, nie je to však jednoduché a už vôbec nie v terajších podmienkach, keď väčšina našich spoločností prechádza procesom transformácie, veľkých krízových zmien, v čase, kde je ťažké definovať dlhodobé stratégie a navyše zároveň kde tieto spoločnosti sú súčasťou veľmi turbulentného prostredia. Znalosti sú v hlavách konkrétnych ľudí a nie sú jednoduchým spôsobom prenositeľné na iných, čo na druhej strane u správnych informácií je ľahko dosiahnuteľné vhodne zvolenou technológiou. Akým spôsobom sa dosiahne v akejkoľvek firme ochota zdieľania týchto znalostí úzko súvisí jednak s lojalitou zamestnancov k firme, s firemnou kultúrou a vôbec s kultúrou toho-ktorého národa. A preto si uvedomujeme, že klasický kontrolno-príkazový systém nie je a ani nemôže byť účinný. Niekedy bohužiaľ staré, zatuchnuté, zakorenené zvyky nie je jednoduché len tak ľahko zmeniť.

Manažéri firiem si uvedomujú, že je tu výzva práve teraz využiť ponúkanú príležitosť na maximálne zhodnotenie vlastného rozvinutého informačného a znalostného bohatstva pre rozvoj svojej firmy. Vyrovnanie sa firmy s neustále rastúcim konkurenčným prostredím je v súčasnosti jedným z hlavných rozhodujúcich prvkov prežitia. Cieľom každej firmy je teda vybudovať trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorú firma dosiahne jasne stanovenou konkurenčnou stratégiou a jej dôsledným maximálnym plnením. No a samotná aktivita definovanej konkurenčnej stratégie je priamo úmerná od kvality informácií a znalostí, ktorými daná firma disponuje. Teda to znamená, že ako kvalitné budú naše informácie a samozrejme celkové znalosti, tak kvalitná bude zvolená a správne nastavená konkurenčná stratégia, ktorej realizácia nám zabezpečí víťaznú konkurenčnú výhodu. Aby však bola výhoda trvalo udržateľná, je potrebné neustále vyhodnocovať jednak konkurenčné, ale aj interné prostredie na základe relevantných informácií a znalostí. Takýto žiadaný optimálny stav sa dá dosiahnuť len vybudovaním informačno-znalostnej základne, teda znalostným spravodajským informačným systémom, ktorým sa informácie v plnej miere transformujú na potrebné znalosti.

Celofiremné výpočtové stredisko na svojej strastiplnej ceste hľadania a poznania od klasickej papierovej knižnice či archívu cez informatickú divíziu až po súčasnú komplexnú podobu prešlo mnohými rôznymi vývojovými fázami, avšak vždy to bol vrcholový manažment firmy, inštitúcie a podniku ako nositeľ pokroku a iniciátor akýchkoľvek zmien vo firme z pohľadu či už technického, technologického, ale aj z pohľadu vytýčenej stratégie, firemného manažmentu, marketingu a využitia informačných technológií. „Aj portfólio každého výpočtového strediska, informačného strediska, útvaru či odboru informatiky a podobne prešlo od klasických hardvérových a softvérových služieb, od ich vylepšovania a rozvíjania, od implementácie nových informačných produktov zložitou cestou postupného pridávania hodnoty k informačným výstupom, výchovou firemných užívateľov, a zohralo alebo ešte zohráva aktívnu úlohu pri rozvoji komplexného celofiremného informačného systému v kontexte vytvorenia jednotnej platformy pre zdieľanie informácií znalostných pracovníkov firmy aktívnych v kľúčových procesoch“². Množina informácií má svoje pevné a nezastupiteľné miesto pri budovaní komplexného integrovaného informačného systému v akejkoľvek firme, aktívne prispieva k jeho tvorbe, často ovplyvňuje jeho filozofiu, hierarchicky a metodicky sa podieľa na koordinácii aj samotných niektorých jeho oddelení a úsekov. Častým akýmsi „posledným vývojovým štádiom“ úseku informatiky je postupná premena na „strategický marketing“, keď tento odbor zabezpečuje tieto činnosti často aj pre

² DIAČIKOVÁ, A.: Firma riadená znalosťami - utópia, teória alebo reálna výzva. In: 23. medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu. Bratislava : 2001, s. 123

celú divíziu, korporáciu, vrátane firemných prezentačných činností, no a medzi významné počiny v poslednom čase patrí aj spracovanie metodiky pre vypracovanie zásad celopodnikového strategického riadenia.

4. INFORMAČNÉ A KOMUNIKAČNÉ TECHNOLOGIE A ICH VYUŽITIE

Informačné technológie (IT) sú „súbor prostriedkov a postupov na zber, prenos, spracovávanie, uchovávanie a prezentáciu informácií“³.

„Informačné technológie sú metódy, postupy a spôsoby zberu, uchovania a spracovania, overovania, vyhodnocovania, selekcie, distribúcie a včasného doručenia potrebných informácií v požadovanej forme a kvalite.“⁴

Termín „informačné a komunikačné technológie“ (IKT) označuje nielen prostriedky pre prácu s informáciami, ale aj spôsob komunikácie medzi nimi. „V organizácii dneška znamená rýchly vývoj IKT proces rýchlejšieho spracovania informácií a možnosti ich uchovávaní v stále menšom priestore.“⁵

Informačné a komunikačné technológie sú integrovaná skupina zmesi technológií používaných na získavanie, prípravu a spracovanie dát, na manažovanie informácií aj procesov, na dosahovanie účinnejších a efektívnejších výsledkov optimalizáciou manažmentu zdrojov a distribúcie informácií a znalostí.

Podniky, firmy a inštitúcie môžu distribuovať akékoľvek informácie omnoho rýchlejšie, s väčšou presnosťou a na oveľa väčšie vzdialenosti ako v minulosti, a na zlepšenie komunikačných schopností v znalostnom manažmente nemusíme už byť vôbec technickými expertmi. Musíme však podotknúť, že všeobecne počítače - či sú to osobné počítače, notebooky alebo servery - sú schopné uchovávať a spracovávať obrovské množstvá informácií, ako aj rôznych nespracovaných a nezatriedených dát. V súčasnosti sú už skoro všetky počítače spojené do rôznych sietí a napojené na množiny elektronických zariadení, akými sú telefónne systémy, satelity, zobrazovacie systémy a podobne. Je dôležité si len zvoliť vhodný spôsob komunikácie, spôsob prenosu a zdieľania informácií. Prostredníctvom IT sa realizuje napríklad aj interná architektúra toku dát a informácií po každej organizačnej jednotke i po celej organizácii. Rozvoj IT preto výrazne ovplyvňuje informačné prostredie, a tým aj priamo celé podnikateľské prostredie organizácie, strategické faktory ich prosperity a konkurencieschopnosti. Je preto zrejmé, že z hľadiska využitia informačných technológií v systéme informačnej stratégie organizácie je nutné ich pevné previazanie s tvorbou podnikových informačných systémov. A preto v danej súvislosti musíme chápať informačnú stratégiu a IT ako to isté vyjadrenie jednej požiadavky podniku na prácu s informáciami.

Z uvedeného vyplýva, že všetky spomenuté prvky IT musia byť účelovo integrované a vzájomne funkčne poprepájané a zladené. Z tohto pohľadu má kvalifikovaná alebo hlboká profesionálna úroveň a znalosť IT zásadný význam pre hospodárnu realizáciu a uplatňovanie informačnej stratégie v podniku a následne pre aplikáciu znalostného manažmentu. Nevyužitie alebo nepoužitie znalosti zostávajú len a len informáciami, pokiaľ nie sú transformované do procesu ďalšej tvorby. „Informačné technológie by sa mali zameriavať na

³ KOKLES, M. - ROMANOVÁ, A.: *Informačný vek*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint, 2002, s. 135. ISBN 80-89085-09-1

⁴ STOFFOVÁ, V. - STOFFA, J.: Základné termíny informačných, multimediálnych a didaktických technológií. In: *Medacta'99 - Učiteľ pre tretie tisícročie*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 1999, s. 64 - 69. ISBN 80-967746-2-X

⁵ *Riadenie financií a informácií: Porozumieť informáciám*. Bratislava : City University, 2004, s. 36. ISBN 80-89045-66-9

vývoj, identifikáciu a aplikáciu vhodných prístupov k riadeniu učenia, ktoré je informačnými technológiami podporované, a vybavenie zamestnancov všetkými znalosťami, ktoré sú potrebné k zaisteniu ich výkonu.“⁶

5. MOŽNÉ FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE ÚSPEŠNOSŤ IMPLEMENTÁCIE INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV

Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce úspešnosť alebo neúspešnosť implementácie akéhokoľvek informačného systému patrí konečná spokojnosť každého užívateľa. V skutočnej praxi to znamená, že sa jedná o množstvo rôznych kvantitatívnych a kvalitatívnych hľadísk, ktorých včasné, relevantné a jasné zadefinovanie zo strany užívateľa a následné pochopenie a akceptovanie zo strany dodávateľa sú nevyhnutné pre celkovú úspešnosť každej implementácie. Preto je potrebné dohliadať na všetky očakávania z implementácie, ktoré by mali byť optimistické, ale na druhej strane zase však reálne a mali by byť výsledným konsenzom dohody medzi budúcim plnohodnotným užívateľom a implementátorom, pretože spoločným menovateľom neúspešných inštalácií informačných systémov sú nesplnené očakávania.

Každý jednostranný pohľad na úspešnosť implementácie aj v tom prípade, ak bola implementácia realizovaná v dohodnutom, plánovanom čase, náklady na implementáciu nepresiahli plánované sumy a celková implementácia bola zo strany odberateľa prijatá priaznivo, je bohužiaľ chybný. Veľmi dôležité sú taktiež požiadavky, na ktoré je kladený už aj v slovenských inštitúciách čoraz väčší dôraz, a to napríklad, aby informačný systém (IS) poskytoval plnohodnotné, komplexné, relevantné, včasné, chronologicky a účelovo zatriedené a zároveň spoľahlivé informácie riadiacim manažérom, aby IS umožňoval centrálnu správu a riadenie všetkých celofiremných zdrojov zložených z ľudí, financií a informácií tak, aby bol dosiahnutý vytýčený cieľ spoločnosti. Stáva sa však, že aj v prípade, keď po implementácii IS sú relevantné informácie prístupné vedeniu spoločnosti, keď je zo systému bezchybne prezentovaná správa a riadenie zdrojov, implementácia je hodnotená skôr ako úspešná, a to aj pri určitom časovom sklze odovzdania systému oproti plánu či zvýšených nákladoch odsúhlasených v rámci riadenia zmeny počas implementácie.

Na druhej strane medzi najčastejšie príčiny neúspešných implementácií IS patrí, že napríklad systém nerešpektuje vlastnicke a organizačné zmeny v spoločnosti alebo sa s touto zmenou v systéme vôbec nepočíta, ďalej že v procese implementácie IS sa podcení dôležitý význam IS pre analytické zabezpečenie konkurenčnej schopnosti a aj to, že IS je necitlivo veľmi úzko zameraný na priame a okamžité úspory firemných nákladov a nie je bohužiaľ pripravený na prípadnú ďalšiu novovzniknutú podnikateľskú inováciu, čo akokoľvek významnú pre ďalší rozvoj spoločnosti. Stáva sa, že závažnou príčinou je aj malá angažovanosť vrcholového vedenia pri implementácii, ktorá je nesmierne dôležitá pre úspech zavedenia akéhokoľvek IS. Ak celková orientácia implementácie systému je zameraná len na dodávku IS a nie na dodávku akejsi „strategickej výhody“, automaticky to znamená nízke očakávané prínosy, a teda aj celkovo nízku efektívnosť naimplementovaného IS.

Implementácia IS sa veľmi často vykonáva aj bez jednotnej informačnej stratégie, to znamená, že požiadavky na IS sú špecifikované nejasne, ba až povrchné a niektorými oddeleniami často aj účelovo, čo vedie nakoniec k nepružnej informačnej štruktúre s nevhodnou implementovanou systémovou architektúrou. No a okrem toho aj nedôsledné,

⁶ BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8

nekompetentné a neprofesionálne riadenie implementácie IS spôsobuje chybné odhady nielen časovej, ale hlavne finančnej náročnosti, pričom však je možné už v dnešnej dobe registrovať určitý pozitívny posun čo sa týka počítačovej a najmä informačnej gramotnosti samotných užívateľov podnikových informačných systémov a z poučenia z distribuovaných zverejnených neúspechov. Musíme však taktiež konštatovať, že vzrástli skúsenosti a znalosti dodávateľov pri implementácii akýchkoľvek IS, kde neúspešní dodávatelia, riešitelia a nasadzovatelia IS už odišli kvôli neúspechom zo scény. Všeobecne sa často prezentuje nesprávne tvrdenie, že úspech či prípadný neúspech implementácie IS je jednoznačne na pleciach implementátora. V skutočnosti v mnohých prípadoch za vzniknuté problémy môže sám odberateľ IS. Pod samotným IS niekedy odberateľ nechápe širokú množinu spolupracujúcich prvkov, a to nielen iba hardware a nejaké jednoduché obslužné programy, ale medzi tieto prvky musí zahrnúť aj samotné ľudské zdroje a teda budúcich používateľov tohto systému. S tým nesmierne súvisí celooorganizačná príprava, zadefinovanie zodpovedajúceho časového priestoru pre plynulý nábeh a hlavne zvládnutie následnej nielen prvotnej skúšobnej, ale potom už ostrej prevádzky. Vrcholový manažment si musí jednoznačne uvedomiť, že veľmi dôležité je zamestnancom, teda budúcim užívateľom, vysvetliť, prečo sa vlastne akýkoľvek systém zavádza, čo od toho implementovaného IS vedenie spoločnosti očakáva a veľmi dôležité je, že sa v etape prechodu už do rutínnej prevádzky počíta aj s nejakými možnými počiatočnými problémami. Uvedenými vedením oznámenými krokmi je možné potom zmierniť možnú každú počiatočnú nervozitu, ktorá sa prenáša na aj na implementátora a často zapríčiňuje chyby vynútené okolnosťami pri nasadzovaní konkrétneho IS. Preto v rámci predimplementačných činností je jednoznačne dôležitá úloha budúceho užívateľa, a to už pri určení cieľa implementácie, a taktiež nezameniteľné poskytnutie požadovaných informácií pre návrh a rozvoj svojho IS. Tu patria všetky možné vymedzujúce informácie o informačnej stratégii danej spoločnosti, nevyhnutné je poskytnutie schémy novej organizačnej štruktúry spolu s určením nových kompetencií a zodpovedností so zadefinovaním budúcej hierarchie nielen prístupových práv do systému, ale aj špecifikácie samotnej systémovej a databázovej platformy, ak teda samozrejme existuje. Okrem toho je nutný aj detailný popis podnikových procesov spolu so vzájomnými väzbami, definovanie väzieb a dátových prevodníkov na doterajšie už predtým implementované rôzne aj externé moduly IS a podobne.

ZÁVER

Ak chce akákoľvek spoločnosť úspešne obstáť v čoraz viac globalizovanom konkurenčnom prostredí znalostnej spoločnosti, musí mať vypracovanú stratégiu v oblasti získavania, spracovania a následnej distribúcie znalostí. Informačná stratégia každej organizácie určuje základné smery budovania toku informácií a znalostí vo firme tak, aby danou spoločnosťou spracovávané informácie slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu s elimináciou akýchkoľvek rizík. Preto by mala táto informačná stratégia obsahovať všetky dôvody vybudovania znalostného systému a popis cieľov v súlade s jej stratégiou. Každý informačný systém musí jednoznačne podporovať stratégiu spoločnosti, zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej a znalostnej stratégie a informačného systému ako takého pre vytváranie kvalitných podnikových databáz, poskytujúcich len a len plnohodnotné, vypovedacie, včasné a relevantné informácie.

LITERATÚRA

1. BASL, J.: *Podnikové informační systémy*. 2. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5
2. BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
3. COLLISON, CH. - PARCEL, G.: *Knowledge Management*. Brno : Computer Press, 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4
4. COLLISON, CH. - PARCELL, G.: *Knowledge management*. Praha : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4
5. ČARNICKÝ, Š.: *Manažérske informačné systémy podnikov*. Bratislava : Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1822-0
6. DIAČIKOVÁ, A. - DUDAŠKOVÁ, A.: Firemné informačné stredisko v kontexte manažmentu znalostí. In: *14. Medzinárodná konferencia CS Online*. Stará Lesná : 2001, s. 231
7. DIAČIKOVÁ, A.: Firma riadená znalosťami - utópia, teória alebo reálna výzva. In: *23. medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu*. Bratislava : 2001, s. 123
8. DIAČIKOVÁ, A.: *Spoved' informačného idealistu/realistu na základe desaťročných skúseností*. Itlib, 2002, č. 2, s. 16
9. DIAČIKOVÁ, A.: *Stratégia a riadenie firmy v podmienkach znalostnej ekonomiky*. Habilitačná práca. Ostrava : VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2006, 110 s.
10. DIAČIKOVÁ, A.: Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi. In: *INFORUM 2007. 13. konference o profesionálných informačních zdrojích*. Praha : 2007
11. DRUCKER, P.: *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Praha : Management Press, 1994, 853 s. ISBN 80-85603-44-6
12. DUGAS, J.: Inovačný proces a manažment znalostí pri implementácii komplexného informačného systému. In: *Marketing a obchod 2008. Zavedenie eura v Slovenskej republike a svetová finančná kríza*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Zvolen : EDUCA - MaO a KMOaSL, 2008, s. 51 - 55. ISBN 978-80-8093-069-1
13. GOLD, D.: *Informačný pracovník: prínos pre konkurencieschopné informácie*
14. JIRÁSEK, A. J.: *Agenda přštích let - Quo vadis management?* Praha : Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-86946-04-5
15. JIRÁSEK, A. J.: *Souboj mozků*. Praha : Alfa Publishing, 2004, 169 s. ISBN 80-86851-01-X
16. KOKLES, M. - ROMANOVÁ, A.: *Informačný vek*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-09-1
17. KOTTER, J.: Kultury a koalice. In: *GIBSON, R.: Nový obraz budoucnosti*. Praha : Management Press, 2000, s. 164. ISBN 80-7261036-8
18. MANKINS, M. C. - STEELE, R.: *Stop Making Plans Starts Making Decisions*. Harvard Business Review, 2006, č. 1, s. 76
19. MAREK, M.: *Znalosti znamenajú moc a zisk*. Trend, 13. júl 2006, s. 37
20. MESÁROŠ, P.: Znalostný audit - nový trend alebo nutnosť v riadení podnikov?. In: *Manažment priemyselných podnikov*. Vedecký časopis Univerzitetnej vedeckotechnickej spoločnosti, Zvolen, roč. 3, č. 4, december 2006, s. 55 - 59. ISSN 1336-5592
21. MESÁROŠ, P.: Vytváranie znalostnej kultúry v podniku. In: *SEMAFOR 2007. Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice : PHF EU, 2007, s. 521 - 532. ISBN 978-80-225-2482-7
22. MIZLA, M. - BAŠISTOVÁ, A.: *Manažérska diagnostika*. Bratislava : Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1567-1

23. MOLNÁR, Z.: *Efektívnosť informačných systémů*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-410-X
24. *Riadenie financií a informácií: Porozumieť informáciám*. Bratislava : City University, 2004. ISBN 80-89045-66-9
25. STOFFOVÁ, V. - STOFFA, J.: Základné termíny informačných, multimediálnych a didaktických technológií. In: *Medacta'99 - Učiteľ pre tretie tisícročie*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, 1999, s. 64 - 69. ISBN 80-967746-2-X
26. TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
27. VYMĚTAL, J.: Překážky zavádění řízení znalostí v praxi. In: *14. Medzinárodná konferencia CS Online*. Stará Lesná : 2001, s. 235
28. ZELENÝ, M.: *23. Medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu*. Bratislava : 2001

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jaroslav Dugas

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: + 421 55 622 38 14, fax.: + 421 55 623 06 20

e-mail: jaroslav.dugas@gmail.com

doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: + 421 55 622 38 14, fax.: + 421 55 623 06 20

e-mail: carnicky@euke.sk

ŘÍZENÍ KARIÉRY JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR

Tomáš JINDŘICH

ABSTRAKT

Příspěvek se zabývá motivací zaměstnance ve velkém, konzervativně orientovaném podniku. Na základě poznání řízení kariéry v podniku a řady strukturovaných hloubkových rozhovorů jsem vytvořil analýzu motivačních faktorů zaměstnanců, které nejsou vázány na finanční odměňování. Na základě průzkumné sondy se ukázalo, že stabilní firemní kultura, transparentní řízení kariér a velkorysé způsoby uznání dobré práce jsou těmi motivačními faktory, které vedou zaměstnance k vysoké loajalitě k firmě.

Klíčová slova: motivace, řízení kariéry, firemní kultura, transparentní prostředí, adaptační program

ABSTRACT

The paper deals with the motivation of employees in a large, conservative-oriented enterprise. On the basis of knowledge management careers in business and a series of structured in-depth interviews, I made an analysis of motivational factors of employees that are not linked to financial remuneration. Based on the probes have shown that a stable corporate culture, career management and transparent ways of generous recognition of good work as they are the motivating factors that lead to high employee loyalty to the firm.

Key words: motivation, succession management, corporate culture, transparent relationship, adjustment program

JEL klasifikácia: M12, M14

ÚVOD

Jak motivovat zaměstnance k vysoké výkonnosti v podniku, aniž bychom museli používat převážně kontrolní nástroje? A hlavně, jak motivovat zaměstnance bez převážné finanční stimulace, která má jen krátkodobý dosah a je navíc rizikem pro kvalitu odvedené práce?

Dlouhodobé zkušenosti ukazují, že nahrazování vnitřní motivace zaměstnance vnější finanční stimulací vede ke krátkodobým efektům a je rizikem pro kvalitu odvedené práce. (Thorne, 2007) Motivace je faktor, který je nutné u zaměstnanců podporovat dlouhodobě, dokonce ideálně celoživotně. Dobré předpoklady k rozvoji vnitřní motivace zaměstnanců má ta organizace, které se podaří získávat zaměstnance, kteří se ztotožní s firemní kulturou a hodnotami. (Jindřich, 2009) Pokud se zaměstnanec cítí v práci „jako ryba ve vodě“, nehledí na nějaký přesčas a i jeho odolnost vůči konfliktům je vyšší. Pro sledování vztahu motivace a vysoké pracovní výkonnosti jsem vybral stavební firmu. Velká stavební firma je příkladem, kde transparentní firemní kultura a stabilizovaný systém řízení kariéry jsou klíčovými prvky při motivaci zaměstnanců, kteří dlouhodobě mají před sebou vidinu pracovního postupu, rotace práce nebo rozšíření pracovní odpovědnosti. Podívejme se, jak takový systém funguje

v celé skladbě a v důsledcích pro motivaci zaměstnanců, kteří procházejí systémem řízení kariéry.

ŘÍZENÍ KARIÉRY VE STAVEBNÍ FIRMĚ

Stavební firma má několik tisíc zaměstnanců, je univerzální stavební firmou a pokrývá celý český trh. Řízení kariéry ve stavební firmě má pro všechny zaměstnance tyto prvky:

- 1) **adaptační program** – v prvním měsíci nováček přejímá pod silným dohledem nadřízeného agendu své práce, následně v průběhu celého roku prochází dílčími stážemi na odděleních, se kterými úzce spolupracuje a na konci prvního roku práce se od něj očekává perfektní samostatné zvládnutí dané problematiky
- 2) **odborná školení** – firma poskytuje všem zaměstnancům kurzy povinné ze zákona

Pro všechny THZ zaměstnance přistupuje navíc růst horizontální kariéry, u těch nejlepších příprava na postup na vedoucí pozici. O tom, na jakou pozici má konkrétní zaměstnanec možnost postoupit, je rámcově seznámený už při příchodu do firmy, například u člověka s odpovídajícím VŠ vzděláním v daném oboru se počítá s postupem na vyšší pozici v horizontu 4 – 10 let, pokud odpovídající vzdělání nemá, má šanci stát se samostatným specialistou, expertem na určitou problematiku.

Pro stavební inženýry jako hlavní specialisty ve firmě je nastavený dlouhodobý program kariérního růstu, ve kterém hlavním motivačním prvkem je růst na manažerské pozici, v horším případě setrvání na pozici stavbyvedoucího jako základního liniového manažera. V časovém harmonogramu můžeme vyjádřit řízení kariéry stavebních inženýrů:

- 1) asistent stavby vedoucího: 1 – 2 roky
- 2) stavbyvedoucí: 2 – 3 roky
- 3) hlavní stavbyvedoucí: 3 – 5 let
- 4) vedoucí projektu: 5 – 10 let
- 5) náměstek divize / ředitel divize

Roky uvedené u jednotlivých pracovních činností znamenají počet let zpravidla strávených na dané pozici. Pokud je pracovník velmi schopný a motivovaný, může se už po deseti letech dostat na ředitelskou pozici, ačkoli jde o výjimky. Specifikum takového programu řízení kariéry spočívá v možnosti přijmout dynamický vzestup kariéry a obětovat přitom většinu volného času pro svou práci anebo věnovat se práci standardním způsobem a setrvat dlouhodobě v provozu na stavbách. Pochopitelně čím vyšší pozice, tím lepší finanční ocenění, ovšem u výjimečných specialistů toto neplatí. Pokud zaměstnanec projevuje např. na pozici hlavního stavbyvedoucího vynikající práci a loajalitu k podniku, je jeho práce oceněna nejenom finančně, ale také celofiremním oceněním nejlepších staveb a následně poskytováním těch výjimečných zakázek, na kterých je čest pro inženýry pracovat více než na jiných (stavby významných mostů, stavba s neobvyklým designem aj.). Pro řadu inženýrů je tato motivace vyšší než případný pracovní postup, kteří někteří chápou jako ukončení kariéry přechodem mezi „kancelářské“. Každoroční celofiremní konference a oceňování nejlepších zaměstnanců v šesti kategoriích je dobrou příležitostí pro mladé manažery blýsknout se před širším vedením společnosti a pro starší získat pozvánku na tuto firemně prestižní akci. Vrcholem firemního ocenění je výběr nejlepších projektů a jejich vedoucích k prezentaci dobrých příkladů před firmou. V rámci této skupiny úspěšných vedoucích projektů ve věku 28 až 45 let jsem provedl 11 osobních rozhovorů, ve kterých jsem sledoval hlavní motivace respondentů pro obětování vlastního času pro úspěch a kvalitu práce. Z této sondy mi vyšly následující **motivační faktory nadstandardní práci:**

- 6 respondentů uvedlo kombinaci uznání uvnitř firmy a vůle pracovat na svém pracovním postupu,

- 3 respondenti uvedli jako nejdůležitější motivační faktor odpovědnost vůči projektovému týmu,

jako další faktory zmiňovali (1 až 2 případy): vnitřní odpovědnost dokončit stavbu jako úspěšnou, návyk pracovat v určitých obdobích intenzivně.

Dalším motivačním faktorem v podniku jsou vztahy, tzn. typ komunikace, která ve firmě panuje. Ve firmě panuje konzervativní kultura komunikace, která se projevuje hlavně zprvu při nástupu do firmy. Noví zaměstnanci pocítují jako přítěž formální emaily nebo užívání titulů, nicméně zpětně to většina hodnotí jako dobrý trénink pro komunikaci se stakeholdery. Hodnotí ji tak i proto, že každého motivuje získávání důvěry, které se prokazatelně ukazuje na bližší komunikaci a větší ochotě řešit problémy flexibilně, hlavně s ohledem na čas. Příznačné je, že ne jeden vedoucí projektu začal zhruba po deseti letech vnímat vztahy ve firmě jako rodinné a tedy krom blízkosti k jeho kolegům přijal firmu jako své celoživotní zaměstnání, doslova jako své poslání a radost ze života. K výsledkům této sondy je nutné dodat, že se výpovědi lišily minimálně s ohledem na věk respondentů.

Ohroženou skupinou nejsou jen nováčky v podniku, ale mladí lidé obecně, protože věkový průměr se pohybuje na úrovni 45 let. Proto podnik vytváří pracovní skupiny, kde jsou si vždy věkově alespoň 2 lidé věkově blízcí. I přesto se může stát, že se někde mohou mladí zaměstnanci ocitnout v izolaci a proto odcházejí do jiných firem, v lepším případě díky permanentním firemním nabídkám do jiné divize. Proto firma už několik zařizuje pro zaměstnance letní a zimní sportovní hry, které jsou místem setkání právě spíše mladších zaměstnanců.

ZÁVĚR

Velké firmy mají dobré předpoklady nastavit systém řízení kariéry. V situaci, kdy v podniku vládne pevná firemní kultura, je transparentní systém řízení kariéry jistým prvkem motivace pro mladší vedoucí projektu, tak i pro zkušené. Obě tyto skupiny totiž si uvědomují, že lety získávaná jistota v práci, rostoucí důvěra a nejen profesionální vztahy jsou minimálně stejné tak cenné, jako finanční ocenění za vykonanou práci. (Covey, 2008) Na těchto momentech jsem ukázal, jaké nástroje má velká firma při rozvíjení motivace svých zaměstnanců. Základní podmínkou proto je transparentní prostředí, tedy vysoká profesionalita někdy až za hranicí běžné spolehlivosti. Tím mám na mysli např. dorovnávání finančních účtů ihned a do koruny podle hesla „rychlé účty dělají dlouhé přátele“. Takové prostředí pak ve spojitosti s jasně komunikovaným rozvojovým a kariérovým programem startuje u zaměstnanců ochotu pracovat i ve svém volném čase bez ohledu na existenci prémie.

LITERATURA

1. BARTONÍČKOVÁ, M.: *Kariérový koučink*. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 80-86851-51-8
2. BERGER, D. R.: *The talent management handbook*. McGraw-Hill Professional, 2003. ISBN 9780071414340
3. COVEY, S. M. R.: *Důvěra*. Praha : Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-176-8
4. HABERLEITNER, E.: *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
5. JINDŘICH, T.: *Řízení rozvoje talentů*. [Dizertační práce]. Praha : VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2009.

6. KROUPA, T.: *Talent management*. [Dizertační práce]. Brno : Mendělevova univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006.
7. PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5
8. THORNE, K. - PELLANT, A.: *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno : Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Mgr. Tomáš Jindřich, Ph.D.

- Zaměření podniková ekonomie a management, řízení rozvoje talentů, projektový management, sociálně manažerské dovednosti
- 2006 - 2009: asistent na katedře personalistiky VŠE v Praze
- 2009: obhajoba dizertační práce Řízení rozvoje talentů a interního projektu VŠE v Praze v oblasti profilu manažerských kompetencí absolventů školy
- v současné době odborný asistent na Vysoké škole Karlovy Vary

Mgr. Tomáš Jindřich, Ph.D.

Vysoká škola Karlovy Vary o. p. s.

T. G. Masaryka 3, 360 01 Karlovy Vary

email: t.jindrich@email.cz

skype: Tomáš Jindřich, tamaaj, Praha

EFEKTÍVNY MANAŽÉR A ŠTATISTICKÉ MYSLENIE**Erika LIPTÁKOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ****ABSTRAKT**

Podľa rozsiahleho prieskumu autorov Ben-Zvi a Garfield si mnoho manažérov myslí, že pri riadení a rozhodovaní o procesoch nie je potrebné brať do úvahy štatistiku (Ben-Zvi - Garfield, 2004). Tradičné kurzy štatistiky pre študentov na obchodných resp. ekonomických fakultách majú tendenciu upevňovať tento názor, pretože sa sústreďujú na vzorce a matematické výpočty. Bez schopnosti myslieť štatisticky, pochopiť a interpretovať dáta, sa manažéri musia uchýliť k intuitívnym reakciám, ktoré sú poväčšine zavádzajúce a nespoľahlivé. Využitie štatistiky je v práci manažéra nutnosťou. Preto sa v tomto článku zameriavame na zlepšovanie procesu výučby štatistiky študentov manažérskych ekonomických smerov.

Kľúčové slová: štatistika, efektívny manažment, vzdelávanie

ABSTRACT

Many managers believe that statistical thinking does not help in managing and deciding processes. Traditional statistics courses for students of business or economic faculties tend to reinforce this view because it focuses on mathematical formulas and calculations. Managers must tend to intuitive responses when they work without the ability to think statistically, to understand and interpret the data, which are typically misleading and unreliable. Using statistics in manager's work is a necessity. Therefore, this article focuses on improving students' learning process of statistics.

Key words: statistics, efective management, education

JEL klasifikácia: A22, C12, M21

ÚVOD

Existuje veľa manažérov, či už vo výrobe, v spracovateľskom priemysle, v službách, v štátnej správe, školstve či zdravotníctve, ktorí majú predstavu, že štatistika nie je dôležitá pre ich prácu (John – Johnson, 2002). Možno je to preto, že vidia štatistiku len ako zbierku komplikovaných techník, ktoré nevnímajú ako pridanú hodnotu procesu riadenia a rozhodovacieho procesu. Tradičné štatistické učebnice *biznis štatistiky* (= štatistiky pre obchodné a ekonomické smery) skôr posilňujú tento pohľad – sústreďujú sa na matematické detaily a zložité výpočty - a do značnej miery neriešia zásadnú otázku, prečo manažéri alebo študenti obchodných resp. ekonomických fakúlt by mali chápať dôležitosť štatistiky pre svoju prax.

V knihe *The leader's handbook* (Scholtes, 1998) sa jej autor pýta, prečo sú ľudia takí rezistentní k využívaniu dát pri plánovaní a riešení problémov. Spomína niekoľko teórií. Jedna z nich hovorí, že štatistika sa tradične učila takýmto spôsobom: jediným bodom záujmu bolo, či sa študenti, úsmevne povedané, „budú na smrť nudiť alebo budú na smrť

vydesení“. V čase, keď sa mnohí z nich stanú manažérmi, prisahajú, že štatistiku nikdy nebudú používať. Preto je nevyhnutne potrebné zmeniť spôsob výučby biznis štatistiky.

Manažment je pritom široko diskutovanou témou. Tejto problematike sa venujú rozliční autori tak na Slovensku ako aj v zahraničí. Práca manažéra je pritom previazaná s inými vednými odbormi. Efektívnosť predstavuje vynaložiť iba také zdroje, ktoré sú potrebné na dosiahnutie daného cieľa. Manažér musí svoju prácu vykonávať nielen kvalitne, ale aj efektívne. Pritom základom práce manažéra sú informácie, ich spracovanie a celkové zhodnotenie. Základ pre efektívny manažment tvorí získanie zmysluplných informácií z údajov.

1. EFEKTÍVNY MANAŽMENT

Manažment predstavuje proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, respektíve zdrojov na požadované výstupy (Majtán, 2007). Veber (2000) definuje manažment ako skutočnosť, ktorá predstavuje konkrétny súbor aktivít, za pomoci ktorých má byť dosiahnutý cieľ organizácie.

Prvú klasifikáciu, ktorú bežne používame, navrhol H. Fayol. Ten definoval päť základných funkcií manažmentu, a to plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinácia a kontrola. Následne viacero autorov inovujú uvedené funkcie manažmentu. Drucker (1992) definoval základné činnosti manažéra, a to:

- stanovenie cieľov a spôsob ich dosiahnutia,
- organizovanie,
- motivácia a komunikácia,
- hodnotenie dosiahnutých výsledkov,
- kvalifikačný rozvoj.

Podmienky kladené na manažérov pritom predurčili, že ich činnosť si vyžaduje špecifické znalosti, zručnosti a schopnosti, na získanie ktorých je nutné vytvoriť predpoklady. Stanovenie cieľov a spôsobov ich dosiahnutia je podmienené znalosťami manažéra o činnosti podniku a jeho možnostiach. Oblasť motivácie, organizovania a komunikácie pritom súvisia práve s napĺňaním cieľov, kedy manažér musí vhodne ovládať svojich zamestnancov za účelom podania maximálneho výkonu a dosiahnutia cieľa. Kvalifikačný rozvoj zamestnancov súvisí nielen s osobou samotného manažéra, ale aj jeho zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov musí byť podporované zo strany manažéra. Taktiež zamestnanci musia byť presvedčení o dôležitosti a užitočnosti vzdelávania. Poslednou oblasťou práce manažéra je hodnotenie dosiahnutých výsledkov. Na analýzu výsledkov a vytvorenie záverov je však nutnosťou znalosť aspoň základných nástrojov štatistiky zo strany manažéra.

2. ŠTATISTICKÉ MYSLENIE A ŠTATISTICKÁ GRAMOTNOSŤ

Veľký počet štúdií ukázal, že mnohí dospelí sú štatisticky negramotní a robí im ťažkosť sa správne rozhodnúť, ak sú konfrontovaní s kvantitatívnymi informáciami (Ben-Zvi - Garfield, 2004). So štatistickou gramotnosťou sú úzko späté otázky spravodlivosti/rovnosti a štatistická gramotnosť je aj potrebnou súčasťou života v demokratickej spoločnosti (NCEaD, 2001). Pochopenie vecí verejných, spravovanie osobných financií, či rozhodnutia ohľadom zdravotnej starostlivosti – to všetko si vyžaduje určitú úroveň štatistických vedomostí. Navyše, veľa profesií a lepšie platených pracovných pozícií si vyslovene vyžaduje štatistické vedomosti.

So štatistickým vzdelávaním sú úzko späté nasledujúce pojmy:

- **štatistická gramotnosť** (súčasť kvantitatívnej gramotnosti človeka),
- **štatistické zdôvodňovanie**,
- **štatistické myslenie**.

Štatistická gramotnosť (angl. *statistical literacy*) = schopnosť „byť vzdelaným konzumentom štatistiky“ (Gal, 2004). Zahŕňa základné zručnosti, ako je zobrazovanie dát v grafoch a v tabuľkách, pochopenie štatistických pojmov, slovníka a symbolov a pochopenie pravdepodobnosti ako miery neistoty. Štatistická gramotnosť nie je len poznanie štatistickej terminológie. Môžeme ju prirovnať k „schopnosti pochopiť a kriticky ohodnotiť štatistické výsledky, ktoré prenikajú každodenným životom, ktorá je znásobená schopnosťou ohodnotiť prínos štatistiky vo verejnom a súkromnom, profesionálnom a osobnom živote a zaujať kritický postoj na vyvrátenie tvrdení, ktoré nemajú potrebný štatistický základ, s použitím vhodných štatistických pojmov“ (Gal, 2004). Znamená to, že každý vzdelaný človek v našej spoločnosti by mal byť schopný čítať, organizovať, interpretovať a kriticky hodnotiť štatistické informácie prezentované médiami, internetovými stránkami, novinami a časopismi.

Štatistická argumentácia (angl. *statistical reasoning*) – vyžaduje schopnosť interpretovať dáta na základe grafov, tabuliek a štatistických záverov. Taktiež zahŕňa schopnosť vytvárať spojenia a vysvetľovať vzťahy medzi rôznymi štatistickými procesmi. Štatistické zdôvodňovanie znamená pochopenie a schopnosť vysvetliť štatistické procesy a schopnosť dokonale interpretovať štatistické výsledky (Ben-Zvi - Garfield, 2004). Štatistické zdôvodňovanie ponúka lokálny pohľad na to, ako človek chápe štatistickú informáciu v konkrétnej situácii.

Štatistické myslenie (angl. *statistical thinking*) predstavuje celkový pohľad na proces štatistického skúmania. Zameriava sa na to, ako a prečo robiť štatistické závery. Autor v článku (Snee, 1990) definuje štatistické myslenie ako „myšlienkové procesy, ktoré pripúšťajú, že premenlivosť/variabilita je všade vôkol nás a vo všetkom, čo robíme, a že akákoľvek práca je sled navzájom prepojených procesov a identifikovanie, charakterizovanie, kvantifikovanie, riadenie a redukovanie variability poskytuje možnosti na ich zlepšenie“. Do štatistického myslenia patrí napr. poznanie, kedy a akú techniku je možné použiť na potrebnú analýzu dát. Ďalej sem môžeme zahrnúť schopnosť vedieť, ako a prečo môžeme aplikovať závery získané z výberových súborov na celý základný súbor. Štatisticky mysliaci ľudia sú schopní ohodnotiť a kritizovať štatistické štúdie (Ben-Zvi - Garfield, 2004).

3. VÝUČBA MANAŽÉROV ZAMERANÁ NA ROZVOJ ŠTATISTICKÉHO MYSLENIA

Vo výučbe štatistiky sa ešte donedávna preferoval tradičný prístup, ktorý by sme mohli vystihnúť nasledujúcimi bodmi:

- dôraz na matematickú teóriu štatistiky s využitím mnohých zložitých vzorcov a nie na pochopenie významu vypočítanej štatistickej charakteristiky;
- detailné výpočty štatistických charakteristík, čo môže byť zmysluplné pre štatistikov, ale nie pre väčšinu manažérov;
- použitie niekedy absolútne nereálnych, ak nie nezmyselných, príkladov;
- študenti sú na výučbe často úplne pasívni, pracujú v režime, v ktorom učiteľ hovorí a oni iba počúvajú (alebo ani to nie).

Takýto prístup nie je relevantný pre potreby manažérov a študentov ekonomických smerov. Preto je potrebné posun od tradičnej výučby k takej, ktorá kladie dôraz na štatistické myslenie a na pochopenie základných štatistických myšlienok a pojmov. Okrem

toho, výučba by mala byť jasne orientovaná na výsledky a zameraná na **manažérsky dôležité otázky**, ako je kvalita a zlepšovanie procesov, ku ktorým majú manažéri blízko.

Z vlastných skúseností z výučby štatistiky na fakulte ekonomického smeru ale aj zo skúseností tých, čo učia štatistiku mimo akademickej pôdy (John – Johnson, 2002) (John et al. 2001), vieme, že:

- študenti sú najúčinnejšie motivovaní vtedy, keď vidia použitie štatistiky v reálnych aplikáciách, problémoch, prípadoch a projektoch.
- Je žiaduce nevenovať sa tak formálnej teórii štatistiky a pravdepodobnosti, ale zvýšiť dôraz na aplikácie.
- Témam, ako sú časové rady, kvalita a produktivita (vrátane riadenia procesov a príprave experimentov), tvorba výberových súborov a tvorba výsledných správ, by sa mala venovať väčšia pozornosť.

Dlhoročné skúsenosti odborníkov vyučujúcich štatistiku v kurzoch pre manažérov podnikov ale aj na fakultách ekonomického zamerania viedli k návrhu niekoľkých všeobecných zásad pri tvorbe štatistického kurzu, ktorý kladie dôraz na štatistické myslenie: (John – Johnson, 2002)

- Študenti majú premýšľať nad tým, *čo* (aké dáta) je potrebné preskúmať a *prečo*.
- V kurze používať *reálne manažérske scenáre*, ktoré automaticky vedú k otázkam spojeným s porozumením a interpretáciou dát. Študenti potrebujú dôkladné vysvetlenie a mnoho rozumných príkladov, aby boli schopní správne interpretovať informácie získané zo súboru dát.
- Študentov je potrebné povzbudzovať k tomu, aby skôr uvažovali nad tým, čo je *potrebné*, ako nad tým, čo *budeme robiť*.

Ďalej je dôležité mať na pamäti, že študenti musia byť neustále motivovaní, aby videli nutnosť skúmať dáta rôznymi spôsobmi a mali potrebu riešiť dôležité problémy. Z toho vyplýva ďalší dôležitý faktor - orientácia kurzu na **aplikácie**. Tie by sa mali týkať tém:

- prezentácia a modelovanie dát,
- tvorba výberových súborov a odhady,
- prognózy,
- štatistické riadenie procesov,
- zlepšovanie procesov.

Výučba štatistického myslenia si vyžaduje čas na premýšľanie a diskutovanie o štatistických myšlienkach a pojmoch. Prístup vo výučbe, ktorý hovorí: "tu máte problém a toto máte urobiť, aby ste ho vyriešili", pravdepodobne neuspěje. Kurzy štatistického myslenia musia zahŕňať interakcie medzi študentmi a učiteľom a tiež, čo je ešte dôležitejšie, medzi študentmi navzájom. Študenti sa oveľa lepšie naučia štatistické pojmy a postupy práce, keď budú aktívne zapojení do procesu. Interakcie v malej skupine manažérov alebo študentov sú pomerne jednoduché. No aj vo väčšej skupine môžu študenti diskutovať o otázkach s tými, ktorí sedia vedľa nich alebo v ich bezprostrednej blízkosti.

V obchodných kruhoch sa často vyskytujú dáta z prieskumov trhu, spotrebiteľských prieskumov a testovania výrobkov. Vysvetlenie premenlivosti údajov v súbore takýchto dát je základnou úlohou štatistiky. Preto jednou z kľúčových otázok, na ktoré by sa mali manažéri zamerať, je variabilita. Manažéri potrebujú **pochopiť podstatu variability**, aby sa vyhli nevhodným rozhodnutiam, ktoré môžu byť v konečnom dôsledku veľmi nákladné pre ich firmy. Musia si byť vedomí následkov, keď sa podcení význam variability. Toto pochopenie je **základom pre efektívny manažment**. Účastníci kurzu biznis štatistiky musia jasne pochopiť určité štatistické pojmy, hlavne tie, čo majú niečo spoločné s meraním a interpretáciou variability.

ZÁVER

Efektívna práca manažéra je vo svete neustálych zmien a obrovského množstva informácií nutnosťou. Kvantum informácií, ktoré musí manažér pri svojej práci analyzovať, musí byť spracovávané presne, správne ale aj rýchlo. V opačnom prípade dochádza ku skresleniu výsledkov, prípadne až zahlteniu práce. Preto aktívne používanie štatistického myslenia a schopnosť vytvárať závery prostredníctvom štatistiky je podmienkou úspechu manažéra.

Súčasným ale aj budúcim manažérom, ktorí sa rozhodnú svoje rozhodnutia podložiť relevantnými informáciami získanými z existujúcich dát, odporúčame do pozornosti knihu *Statistical thinking for managers*. (John et al., 2001) Táto publikácia sa opiera o rozsiahle skúsenosti autorov s výučbou štatistiky pre manažérov a biznis študentov a bola vypracovaná počas obdobia siedmich rokov so študentmi na Novom Zélande (University of Waikato) a v UK (University of Loughborough). Kniha bola koncipovaná ako úvod do štatistického myslenia, a je úspešne používaná nielen pre študentov prvého ročníka univerzity, ale aj pre študentov druhého stupňa vysokoškolského štúdia a pre manažérov firiem.

LITERATÚRA

1. BEN-ZVI, D. - GARFIELD, J.: Statistical literacy, reasoning, and thinking: Goals, definitions, and challenges. In: BEN-ZVI, D. - GARFIELD, J. (Eds.): *The Challenge of Developing Statistical Literacy, Reasoning, and Thinking* (s. 3 - 15). Dordrecht, The Netherlands : Kluwer Academic Publishers, 2004.
2. GAL, I.: *Adults' statistical literacy: Meanings, components, responsibilities*. International Statistical Review, 2002, č. 70, s. 1 - 51.
3. GAL, I.: Statistical literacy: Meanings, components, responsibilities. In: BEN-ZVI, D. - GARFIELD, J. (Eds.): *The Challenge of Developing Statistical Literacy, Reasoning, and Thinking* (s. 47 - 78). Dordrecht, The Netherlands : Kluwer Academic Publishers, 2004.
4. JOHN, J. A. - JOHNSON, D. G: Statistical Thinking for Effective Management. In: *Zborník z konferencie International Conference on Teaching Statistics (ICOTS 6)*, r. 2002, <http://icots6.haifa.ac.il/icots6.html>
5. JOHN, J. A. - WHITAKER, D. - JOHNSON, D. G.: *Statistical thinking for managers*. London : Chapman & Hall/CRC, 2001
6. National Council on Education and the Disciplines. *Mathematics and democracy: The case for quantitative literacy*. The Woodrow Wilson National Fellowship Foundation, 2001
7. SCHOLTES, P. R.: *The leader's handbook*. New York : McGraw-Hill, 1998.
8. SNEE, R.: Statistical thinking and its contribution to total quality. In: *The American Statistician* 44(2), p. 116 - 121, 1990.
9. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9
10. VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
11. DRUCKER, P. F.: *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management Press, 1992.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

RNDr. Erika Liptáková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra hospodárskej informatiky a matematiky

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel: 055/622 38 14

e-mail: erika.liptakova@euke.sk

Ing. Marek Andrejkovič

Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra hospodárskej informatiky a matematiky

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel: 055/622 38 14

e-mail: marek.andrejkovic@euke.sk

NÁVRH PROCESU REŠTRUKTURALIZÁCIE PODNIKU V KRÍZOVEJ SITUÁCII

Alica HUTNÍKOVÁ – Branislav KRŠÁK

ABSTRAKT

Životný cyklus každého podniku je individuálny. V každej fáze životného cyklu je potenciálna možnosť vzniku krízovej situácie z rozličných príčin, či už nami ovplyvniteľných, alebo neovplyvniteľných. Príspevok poskytuje stručný prehľad riešenia krízovej situácie podniku formou reštrukturalizácie. Prínosom príspevku sú návrhy odstraňovania negatívnych vplyvov krízy v podniku, ako aj návrhy pre vypracovanie projektu reštrukturalizácie. V závere príspevku sú rozpracované návrhy v oblasti prevádzkovej a finančnej reštrukturalizácie, ako aj reštrukturalizácie portfólia.

Kľúčové slová: reštrukturalizácia, úpadok, kríza, predĺženosť, podnik

JEL klasifikácia: D24, G34, L26

ÚVOD

V živote každej firmy môže prísť obdobie problémov a s tým súvisiacich hrozieb. Za vplyvu vnútorných alebo vonkajších faktorov môže prísť k problémom, ktoré väčšinou vyústia do platobnej neschopnosti vedúcej k celkovej likvidácii podniku. V prípade, že je firma „životaschopná“ a iba z určitých dôvodov sa dostala do platobnej neschopnosti, je likvidácia bezpredmetná. V tejto situácii zákon umožňuje reštrukturalizáciu, ktorej cieľom je vyliečiť chorú firmu a dosiahnuť jej normálne fungovanie.

KRÍZA

Krízové javy sú prirodzenou súčasťou života každého podniku. I keď nie je možné týmto krízam úplne zabrániť, musí podnik vynaložiť maximálne úsilie na komplexnú analýzu rizík a ohrození, na vykonávanie preventívnych opatrení a na riešenie krízových javov.

Krízové javy je možné definovať ako sériu udalostí, zvyčajne neočakávaných, ktoré tvoria skutočný potenciál pre nepriaznivé až katastrofické následky. Bez ohľadu na právne hľadisko každého krízového javu, môže celý priebeh krízovej situácie dramaticky zasiahnuť dobrú povesť, finančnú pozíciu podniku, jeho zamestnancov, výroby a služby, ktoré ponúka.

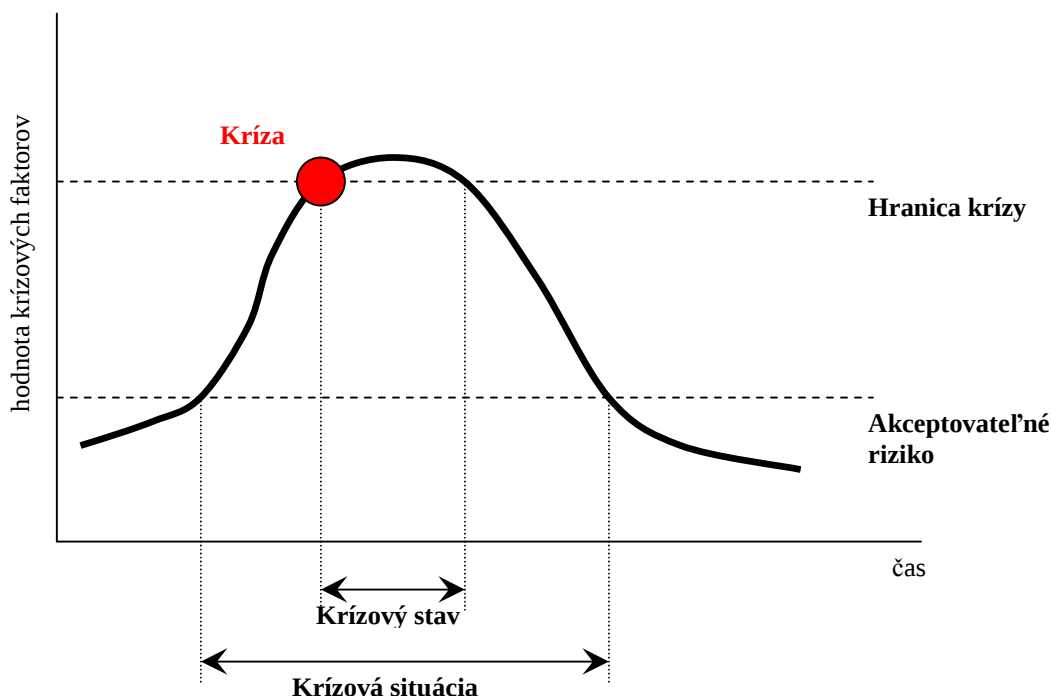
Dôležité je rozlišovať tri základné pojmy:

Krízový stav je stav podniku, ktorý sa odlišuje od stabilného stavu a pôsobí degradačne na celý podnik. Je spojený so zlyhaním doterajších mechanizmov riadenia a s potrebou aplikovania špeciálnych postupov, nástrojov a techník.

Kríza predstavuje rozhodujúci okamih alebo časový úsek, po ktorom môže nasledovať zásadná zmena vo vývoji činnosti podniku. Je to zložitý, ťažko prekonateľný a nebezpečný stav, alebo priebeh dejov v živote podniku.

Krízová situácia je situácia, ktorá svojim charakterom, negatívnymi účinkami a rozsahom vážne naruší, prípadne zmení hospodársky chod podniku.

Vzťah medzi krízou, krízovou situáciou a krízovým stavom z pohľadu hodnoty krízových faktorov a času znázorňuje Obr. 1.



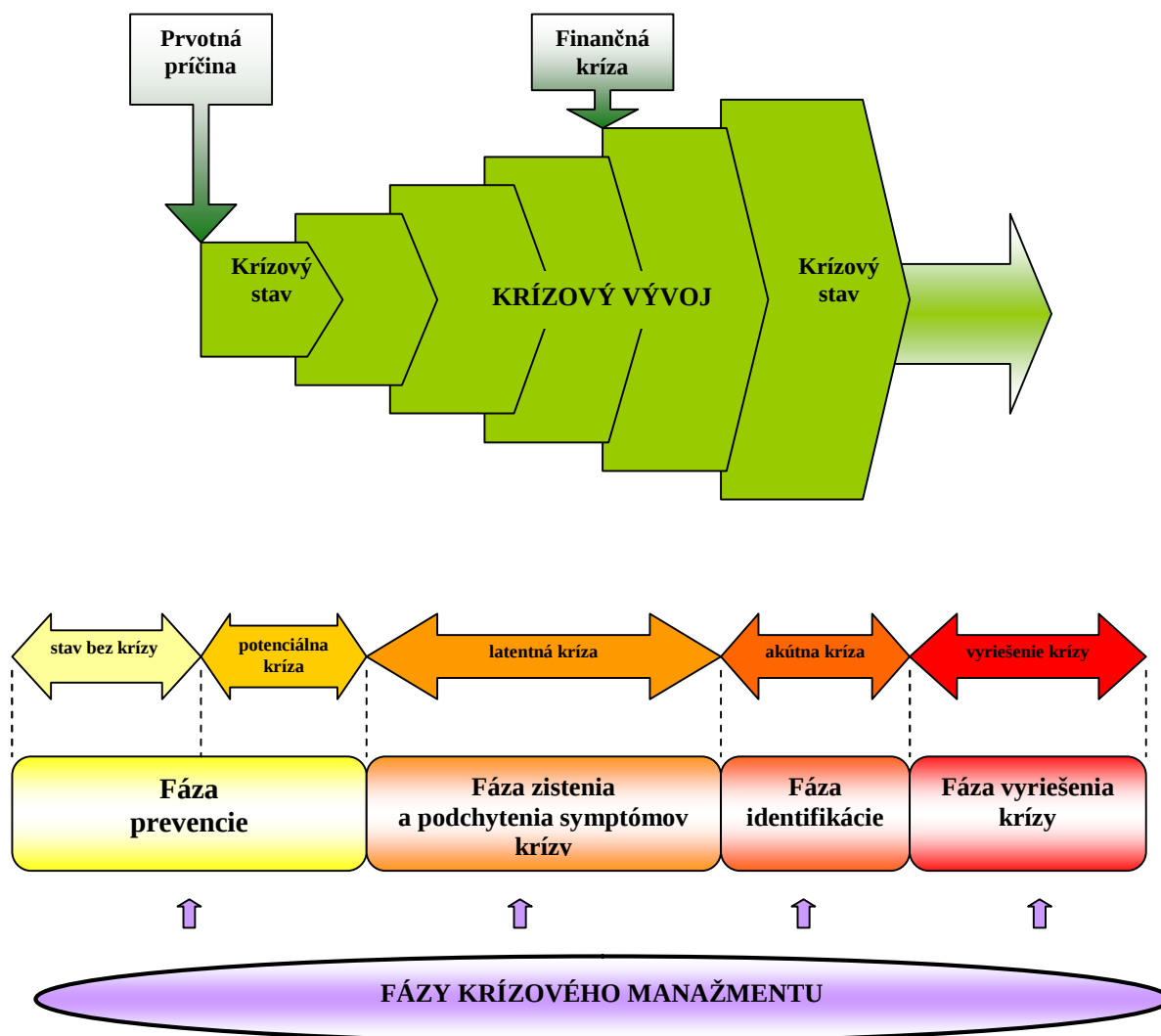
Obrázok 1 Znázornenie vzťahu krízy, krízovej situácie a krízového stavu

Prameň: Mihok, J. - Vidová, J.: Riadenie podniku v kríze

Kríza vzniká ako výsledok vzájomného pôsobenia vnútorných a vonkajších krízových faktorov na strane jednej a nesprávnych alebo neadekvátnych reakcií vedenia podniku a jeho vlastníkov na strane druhej.

Každá kríza však môže byť minimalizovaná včasným, ráznym a efektívnym konaním. Pokiaľ sa jednotlivé krízové stavy v nižších štádiách neriešia, dochádza zvyčajne k prerastaniu do vyšších štádií vývoja. Krízový vývoj možno charakterizovať ako určitý časový rad jednotlivých krízových stavov, ktoré získavajú spojitý charakter a do veľkej miery predstavujú predurčenú orientáciu svojho ďalšieho pohybu v čase. Priebeh krízového stavu zobrazuje Obr. 2.

Krízový stav sa prehľbuje až do tej doby, keď podnik stále častejšie prestáva byť schopný plniť svoje hlavné úlohy. Najskôr sa obyčajne objavuje neschopnosť dodržať svoje krátkodobé záväzky voči dodávateľom, neskôr prestáva byť schopný udržiavať väzbu a vývoj ponuky a dopytu alebo cenový vývoj trhu a v ďalšej fáze dochádza k ohrozeniu plnenia dlhodobějších záväzkov voči bankám, štátu alebo investorom. Pokiaľ sa nenájde zásadné riešenie krízy, stavu a smeru vývoja, vrcholí zlyhanie podniku úpadkom.



Obrázok 2 Kauzálny krízový reťazec

Prameň: Mihok, J. - Vidová, J.: Riadenie podniku v kríze

ODSTRAŇOVANIE NEGATÍVNYCH VPLYVOV KRÍZY V PODNIKU

Krízový manažment vystupuje v procese riešenia kríz ako sféra rozhodných preventívnych a prípravných programov, riadiacich činností a rozhodnutí, profesionálnej zodpovednosti za príslušný úsek a zároveň účinnej a účelnej obnovy. Úlohou krízových manažérov je pohotovo, rýchlo a úspešne meniť „reálne“ riziko na „možné“ ohrozenie.

Pri riešení kríz je nutné vychádzať z týchto predpokladov:

- § so vznikom krízových javov je nutné počítať ako s objektívnou realitou,
- § riešenie krízy, ako ktorákoľvek iná riadiaca činnosť, musí mať ešte pred vznikom krízy plánované a pripravené postupy, metódy a technológie,

§ krízový manažment musí byť integrálnou súčasťou každej riadiacej činnosti, rozhodovacích procesov, ale aj rozvojových programov.

Odstraňovanie negatívnych účinkov krízových javov môže mať dve základné formy, ktoré sa odlišujú použitými metódami, prostriedkami, ale i časom a rozsahom riešenia. Uvedené varianty riešenia kríz môže mať charakter:

§ riešenia vzniknutých kríz,

§ riadenia priebehu kríz.

Obidve metódy a činnosti s nimi spojené sa značne prelínajú. Riadenie kríz je však špecifická činnosť, ktorá sa môže uskutočniť len v prípade rešpektovania radu vonkajších i vnútorných podmienok a včasného diagnostikovania symptómov vznikajúcej krízy.

ZÁCHRANA PODNIKU - REŠTRUKTURALIZÁCIA

Jednou zo záchranných metód riešenia krízy podniku je reštrukturalizácia. Podstatou záchranných metód je dostať peňažné toky v podniku pod kontrolu a riadiť ich, s cieľom minimalizovať záporné peňažné toky a maximalizovať kladné peňažné toky, ktoré prichádzajú do podniku. Z tohto dôvodu je reštrukturalizácia vhodná pre podniky, ktoré sú zadĺžené, insolventné alebo stratové, ktorých výnosová schopnosť môže byť výrazne alebo trvalo zlepšená zmenami v štruktúre, stratégii alebo nákladoch.

Podnik, ktorý sa rozhodne uskutočniť proces reštrukturalizácia musí byť pripravený na proces celkových zmien v podniku, ktorý má vplyv na zamestnancov, dodávateľov, odberateľov, dlžníkov a veriteľov.

Dôvod, v dôsledku ktorého podnik pristupuje k realizácii určitých reštrukturalizačných opatrení, determinuje charakter reštrukturalizačného procesu a aplikovaných reštrukturalizačných opatrení. Na základe toho môžeme hovoriť na jednej strane o **reštrukturalizácii operatívnej**, ktorá je založená na realizácii operatívnych a krátkodobých opatrení, ktoré sa realizujú z dôvodov riešenia krízových alebo problémových situácií a stavom. Na strane druhej hovoríme o **strategickej reštrukturalizácii**, ktorá spočíva v realizácii strategických zásahov a opatrení s dlhodobou perspektívou. Tieto sa spájajú s rozvojovou fázou životného cyklu podniku a podniky ich využívajú z dôvodu prevencie a využitia príležitostí.

Návrhy vypracovania projektu reštrukturalizácie

Základným krokom k vypracovaniu projektu reštrukturalizácie je identifikácia účelu, ktorý sa sleduje. Takýmto účelom môže byť napríklad:

- § záchrana podniku,
- § zníženie nákladovosti,
- § optimalizácia hodnoty podniku,
- § odstránenie dubiózneho majetku.

Aby bolo možné určiť mieru, do akej je podnik reštrukturalizovateľný, je potrebné preskúmať interné a externé faktory, ktoré môžu reštrukturalizačnú schopnosť ovplyvniť, ako aj pripravenosť a schopnosť súčasného alebo budúceho manažmentu podniku realizovať reštrukturalizáciu s prihliadaním na postoj vlastníkov podniku k reštrukturalizácii.

Pre úspešnosť reštrukturalizácie by každý podnik mal vykonať nasledovné kroky:

- § vstupný audit podniku, ktorý by zmapoval problémy podniku z hľadiska účtovného, daňového, finančne – hospodárskeho, právneho, personálneho a ekologického. Dôležité je týmto spôsobom zmapovať riziká, ktoré môžu naznačiť priority reštrukturalizácie.

§ manažérky audit zameraný na vyhodnotenie manažérskych pozícií z hľadiska odborných kompetencií, praktických skúseností v odbore, vzťahov a sociálnych kompetencií.

§ obnoviť vzťahy medzi podnikom a jeho najdôležitejšími záujmovými skupinami, ako sú banky, zákazníci a zamestnanci, resp. získať si ich dôveru.

V rámci každej z troch úrovní reštrukturalizácie je vhodné, aby podnik v kríze uskutočnil nasledovné analýzy a opatrenia:

§ V oblasti **prevádzkovej reštrukturalizácie** uskutočňovanej na úrovni podnikateľských jednotiek podniku by podnik mal analyzovať aktuálnu konkurenčnú pozíciu každej podnikateľskej jednotky a jej pozíciu z hľadiska ochrany životného prostredia. Podstatou je, aby každý podnik našiel a určil kľúčové faktory svojho úspechu a najdôležitejšie faktory tvorby hodnoty pre zákazníkov. Je potrebné, aby súčasťou tejto analýzy bola aj analýza stratégie oblastí podniku s vypracovaním strategických plánov s návaznosťou na finančné ciele.

§ Keďže **reštrukturalizácia portfólia** vychádza z poznania, do akej miery centrála podniku prispieva k synergickým efektom prebiehajúcim v podniku, je dôležité vykonávať reštrukturalizáciu východísk na úrovni celého podniku, ako sú výber a vzájomné spojenie podnikateľských aktivít, vytvorenie vzájomných väzieb medzi jednotlivými časťami podniku, vývoj a budovanie kľúčových kompetencií na úrovni podniku. Pri riešení tejto problematiky je potrebné dbať na to, aby sa podnik rozhodol o veľkosti a zameraní portfólia podnikateľských aktivít.

§ **Finančná reštrukturalizácia** sa usiluje o optimalizáciu finančnej a vlastníckej štruktúry. Podnik by teda mal kontrolovať a prihliadať na samotný proces reštrukturalizácie, hlavne aby bol sprevádzaný účinným controllingom. Jednou z možností je sledovanie likvidity.

Návrhy v ostatných oblastiach podniku

Každý podnik nachádzajúci sa v špecifickej situácii, akou je kríza, by mal mať zavedený určitý systém – akčný program, podľa ktorého sa podnik, ale aj jeho vedenie, dokáže ľahko orientovať. Tento program je pre každý podnik individuálny. Pre podniky, ktoré sa však nachádzajú v predĺžení je vhodné zvážiť nasledovné riešenia:

1. Vypracovať splátkový kalendár pre jednotlivých veriteľov, ako aj plán speňažovania hnutelného majetku, či už v podobe tovaru, hotových výrobkov alebo nadbytočného náradia.
2. Cieľové sťahovanie zamestnancov a zohľadňovať vznik prípadnej kapacitnej nevyváženosti. Túto situáciu je možné riešiť napr. dohodami, obchodnými zmluvami v kooperácii s právnickými alebo fyzickými osobami a to bez rizika, že by sa tento proces v budúcnosti zopakoval.
3. Uvoľnenie nebytových, výrobných a skladových priestorov na predaj a prenájom.
4. Kumulácia funkcií v jednotlivých odboroch podľa stavu zákazkovej náplne a zostavenie riešiteľských tímov.
5. Zefektívnenie výrobného procesu, jeho zjednodušenie a vylepšenie používania surovín a materiálov slúžiacich pre samotnú výrobu. Vhodným využitím by mohlo byť použitie výpočtovej techniky, čím by sa skrátil čas vytvárania súborov dokumentov, s ktorými je možné ďalej pracovať bez toho, aby sa v nich museli robiť zmeny.
6. Stanovenie záväzných ukazovateľov pre neprekročenie rozpočtu zákazky spolu s uplatnením normotvorných prvkov pre tvorivú činnosť.
7. Plnenie zákaziek za posledné obdobie podľa správy o stave zákaziek, ktoré je spoločnosť schopná uhradiť z rezerv a ktoré neohrozia výrobný program podniku.
8. Vypracovanie nových ponúk.

9. Zabezpečenie dôveryhodných ručiteľov.

ZÁVER

Úpadok neprosperujúcich podnikov sa väčšinou rieši radikálnym spôsobom, inak sa brzdí rozvoj perspektívnych podnikov a ten zároveň brzdí ekonomický a sociálny rozvoj znížením počtu pracovných miest. Práve z tohto dôvodu by sa mal riešiť miernejší spôsob akým je reštrukturalizácia. Kladie totiž dôraz na ozdravenie podniku a jej snahou je namiesto celkovej likvidácie zahŕňajúcej aj likvidáciu prosperujúcich prevádzok podniku odstrániť len príčiny úpadku podniku. Hlavnou úlohou je zamerať sa na tie veci, ktoré podnik brzdia a hľadať možnosti ako by sa podnik opäť v plnej miere mohol včleniť do obchodného a sociálneho reťazca.

LITERATÚRA

1. MIHOK J. - VIDOVÁ J.: *Riadenie podniku v kríze*. Košice : MULTIPRINT s.r.o., 2006. ISBN 80-8073-533-6
2. GOZORA, V.: *Krízový manažment*. Nitra : SPU v Nitre, 2000. ISBN 80-7137-802-X
3. NEVOLE, L.: *Restrukturalizace - pojmy, metody, předpoklady úspěchu*. Moderní řízení, 8/2002. ISSN 0026-8720

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Alica Hutníková

Technická univerzita v Košiciach; Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií; Ústav podnikania a manažmentu

Park Komenského 19, 040 01 Košice

e-mail: alica.hutnikova@tuke.sk

Ing. Branislav Kršák, PhD.

Technická univerzita v Košiciach; Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií; Ústav geoturizmu

Boženy Nemcovej 32, 040 01 Košice

e-mail: branislav.krsak@tuke.sk

SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY PODĽA NORIEM ISO RADU 9000

SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT TO THE ISO STANDARDS OF 9000 ORDER

Luboš SOCHA

ABSTRAKT

Problematika kvality sa dnes dotýka prakticky každej oblasti nášho života. Článok sa zaoberá Systémom manažérstva kvality podľa noriem ISO radu 9000. Rozoberá dôvody vzniku systémov manažérstva kvality a potrebu ich ujednotenia prostredníctvom Medzinárodnej organizácie pre štandardizáciu v normách ISO radu 9000. Ukazuje postupnú genezu týchto noriem a ich implementáciu do národných sústav.

Kľúčové slová: systém manažérstva kvality, ISO, CEN, STN EN ISO, kvalita

ABSTRACT

The issue of quality is a concern of everybody today, relating all walks of life. The article is dealing with the System of Quality Management to the ISO Standards of 9000 order. It analyses the causes leading to the establishing of quality management systems and the need to have them unified in via the International Organization of Standardization in ISO Standards of 9000 order. The paper provides an outline of the gradual development genesis of the norms and their implementation into national systems.

Keywords: System of Quality Management, ISO, CEN, STN EN ISO Quality

JEL klasifikácia: L6, O33

1 ÚVOD

S termínmi „kvalita“, „manažérstvo kvality“, „systémy manažérstva kvality“ a ďalšími sa v dnešnej dobe stretávame pomerne často. Budovanie systému manažérstva kvality v organizácii, bez ohľadu na jej zameranie, sa stáva pomaly štandardom. Nie je to tak dávno, keď sa objavili prvé systémy manažérstva kvality, využívané spočiatku najmä v armáde. Už v období 2. svetovej vojny sa napr. jednotlivé časti lodí v USA vyrábali na rôznych miestach podľa presnej technickej špecifikácie. Konečný výrobok sa skladal iba z overených komponentov. To boli vlastne začiatky rozsiahleho používania systémov manažérstva kvality. Postupne boli vypracované medzinárodne uznané systémy manažérstva kvality v špeciálnych technológiách ako letectvo, energetika, jadrový priemysel, petrochemický priemysel z dôvodov zabezpečenia bezpečnosti, spoľahlivosti a ochrany investícií. Existovali aj niektoré interné systémy kvality a ich dôležitosť sa spájala s rozmermi

firmy a jej organizačnou štruktúrou. Poriadok a zjednotenie rôznych prístupov k riešeniu problematiky kvality v organizácii prinieslo až zavedenie noriem ISO radu 9000.

2 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY

Systém manažérstva kvality môžeme chápať ako spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. Systémy manažérstva kvality sú súčasťou systémov riadenia organizácie a sú návodom správania sa organizácie v oblasti kvality. Existuje niekoľko typov noriem, ktorými sa môže posúdiť miera zhody systému kvality organizácie so stanovenými požiadavkami. Normy pre systém manažérstva kvality sú vo svojej podstate veľmi všeobecné a hovoria o tom, ako riadiť podnikateľské aktivity. Systémy manažérstva kvality sa týkajú účinného riadenia organizácie a môžu byť aplikovateľné rovnako dobre vo výrobných, predajných, školiacich alebo finančných organizáciách, ako aj v službách a orgánoch štátnej správy. V akom rozsahu tieto systémy organizácia využije záleží len na nej. Je potrebné si uvedomiť, že systémy manažérstva kvality sú len prostriedkom na zavedenie systematického prístupu k riadeniu vlastného podnikania a sami o sebe automaticky nevedú k zlepšovaniu kvality procesov alebo produktu. Každý systém manažérstva kvality, ktorý organizácia využíva sa musí prispôbovať meniacim sa podmienkam trhu, meniacim sa požiadavkám zákazníkov, či už odberateľov, alebo konečných spotrebiteľov.

Zavádzanie systémov manažérstva kvality je dobrovoľné a záleží len na vrcholovom manažmente, či bude usilovať o certifikáciu systému alebo nie. Pokiaľ je systém manažérstva kvality v organizácii certifikovaný, stáva sa jeho dodržiavanie pre organizáciu záväzným. Mnohé medzinárodné a európske právne dokumenty odporúčajú organizáciám používanie prednostne takého systému manažérstva kvality, ktorý je v súlade s EN ISO 9001, nezávisle na veľkosti organizácie.

Prijatie systému manažérstva kvality musí byť strategickým rozhodnutím organizácie. Správna interpretácia noriem pre vlastnú organizáciu je kľúčovým krokom pred zavedením systému. Návrh a zavedenie systému manažérstva kvality v organizácii ovplyvňujú:¹

- a) prostredie v organizácii, zmeny v tomto prostredí alebo riziká spojené s týmto prostredím;
- b) vlastné rozličné potreby;
- c) vlastné konkrétne ciele;
- d) poskytované produkty;
- e) používané procesy;
- f) veľkosť a štruktúra organizácie.

3 ORGANIZÁCIE PRE NORMALIZÁCIU ISO A CEN

Skratkou ISO je označená Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (International Organization for Standardization), ktorá pôsobí od 23. februára 1947 ako mimovládna organizácia oficiálne so sídlom v Ženeve. O jej vytvorení rozhodli delegáti 25 krajín (medzi nimi aj Československa) na stretnutí v Londýne v roku 1946. Označenie ISO je odvodený z gréckeho slova „isos“, čo znamená rovný, rovnaký, rovnomerný, rovnoprávny. Všade vo svete je ISO skráteným názvom Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu. Poslaním ISO je zabezpečovať rozvoj normalizácie a súvisiacich činností so zreteľom na umožnenie

¹ STN EN ISO 9001:2009

medzinárodnej výmeny tovaru a služieb a na rozvoj spolupráce v oblasti intelektuálnej, vedeckej, technickej a ekonomickej. Výsledkom práce ISO je vydávanie noriem, technických správ a smerníc. Od júla 1993 Slovenskú republiku v tejto organizácii zastupuje Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo.² Medzinárodné normy vznikajú na základe konsenzu širokého okruhu účastníkov s rôznymi záujmami - výrobcov, dodávateľov tovaru a služieb, používateľov, vrátane spotrebiteľov a technickej verejnosti. ISO normy predstavujú dohodu v celosvetovom meradle. Preberanie ISO noriem do národných sústav je dobrovoľné.

Rovnako ako medzinárodná normalizácia, aj európska normalizácia vytvára predpoklady pre odstraňovanie prekážok v obchode a službách, zamerané na európsky ekonomický priestor. Európsky výbor pre normalizáciu (Comite Europeen de Normalisation - European Committee for Standardization) CEN bol založený v roku 1961 ako súkromná nezisková organizácia pre podporu európskej ekonomiky a vytvorenie vnútorného európskeho trhu pre tovary a služby, ako aj zabezpečovanie pozície Európy v globálnej ekonomike. Reprezentuje normalizačné orgány 27 členských krajín EU, 3 krajín EFTA (Európske združenie voľného obchodu) a krajín, ktoré majú záujem o spoluprácu s EU a EFTA. Sídlo má v Bruseli (Belgicko). CEN je jediná uznávaná európska organizácia pre plánovanie, navrhovanie a schvaľovanie európskych noriem (EN) vo všetkých oblastiach ekonomickej činnosti.³ Slovensko v tejto organizácii zastupuje od roku 2003 SÚTN (Slovenský ústav technickej normalizácie). Európske normy vydávané pre krajiny Európskej únie majú pred číslom dokumentu skratku EN. Normy vydané napr. medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu a prijaté a schválené organizáciou CEN sa pred označením príslušnej normy označujú písmenami EN. Napr. označenie EN ISO 9001:2008, kde EN znamená že sa jedná o európsku normu, resp. normu implementovanú do európskeho regiónu, ISO je označenie organizácie vydávajúcej normu, 9001 je číslo normy a 2008 je rok vydania normy. V prípade, že je norma implementovaná v rámci príslušnej krajiny, pribúda k norme označenie aj príslušnej národnej sústavy. Na Slovensku implementácia medzinárodných a európskych noriem spadá do pôsobnosti Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky. Normy platné na Slovensku majú označenie STN – Slovenská technická norma plus ďalšie značenie normy. Napr. norma Systémy manažérstva kvality, Požiadavky, má označenie STN EN ISO 9001:2009, kde STN znamená Slovenská technická norma, EN Európska norma, ISO medzinárodná norma, 9001 číslo normy a 2009 rok vydania normy.

4 NORMY ISO RADU 9000 V OBLASTI KVALITY

Keď hovoríme o určitom porovnávacom štandarde, podľa ktorého je možné posúdiť systém manažérstva kvality organizácie, treba povedať, že rad noriem STN EN ISO radu 9000 odráža jeden z možných systémov manažérstva kvality. Normy ISO radu 9000 vznikli bezprostredne z anglickej normy SS 5750 vydané v roku 1979, ktorá má svoj pôvod v americkej vojenskej norme MIL Q 9858 publikovanej v roku 1959.

V roku 1980 Medzinárodná organizácia pre normalizáciu, ISO, založila technický výbor ISO/TC 176 pre zabezpečovanie kvality, prostredníctvom ktorého najprv v roku 1986 vydala terminologickú normu 8402 a o rok neskôr v roku 1987 prvú verziu noriem pre systémy manažérstva kvality ISO 9000. Po ich vydaní došlo k veľmi rýchlemu rozšíreniu

² Normalizačné organizácie a národný normalizačný orgán,
http://www.mechossi.inr.sk/pomocky/subory/Pr_TN4.pdf (Cit. 22.9.2009)

³ Tamtiež

týchto noriem v podobe ISO 9000(základy a slovník), ISO 9001(návrh a vývoj výrobkov), ISO 9002 (postupy výroby a inštalácia), ISO 9003 (kontrola a skúšanie) a ISO 9004 (smernice pre používanie) prakticky po celom svete. V priebehu veľmi krátkeho obdobia mnohé priemyselné krajiny prevzali tieto normy do svojich národných sústav. V bývalom Československu tieto normy vyšli až v roku 1991. Skúsenosti mnohých organizácií so zavádzaním a používaním systému manažérstva kvality podľa noriem ISO radu 9000 vyústili v roku 1994 k tzv. malej revízii týchto noriem. Dovtedy platné normy boli nahradené revidovanými normami systému kvality:

ISO 9000:1994 Normy pre riadenie a zabezpečovanie kvality,

ISO 9001:1994 Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu,

ISO 9002:1994 Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu,

ISO 9003:1994 Systém kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach,

ISO 9004:1994 Manažérstvo kvality a prvky systému kvality), ktoré používali najmä dodávatelia výrobkov a služieb.

Na Slovensku boli tieto normy ako STN zavedené až v roku 1996. Štruktúra a obsah noriem ISO radu 9000:1994 boli druhýkrát upravené tzv. „veľkou revíziou“ v roku 2000. Táto potreba vznikla na základe rozdielnych nárokov a požiadaviek širokého okruhu ich užívateľov.

Norma *STN EN ISO 9000:2001 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník* - je základnou medzinárodnou normou a nahrádza normy STN EN ISO 8402:1995 a STN EN ISO 9000:1996.

Norma *STN EN ISO 9001:2001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky* – nahrádza normy STN EN ISO 9001:1996, STN EN ISO 9002:1997 a STN EN ISO 9003:1997. Norma STN EN ISO 9001:2001 stanovuje požiadavky na systém manažérstva kvality, pričom môže byť využitá internými, externými a certifikačnými orgánmi k posúdeniu schopnosti organizácie vyhovieť požiadavkám zákazníka a zhody s predpismi.

Norma *STN EN ISO 9004:2001 Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti* – nahrádza normu STN EN ISO 9004:1997. Norma poskytuje organizáciám návod na zlepšovanie výkonnosti a opisuje, aké procesy majú systémy manažérstva kvality zahŕňať. Norma nie je určená na certifikačné a zmluvné účely.

Normy STN EN ISO 9001:2001 a STN EN ISO 9004:2001 sú koncipované tak, že sa môžu používať buď spoločne, alebo každá osobitne.

Nové prístupy v oblasti kvality si vyžiadali opätovné prehodnotenie používaných noriem ISO radu 9000.

Norma *STN EN ISO 9000:2001* bola v roku 2005 revidovaná a v roku 2006 nahradená normou *STN EN ISO 9000:2006 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník*. Táto medzinárodná norma poskytuje návod na vypracovanie, preskúmanie, prijatie, aplikáciu a revíziu plánov kvality.

Norma *STN EN ISO 9001:2001* bola v roku 2009 nahradená normou *STN EN ISO 9001:2009 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. Táto medzinárodná norma určuje požiadavky na systém manažérstva kvality tam, kde organizácia:⁴

- a) potrebuje preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka, platných predpisov a legislatívy,
- b) chce zvýšiť spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému

⁴ http://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=107713 (Cit. 12.10.2009)

vrátane procesov trvalého zlepšovania systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka, platnými predpismi a legislatívou.

Norma STN EN ISO 9001:2009 „Systém manažérstva kvality. Požiadavky“, týkajúca sa požiadaviek na systém manažérstva kvality nepredstavuje veľké zmeny oproti predošlej STN EN ISO 9001:2001. Požiadavky na systém manažérstva kvality špecifikované v tejto medzinárodnej norme dopĺňajú požiadavky na produkty. Ďalej táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ktoré možno využiť pri internej aplikácii v rámci organizácie, alebo na certifikáciu či na zmluvné účely. Sústreďuje sa na efektívnosť systému manažérstva kvality pri plnení požiadaviek zákazníka.

V čase vydania medzinárodnej normy STN EN ISO 9001:2009 bola norma ISO 9004 v revízii. Revidované vydanie normy ISO 9004 poskytne návod na manažérstvo dosiahnutia trvalého úspechu pre akúkoľvek organizáciu v komplexnom, náročnom a trvalo meniacom sa prostredí. Norma ISO 9004 poskytuje širšie zameranie na manažérstvo kvality ako norma ISO 9001; venuje sa potrebám a očakávaniam všetkých zainteresovaných strán systematickým a trvalým zlepšovaním výkonnosti organizácie. Nie je však určená na certifikačné, regulačné a zmluvné použitie.

Normy STN EN ISO radu 9000 chápu systém kvality ako metódu uspokojovania požiadaviek zákazníka v základných vlastnostiach produktov. Medzi tieto základné vlastnosti patria:⁵

- stabilita kvality danej produkcie,
- prítiažlivá a pre zákazníka prijateľná cena,
- bezchybnosť a bezpečnosť produktu,
- stúpajúca komplexnosť produktu a jeho použitia.

4 ZÁVER

Oblasť kvality a možnosti jej zvyšovania sa v dnešnej dobe, kedy celý svet pociťuje negatívne dopady hospodárskej krízy, stáva pre mnohé organizácie dôležitým faktorom udržania konkurencieschopnosti na domácich a zahraničných trhoch. Aj keď systém manažérstva kvality a jeho certifikácia akreditovanou spoločnosťou sa deje na základe rozhodnutia vrcholového manažmentu a je uskutočňovaný na báze dobrovoľnosti, certifikácia sama o sebe sa v dnešnej dobe už stáva štandardom, nevyhnutným k úspešnému prezentovaniu a riadeniu spoločnosti. Zavedením a budovaním vhodného systému manažérstva kvality si organizácie vytvárajú vhodné podmienky na dosahovanie, udržiavanie a zlepšovanie svojich procesov a vytváranie kvalitného produktu. Mimoriadny význam medzinárodných noriem ISO radu 9000 spočíva najmä v skutočnosti, že sa týmto štandardom riadia sta tisícky firiem po celom svete. Aj normy ISO radu 9000 prešli svojim vývojom, kedy v jednotlivých obdobiach boli revidované a tak reagovali na potreby trhu. Dnes platné normy ISO radu 9000 okrem iného zjednodušujú pohľad na systém riadenia spoločnosti, sú procesne orientované, majú úzku väzbu na meranie spokojnosti zákazníkov a kladú dôraz na trvalé zlepšovanie.

⁵ MATEIDES, A. a kol.: *Manažment kvality - história, koncepty, metódy*. Bratislava : Epos, 2006, s. 147. ISBN 80-8057-656-4

LITERATÚRA

1. STN EN ISO 9001:2009 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
2. Normalizačné organizácie a národný normalizačný orgán, http://www.mechossi.inr.sk/pomocky/subory/Pr_TN4.pdf (Cit. 22.9.2009)
3. http://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=107713 (Cit. 12.10.2009)
4. MATEIDES, A. a kol.: *Manažment kvality - história, koncepty, metódy*. Bratislava : Epos, 2006, s. 147. ISBN 80-8057-656-4
5. SZABO, S.: Systém velenia a riadenia. In: *Obrana*, 2008, roč. 16, č. 2, s. 13. ISSN 1335-0463.
6. SZABO, S. - MARCHEVKA, P.: Budovanie systému krízového manažmentu v podmienkach Ministerstva obrany Slovenskej republiky. In: *Manažment - Teória, výučba a prax 2008*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie : 25.-26. 9. 2008, Liptovský Mikuláš. Liptovský Mikuláš : AOS, 2008, s. 20 - 27. ISBN 978-80-8040-348-5

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Luboľ Socha, PhD.
TU v Košiciach, Letecká fakulta
Rampová 7, Košice
e-mail: lubos.socha@tuke.sk

SOFTVÉROVÁ PODPORA PROJEKTOVÉHO RIADENIA

Gabriela KORMANCOVÁ

ABSTRAKT

Uvedený článok sa zaoberá využitím softvérových nástrojov na podporu projektového riadenia.

Kľúčové slová: projektové riadenie, softvérové nástroje, projektovanie.

ABSTRACT

This article deals with the using tools for the software support of project management.

Key words: project management, software tools, designing.

JEL klasifikácia: M19

ÚVOD

Vývoj v oblasti IT ovplyvnil všetky oblasti spoločenského života, projektové riadenie nevynímajúc. Realizácia náročných projektov by v súčasnosti nebola možná (alebo len ťažko predstaviteľná) práve bez pomoci celej škály špecializovaného softvéru, ktorý je využiteľný počas jednotlivých fáz projektovania.

VYBRANÉ SOFTVÉROVÉ NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO RIADENIA

K podpore projektového riadenia sú využívané rôzne softvérové nástroje, ktoré dokážu zefektívniť samotný priebeh projektu a uľahčiť prácu celému projektovému tímu. Tieto nástroje sú využívané najmä pri projektoch veľkého rozsahu, kde zohrávajú nezastupiteľnú úlohu.

Softvér projektového riadenia umožňuje lepšie plánovať a riadiť projekty tým, že berie do úvahy závislosti medzi činnosťami, zdroje, priority projektu, požadované termíny a rozpočet. Pomocou neho možno eliminovať chyby týkajúce sa alokovania zdrojov a optimalizovať projekt z hľadiska nákladov, kvality a podobne (Majtán, 2009).

Projekty sa v súčasnosti realizujú takmer vo všetkých oblastiach, čo značne rozšírilo pole pôsobnosti projektového riadenia. Uvedený trend spôsobil, že na podporu projektového riadenia je využívaný celý rad rôznych softvérových nástrojov. Časť z nich je využiteľná počas celého životného cyklu projektu, niektoré možno využiť pri tvorbe technickej dokumentácie, alebo pri iných špecifických činnostiach.

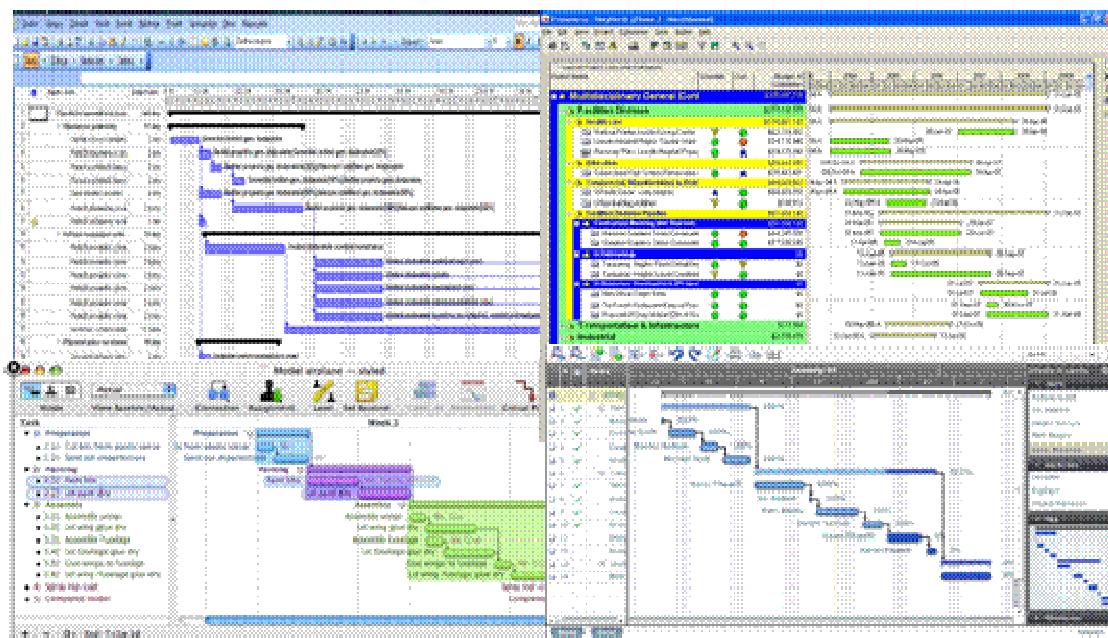
Medzi najvyužívanejšie softvérové nástroje v SR a ČR v uvedenej oblasti patrí **MS Project**, pričom uvedený softvér má široké použitie bez ohľadu na zameranie projektu. Poskytuje grafické výstupy z jednotlivých projektov vo forme sieťového diagramu, Ganttovho diagramu (obr.1), histogramu alebo kalendárov. Umožňuje pracovať s úplne novými projektami, ako i prácu so „vzorovými“ projektami (šablonami). Jeho výhodou je, že

odbremení od rutinných, často časovo náročných činností, pričom kedykoľvek v priebehu projektu poskytuje komplexný prehľad o realizácii jednotlivých činností, zdrojoch, nákladoch, rizikách a pod.

Ďalším špecializovaným softvérom je **Primavera**, ktorého hlavnou úlohou je podpora portfólia projektov.

Ide najmä o:

- riadenie harmonogramov,
- riadenie zdrojov (ľudia, materiál, ostatné zdroje),
- riadenie nákladov (rozpočet projektu),
- práca s rizikami a problémami jednotlivých projektov a pod. (www.oracle.com)



Obrázok 1 Ganttov diagram v prostredí MS Project, Primavera, Omni Plan a AtTask
Prameň: vlastné spracovanie

Porovnateľný softvér (používaný v zahraničí), ktorý možno zaradiť do uvedenej skupiny je napr.:

- 1) **OmniPlan**
- 2) **24SevenOffice**
- 3) **AtTask**, ktorý navyše umožňuje riadenie projektov v rôznych časových zónach (obr. 2).

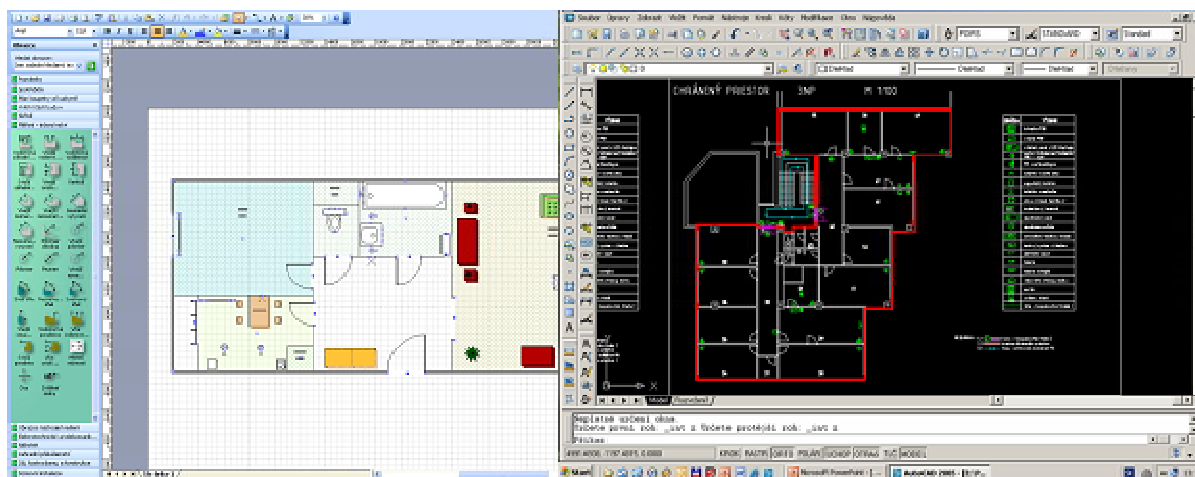


Obrázok 2 AtTask, riadenie projektu v rôznych časových zónach

Prameň: www.attask.com

Do ďalšej skupiny možno zaradiť softvér, ktorý je využiteľný napríklad pri tvorbe projektovej dokumentácie. Program **MS Visio** (obr. 3) umožňuje okrem iného tvorbu jednoduchých výkresov, náčrtov, ako i plánovanie jednotlivých úloh projektu. Program je prehľadne členený do jednotlivých kategórií, v ktorých sa nachádzajú príslušné šablóny. Rovnako pracovné prostredie je zrozumiteľné bežnému užívateľovi a nevyžaduje rozsiahle technické znalosti. Je vhodný najmä pre jednoduché a stredne náročné projekty.

Často sú využívané programové nástroje označované ako CAD (Computer Aided Design – počítačová podpora konštruovania), pričom najznámejší z tejto skupiny je program **AutoCAD** (obr. 3). Je určený veľkému okruhu užívateľov, ktorí požadujú modernú tvorbu výkresovej dokumentácie, vrátane tvorby priestorových modelov. Výhodou vlastného systému je predovšetkým presnosť, uchovávanie už vytvorených dát a tiež možnosť tvorby databáz pre použitie pri tvorbe určitých druhov projektovej dokumentácie. AutoCAD je najpoužívanejší grafický systém na svete. Poskytuje ucelený súbor prostriedkov pre 2D a 3D konštruovanie vrátane povrchového a objemového modelovania. Je vybavený vlastnými modulmi, ktoré umožňujú využitie aplikačných programovacích jazykov. Tieto potom umožňujú vlastné aplikačné programy, ktoré sú prispôbené podmienkam lokálneho technického prostredia. Pre projektovanie to predstavuje predovšetkým využitie všetkých profesionálnych prostriedkov vlastného „kreslenia“ z oblasti pozemných stavieb, ale i ďalších možností vytvárania knižníc. Uvedený softvér však predpokladá značné technické znalosti užívateľa.



Obrázok 3 Pracovné prostredie MS Visio a AutoCAD
Prameň: vlastné spracovanie

Okrem už spomínaných programov samozrejme existuje ešte celý rad ďalších produktov, ktoré možno využiť v jednotlivých fázach projektovania (napr. softvér zameraný na analýzu rizík, rôzne simulácie a pod.).

VÝBER VHODNÉHO SOFTVÉRU

Práve z dôvodu veľkého počtu softvérových produktov s rozličným stupňom náročnosti je potrebné zohľadniť požiadavky konkrétnej firmy, ktorá bude uvedený softvér využívať.

Vhodný softvér by mal spĺňať napríklad nasledovné kritériá:

- užívateľský komfort a možnosť jeho rýchleho zvládnutia,
- jednoduchosť vytvárania a úprav vstupných údajov,
- kvalitné grafické možnosti pre potrebu prezentácie výsledkov,
- možnosť voľby rôznych druhov grafov a formátov pre zostavovanie správ,
- široké spektrum štatistických, matematických a ďalších funkcií,
- riešenie multiprojektových plánovacích problémov,
- zostavovanie nákladových kalkulácií, rozpočtov a modelovanie peňažných tokov,
- agregovanie a desagregovanie ekonomických údajov,
- optimalizácia investičného portfólia zahŕňajúceho niekoľko projektov,
- využívanie predchádzajúcich informácií a prognózovanie (Slamková a kol., 2004) .

ZÁVER

V priebehu životného cyklu projektu je potrebné vykonať celý rad špecializovaných činností, čo si vyžaduje veľmi širokú a komplexnú oblasť odbornosti projektového manažéra, jednotlivých členov projektového tímu, ako i ďalších osôb participujúcich na projekte. Dôležitou súčasťou týchto činností je technické zvládnutie programov na podporu projektového riadenia, ktoré v mnohých smeroch uľahčia rutinné a časovo náročné činnosti.

Uvedená skutočnosť pozitívne vplýva na efektívne využitie času, či už v procese plánovania, sledovania alebo kontroly samotného projektu. Využívanie informačných technológií podporuje vo veľkej miere i realizáciu medzinárodných projektov. Keďže vývoj IT neustále napreduje, možno očakávať, že v budúcnosti ovplyvní do značnej miery aj oblasť projektového riadenia.

LITERATÚRA

1. HOUŠKOVÁ, L.: Súčasný stav využitia vybraných metód sieťovej analýzy v kriminalistickej praxi. In: *Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie „Bezpečnostní technologie, systémy, management 2009“*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne, 2009. ISBN 978-80-7318-864-1
2. MAJTÁN, M.: *Projektový manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009, 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3
3. SLAMKOVÁ, E. et al.: *Projektové riadenie*. Žilina : Edis, 2004, 184 s. ISBN 80-8070-340-X
4. <http://www.oracle.com/primavera/index.html> [cit.2009-12-07]
5. <http://www.attask.com> [cit.2009-12-07]

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Gabriela Kormancová, PhD. od roku 2009 pôsobí ako odborná asistentka na Katedre ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť projektového riadenia.

Ing. Gabriela Kormancová, PhD.

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

e-mail: gabriela.kormancova@umb.sk

SÚČASNOSŤ A BUDÚCNOSŤ INTERNETOVÉHO MARKETINGU

Lucia DOBROTKOVÁ

ABSTRAKT

Internet je najdynamickejším sa rozvíjajúcim médiom marketingovej komunikácie. Internet predstavuje informačné médium ale taktiež komunikačné médium, umožňujúce byť v neustálom kontakte v reálnom čase a odstraňovať tým geografické bariéry pre rozvíjanie dvojstrannej komunikácie, perspektívnych možností obchodu a podnikovej spolupráce v globálnom meradle.

Kľúčové slová: internet, internetový marketing, e-mail, reklama

JEL klasifikácia: M31

ÚVOD

Internet pozitívne ovplyvnil a adaptoval model komunikácie medzi ľuďmi. Údaje o vplyve internetu zhromažďuje Svetový projekt o internete (World Internet Project), ktorý v roku 1999 odštartovali Spojené štáty americké a v súčasnej dobe sa ho zúčastňuje viac ako dvadsať krajín. [1] Súčasťou tohto projektu je longitudinálna štúdia zameraná na analýzy vplyvu počítačov, internetu a ďalších nových technológií na človeka ako jednotlivca i na celú spoločnosť.

CHARAKTERISTIKA INTERNETOVÉHO MARKETINGU

Internetový marketing (marketing na internete či on-line marketing) je v odborných knihách definovaný rôznymi spôsobmi.

Napríklad ako „využívanie služieb internetu pre realizáciu alebo podporu marketingových aktivít“ alebo „kvalitatívne nová forma marketingu, ktorá môže byť charakterizovaná ako riadenie procesu uspokojovania ľudských potrieb informáciami, službami alebo tovarom pomocou internetu.“ [7]

Niekedy je za internetový marketing označovaný e-marketing, alebo elektronický marketing. Ale toto označenie nie je správne, pretože e-marketing obsahuje marketingové aktivity, ktoré prebiehajú prostredníctvom elektronických zariadení (TV a rádia) a zahŕňa celý elektronický marketing, t. j. vrátane internetového marketingu, mobilného marketingu, position marketingu (GPS) alebo on-line televízie. Ďalším dôležitým termínom je on-line reklama. V užšom poňatí ide o rovnaký termín ako internetová reklama, ale v širšom poňatí zahŕňa celkovú reklamu, ktorá sa šíri akýmkoľvek elektronickými kanálmi (médiami) a teda je to aj mobilná reklama a internetová reklama.

KOMPLEXNÝ INTERNETOVÝ MARKETING

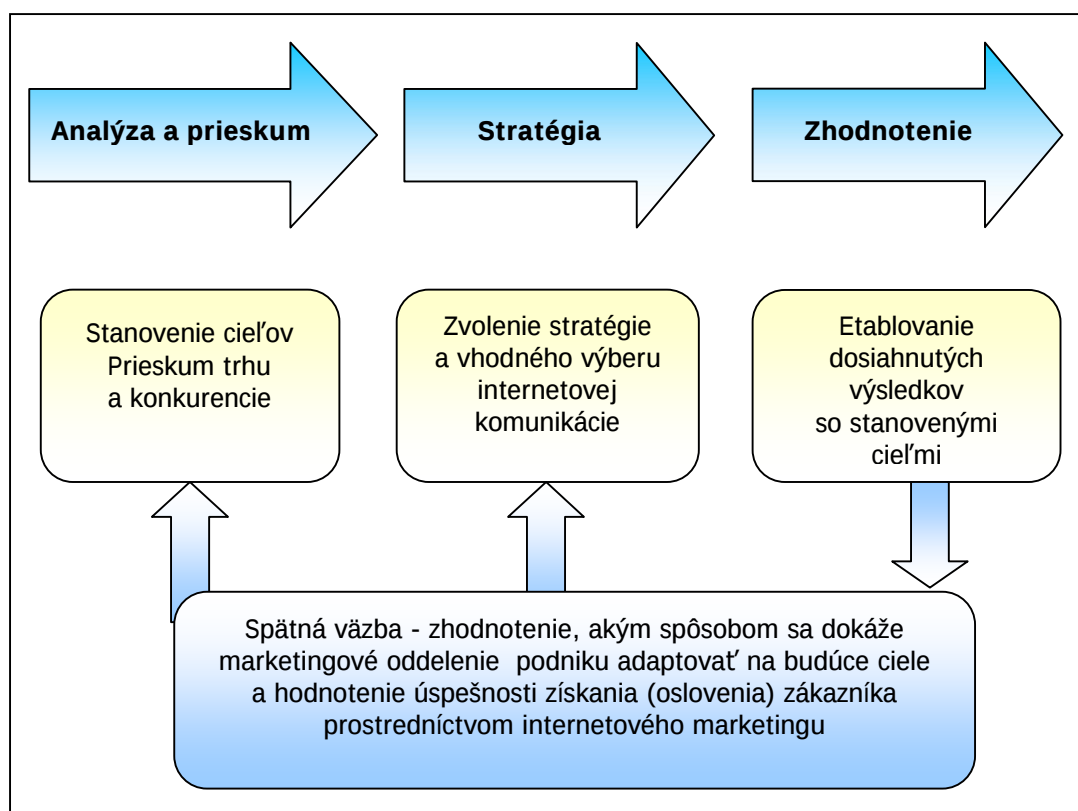
Internetový marketing v súčasnej dobe predstavuje v elektronickom marketingu najväčší podiel. V rámci jeho implementácie do marketingovej komunikácie podniku sa podniky najčastejšie dopúšťajú nasledovných chýb:

- nepresne definované ciele,
- nerealistické ciele,
- nedostatočná znalosť zákazníkov,
- podceňovanie konkurencie,
- neefektívny interný komunikačný systém.

Aby sa týmto chybám predišlo, v rámci stratégie marketingovej komunikácie je potrebné vypracovať komplexný systém internetového marketingu.

FÁZY KOMPLEXNÉHO INTERNETOVÉHO MARKETINGU

Postupnosť jednotlivých fáz znázorňuje nasledujúci obrázok:



Obrázok 1 Fázy internetového marketingu

Prameň: vlastné spracovanie

1. ANALÝZA SITUÁCIE

V prvej fáze implementácie komplexného internetového marketingu sa podnik zameriava na identifikáciu komunikačných cieľov a dedukuje, akým spôsobom je potrebné a možné funkcie internetu v internetovom marketingu využiť.

Účely využitia internetového marketingu [1, 6, 13]

- e-mail marketing – cielenie internetovej reklamy na cieľovú skupinu zákazníkov, pravidelná komunikácia a budovanie komunity,
- využívanie interaktivity - možnosť okamžitej kúpy produktu, možnosť okamžitého získania komplexných informácií o produkte ...,
- reklama vo vyhľadávačoch – SEM, SEO, PPC služby,
- možnosť budovania značky v podvedomí návštevníkov,
- virálny marketing a priamy marketing,
- reklamné kampane a ich hodnotenie – mediaplanning, bannery, e-mail, grafická, textová reklama - technické možnosti internetu umožňujú veľmi presné cielenie, plánovanie a vyhodnocovanie kampane než klasické médiá,
- výskum, užívateľské testovanie, data mining – prieskumy, ankety,
- spotrebiteľské súťaže a hry – ankety, dotazníky, hry pre zábavu,
- globálny zásah reklamy.

2. PRIESKUM TRHU

V druhej fáze nastáva analýza informácií ohľadom trhu a konkurencie. Pri analýze trhu je potrebné určiť, pre aké trhové segmenty podnik ponúka svoj produkt, teda definuje trhové segmenty podľa viacerých kritérií (vek, pohlavie, geografické a ekonomické podmienky, vzdelanie, zamestnanie a i.) Internetový marketing predstavuje obojstrannú komunikáciu so zákazníkmi, preto musí vychádzať z najpresnejšej segmentácie trhu a jasne určenej pozície na trhu. Druhým hlavným faktorom ovplyvňujúcim stratégiu podniku pri implementácii internetového marketingu je konkurencia. Keďže spotrebiteľ má prostredníctvom siete internet okamžitú možnosť porovnania cenových úrovní konkrétneho produktu, zároveň si dokáže zistiť všetky potrebné informácie o produkte a je schopný posúdiť aj úroveň predajných a popredajných služieb. Týmto sa konkurenčný boj stáva veľmi významným faktorom, ovplyvňujúcim konečnú cenu produktu.

Penetrácia internetu v SR

Internetizácia spoločnosti v podmienkach Slovenskej Republiky (SR) neustále napreduje a v jednotlivých rokoch postupná penetrácia internetu zasahuje viac domácností. Na Slovensku využíva internet aktívne, čiže aspoň raz za mesiac, takmer polovica (46%) populácie. Vyplýva to z výsledkov výskumu, ktorý spoločnosť TNS SK realizovala vo februári a v marci r. 2008. Spoločnosť TNS so sídlom v Londýne je jednou z najväčších spoločností na svete, ktorá poskytuje marketingové informácie.

Dnešná penetrácia internetu na Slovensku je asi 35 % užívateľov, ktorí aspoň raz mesačne pracujú s internetom. Denne pracuje s internetom 11,5 % obyvateľov Slovenska starších ako 15 rokov. Tiež treba poznamenať, že na internete je 70 % populácie obyvateľov vo veku 18-39 rokov. [15]

Najčastejšie využívajú internet v domácnostiach v porovnaní s celoslovenským priemerom mladí ľudia – do 17 rokov a respondenti starší ako 60 rokov, ale aj ľudia

s vysokoškolským vzdelaním, ľudia z miest s počtom obyvateľov 20 000 – 100 000, manuálne pracujúci ľudia, ženy v domácnostiach, prípadne na materskej dovolenke. Naopak, v práci najčastejšie využívajú internet ľudia vo veku 30-59 rokov, respondenti s vyšším vzdelaním (vysokoškolské, prípadne stredoškolské s maturitou), ľudia z veľkých miest (nad 100 000 obyvateľov), súkromní podnikatelia a duševne pracujúci. Najčastejším miestom prístupu na internet je pre Slovákov pracovisko (48,3 %), na ďalších miestach nasledujú domácnosť, škola a internetové kaviarne. [16]

3. VYTVORENIE STRATÉGIE

Súčasný svet podlieha intenzívnej „demasifikácii“. Rýchlo upadá nadvláda masovej mediálnej komunikácie, ktorú nahrádza individuálne cielená komunikácia. Pokračuje syntéza nového média internetu s klasickými médiami – rozhlasom, televíziou, s informačnými a tlačovými agentúrami atď. Vzniká posilnenie interaktivity a obojsmernej komunikácie ako základného princípu moderného internetového marketingu. Spoločnosť TNS SK na základe výsledkov výskumov reaguje na aktuálny vývoj na reklamnom trhu a na skutočnosť, že v súčasnosti zadávateľia reklamy čoraz viac využívajú internet na propagáciu svojich výrobkov či služieb.

Je preto nutné vytvoriť marketingovú komunikačnú stratégiu prostredníctvom cielených foriem internetového marketingu. Pre porovnanie uvádzam perspektíva klasickej a internetovej reklamy v roku 2009 a v budúcnosti.

Pozícia klasickej reklamy a internetovej reklamy v roku 2009

Na základe článkov denníka SME (rubrika ekonomika) sa môžeme dozvedieť, že začiatkom roku 2009 sa postupne znížil počet reklám na televíznych obrazovkách. A to aj napriek tomu, že vďaka zníženiu cien za reklamné šoty medziročne výrazne zlacneli. Podniky, ktoré si reklamu objednali, vďaka tomu za jej odvysielanie v januári tohto roka spolu zaplatili ani nie polovicu toho, koľko výdavkov investovali do reklamy v januári minulý rok. Množstvo reklamy i objem výdavkov do nej v ostatných médiách v januári 2009 medziročne stagnovali, v lepšom prípade mierne rástli. Aj vďaka poklesu cien za reklamu v televíziách však celkové výdavky do reklamy v prvom mesiaci tohto roka dosiahli len niečo vyše 51 miliónov eur. To je o 44,33 % menej v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Oveľa menej reklamných šotov či inzerátov než v januári 2008 si podľa Vladimíry Jakubéczyovej, manažérky TNS SK, objednali banky. V ich prípade ide o vyše 70 % pokles. Aj sami sme svedkami toho, že na televíznych obrazovkách klesol medziročne počet reklám zameraných na mobilnú komunikáciu (37 %) a o vyše pätinu na automobily. [3]

Orientáciu na internetovú reklamu vyjadrujú vo svojej publikácii aj autori Vysekalová a Mikeš: „Človek zajtraška bude „on-line“. Ale nie každý. Možno očakávať aj silný odpor časti verejnosti voči internetovému marketingu a jeho komunikačným technikám. Každopádne je zrejmé, že reklama dneška, tá klasická, má tendenciu k mlčaniu.“ [1]

„V posledných troch mesiacoch klesá záujem o televíznu reklamu.“ vyjadrila sa A. Doletinová z agentúry Aegis Media Slovakia. [3] Ako tvrdí, chýbajú dlhodobé kontrakty a klienti - podniky stoja skôr o kratšie reklamné a marketingové projekty. Podľa B. Poláka zo spoločnosti Starmedia: „sa následky krízy v reklame prejavia naplno až v budúcom roku. Ten sa bude plánovať na základe výsledkov tohto roku, teda obozretnejšie a s menšími disponibilnými zdrojmi.“ [3]

Objem reklamy v médiách

Výdavky na reklamu (v eurách)	január 2009	január 2008
Televízie	31 922 130	74 324 008
Tlač	9 396 287	9 365 997
Rádiá	4 944 299*	3 672 699
Množstvo odvysielaných šotov / zverejnených reklám (ks)		
Televízie	19 868	22 620
Tlač	4653	3874
Rádiá	14 505*	12 792
Celková dĺžka odvysielaných šotov / počet inzertných strán		
Televízie	8 679 minút	9 699 minút
Tlač	2598 strán	2350 strán
Rádiá	5944 minút*	5683 minút

* v januári 2009 pribudlo v monitoringu rádio Jemné melódie, ktoré TNS v roku 2008 nemonitorovala.

Zdroj: TNS SK

Obrázok 2 Objem reklamy v médiách v januári r. 2008 a r. 2009

Prameň: [3]

Výdavky do komunikačných projektov a kampaní už znížil mobilný operátor Orange Slovensko. Medziročný pokles výdavkov je odhadovaný o 10 - 20 %. „Budeme investovať len tam, kde to prináša reálne výsledky,“ povedal D. Bradáč hovorca z úseku komunikácie a značky spoločnosti Orange Slovensko. Dodal, že firma chce posilniť najmä výdavky na internete a v direct marketingu. [3]

To je dôkazom toho, aké dôležité je vybrať také reklamné médium, ktoré podniku prinesie za najnižšiu cenu najväčšiu pozornosť potenciálneho zákazníka.

Reklama na internete stúpla o vyše polovicu

Na základe informácií Asociácie internetových médií, si inzerenti v roku 2008 objednali na slovenskom internete reklamu v hodnote 24,6 milióna eur. Ide o viac ako 50 % nárast oproti predošlému roku. Najpopulárnejšia bola bannerová reklama (vizuálna forma internetovej reklamy pomocou animovaných bannerov) s viac než polovičným podielom, nasledovaná riadkovou a katalógovou inzerciou. „Na rok 2009 sa dá predpokladať približne 30 % nárast tržieb,“ tvrdí predseda asociácie Milan Csaplár. „Internetová reklama si svoj narastajúci trend zachová aj v čase globálnej krízy.“ [4]

Reklama na internete (internet marketing) má na rozdiel od ostatných foriem reklamy nasledovné prednosti:

- zacielenie,
- možnosť individualizácie obsahu,
- jednoduchosť prístupu k informáciám,
- pohodlnosť prístupu k informáciám,
- väčšia názornosť informácií,

- cena reklamy,
- pôsobenie správy reklamy,
- rýchlosť,
- presnú merateľnosť.

Vďaka tomu môže byť internetový marketing veľmi efektívny. Internet marketing je popri kvalitnom obsahu a dizajne webových stránok kľúčovou súčasťou internetovej stratégie. Internetová stratégia a e-marketing by preto mali tvoriť súčasť marketingu každého podniku i webového projektu. Technicky dokonalá, zaujímavá a užívateľsky prívetivá webová stránka však nestačí, pretože takéto stránky si môže nechať vytvoriť každý podnik. Dôležitý je internetový marketing, na základe ktorého je možné zvýšiť počet nových návštevníkov na webové stránky a tým prispieť k zvýšeniu ziskov podniku. Obsah internetovej reklamy je potrebné zvoliť spôsobom, ktorý zaujme, ale zároveň privedie zákazníka k nákupu.

Výsledky prieskumov Eurostatu ukazujú príjemnú správu, že na Slovensku má až 98 % podnikov prístup na internet. Zaujímavým výsledkom prieskumu je tiež skutočnosť, že 70 % slovenských podnikov má vlastnú webovú stránku. [14] Tieto výsledky ukazujú, že internetová reklama ako súčasť elektronického marketingu nachádza v podnikoch SR svoje uplatnenie.

4. TVORBA INTERNETOVEJ PREZENTÁCIE

Internetový marketing je vhodné použiť už v počatočnej fáze vývoja webových stránok, ako aj v konečnej etape, kde sa riešia rôzne dokončovacie práce, optimalizácie a pod. Internetový marketing a prieskum východiskového stavu je základom v ďalšej činnosti pri vývoji internetovej prezentácie. Aké výhody prinesie internetový marketing založený na vyhľadávateľoch?

Optimalizácia pre vyhľadávače (SEO)

Skratka SEO pochádza z anglického Search Engine Optimization, teda optimalizácie pre vyhľadávače. Vyhľadávače ako Google, Atlas či Zoznam využívajú postupy, ktoré určujú relevanciu webu vo vzťahu k vyhľadávanému výrazu. Pokiaľ hľadáte napríklad súslowie „optimalizácia pre vyhľadávače“, vyhľadávač nájde vo svojej databáze všetky stránky, ktoré túto frázu obsahujú, a interne si ich ohodnotí. Tie, ktoré majú najvyššiu hodnotu, potom zobrazuje ako prvé a tie s nižšou hodnotou pod nimi. Kritéria a postupy, ktorými jednotlivé vyhľadávače hodnotia stránky, sú veľmi zložité a líšia sa od vyhľadávača k vyhľadávaču. Napríklad Google používa niekoľko desiatok takých kritérií a postupy vyhodnocovania priebežne mení a zdokonaľuje. [12]

Prečo byť na prvej stránke?

Z prieskumov vyplýva, že cez 90 % užívateľov si vyberie stránku, ktorú navštívi, práve z výsledkov zobrazených na prvej stránke výpisu. 80 % z nich zameria svoju pozornosť na prvých 5 odkazov, 20 % užívateľov si pozrie všetky odkazy na prvej stránke.

Search engine marketing (SEM)

Search engine marketing (SEM) je metóda získavania zákazníkov, ktorá využíva internetové vyhľadávače. Jej podstatou je umiestnenie odkazu na propagovaný web na dobre viditeľnom mieste (prvú stránku) vo výsledkoch vyhľadávania relevantných fráz. [12]

PPC služby

Po vytvorení reklamného odkazu zvolí webdizajnér pre web stránky tzv. kľúčové slová, na ktoré sa reklama zobrazí a podnik, ktorý si dal zhotoviť svoju web stránku určí sumu, ktorú je ochotný platiť za každé kliknutie. Platba závisí len od počtu kliknutí na web-reklamu (tzv. PPC- Pay Per Click). V rámci každej reklamnej zostavy je možné vytvoriť jeden alebo viac reklamných odkazov a zvoliť súbor kľúčových slov, ktoré vyvolajú zobrazenie reklamných odkazov. Každá reklamná zostava beží na jednom súbore kľúčových slov.

Hlavnými výhodami internetového marketingu prostredníctvom vyhľadávačov sú presné cielenie na potenciálnych zákazníkov, kontrolované výdavky na internetový marketing a zvýšenie počtu oslovenej populácie.

5. KRITÉRIUM ÚSPEŠNOSTI INTERNETOVÉHO MARKETINGU

Akákoľvek forma propagácie by sa mala merať a vyhodnocovať a internetový marketing nie je samozrejme výnimkou. Kritérium pre hodnotenie efektivity internetovej prezentácie (marketingu) môže byť:

- počet zobrazení danej stránky,
- počet privedených návštevníkov na stránku – analýza návštevnosti poskytuje prehľad o počte a štruktúre návštevnosti a následne pomôže zvýšiť efektívnosť webovej stránky podniku,
- počet kliknutí na odkaz alebo zvýšenie konverzného pomeru.

Kritérium pre hodnotenie efektivity e-mailovej kampane: [11]

- doručiteľnosť správ – koľko rozoslaných e-mailov bolo z celkového počtu skutočne doručených,
- open rate – koľko užívateľov si e-mail preukázateľne otvorilo,
- click rate – koľko užívateľov kliklo na odkaz obsadený v správe,
- reakcia – koľko užívateľov odpovedalo na e-mail (pokiaľ správa obsahovala pohnútku vedúcej k odpovedi),
- konverzácia – koľko užívateľov na základe e-mailovej kampane bolo skonvertovaných (napr. vytvorili objednávku),
- odhlásenie – koľko užívateľov sa odhlásilo z ďalšieho rozosielania.

ROI (Return of Investment) dá jasnú odpoveď kedy sa vynaložená investícia vráti vo forme ekonomického prínosu. Internet poskytuje možnosť relatívne jednoducho zamerať internetovú kampaň na špecifickú cieľovú skupinu.

ZÁVER

Dôsledkom krízy je skutočnosť, že o stále zmenšujúci sa počet zákazníkov bojuje rovnaký počet podnikov. V tejto situácii prežije iba ten podnik, ktorý zvolí efektívnejší spôsob oslovenia zákazníkov.

Internetizácia spoločnosti aj v Slovenskej republike neustále napreduje. Internet je prostriedkom, kde spotrebiteľ získava informácie o cenách, výhodách a nevýhodách jednotlivých tovarov a služieb. Zdrojom týchto informácií sú na jednej strane samotní predávajúci a na strane druhej spotrebiteľia.

LITERATÚRA

1. VYSEKALOVÁ, J. - MIKEŠ, J.: *Reklama*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2001-2
2. PELSMACKER, P. - GEUENS, M. - BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-968429-1-9
3. Reklamy v televízii ubudlo: Stojí menej. SME - 12. 3. 2009, č. 59, roč. 17, Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/4345567/reklamy-v-televizii-ubudlo-stoji-menej.html>
4. <http://www.sme.sk/srchiv>
5. <http://www.wms.sk/sluzby/e-marketing>
6. http://webpresentation.sk/internetovy-marketing/profesionalny_internetovy_marketing-sem-seo-ppc.html
7. http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_marketing
8. <http://medialne.etrend.sk/blog/idealne/post/1971/marketingove-predpovede-rok-2009>
9. <http://www.inxter.net/internetov%C3%BD-hotelov%C3%BD-marketing.php>
10. <http://www.web-reklama.sk/web-marketing.php>
11. <http://www.ataxo.sk/sluzby/analyza-navstevnosti/>
12. <http://www.ataxo.sk/sluzby/sem-marketing/>
13. <http://www.euroekonom.sk/marketing/internetovy-marketing/>
14. <http://interval.cz/clanky/spravy-zo-slovenskeho-internetu-25/>
15. <http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=10128>
16. <http://www.tns-global.sk/spravy.php?type=tlacove&id=161>
17. <http://www.tns-global.sk/spravy.php?type=tlacove&archive=2008&id=225>
18. <http://www.tns-global.sk/profil.php>

Príspevok je časťkovým výstupom z výskumnej úlohy VEGA: č. 1/0471/08: Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Lucia Dobrotková pôsobí ako doktorandka na Katedre ekonomiky Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline v odbore Ekonomika a manažment podniku. Zaoberá sa oblasťou marketingu a marketingovej komunikácie v podnikoch cestnej dopravy v SR.

Ing. Lucia Dobrotková
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
e-mail: lucia.dobrotkova@fpedas.uniza.sk

OCHRANA ZÁKAZNÍKA NA ÚROVNI EURÓPSKEJ ÚNIE

Jana URDZIKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok pojednáva o ochrane zákazníka na úrovni Európskej únie. Existuje množstvo nástrojov, ktoré na jednej strane predstavujú povinnosti a záväzky pre podnikateľské subjekty a na druhej strane práva a ochranu pre zákazníkov, no i napriek tomu nájsť účinné riešenie ochrany pred nekvalitou produktov, nie je vôbec jednoduché.

Kľúčové slová: ochrana zákazníka, podnikateľský subjekt, Európska únia, nekvalita produktov

ABSTRACT

The paper deals with customer protection on European Union level. There is quantity of tools which represent obligations and responsibilities for business subject on one hand and rights and customer protection on the other hand. In spite of this fact, it isn't easy, to find an effective solution to protect before low-class products.

Key words: customer protection, business subject, European Union, low-class products

JEL klasifikácia: D12, D18, D21, L20

ÚVOD

V dnešnom globalizujúcom sa svete je pre subjekty vystupujúce v trhovom prostredí zložitá zorientovať sa v možnostiach riešenia sťažností, reklamácií a sporov súvisiacich s nekvalitnými produktmi a službami s nimi súvisiacimi. Pred samotnou analýzou možností ochrany zákazníkov je nutné, uvedomiť si špecifikáciu trhov vzhľadom na skupiny zákazníkov. Vzhľadom na skupiny zákazníkov možno trhy rozčleniť na:

- **B2B (Business to Business)** – obchodný vzťah medzi *dodávateľom* na jednej strane a *odberateľom*, ktorý dodané produkty ďalej využije vo svojom podnikaní, na strane druhej a v tomto vzťahu predstavuje zákazníka - externého zákazníka.
- **B2C (Business to Consumer)** – obchodný vzťah medzi *predávajúcim-podnikateľským subjektom* na jednej strane a *kupujúcim-spotrebiteľom*, ktorý produkt potrebuje pre uspokojenie svojej individuálnej potreby, resp. potreby svojej rodiny, na strane druhej a v tomto vzťahu predstavuje zákazníka - spotrebiteľa.

Obe z uvedených trhových prostredí vyžadujú odlišné postupy v prístupe ku zákazníkom, ktoré vyplývajú z obchodno-záväzkových vzťahov medzi podnikateľským subjektom a zákazníkom.

Existuje množstvo nástrojov, ktoré na jednej strane predstavujú povinnosti a záväzky pre podnikateľské subjekty a na druhej strane práva a ochranu pre zákazníkov, no i napriek tomu nájsť účinné riešenie ochrany pred nekvalitou produktov a vyhnúť sa tak zbytočným sporom, nie je vôbec jednoduché. Komplikovaným a zložitým sa stáva vzťah, ak nie je rovnovážny. A práve B2C, teda vzťah podnikateľský subjekt a zákazník-spotrebiteľ je

nerovnovážny, tzn. že ide o postavenie strán s rozdielnou ekonomickou silou a odlišnými skúsenosťami. Vzhľadom k tomu je nevyhnutné regulovať a vytvárať nástroje slúžiace na reguláciu týchto vzťahov v trhovom prostredí.

1. LEGISLATÍVNY RÁMEC OCHRANY PRED NEKVALITOU PRODUKTOV

Jednotný trh EÚ predstavujúci voľný pohyb tovaru a slobodné poskytovanie služieb zároveň signalizuje rastúcu snahu o lepšie poznanie európskeho zákazníka a o jeho ochranu, pretože zákazník, zvyčajne spotrebiteľ je vždy ten, kto je slabší vo vzťahu podnikateľský subjekt – zákazník a pri stále väčšom sortimente ponúkaných produktov a ich zvyšujúcej sa technickej úrovni, sa nevýhodné postavenie zákazníka stále prehĺbuje. Ako už bolo uvedené, ide o postavenie strán s rozdielnou ekonomickou silou, organizačnými väzbami a odlišnými skúsenosťami a preto je nevyhnutné regulovať a vytvárať nástroje slúžiace na reguláciu týchto vzťahov v trhovom prostredí, čo je úlohou *spotrebiteľského práva*.

Medznou problematikou k ochrane spotrebiteľa je *ochrana trhu a hospodárskej súťaže*. Pri hľadaní rozhrania medzi ochranou trhu a ochranou spotrebiteľa sa neteritoriálne hranice hľadajú ťažko, lebo zámer chrániť trh môže poškodiť spotrebiteľa, a naopak. (Drgoncová, 2007) Z toho vyplýva, že neodlučiteľnou súčasťou jednotného trhu EÚ je zavedenie a dodržiavanie spoločných pravidiel zakotvených v legislatívnom rámci.

Legislatívne zabezpečenie, teda systém právnych noriem, ktoré upravujú spoločný trh, jeho základné slobody a mechanizmus hospodárskej súťaže, hospodársku a menovú úniu **v systéme európskeho práva zastrešuje komunitárne právo.**

Predmetom komunitárneho práva je vo všeobecnosti regulácia ekonomických vzťahov. Tento autonómny právny systém, ktorý sa vyznačuje svojimi špecifikami vzhľadom na vysoký stupeň ekonomickej integrácie, je odvodený od medzinárodného práva a reguluje správanie, tak členských štátov EÚ, ako aj súkromných osôb, v súvislosti so spoločným trhom a na spoločnom trhu EÚ. Komunitárne právo sa tak stáva integrálnou súčasťou práva aplikovateľného na území členských štátov. (Klučka, 2004) Zabezpečenie jednotnej a účinnej aplikácie komunitárneho práva vo všetkých členských štátoch vyplýva zo Zmluvy o založení ES, na základe ktorej boli sformulované princípy priameho a nepriameho účinku, princíp prednosti komunitárneho práva pred právom národným a princíp zodpovednosti členského štátu za škodu spôsobenú fyzickej, či právnickej osobe porušením komunitárneho práva. Súčasná podoba vzťahu komunitárneho práva a národných právnych poriadkov má zároveň priamy dopad na základné techniky a pravidlá aplikácie, či tvorby práva, a nepriamy na postavenie legislatívnych, súdnych a výkonných ústavných orgánov členských štátov a na ich vzájomné vzťahy, t.j. del'bu moci v členskom štáte.

Komunitárne právo vo svojej podstate predstavuje hierarchicky usporiadaný právny poriadok, v ktorom *zakladajúce medzinárodné zmluvy predstavujú primárne právo najvyššej právnej sily* v dôsledku toho, že upravujú inštitucionálny základ a materiálny fundament spoločenstiev. Na ich úrovni sa nachádzajú aj všeobecné právne zásady, súdne rozhodnutia a obvyčaje. Na základe a v rozsahu splnomocnení primárneho práva orgány spoločenstiev prijímajú normatívne akty a iné dokumenty sekundárneho komunitárneho práva, ktoré však musia byť v súlade s primárnym právom. V dôsledku toho primárne právo predstavuje nielen základ, ale aj rámec a hranice legislatívnych oprávnení pre pramene sekundárneho práva. (Klučka, 2004)

Spolupráca v rámci EÚ a teda aj jej legislatívny rámec ochrany zákazníka pred nekvalitou produktov vychádza z podmienok trhového prostredia a správania sa subjektov na jednotnom trhu EÚ.

Slobodný pohyb tovaru a slobodné poskytovanie služieb na vnútornom trhu EÚ je garantovaný *primárnym komunitárnym právom* - článkami 28 až 30 Zmluvy o založení ES a *realizačnými nástrojmi*, ktorými sú (Steinlová, 2007):

- **predchádzanie novým technickým prekážkam obchodu;**
- **vzájomné uznávanie;**
- **technická harmonizácia** (nariadenia, smernice, rozhodnutia prijaté na úrovni EÚ).

Prvé dva z nich sú navzájom previazané a vychádzajú zo zásady, že prekážky slobodného pohybu tovaru a služieb v zásade medzi členskými štátmi nie sú dovolené, výnimočne z dôvodov ochrany verejného záujmu (článok 30 Zmluvy o založení ES).

Európska legislatíva sa v oblasti voľného pohybu tovaru a slobodného poskytovania služieb delí na tzv. **harmonizovanú oblasť** (rovnaká pre všetky členské krajiny) a **neharmonizovanú oblasť** (národné úpravy). V harmonizovanej oblasti je podmienkou voľného pohybu tovaru a slobodného poskytovania služieb splnenie požiadaviek príslušných smerníc resp. nariadení vlády, zatiaľ čo v neharmonizovanej oblasti je predmetom vzájomného uznávania rovnaká úroveň ochrany právom chránených záujmov, ktoré produkt poskytuje. Pod úrovňou ochrany právom chránených záujmov sa rozumie úroveň ochrany zdravia, života ľudí a zvierat, ochrany rastlín, národného a kultúrneho bohatstva alebo verejnej morálky. (Laurovičová, 2007)

Výrobky, ktoré sú predmetom uvádzania na trh v rámci EÚ, tak môžu byť výrobkami, na ktoré sa vzťahuje alebo nevzťahuje všeobecne záväzný právny predpis. V prvom prípade hovoríme o **regulovanej sfére**, v druhom prípade o **neregulovanej sfére**. Ak ide o reguláciu na úrovni EÚ, dosiahla sa postupným približovaním práva jednotlivých členských krajín. Technickou harmonizáciou však nevzniká iba **harmonizovaná regulovaná oblasť**, ale aj **harmonizovaná neregulovaná oblasť** – ak ide o tvorbu európskych technických noriem spracovaných na úrovni CEN, CENELEC, ETSI.

Existuje však ešte oblasť, v ktorej sa prekrýva regulovaná a neregulovaná sféra, harmonizovaná a neharmonizovaná oblasť, nazývaná tzv. **sivá zóna**. Pre výrobky, ktoré sú určené zákazníkovi - spotrebiteľovi, alebo je pravdepodobné, že ich bude používať, sa v tejto tzv. sivej zóne uplatňuje *Smernica o všeobecnej bezpečnosti výrobkov (2001/95/ES)*, ktorá ukladá povinnosť výrobcovi uvádzať na trh len bezpečné výrobky (platí to aj pre uvádzanie výrobkov na trhy tretích krajín - mimo EÚ).

Vzhľadom na to, že existuje určitý rozdiel v miere zodpovednosti za výrobok, ktorá je úmerná druhu regulácie, treba v zásade rozlišovať, či je výrobok upravovaný smernicami Starého prístupu, Nového prístupu a/alebo Smernicou o všeobecnej bezpečnosti výrobkov.

Európska únia pri harmonizácii technickej legislatívy v snahe odstrániť technické prekážky obchodu a podporiť rozvoj jednotného európskeho trhu zaviedla popri tzv. **Starom prístupe** i tzv. **Nový prístup** k technickej harmonizácii, ktorý od základu zmenil pohľad na technické požiadavky na výrobky a predovšetkým nanovo určil zodpovednosť jednotlivých operátorov za bezpečnosť výrobkov na trhu. (Drgoncová, 2007)

Nový prístup znamenal prelom vo voľnom pohybe tovaru, pretože zaviedol flexibilnejší prístup, ktorým sa ustanovujú iba základné požiadavky zamerané na charakteristiky bezpečnosti, compatibility a výkonnosti výrobkov, pričom ich detaily – vzorové naplnenie týchto požiadaviek, je ponechané na normalizačné grémiá. Tzn. že v právnych predpisoch sa stanovuje úroveň ochrany právom chránených záujmov, ale nestanovuje sa v nich výber technického riešenia, ktorý sa na dosiahnutie tejto úrovne vyžaduje. (Steinlová, 2009)

V prípade výrobkov upravovaných Novým prístupom sú na úrovni EÚ upravované len zásadné bezpečnostné požiadavky na výrobky a detailné splnenie týchto požiadaviek je rozpracované v harmonizovaných normách.

Vzhľadom ku zložitému systému právnych aktov a odhaleniu ďalších prekážok brániacim voľnému pohybu výrobkov na vnútornom trhu EÚ bolo nutné revidovať právne akty Nového prístupu. Revízia bola ukončená v roku 2008, výsledkom čoho je nový regulačný rámec na výrobky, ktorý sa dotýka väčšiny priemyselných výrobkov a pozostáva z 3 právnych úprav (Tab. 1). Zámerom revízie bolo nahradiť zložitý systém právnych aktov Nového prístupu tak, aby mal priamy účinok v členských štátoch, tzn. že si nevyžaduje transpozíciu do vnútroštátneho právneho poriadku, ale môže byť podporený, resp. sprísnený právnymi predpismi členského štátu. Cieľom revidovaného regulačného rámca je uľahčiť fungovanie vnútorného trhu výrobkov, posilniť a modernizovať podmienky pre uvádzanie celého radu priemyselných výrobkov na trh EÚ a odstrániť zostávajúce prekážky brániace voľnému pohybu výrobkov.

Legislatívny rámec tzv. Nového prístupu revidoval i modulárny prístup posudzovania zhody, pravidlá na umiestňovanie a používanie značiek zhody CE.

Tabuľka 1 Legislatívny rámec tzv. Nového prístupu.

LEGISLATÍVNY RÁMEC TZV. NOVÉHO PRÍSTUPU	ÚČINNOSŤ ODO DŇA
NARIADENIE Európskeho parlamentu a Rady č. 764/2008/EC z 9. júla 2008, ktorým sa ustanovujú postupy týkajúce sa uplatňovania niektorých vnútroštátnych technických pravidiel na výrobky, ktoré sú zákonne uvedené na trh v inom členskom štáte a ktorým sa zrušuje rozhodnutie č. 3052/95/EC – tzv. nariadenie o vzájomnom uznávaní	13. mája 2009
NARIADENIE Európskeho parlamentu a Rady č. 765/2008/EC z 9. júla 2008, ktorým sa ustanovujú požiadavky akreditácie a dohľadu nad trhom v súvislosti s uvádzaním výrobkov na trh a ktorým sa zrušuje Nariadenie (EEC) č. 339/93	1. januára 2010
ROZHODNUTIE Európskeho parlamentu a Rady č. 768/2008/EC o spoločnom rámci na uvádzanie výrobkov na trh a o zrušení Rozhodnutia 93/465/EEC	1. januára 2010

Prameň: www.unms.sk a www.europa.eu

Legislatívne dokumenty, ktoré zabezpečujú voľný pohyb výrobkov a slobodné poskytovanie služieb a zároveň upravujú ochranu práv spotrebiteľov a zákazníkov, ručenie za škody spôsobené chybou výrobku a posudzovanie zhody, pozostávajú spravidla z nariadení alebo iných právnych aktov EÚ na nadnárodnej úrovni, na ktorú nadväzuje národná (vnútroštátna) úroveň.

Je potrebné zdôrazniť, že európska legislatíva v oblasti ochrany spotrebiteľa, zákazníka netvorí samostatný, jednotný systém a nie je ani samostatným právnym odvetvím. Problematika ochrany spotrebiteľa je začleňovaná v európskych krajinách na rôzne miesta právnych radov (právo občianske, verejné, procesné atď.) a európske právne akty idú naprieč rôznymi právnymi odbormi.

2. INŠTITUCIONÁLNE ZABEZPEČENIE OCHRANY PRED NEKVALITOU PRODUKTOV

Fungovanie EÚ sa vykonáva prostredníctvom sekundárneho komunitárneho práva, ktoré tvoria inštitúcie EÚ. Sekundárne komunitárne právo je tzv. „odvodené právo“, ktoré sa odvíja od zmocňovacej normy zakotvenej v primárnom práve (Právne akty EÚ, 2009).

Hlavnými rozhodovacími inštitúciami sú:

- **Európsky parlament** – zastupuje občanov EÚ,
- **Rada Európskej únie** – reprezentuje jednotlivé členské štáty,
- **Európska komisia** – presadzuje záujmy Únie ako celku.

Tento „inštitucionálny trojuholník“ pripravuje politiku a právne zákony (predpisy, nariadenia a rozhodnutia) platné v celej EÚ, pričom musia dodržiavať pravidlá a postupy stanovené v zakladajúcich zmluvách, na ktorých je vybudovaná EÚ a ES. Nemenej dôležitú úlohu má **Súdny dvor Európskych spoločenstiev**, ktorý presadzuje európsky právny poriadok a **Dvor audítorov**, ktorý kontroluje financovanie činností Únie.

Pôsobnosť jednotlivých hlavných inštitúcií EÚ v ochrane spotrebiteľa bola a zostáva rozdielna (Drgoncová, 2007). **Najvýznamnejšia úloha v ochrane pred nekvalitou produktov a teda aj v ochrane zákazníka-spotrebiteľa pripadá Rade Európskej únie, ktorá je hlavnou zákonodarnou inštitúciou EÚ.** Bez súhlasu Rady ministrov sa návrh nijakého právneho predpisu nestane súčasťou práva Európskych spoločenstiev a EÚ, a to platí i o návrhu novej politiky EÚ. Rada vydáva právne akty v oblasti ochrany spotrebiteľa spolu s Európskym parlamentom v tzv. procese spolurozhodovania. Rada EÚ disponuje zákonodarnými a výkonnými právomocami.

Európsky parlament (EP) má postavenie spoluzákonodarcu v rámci procedúry spolurozhodovania. Rad významných prameňov sekundárneho práva na ochranu spotrebiteľa je výsledkom uplatnenia tejto spôsobilosti Európskeho parlamentu a Rady EÚ. Postup spolurozhodovania je najdôležitejším legislatívnym postupom uplatňovaným v EÚ a založený na zásade rovnosti právomocí medzi EP a Radou EÚ. Z toho vyplýva, že majú rovnaké práva a povinnosti a prijímajú legislatívu spoločne. Skutočnosť, že EP reprezentuje záujmy občanov EÚ a je nimi priamo volený, pomáha zaručiť demokratickú zákonnosť európskeho práva.

Európsky parlament zohráva významnú úlohu pri presadzovaní spotrebiteľskej politiky a legislatívy. Primárne sa touto problematikou zaoberá Výbor pre vnútorný trh a ochranu spotrebiteľa (IMCO).

Európska komisia je nadnárodný orgán, ktorý nie je podriadený žiadnej štátnej moci, funguje ako „strážca zmlúv“ a záujmov Spoločenstva ako celku (Horová, 2006). Je orgánom s kombinovanou právomocou. Vystupuje ako orgán výkonnej moci, čo znamená, že zodpovedá za implementáciu rozhodnutí EP a Rady EÚ, ale vystupuje aj ako nositeľ legislatívnej iniciatívy, normotvorca s nezávislou delegovanou právomocou a žalobca pred Súdnym dvorom ES. Má právo a povinnosť sledovať, kontrolovať a dohliadať na plnenie komunitárneho práva v celej EÚ a pripravuje návrhy nových európskych právnych predpisov, ktoré predkladá Európskemu parlamentu a Rade Európskej únie.

V Európskej komisii má za oblasť ochrany zákazníka-spotrebiteľa hlavnú zodpovednosť Generálne riaditeľstvo pre zdravie a ochranu spotrebiteľa (DG SANCO), ktoré je v súčasnosti najvýznamnejším orgánom pre otázky spotrebiteľov na svete vzhľadom na najväčšiu šírku záberu a najväčšiu právomoc v oblasti ochrany spotrebiteľov. (Horová, 2006) Súčasný poslanie DG SANCO je zaistenie ochrany zdravia, bezpečnosti a ekonomických záujmov spotrebiteľa a verejného zdravia.

Súdny dvor Európskych spoločenstiev predstavuje orgán súdnej moci s nezastupiteľným miestom v ochrane spotrebiteľa. Z pozície svojho zaradenia do súdnej moci rozhoduje spory, pri ktorých vytvára výklady prameňov primárneho a sekundárneho

práva. V EÚ súdna moc nechráni práva súkromných osôb iba na ich návrh, ale koná predovšetkým na návrh nadnárodného subjektu výkonnej moci. Komisia ES má právomoc predkladať návrhy na začatie konania pred Súdnym dvorom ES, čím sa do súdnej ochrany práv spotrebiteľa v práve ES dostáva verejnoprávny prvok.

Na dosiahnutie súladu vnútroštátneho práva s komunitárnym a úniovým právom slúži inštitút prejudiciálnej otázky, pomocou ktorého sa vytvára priestor pre národné súdy, aby v rámci svojej právomoci umožnili Súdnemu dvoru ES zjednocovať výklad a uplatnenie práva EÚ aj vtedy, keď právomoc rozhodnúť v merite veci patrí národnému súdu. (Drgoncová, 2007)

EÚ sa snaží posilniť ochranu zákazníka, spotrebiteľa nielen zlepšovaním právnych predpisov, ale aj inými prostriedkami, ako napríklad podporou spotrebiteľských združení a spotrebiteľských centier v EÚ.

Európske spotrebiteľské centrá sú povinnými inštitúciami, ktoré musia členské štáty EÚ vytvoriť podľa Rozhodnutia Európskeho parlamentu a Rady č. 1926/2006/ES z 18. decembra 2006, ktorým sa stanovuje všeobecný systém financovania opatrení spoločenstva na podporu spotrebiteľskej politiky na roky 2007 až 2013.

Cieľom Siete európskej spotrebiteľskej pomoci je poskytnúť plné služby spotrebiteľom od informácií až po rozhodnutia sporov a umožniť im tak plne využiť výhody vnútorného trhu EÚ bez ohrozovania ich zdravia, bezpečnosti a ekonomických záujmov.

Správne zapojenie povinných spotrebiteľských inštitúcií, ale aj dobrovoľných spotrebiteľských organizácií a združení do politik EÚ je kľúčovým prvkom pri vytváraní lepšej a efektívnejšej ochrany spotrebiteľa. V súčasnosti existujú dve európske organizácie, ktoré sú financované z prostriedkov Spoločenstva, a to Európske združenie pre koordináciu zástupcov spotrebiteľov pri technickej normalizácii (ANEC) a Európsky výbor spotrebiteľských združení (BEUC). Okrem nich existujú ešte ďalšie organizácie a združenia, ktorých hlavným cieľom je podpora záujmov spotrebiteľov, ich informovanosť, výchova a vzdelávanie k zodpovednému rozhodovaniu na trhu.

Problematika ochrany spotrebiteľa, zákazníka je natoľko dôležitou, že sa stala predmetom záujmu i na medzinárodnej úrovni. Nemožno nespomenúť dve pomerne významné medzinárodné organizácie – OECD (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) a CI (Svetová federácia združení spotrebiteľov).

3. MONITOROVACIE INFORMAČNÉ SYSTÉMY

V rámci EÚ a EHP fungujú viaceré monitorovacie informačné systémy ako napr. RAPEX, RASFF, Eudra Vigilance, Eudra Pharm a iné, ktorých hlavnou úlohou je zabezpečiť výmenu informácií medzi Európskou komisiou, členskými štátmi Európskej únie a 3 štátmi Európskeho hospodárskeho priestoru (Islandom, Lichtenštajnskom a Nórsym kráľovstvom). **Ich cieľom je zabezpečiť, aby sa k spotrebiteľovi v EÚ a EHP nedostali nebezpečné výrobky, ktoré by ohrozovali jeho zdravie a bezpečnosť, ale aj životné prostredie.** V podstate informačné systémy umožňujú priebežne monitorovať a riešiť ochranu zákazníkov pred nekvalitou a slúžia tak organizáciám, ako aj samotným zákazníkom.

4. SOLVIT – ÚČINNÉ RIEŠENIE PROBLÉMOV

Európska únia zaviedla službu SOLVIT (Solv.IT – proactive web solutions) s cieľom prekonať ťažkosti a pomáhať občanom a podnikateľským subjektom

EÚ s hľadaním rýchlych a pragmatických riešení problémov v súvislosti s vnútorným trhom. SOLVIT je on-line sieť na riešenie problémov. V princípe rieši akýkoľvek cezhraničný problém medzi podnikateľským subjektom alebo jednotlivcom na jednej strane a vnútroštátnym verejným orgánom niektorého členského štátu EÚ na strane druhej, ktorý sa týka možného porušenia práva EÚ.

Vnútorný trh ponúka nielen občanom, ale aj podnikateľským subjektom množstvo príležitostí. A hoci vnútorný trh EÚ vo všeobecnosti funguje dobre, nemožno vylúčiť, že niekedy dochádza k chybám alebo sa môžu vyskytnúť problémy pri výklade zákonných práv. V takomto prípade môže pomôcť práve SOLVIT. SOLVIT je v podstate alternatívnym mechanizmom riešenia sporov. SOLVIT však nerieši problémové prípady medzi podnikateľskými subjektmi alebo medzi spotrebiteľmi a podnikateľskými subjektmi.

5. EEJ-NET – ÚČINNÉ RIEŠENIE SPOROV

EEJ-Net je označenie pre Európsku mimosúdnu sieť (European Extra-Judicial Network), ktorá začala pôsobiť v EÚ v roku 1997. Patria do nej kontaktné spotrebiteľské centrá všetkých členských krajín vrátane Nórska a Islandu. Sieť nahradila pri spotrebiteľských sporoch klasické súdne procesy a skrátila ich na minimum. Spotrebiteľ – často krát málo zbehlý v zákonoch – nezostane odkázaný sám na seba, lebo pracovníci siete prevezmú jeho reklamáciu takpovediac na seba a v spore ho zastupujú. A to aj voči výrobcovi, či poskytovateľovi služby z iného štátu. Zákazník teda nemusí mať traumy z neznalosti jazyka, ani z toho, že nepozná rozdiely v zákonoch inej krajiny.

V súčasnosti EEJ-Net už neexistuje ako samostatná sieť, no bola integrovaná do siete Európskych spotrebiteľských centier (ECC-Net - The European Consumer Centres Network), ktorá je zameraná na podporu spotrebiteľskej dôvery a jej cieľom je ponúknuť zákazníkovi široké spektrum služieb, od poskytovania informácií o ich právach, cez poskytovanie poradenstva a pomoc s ich sťažnosťami a riešením sporov.

Na obdobnom spôsobe v rámci EÚ fungujú aj mnohé ďalšie informačné a asistenčné služby, ako napr. Europe Direct, EURES (The European Job Mobility Portal; Európsky portál pre pracovnú mobilitu), Enterprise Europe Network (Podpora podnikania na dosah ruky) a iné, ktoré pomáhajú s riešením problémov nielen občanov, ale aj podnikateľských subjektov. EÚ má záujem existujúce informačné a asistenčné on-line služby postupne integrovať.

6. SYSTÉM SEBAOCHRANY

EÚ sa snaží posilniť ochranu zákazníkov a spotrebiteľov nielen zlepšovaním právnych predpisov, inštitucionálnym zabezpečením, podporou spotrebiteľských združení a centier, ale aj inými prostriedkami, ako napr. organizovaním informačných a vzdelávacích kampaní, seminárov, konferencií, vydávaním rôznych publikácií a pod.. To všetko však nestačí. Dôležitým je aj samotný systém sebaochrany zákazníkov, ale najmä spotrebiteľov v ochrane pred nekvalitou produktov. Jeho základom sú informácie, poznatky a vedomosti o svojich povinnostiach, no predovšetkým o právach. Pretože ako už bolo uvedené, vzťah medzi obchodníkom, teda organizáciou a spotrebiteľom je nevyvážený. Organizácia, na rozdiel od spotrebiteľa, dobre pozná svoj produkt a služby s ním spojené, disponuje silnejšími organizačnými väzbami a finančným potenciálom a navyše v prípade výskytu konfliktu záujmov, má skúsenosť s riešením sporu.

EK DG SANCO vydala dokument, v ktorom uvádza 10 základných práv spotrebiteľov v EÚ ako minimálnu úroveň ich ochrany. Ak sa pozrieme mimo hraníc EÚ, zistíme, že ochranou spotrebiteľov sa zaoberá i svetová organizácia CI so sídlom v Londýne, ktorá deklaruje **osem medzinárodne platných práv spotrebiteľov**, ktoré majú byť zabezpečené pre spotrebiteľov v súčasnom trhovom hospodárstve, t.j. *právo na* (Veber, 2009):

- **BEZPEČNOSŤ** – spotrebiteľ musí byť chránený pred predajom výrobkov, ktoré by mohli ohroziť jeho zdravie alebo život, týka sa to napríklad elektrospotrebičov, kontaminovaných potravín, chybných liekov či kozmetických prípravkov a pod.;
- **VOĽNÝ VÝBER TOVARU** – zabezpečenie voľného výberu kvalitného tovaru za prijateľné ceny, obmedzovanie výskytu monopolných cien, zneužívanie zmlúv, nepoctivého predaja a pod.;
- **ODŠKODNENIE** – zabezpečenie práva na náhradu za chybný výrobok, služby alebo za škodu ním spôsobenú na majetku alebo zdraví spotrebiteľa;
- **INFORMÁCIE** – poskytovanie dôležitých a pravdivých informácií o používaní výrobkov, vedľajších účinkoch a o nebezpečenstvách vyplývajúcich z používania tak, aby spotrebiteľom napomáhali k racionálnemu rozhodovaniu a umožnili im správny výber z hľadiska používania výrobku a aby zabezpečovali jednoduchosť a prehľadnosť transakcií s výrobkami i službami na trhu;
- **VZDELÁVANIE** – vytváranie podmienok pre výchovu spotrebiteľa tak, aby sa stal v priebehu života skúseným, racionálne sa rozhodujúcim subjektom trhu a vedel využívať tie faktory, ktoré priaznivo ovplyvňujú jeho rozhodnutie;
- **ZASTUPOVANIE** – podpora spotrebiteľskými združeniami, ktoré majú možnosť ovplyvňovať rozhodovanie vo vzťahu k právam spotrebiteľa a právomoc vyjadriť záujem spotrebiteľa k príprave a realizácii vládnej politiky;
- **ZÁKLADNÉ POTREBY** – v súvislosti s nárokom na primeranú úroveň má spotrebiteľ právo na uspokojenie základných potrieb, ako sú potraviny, prístrešie, voda, zdravie, ošetrovanie, vzdelanie a doprava;
- **ZDRAVÉ ŽIVOTNÉ PROSTREDIE** – zabezpečenie kvality výrobkov a služieb tak, aby neohrozovali životné prostredie po dobu ich užívania ani pri ich likvidácii po skončení životnosti.

Z uvedených práv spotrebiteľov vyplývajú logicky i povinnosti spotrebiteľov v trhovom hospodárstve. Spotrebiteľ sa musí chovať aktívne, t.j. zaujímať sa o informácie a na ich základe racionálne rozhodovať, pracovať v združeníach spotrebiteľov, dodržiavať ekologické pravidlá, aktívne uplatňovať svoje nároky, starať sa o svoje zdravie, bezpečnosť, životné prostredie.

Samotný systém sebaochrany spočíva v uvedomelosti spotrebiteľa, zákazníka. Každý spotrebiteľ, zákazník by mal poznať a vedieť o svojich právach, mal by mať poznatky o možnostiach reklamačných postupov vychádzajúci z legislatívneho rámca, ako aj vedieť o kompetentných inštitúciách, na ktoré sa v prípade potreby môže obrátiť.

V zmysle zvyšovať povedomie o spotrebiteľských právach občanov, vznikol v rámci EÚ interaktívny internetový nástroj ponúkajúci *program DOLCETA* (On-lineový rozvoj vzdelávacích nástrojov pre spotrebiteľov, Developing of On-line Consumer Education Tools for Adults), ktorý vytvorila Európska asociácia univerzít poskytujúcich ďalšie vzdelávanie (EUCEN) a podporuje ho Európska komisia – DG SANCO. Program DOLCETA je informačno-vzdelávací nástroj slúžiaci všetkým členom Spoločenstva.

Aj keď sa zdá, že práva spotrebiteľov sú v protiklade so záujmami podnikateľskej sféry, musia sa tieto vzťahy premeniť s rozvojom trhového hospodárstva vo vzájomné

partnerstvo. Záujmom podnikateľských subjektov je získať spotrebiteľa na svoju stranu, teda uspieť čo najlepšie so svojimi produktmi nielen na národnej, ale aj nadnárodnej úrovni.

ZÁVER

Prínosom príspevku je vyzdvihnúť a posilniť povedomie o nástrojoch ochrany zákazníka pred nekvalitou produktov nie len odbornej, ale aj laickej verejnosti, a tým zvýšiť ich využiteľnosť. Je nevyhnutné, aby sa práva a povinnosti jednotlivých subjektov vstupujúcich do obchodno-záväzkových vzťahov na vnútornom trhu EÚ dostali čo najhlbšie do povedomia, pretože znalosť práv a povinností umožní transparentnosť týchto vzťahov, čo sa odzrkadlí na zvyšovaní spokojnosti zákazníkov a na ekonomickom i finančnom úžitku podnikateľského subjektu.

Úlohou samotných tvorcov spotrebiteľskej politiky, politiky v oblasti hospodárskej súťaže a orgánov na presadzovanie práva v EÚ, ako aj jednotlivých organizácií a združení je úzka spolupráca, aby podporili spoločný cieľ – spokojnosť spotrebiteľov, zákazníkov, ktorý by sa mal podporovať a presadzovať i na národnej (vnútroštátnej) úrovni.

Príspevok je napísaný ako súčasť výskumnej úlohy „*Dištančné vzdelávanie v oblasti kvality produkcie, ochrany zákazníka a dozoru na trhu*“.

LITERATÚRA

1. DRGONCOVÁ, J.: *Spotrebiteľské právo v Slovenskej republike a v Európskej únii*. Šamorín : Heuréka, 2007. ISBN 978-80-89122-45-5
2. HOROVÁ, O.: *Ochrana spotrebiteľa po vstupe do Európskej unie*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodárska, 2006. ISBN 80-245-1106-1
3. <http://ec.europa.eu/solvit>
4. KLUČKA, J. et al.: *Základy európskeho práva*. Bratislava : IURA EDITION, s.r.o., 2004. ISBN 80-8078-005-6
5. LAUROVIČOVÁ, M.: Nariadenie vlády č. 294/2005 Z. z. o meradlách – Zaradenie do štruktúry európskej legislatívy a posudzovanie zhody. In: *Metrológia a skúšobníctvo 3-4/2007*. Bratislava : ÚNMS SR, 2007, s. 50 - 56. ISSN 1335-2768
6. *Právne akty EÚ*. [on-line] [cit. 2009-07-10] Dostupné na internete: http://www.europskaunia.sk/pravne_akty_eu
7. STEINLOVÁ, K.: *ÚNMS SR – nové kontaktné miesto na výroby*. Newsletter NL_05_09. [on-line] [2009-09-21] Dostupné na internete: http://www.unms.sk/?unms_sr_nove_kontaktne_miasto
8. STEINLOVÁ, K. et al.: *Technické požiadavky na výroby, posudzovanie a preukazovanie zhody*. [CD-ROM]. Bratislava : Vydavateľstvo VERLAG DASHÖFER, s.r.o., 2007. ISSN 1336-2445
9. VEBER, J. et al.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
10. www.dolceta.eu
11. www.europa.eu
12. www.unms.sk

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jana Urdziková od roku 2004 pôsobí ako odborná asistentka na Ústave priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality, na Materiálovotechnologickej fakulte v Trnave Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť manažérstva kvality a manažérstva reklamácií.

Ing. Jana Urdziková
STU Bratislava, Materiálovotechnologická fakulta, Ústav priemyselného inžinierstva,
manažmentu a kvality
Paulínska 16, 917 24 Trnava
e-mail: jana.urdzikova@stuba.sk

RECENZIA

MESÁROŠ, Peter - KRŠÁK, Branislav: *Základy projektového manažmentu*. Košice : VÚSI, edícia Ekonomia a manažment, 2009, 187 s. ISBN 978-80-89383-03-0

V súčasnosti sa v hospodárskej praxi zvýšila potreba aplikácie projektového manažmentu pri realizácii rôznych špecifických aktivít. Z tohto pohľadu je vydanie učebnice veľmi vhodné a prínosné. Predkladá publikácia venuje široký priestor základným princípom a technikám projektového manažmentu, ktorý je v súčasnosti odpoveďou najmä na otázku, ako riadiť špecifické aktivity podnikov, ktoré sú obmedzené časom a dostupnosťou zdrojov. Projektový manažment ako vedná disciplína je pomerne mladý, jeho princípy sa formovali v polovici minulého storočia a postupne sa úspešne uplatňovali v mnohých sférach spoločenského i hospodárskeho života. Súčasná prax ukazuje, že aplikácia účinných nástrojov a techník projektového manažmentu umožňuje pri realizácii špecifických aktivít pružnejšie a efektívnejšie využívať pridelené zdroje, lepšie sa koncentrovať na problém a účinnejšie riadiť a viesť projektových pracovníkov.

Z obsahového hľadiska sa predkladaná publikácia člení na sedem nosných kapitol, z ktorých každá sa potom ďalej rozdeľuje na logicky usporiadané podkapitoly venované konkrétnej problematike. Jednotlivé kapitoly vhodne na seba nadväzujú.

V prvej kapitole (Úvod do projektového manažmentu) autori vymedzujú základné pojmy a princípy projektového manažmentu, pričom uvádzajú aj históriu tejto disciplíny a známe príklady z praxe. Načrtávajú i inštitucionálne zastrešenie projektového manažmentu, pričom analyzujú hlavné úlohy a činnosti organizácií zaoberajúcich sa projektovým manažmentom.

Druhá kapitola s názvom Procesný a systémový pohľad na projektový manažment prináša okrem systémového pohľadu na projektový manažment, objasnenia rôznych prístupov k vymedzeniu životného cyklu projektov aj skúmanie a vysvetlenie problematiky riadenia projektového cyklu a základných procesov projektového manažmentu.

V ďalšej časti učebnice (kapitola 3 Organizačné zabezpečenie projektov) sa čitateľ stretne s možnosťami organizačného zabezpečenia projektov, pričom sú okrem jednotlivých organizačných štruktúr, ich základných princípov, možností využitia v konkrétnych typoch projektov a výhod vysvetlené aj pojmy projektový tím a projektový manažér.

V nadväznosti na predchádzajúcu kapitolu autori vo štvrtej kapitole (Manažérske a komunikačné spôsobilosti v projektovom manažmente) podávajú obraz o manažérskych a komunikačných schopnostiach a spôsobilostiach, ktorými by mal disponovať projektový manažér, ale aj ostatní riadiaci pracovníci projektu. Okrem prezentovania manažérskych rolí, vymedzenia základných komunikačných princípov autori venujú značnú pozornosť aj riešeniu konfliktov a vyjednávaniu v projektovom manažmente.

Piata kapitola s názvom Príprava a plánovanie projektu predkladá praktický návod, ako postupovať pri príprave, plánovaní a realizácii projektu. Poznatky obsiahnuté v tejto kapitole majú vysoko praktický charakter, vychádzajú z medzinárodne akceptovaných metodík riadenia projektov (PMBOK®, Prince2® a pod.), ako aj z praktických skúseností autorov tejto učebnice. Čitateľ má prostredníctvom množstva príkladov a návodov možnosť naučiť sa, ako spracovať logický rámec projektu, ktorý jasne vymedzí ciele, spôsoby ich dosiahnutia prostredníctvom projektových aktivít, pokrytie aktivít príslušnými zdrojmi, ako aj nástroje na overenie splnenia projektových cieľov. Široký priestor je venovaný i obsahu štúdie uskutočniteľnosti, ktorá umožní stanoviť predpoklady na úspešné odštartovanie, realizáciu a ukončenie projektu pri rešpektovaní základných obmedzení a špecifík konkrétneho projektu. Praktickú časť učebnice dopĺňa zrozumiteľný návod na zostavenie

štruktúry projektových aktivít (WBS), časového plánu projektu a rozpočtu projektu. Vysokú informačnú hodnotu má i podkapitola venovaná riadeniu rizík projektu. Celkovo hodnotím túto časť učebnice ako najhodnotnejšiu, lebo poskytuje čitateľovi účelnú kombináciu množstva teoretických a praktických poznatkov, ale i cenných odporúčaní.

V záverečných kapitolách (kapitola 6 Riadenie a kontrola projektov a kapitola 7 Ukončenie a vyhodnotenie projektu) je pozornosť venovaná najmä tým procesom, ktoré sú charakteristické pre realizačnú fázu projektu a záverečnú, tzv. hodnotiacu fázu. Okrem podrobného popisu procesov v rámci priebehu projektu autori logicky, vyčerpávajúco, ale zároveň zrozumiteľne predkladajú poznatky zamerané na riadenie ľudí v projektoch, riadenie komunikácie, toku informácií a projektových dokumentov. V tejto časti učebnice sa čitateľ dozvie tiež o postupe pri monitorovaní a kontrole projektových prác. Autori v rámci výkladu používajú ako príklady rôzne formuláre a postupy na praktickú realizáciu týchto aktivít. V závere učebnice popisujú proces ukončenia a vyhodnotenia projektu z rôznych hľadísk.

V závere učebnice je uvedený zoznam použitej literatúry, ktorá môže byť inšpiráciou pre tých čitateľov, ktorí si chcú poznatky v rámci projektového manažmentu rozšíriť najmä o zahraničné prístupy a skúsenosti. Užitočný je zoznam skratiek a termínov oficiálne používaných v problematike riadenia projektov, ako aj prílohy publikácie, ktoré môže čitateľ využiť v procese riadenia a realizácie vlastných projektov. Ide o rôzne šablóny a formuláre, napr. matica dokumentov, plán štruktúry projektu, plán kapacít, formulár na zápis informácií z monitoringu projektu a pod.

Pri celkovom hodnotení možno konštatovať, že autorom sa v predloženej vysokoškolskej učebnici podarilo veľmi dobre sklbiť a interpretovať teoretické poznatky s praktickými skúsenosťami. Publikácia je preplnená praktickými príkladmi, návodmi a odporúčaniami, ktoré umožnia cieľovej skupine čitateľov, a to tak študentom vysokých škôl, ako aj manažérom z praxe, ich bezprostrednú aplikáciu v reálnej situácii v praxi. Logická nadväznosť kapitol plne zodpovedá chronológii procesov v rámci jednotlivých fáz životného cyklu projektov. Každá z kapitol jasne deklaruje pedagogický cieľ a v závere obsahuje otázky a úlohy na zopakovanie. Učebnica *Základy projektového manažmentu* spĺňa pedagogické a odborné požiadavky a možno ju odporúčať ako praktickú príručku pre študentov vysokých škôl i čitateľov z podnikovej praxe.

*Doc. Ing. Štefan Čarnický, PhD.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta
Ekonomickej univerzity v Bratislave
so sídlom v Košiciach*

Tlačová správa

Bratislava, 15. marec 2010

ROZVÍJAJÚCE SA EKONOMIKY SÚ UŽ SPÄŤ NA POLI MEDZINÁRODNÝCH FÚZIÍ A AKVIZÍCIÍ

- ***Objemy obchodov smerujúcich z rozvinutých ekonomík však klesajú už štyri po sebe nasledujúce obdobia***

Výskum najnovších medzinárodných transakcií upozornil na mieru, v akej sa rozvíjajúce ekonomiky dostali z recesie oveľa rýchlejšie ako ich náprotivky s rozvinutou ekonomikou. Podľa najnovšej štúdie EMIAT (Emerging Markets International Acquisition Tracker - Sledovanie medzinárodných akvizícií na rozvíjajúcich sa trhoch) spoločnosti KPMG, kupujúci v rozvíjajúcich sa ekonomikách sú už späť na poli medzinárodných akvizícií, pričom počet obchodov iniciovaných kupujúcimi v rozvinutých ekonomikách stále klesá.

Pre účely štúdie EMIAT sa monitorujú obchody iniciované kupujúcimi medzi košom 12 rozvinutých a košom 11 rozvíjajúcich sa ekonomík na základe údajov získaných zo systému Zephyr.

V druhej polovici roku 2009 bolo zaregistrovaných 102 obchodov smerujúcich z rozvíjajúcich sa do rozvinutých ekonomík (Emerging-to-Developed - E2D), čo predstavuje veľký skok v porovnaní so 78 obchodmi zaznamenanými v prvej polovici roku 2009. Naproti tomu počet obchodov smerujúcich z rozvinutých do rozvíjajúcich sa ekonomík (Developed-to-Emerging - D2E) klesol na 216; to znamená, že toto číslo klesalo štyri po sebe nasledujúce šesťmesačné obdobia.

Čistý výsledok tejto situácie je, že obchody E2D v súčasnosti tvoria 47 percent všetkých obchodov D2E – čo je najbližšie, ako k sebe tieto dve množiny boli, odkedy začala štúdia EMIAT. Okrem toho to znamená, že obchody D2E klesli o viac ako polovicu z najvyššieho čísla 463, ktoré bolo zaznamenané v druhej polovici roku 2007.

Ian Gomes, predseda divízie rýchlo rastúcich trhov KPMG v Spojenom kráľovstve, k týmto zisteniam poznamenal: "V poslednej dobe sa veľa hovorí o tom, ako sa zvýšila konkurenčná hrozba rozvíjajúcich sa a rýchlo rastúcich ekonomík v dôsledku úverovej krízy a následnej recesie. Tieto čísla to potvrdzujú. Rozvíjajúce sa ekonomiky – a kupujúci v nich – sa rozvíjajú rýchlejšie a silnejšie vďaka problémom, ktoré naďalej sužujú západné ekonomiky. Štúdia EMIAT ukazuje, že rozvíjajúce sa ekonomiky boli zasiahnuté klesajúcim počtom obchodov len jeden rok. Pokles v rozvinutých ekonomikách trvá dva roky – a to ani s určitosťou nevieme, či sme už dosiahli dno."

„Zatiaľ čo pokles pokračuje, všade sa objavujú signály, ako by sa obchody E2D mohli naozaj zvýšiť. Čínske spoločnosti prejavujú väčší záujem o zámorské akvizície, vyhľadávajú obchody a uskutočňujú mnohé štúdie realizovateľnosti. Zvyšuje sa aktivita Blízkeho východu, ktorá sa ešte viac zrýchli, keď sa rozhybu miestne Zvrchované majetkové fondy (Sovereign Wealth Funds - SWF) a inšpirujú ostatných, aby ich nasledovali. Uprostred tohto všetkého indickí kupujúci sedia relatívne pokojne doma a čakajú, kým banky znovu začnú požíčovať peniaze, pretože vždy radšej pracovali s dlhmi ako s majetkom. Ak a keď sa tak stane

a základňa dravých indických korporácií znovu ožije, rozdiel medzi hodnotami obchodov E2D a D2E by sa mohol výrazne znížiť.“

Po tom, čo India dominovala v obchodoch E2D do roku 2008, teraz je na čele Čína, ktorá zaznamenala 30 obchodov v druhej polovici roka 2009, po získaní 20 obchodov v jeho prvej polovici. India naproti tomu zaznamenala len 25 obchodov za celý rok – alebo jednu sedminu zo všetkých obchodov E2D. Blízky východ bol prekvapením za posledných šesť mesiacov, keďže zaznamenal 17 obchodov v porovnaní s len piatimi obchodmi v prvej polovici roka.

Gomes tvrdí, že vyhliadky na ďalšie obchody smerujúce z Indie a Blízkeho východu budú vo veľkej miere závisieť od krokov ich miestnych "hrdinských" podnikov. V Indii sa to týka veľkých prominentných mien, ktoré sa v súčasnosti zaoberajú tým, aby obchody z posledných dní pred úverovou krízou fungovali tak, ako majú. Keď sa vrátia na obchodnú scénu, vďaka dôvere, ktorú vyvolajú, by mali so sebou potiahnuť aj veľa menších podnikov.

Na Blízkom východe platí to isté pre SWF. Kupujúci v celom regióne majú veľký rešpekt pred odbornými znalosťami o fúziách a akvizíciách, ktoré majú tieto SWF, pričom je pravdepodobné, že vlastné akvizičné aktivity rozhybu oveľa viac, keď uvidia oživenie SWF, čo vlastne naznačuje, že sa domnievajú, že trhové ceny dosiahli najnižšiu úroveň.

U všetkých kupujúcich z rozvíjajúcich sa ekonomík existujú dôkazy o rastúcej selektívnosti voči druhom západných aktív, ktoré by chceli nadobudnúť. Alan Buckle, globálny šéf divízie poradenstva, vysvetľuje: "Už nie je chuť na kupovanie ohrozených aktív spoločností vo finančných ťažkostiach na Západe len preto, že ponúkajú pôdu pre vstup do rozvinutejších ekonomík. Kupujúci si veľmi dobre uvedomujú, že im chýbajú manažérske schopnosti potrebné na to, aby ozdravili ohrozené aktíva, takže teraz sa im radšej vyhýbajú. Jednoducho povedané, niektoré aktíva sa im zdajú príliš lacné na to, aby o nich uvažovali. Namiesto nich radšej kúpia dobre zavedené, fungujúce spoločnosti, ktoré im poskytnú solídny základ potrebný pre expanziu do zámoria."

Ďalšie kľúčové zistenia najnovšej štúdie EMIAT:

- Stredná a východná Európa zostáva najobľúbenejšou destináciou pre obchody D2E s 1081 obchodmi od druhej polovice roka 2003 (v porovnaní s 1023 obchodmi v prípade Číny a 713 obchodmi v prípade Indie). Spojené štáty sú stále najobľúbenejšou destináciou pre obchody E2D s 345 prichádzajúcimi obchodmi, v porovnaní s 259 obchodmi v prípade Spojeného kráľovstva a 116 obchodmi v prípade Nemecka.
- Najaktívnejšie národy v oblasti akvizícií sú Američania (1549 obchodov D2E) a Indovia (404 obchodov E2D).
- Austrália a Kanada sú dve krajiny, kde je rozdiel medzi objemom obchodov D2E a E2D najmenší. Počet obchodov E2D smerom do Austrálie predstavuje 76 percent všetkých obchodov D2E. V prípade Kanady toto číslo predstavuje 57 percent.

O KPMG

KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich profesionálne služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 144 krajinách a zamestnávajú vyše 137 000 odborníkov. Nezávislí členovia siete KPMG sú pridružení ku KPMG International Cooperative („KPMG International“) právnickej osobe registrovanej vo Švajčiarsku.

Spoločnosť KPMG Slovensko je nezávislým členom medzinárodnej siete KPMG a na Slovensku pôsobí od roku 1991. V súčasnosti zamestnáva viac ako 300 ľudí a má 12 partnerov. Je poprednou audítorskou a poradenskou spoločnosťou. Poskytuje širokú škálu audítorských, daňových a poradenských služieb mnohým domácim i zahraničným spoločnostiam a asistuje pri významných transakciách vo väčšine hospodárskych odvetví.

Tlačové kontakty

Marek Wilhalm
External communication
KPMG Slovensko spol. s r.o.
tel.: +421 915 758 843
e-mail: mwilhalm@kpmg.sk

Zuzana Lacová
Managing Partner
Media In – public relations agentúra
tel.: +421 911 229 399
e-mail: zuzana.lacova@cohnwolfe.sk

Tlačová správa

Bratislava, 10. marec 2010

GLOBÁLNA RECESIA ZVYŠUJE TLAK NA DAŇOVÉ ODDELENIA FIRIEM Z HĽADISKA RIADENIA RIZÍK A VYTŤVÁRANIA HODNÔT

- *Popredné spoločnosti ukazujú cestu k zodpovednému daňovému riadeniu*
- *Očakáva sa, že miera daňových sporov ostane i naďalej vysoká*

V čase, keď vlády celého sveta hľadajú možnosti ako zvýšiť príjmy z daní a daňové úrady zvyšujú úsilie ako zlepšiť globálnu spoluprácu, znížiť daňové úniky či krátenie daní a zlepšiť účinnosť a efektívnosť prístupov k sporom okolo daňových auditov, nový prieskum spoločnosti KPMG International ukazuje, že spoločnosti, ktoré správne pochopili základné princípy, sú schopné lepšie zvládnuť riziká a vytvárať hodnoty.

Vzhľadom na veľmi vysoký verejný deficit a tiež na skutočnosť, že daňové úrady sa pokúšajú v maximálnej miere zvýšiť príjmy, je pravdepodobné, že dôjde k zvýšenej miere daňových sporov a očakáva sa, že v každej jednej krajine bude viac súdnych sporov a polemík.

Väčšina respondentov, ktorí sa zúčastnili prieskumu, vykazovala určitú úroveň konania sporov s daňovými úradmi – polemika sa týkala najmä oblastí, ako sú celoštátne (federálne) dane z príjmov právnických osôb (33 percent) a nepriame dane (31 percent). Charakter sporov s úradmi sa v jednotlivých krajinách sveta odlišuje. Miera sporov je relatívne vysoká v Spojených štátoch, Brazílii, Veľkej Británii, Kanade a Singapure, kde sú predmetom vyšetrovania najmä veľmi veľké spoločnosti (s príjmami 5 miliárd amerických dolárov a viac).

Kým väčšina respondentov sa domnieva, že daňové spory sa v priebehu minulého roka nevystupňovali, v jednotlivých krajinách existujú zaujímavé rozdiely. V oblasti transferového oceňovania sa počet sporov zvýšil najmä v Španielsku, Nemecku, Singapure a Austrálii. Prvotné príčiny zvýšeného počtu sporov sú rôzne – nepriame dane v Kanade, miestne dane v Spojených štátoch a dane z príjmov právnických osôb v Hongkongu.

Prieskum, ktorého sa zúčastnilo 890 spoločností z celej Európy, Ázie a Tichomoria, Severnej a Južnej Ameriky potvrdil, že kontrola a riadenie daňových rizík ostáva i naďalej nedielnou súčasťou daňovej agendy. Väčšina respondentov – 76 percent – označila riadenie daňových rizík za najväčšiu prioritu pre obdobie nasledujúcich 12 mesiacov a takmer štvrtina respondentov (23 percent) sa vyjadrila, že dôležitosť riadenia daňových rizík za posledných 12 mesiacov vzrástla.

„Výzvou stále ostáva ako z mála vytážiť čo najviac,“ uviedol Branislav Ďurajka, Partner daňového oddelenia v KPMG na Slovensku.

„Aj na Slovensku je možné bádať prísnejší prístup daňových orgánov, napríklad zvýšenie pokút a sankčných úrokov od 1.1.2010. Od spoločností sa tým pádom žiada, aby zabezpečili lepšiu úroveň riadenia daňových rizík, ústretovejšiu a včasnú podporu podnikania a pripravili sa na prísnejšie kontroly zo strany daňových úradov, zatiaľ čo musia riešiť

problémy s obmedzenými zdrojmi, ktoré ich postihli v tomto neľahkom ekonomickom období.“

Zatiaľ čo podnety na zmeny môžu byť rôzne, údaje získané počas prieskumu napovedajú, že daňové funkcie, ktoré dobre fungujú v oblasti štandardizácie a rizík, taktiež dobre fungujú pri podpore podnikania a činnostiach s pridanou hodnotou.

Tí, ktorí dosiahli výborné výsledky, pripúšťajú, že dlhodobé zlepšovanie výkonnosti je o synergii, nie o kompromisoch. Skutočne, je viac ako pravdepodobné, že daňové funkcie na najvyššej úrovni dobrej praxe budú vysoko štandardizované z hľadiska daňových procesov, štruktúry a vykazovania. Spomedzi vysokovýkonných daňových funkcií až 89 percent uvádza, že majú globálne normy pre daňové politiky a postupy, kým na najnižšej úrovni je to len 25 percent.

„Štandardizované procesy pomáhajú dosahovať efektívnosť a získať drahocenný čas potrebný na podporu podnikania a efektívne daňové plánovanie. To tiež napomáha lepšie a presnejšie chápať a komunikovať o daňovej problematike v rámci globálnych organizácií, čo na druhej strane môže poskytnúť pridanú hodnotu vo forme vyššej úrovne včasnosti a transparentnosti a zníženia rizika konaní v súvislosti s daňovými spormi,“ uviedol Branislav Ďurajka.

Úspešní riešitelia rovnice „riziko verzus hodnota“ odhaľujú, čo môže byť kľúčom k úspechu, aby sa mohli poučiť aj ostatní. Napríklad, okrem zamerania na riadenie a riziko, výkonné daňové oddelenia firiem boli tiež schopné zamerať sa na vytváranie hodnôt v ekonomike trpiacej výkyvmi. Pre popredné daňové funkcie sa účasť a začlenenie do širších podnikateľských iniciatív javí ako dôležitý cieľ – s výkonnými daňovými funkciami, ktoré začleneniu do podnikania pripisujú vysokú hodnotu (95 percent) v porovnaní s najnižšou kvadrátúrou (77 percent).

KPMG kladie dôraz na niektoré stavebné prvky, pomocou ktorých je túto rovnováhu možné dosiahnuť a udržať:

- Strategické ciele daňovej funkcie musia byť v absolútnom súlade s cieľmi širšej organizácie, aby sa pracovalo v zmysle spoločného záujmu.
- Daňové funkcie musia chápať ambície a obmedzenia významných depozitárov a efektívne s nimi komunikovať, aby im boli nápomocné pri dosahovaní ich cieľov – toto zahŕňa schopnosť ovplyvňovať depozitárov.
- Je potrebné definovať správny vzorec. Dane sú komplexná problematika, ktorá si vyžaduje starostlivý úsudok skúsených profesionálov. Efektívne daňové riadenie si vyžaduje správnych ľudí, ktorí robia správne veci. Títo ľudia musia mať správne zručnosti, správne zdroje a dostať náležitú odmenu.

O KPMG

KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich profesionálne služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 144 krajinách a zamestnávajú vyše 137 000 odborníkov. Nezávislí členovia siete KPMG sú pridružení ku KPMG International Cooperative („KPMG International“) právnickej osobe registrovanej vo Švajčiarsku.

Spoločnosť KPMG Slovensko je nezávislým členom medzinárodnej siete KPMG a na Slovensku pôsobí od roku 1991. V súčasnosti zamestnáva viac ako 300 ľudí a má 12 partnerov. Je poprednou auditorskou a poradenskou spoločnosťou. Poskytuje širokú škálu auditorských, daňových a poradenských služieb mnohým domácim i zahraničným spoločnostiam a asistuje pri významných transakciách vo väčšine hospodárskych odvetví.

Tlačové kontakty

Marek Wilhalm
External communication
KPMG Slovensko spol. s r.o.
tel.: +421 915 758 843
e-mail: mwilhalm@kpmg.sk

Zuzana Lacová
Managing Partner
Media In – public relations agentúra
tel.: +421 911 229 399
e-mail: zuzana.lacova@cohnwolfe.sk

Tlačová správa

Bratislava, 1. marec 2010

PREVIERKA VEREJNÉHO SEKTORA SI VYŽIADALA POTREBU ČELIŤ SÚČASNÝM FINANČNÝM VÝZVAM

- *Krátkodobé opatrenia na zníženie nákladov a zlepšenie efektívnosti sú nedostatočné*
- *Strategická transformácia verejného sektora sa stala nevyhnutnosťou*
- *Mnohé vlády sú nútené prijímať ťažké rozhodnutia, ktoré si vyžadujú diskusiu s verejnosťou*

Obavy z globálnej finančnej situácie je téma prieskumu, ktorý potvrdzuje vôľu vlád zmeniť stratégiu a priamosť občanov v otázke finančného zdravia ich krajiny. Podľa zistení prieskumu realizovaného spoločnosťou KPMG, ktorá sa zameriava na činnosť vlád celého sveta (KPMG Global Government) – poukazuje na výraznú potrebu prehodnotiť úlohu verejného sektora.

V správe *Budúcnosť verejného sektora: ťažké rozhodnutia pred nami* KPMG navrhuje, aby sa transformácia verejného sektora realizovala v troch etapách: krátkodobé zníženie nákladov, zlepšenie efektívnosti a strategická transformácia.

V správe, vypracovanej na základe sedemnástich podrobných rozhovorov s vedúcimi predstaviteľmi verejného sektora v Austrálii, Kanade, Nemecku, Holandsku, Veľkej Británii a USA sa uvádza, že opatrenia ako skracovanie výdavkov, odsunutie veľkých projektov na neskoršie obdobie a zlepšenie správy financií a riadenia externých poradcov nemajú sami o sebe požadovaný finančný efekt. Nadmerné zaťaženie verejných financií, ktorému čelia mnohé krajiny v období ustupujúcej ekonomickej recesie, si vyžaduje oveľa hlbšie a zásadnejšie zmeny vo verejných službách.

K dosiahnutiu strategickej transformácie verejného sektora budú mnohé vlády potrebovať podporu verejnosti a budú musieť prekonať pretrvávajúce prekážky, ktoré bránia uskutočneniu transformačných zmien, ako napríklad odpor zo strany zamestnancov a odborových zväzov. Transformačné zmeny by preto mali prebiehať na pozadí diskusie medzi predstaviteľmi verejného sektora, osobami s rozhodovacími právomocami a verejnosťou o úlohe štátu.

Alan Downey, vedúci komisie pre výkonnosť v rámci oddelenia KPMG Global Government a spolupracovník KPMG v istej britskej firme uviedol: „V prvej etape musia vlády prijať krátkodobé opatrenia, aby čo najrýchlejšie ušetrili peniaze a získali tak čas na riešenie dlhodobých problémov. Z dlhodobého hľadiska by sa mali zamerať na úlohu verejného sektora: čo by mal robiť a s čím by mal prestať, pretože je to už z hľadiska financií neúnosné.“

Ďalej dodáva: „V tejto etape sú takmer všetky vlády nútené prijímať ťažké politické rozhodnutia, ktoré sa môžu javiť ako kontroverzné. Mali by skúmať problémy okolo výdavkov, dotácií a zaoberať sa úlohou súkromného a neziskového sektora v transformácii verejných služieb.“

Mnohé sa dá dosiahnuť krátkodobými opatreniami. Krátenie výdavkov, zníženie nákladov na zamestnancov a odsunutie veľkých projektov na neskoršie obdobie – to všetko môže priniesť okamžité šetrenie finančných prostriedkov a rýchle výsledky.

Zlepšenie efektívnosti a hospodárnosti vďaka lepšej správe financií, spoločné používanie zdrojov vytvorením a upevnením bližších vzťahov medzi verejnými organizáciami, ktoré používajú podobné zdroje a poskytujú podobné služby, zabezpečenie lepšej návratnosti investícií zo strany externých poradcov tiež môže priniesť významné úspory

Radikálne zmeny si však vyžadujú skutočnú politickú odvahu a mnohí z opýtaných boli skeptickí, že také niečo by bolo možné dosiahnuť. Robenie radikálnych zmien v rozsahu existujúcich služieb je náročné, keď akékoľvek zmeny boli predtým považované za nevyhnutnosť. Ako podotýka Mark MacDonald, riaditeľ pre KPMG v austrálskej firme: „Keď sa raz kohútik otvorí, je veľmi, veľmi ťažké ho znovu zavrieť.“

Prehodnotenie priorít z hľadiska výdavkov a hľadanie nových zdrojov pre dotácie sa vždy môže javiť ako kontroverzné. Avšak pri prudkom poklese daňových príjmov organizáciám verejného sektora neostáva nič iné, ako sa poobzerať po nových zdrojoch financií.

Vlády na celom svete sa v čoraz väčšej miere obracajú na verejno-súkromné konzorciami (PPP) a súkromné finančné iniciatívy (PFI), ktorých priekopníkmi sú Austrália a Veľká Británia. Používanie schém, kedy výdavky hradí používateľ, je čoraz rozšírenejšie v oblasti dopravy, vzdelávania, dôchodkovej reformy a zdravotníctva. Niektoré vlády sa znovu obzerajú po možnosti predaja štátneho majetku a využívanie outsourcingu má vzrastajúcu tendenciu.

Napriek politickým rizikám, ktoré sa skrývajú v snahe o zásadnú transformáciu verejného sektora, KPMG verí, že výhľady na významné a dlhotrvajúce zmeny sú dobré.

Mnohí opýtaní predstavitelia verejného sektora nepredpokladajú, že prehodnotenie spôsobu organizácie by malo byť tým najnáročnejším problémom v rámci ozdravného procesu. Naopak, verejní činitelia, ktorí sa rozprávali so zástupcami spoločnosti KPMG, ako najväčšiu výzvu uviedli produktivitu – na pozadí nízkej morálky, rozpočtových obmedzení, vzrastajúcej zložitosti situácie a podstatných zmien.

Pozitívny prístup k prehodnoteniu organizačnej štruktúry napovedá, že verejní činitelia si v oveľa širšej miere uvedomujú, čo je nutné vykonať, a že na programe je strategická transformácia. Verejná diskusia sa teraz musí zamerať na to, ako tento cieľ dosiahnuť.

O KPMG

KPMG je globálna sieť firiem poskytujúcich profesionálne služby v oblasti auditu, daní a poradenstva. Jej členské firmy pôsobia v 144 krajinách a zamestnávajú vyše 137 000 odborníkov. Nezávislí členovia siete KPMG sú pridružení ku KPMG International Cooperative („KPMG International“) právnickej osobe registrovanej vo Švajčiarsku.

Spoločnosť KPMG Slovensko je nezávislým členom medzinárodnej siete KPMG a na Slovensku pôsobí od roku 1991. V súčasnosti zamestnáva viac ako 300 ľudí a má 12 partnerov. Je poprednou audítorskou a poradenskou spoločnosťou. Poskytuje širokú škálu audítorských, daňových a poradenských služieb mnohým domácim i zahraničným spoločnostiam a asistuje pri významných transakciách vo väčšine hospodárskych odvetví.

Tlačové kontakty

Marek Wilhalm
External communication
KPMG Slovensko spol. s r.o.
tel.: +421 915 758 843
e-mail: mwilhalm@kpmg.sk

Zuzana Lacová
Managing Partner
Media In – public relations agentúra
tel.: +421 911 229 399
e-mail: zuzana.lacova@cohnwolfe.sk