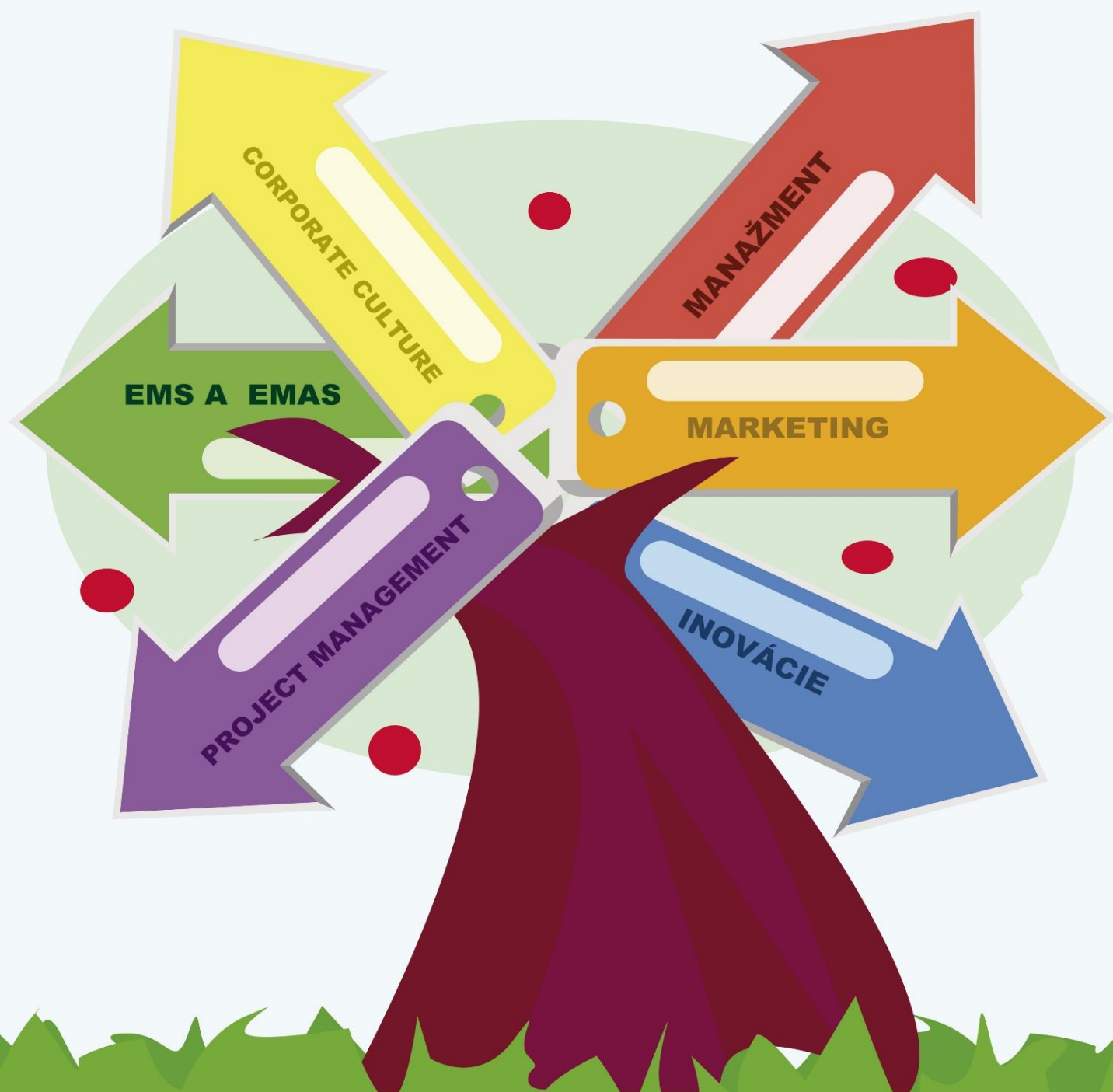


FÓRUM MANAŽÉRA

ISSN 1339-9403

Teória a prax v riadení podniku

Číslo 1/2015



VEKOVÁ HETEROGENITA AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR TVORBY A MANAŽOVANIA PRACOVNÝCH TÍMOV

Niet pochýb o tom, že rozhodujúcim faktorom (parametrom) konkurenčnej schopnosti podnikov je (trvalo) človek. Starostlivosť o ľudské zdroje a racionalita príslušných manažérskych aktivít sú preto stále predmetom analýzy, výskumu, inovácie a vzdelávania príslušných inštitúcií a záujmu podnikateľskej praxe.

V ostatnom čase sa veľká pozornosť venuje najmä skúmaniu problematiky interkultúrnosti pracovných tímov a hľadaniu riešení efektívnej integrácie zamestnancov dvoch (i viacerých) kultúr pre zabezpečenie efektívnosti fungovania interkultúrnych pracovných systémov.

Pri riešení uvedenej aktuálnej problematiky pre existujúce i novovznikajúce podniky (najmä podniky so zahraničnou účasťou) tak trochu zabúdame na tendenciu vývoja štruktúry zamestnancov z hľadiska ich veku.

V ostatnom čase sa v štruktúre personálu podnikov SR veľmi výrazne prejavuje veková heterogenita zamestnancov spôsobená najmä

- všeobecným trendom predlžovania veku ľudí,
- (špecifickými) zámermi politiky zamestnanosti SR.

Čo je veková heterogenita? Podľa autorov publikovaných výsledkov výskumu je veková heterogenita pracovných tímov ponímaná ako

- zvyšovanie počtu starších zamestnancov v štruktúre pracovných tímov,
- zvyšovanie vekového rozpätia najmladších a najstarších zamestnancov v štruktúre pracovného tímu,
- vytváranie (separujúcich sa) skupín zamestnancov podľa ich príslušnosti k istej vekovej skupine.

Veková heterogenita, ako významný parameter charakterizujúci súčasnú štruktúru pracovných tímov má podľa dostupných výsledkov teoretických skúmaní i podnikovej empirie tieto hlavné vplyvy:

- pozitívne ovplyvňuje inovatívnosť potenciálu pracovného tímu (integrácia poznatkov a skúseností starších zamestnancov a progresívnosť a dynamika myslenia a konania mladých členov pracovného tímu;
- negatívne pôsobí na integritu pracovných tímov a vyvoláva nežiaduce formy súťaženía, rozdielnosti pri plnení pracovných úloh, obavy o kariérny postup a pod.).

Smer pôsobenia vekovej heterogenity pracovného tímu je podľa aktuálnych poznatkov závislý od toho,

- aký význam sa prikladá (ako sa hodnotí) príslušnosti k určitej vekovej skupine zamestnancov v podniku;
- aká forma vnútropodnikovej (vnútrotímovej) komunikácie sa v podniku uplatňuje.

Preceňovaná a často pertraktovaná veková heterogenita pracovného tímu spolu s absenciou spontánnej (formálnej i neformálnej) komunikácie zamestnancov vytvára predpoklady negatívneho pôsobenia vekovej heterogenity (znižovanie výkonnosti a inovatívnosti práce tímu, zhoršovanie medziľudských vzťahov, nespokojnosť s prácou a náchylnosť k fluktuácii).

V prípade racionálneho vnímania (a hodnotenia) existencie vekovej diverzity a dobre fungujúcej komunikácie v tíme je pôsobenie vekovej heterogenity pozitívne (prinajmenšom neutrálne).

Ako teda správne hodnotiť (oceňovať a prezentovať) existenciu vekovej heterogenity pracovného tímu (pracovného systému)? Predovšetkým je potrebné

- potláčať všetky formy prejavu agresivity v správaní sa zamestnancov vyplývajúce zo všeobecne rastúcej agresivity života (životný štýl, životné prostredie, hierarchia hodnôt a pod.),
- kompenzovať nedostatky výchovného pôsobenia rodiny a školy.

Dosiahnuť rešpektovanie „princípov seniority“ (podľa vzoru japonských podnikov) je dlhodobý proces práce s ľuďmi, ktorý je potrebné presadiť a dlhodobo udržiavať. Je to významná úloha súčasného manažmentu LZ a k príprave manažérov na realizáciu tohto zámeru sa snaží prispieť aj naša fakulta uskutočňovaním študijných programov Ústavu priemyselného inžinierstva a manažmentu.

Pre uskutočnenie tohto procesu má náš ústav i fakulta vekovo dobre štruktúrovaný tím pedagógov, schopný vychovávať nielen odborne zdatných manažérov, ale aj manažérov s úctou k hodnotám a ich tvorcom.

Skromným príspevkom k dosiahnutiu tohto cieľa je aj súbor príspevkov, ktoré sú obsahom tohto čísla časopisu „Fórum manažéra“.

Trnava, august 2015

prof. Ing. Jozef Sablik, CSc.

*Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
MTF STU*

- 3 GLOBAL COMPETITIVENESS ASSESSMENT OF SLOVAK ECONOMY AS A PRECONDITION FOR THE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF SLOVAK INDUSTRIAL COMPANIES**
BOŽÍKOVÁ Lucia, ŠNIRCOVÁ Jana
- 9 MANAŽMENT ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO PROCES S VYUŽITÍM INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV**
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A PROCESS WITH INFORMATION SYSTEMS USING
FILÁ Milan
- 15 CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT NEPRIAMYCH SPÔSOBOV KOMUNIKÁCIE MIEST A ICH FINANCOVANIE V PODMIENKACH SLOVENSKA**
CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT OF MUNICIPALITIES INDIRECT COMMUNICATION METHODS AND THEIRS FINANCING IN SLOVAKIA
FILÁ Milan, PAPCUNOVÁ Viera
- 20 EFFECTIVE ENERGY MANAGEMENT AS THE KEY ELEMENT OF THE OPTIMAL ENERGY SAVINGS**
GEJGUŠ Mirko, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAROVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, SANIUK Sebastian
- 23 INNOVATIONSMANAGEMENT DER STANDORTPOLITIK**
KOWALD Christine
- 26 VORAUSSETZUNGEN FÜR INNOVATIVE MANAGER**
KOWALD Christine
- 30 NÁVRH METODIKY PRE VÝBER PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch**
PROPOSAL OF THE METHODOLOGY FOR THE PROJECT SELECTION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES
POKORNÁ Erika, ŠUJANOVÁ Jana
- 36 NÁVRH PLÁNU PROJEKTOVEJ KOMUNIKÁCIE PRI RIADENÍ PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch NA SLOVENSKU**
PROPOSAL OF A PLAN OF PROJECT COMMUNICATION DURING MANAGEMENT OF PROJECT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN SLOVAKIA
SAMÁKOVÁ Jana, ŠUJANOVÁ Jana
- 42 DER EINKAUF ALS STRATEGISCHER WETTBEWERBSFAKTOR**
SCHNEIDER Christian, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAROVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, SANIUK Anna
- 45 STRATEGISCHE UNTERNEHMENSAUSRICHTUNG AN DEN GLOBALEN MEGATRENDS**
SCHNEIDER Christian, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAROVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, WITKOWSKI Krzysztof
- 49 VYUŽITIE INFORMÁCIÍ Z ÚČTOVNÍCTVA V ZNALECKEJ ČINNOSTI PRE STANOVENIE VŠEOBECNEJ HODNOTY MAJETKU PODNIKU**
UTILIZATION OF THE ACCOUNTING INFORMATION IN EXPERT'S ACTIVITY FOR THE DETERMINATION OF GENERAL ASSET VALUE
VÁRYOVÁ Ivana, KOŠOVSKÁ Iveta

GLOBAL COMPETITIVENESS ASSESSMENT OF SLOVAK ECONOMY AS A PRECONDITION FOR THE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF SLOVAK INDUSTRIAL COMPANIES

BOŽIKOVÁ Lucia, ŠNIRCOVÁ Jana

ABSTRACT

Report of Global Competitiveness is a very complex evaluation of competitiveness of countries. The main output of this report is a chart of competitiveness of countries. In this report, every country takes only one page that is not too much. We took the results during the period of eight years of those reports and we created a new view of these results. In this article we deal deeper with the competitiveness of Slovak Republic. We analyze deeper and from more views the competitiveness of our country. We also predict the future situation that is based on the results of Global Competitiveness Index. This prediction is used to formulate the sustainable competitiveness index of Slovak industrial companies.

KEY WORDS

sustainable competitiveness, Global Competitiveness Index (GCI), competitiveness of Slovak economy

INTRODUCTION

A company that decides to enter the market is becoming part of the global market. As part of this market, the company must respect some rules and conditions that follow from it. The company also, as part of global market, is still an integral part of domestic market. If the company wants to be successful must focus not only on the conditions resulting from the global market, but also on the conditions based on the policy and the economic situation of the country in which the company operates. Every company is part of external environment. And this environment has a huge influence over every company. The aim of our research is a formulation of the sustainable competitiveness of Slovak industrial companies. Our research links the global competitiveness of the state with internal factors of sustainable competitiveness of companies. We evaluate the sustainable competitiveness of enterprises through the predicted changes in the external global environment. That is why this article deals with the evaluation of the state of global competitiveness.

1. COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE COMPETITIVENESS

It does not exist a single definition of competitiveness in economic literature. We recognize several basic levels of competitiveness (Vida, 2009):

- Regional competitiveness,
- State competitiveness,
- Sector competitiveness,
- Company competitiveness,
- Product competitiveness.

These levels of competitiveness are connected. M. E. Porter, who is very important person in the area of

competitiveness enhancing, awarded this connection. M.E. Porter believed that the business environment creates conditions for enhancing of company competitiveness (Magretta, 2012). Competitiveness is a basic condition of company's existing. Competitiveness is defined as an ability to maintain and expand properties of company owner's. According Veber (2000) competitiveness can be understood as an economic competition side by side working manufacturers. Karlof (2006) defines competition as rivalry or fighting, often between more or less by equal competitors. Competitive advantage is defined as that which seeks the trading strategy. This competitive advantage can bring many factors, among others effective manufacture, possession of patents etc. It is a task for a department of strategic management to deal with competitiveness. The most important factors of competitiveness are cost, quality and time. There are multiple views to define the most important factors of competitiveness. These views were formed due to changes in the external environment. The most important effects, which are attributed greatest impact of a new approach to competitiveness factors, the globalization and the global world crisis.

The global crisis shows a number of issues which are primarily related to sustainability to achieve social, economic and ecological environment. One of the culminations of crisis development is connecting factors for increasing competitiveness at all levels sustainable development therefore involves a new concept - sustainable competitiveness. Sustainable competitiveness can be understood on the one hand easily as the ability to maintain its level in the long term. On the other hand it can be seen in the aspect of achieving competitiveness while respecting the requirements of sustainable development. The third view of sustainable competitiveness is the ability to maintain its level in the long term while respecting the requirements of sustainable development and while maintaining the ecological, economic and social environment. **Sustainable competitive advantage is different from competitive**

advantage. Company achieves sustainable competitive advantage, if a firm makes the added value or the market position that cannot be easily replaced or duplicated by another company. Sustainable advantage is a result of ongoing process. Opinions as to achieve it are different. Barney, a renowned professor of management, says companies to gain sustainable competitive advantage by implementing strategies that utilize their internal forces, unless correspond to the environmental opportunities and at the same time neutralize external threats and avoid internal weakness. An enterprise may gain a sustainable advantage in many respects (Iyiola Oluwole, 2013):

1. Human capital - offering solutions and strategies that help businesses investing in human capital, improving their skills and talents. Therefore, enterprises today are not looking for just ordinary employees, but experienced, intelligent team players who can influence positive changes in society. An example is the year 1980, when Ford Motor found the answer to its problems in the person of Lee Iacocca.

2. Technological innovation - companies should be prepared to invest in new machinery and equipment, technologies.

3. Organizational resources - administrative aspect of such business plan, the business relations, coordination of all activities, including the activities of the society and the environment.

4. Organizational culture - Globalization has changed the traditional ways of doing business.

5. The organization's ability to regularly introduce new products or enter new markets.

In our research, which is performed at the Institute of Industrial Engineering and Management we are dealing with a deeper relationship internal factors increasing sustainable competitiveness and external environment. We try to create a mathematical expression of changes of sustainable competitiveness conditions of companies. We also try to formulate sustainable factors to the predicted and current changes in the external environment. Changes of external environment are evaluated in the level of state through a report. This report evaluates global competitiveness of individual countries of the world. States' global competitiveness index is expressed through GCI (Global Competitiveness Index).

2. GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX AS A METHOD FOR EVALUATING THE COMPETITIVENESS OF COUNTRY

Global Competitiveness Index (GCI) established the World Economic Forum (WEF), The World Economic Forum has been studying the competitiveness of nations for nearly three decades. Global competitiveness report is based on M. Porter's work.

GCI was designed with the goal of unifying the two indexes currently produced by the World Economic Forum (the Growth Competitiveness Index (McArthur and Sachs.,2001) and the Business Competitiveness Index (Porter.,2001), and it is meant eventually to replace them in the Global Competitiveness Report. GCI assesses the key factor for sustained economic growth and long-term prosperity of individual countries' economies. Global Competitiveness Index was developed by Xavier Sala-i-Martin and Elsa V. Artadi (Martin, Blanke, Hanouz ...,2015).

The Global Competitiveness Index integrates the macroeconomic and the micro/business aspects of competitiveness into a single index. Global Competitiveness Index measures national competitiveness—defined as the set of institutions, policies and factors that determine the level of productivity (Porter.,2004). The GCI provides a weighted average of over 100 different variables, where each variable is considered to reflect one aspect of competitiveness. Approximately two-thirds of these come from the Executive Opinion Survey (EOS), and one third comes from publicly available sources (i.e. The World Bank, The World Health Organization, UNESCO) . The EOS is described as “a comprehensive annual survey conducted by the WEF together with its network of Partner Institutes (leading research institutes and business organizations) in the countries covered by the report” (Schwab, Klaus., 2011). Global competition's report is a result of global competitiveness' index. This report evaluates the economics of states in the world. This report includes a chart showing the order in which the states ranked in terms of achieving competitiveness. We processed this chart more detail. We performed a comparison of global competitiveness SR from different perspectives. We created a prediction of the future development of GCI index. This prediction is based on the historical data. On the base of prediction we have created an application for calculate of sustainable competitiveness index of Slovak industrial companies. The application was also created for the expression of expected development of index and development of internal factors that are important for creating sustainable competitiveness. GCI assesses 142 countries around the world. The total order is the gradual aggregation of success in 160 countries of sub-indicators. GCI is composed of variables, of which about two thirds are based on the responses of executives at the questionnaire survey and the third is based on publicly available sources. Index provides a weighted average of the large number of components, each reflecting the complex-competitive. The index is based on 12 pillars, which are divided into three groups (fig. 1).

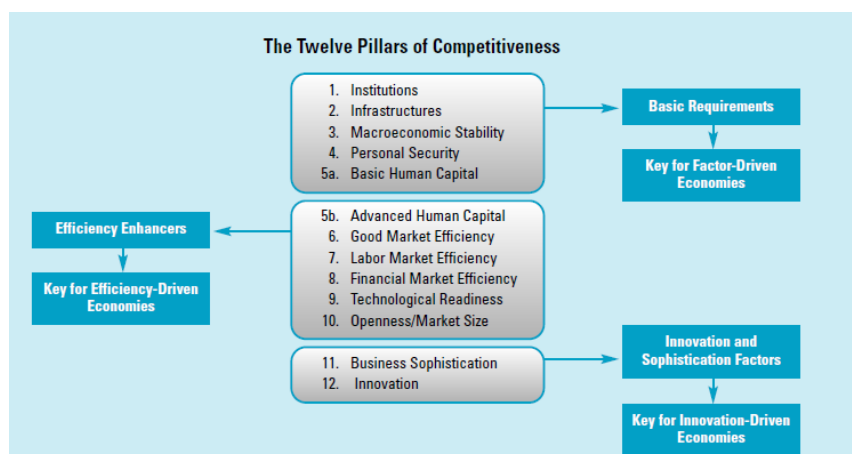


Fig. 1 The twelve pillars of competitiveness (Martin, Blanke, Hanouz., 2015)

(in total chart). In the first place is Switzerland. The second place reached in Singapore. The most problematic factor of SR is the inefficiency of government bureaucracy (figure 2). Among the problem factors it is also included corruption, restrictive labor regulations, policy instability. Best Rating factor of Slovak Republic is the share of exports to GDP (11 place in the overall evaluation of all the country's economy).

A comparison of the various pillars evaluation with average

These groups are divided rated states according to the development phase in which individual states are. The first group attaches at evaluating the competitiveness of countries utmost importance to the essential requirements, namely: the institutional framework, infrastructure, macroeconomics of the state concerned and national health and basic education. This group is crucial for a country with an economy based on the exploitation of resources. 2nd group is crucial for an economy based on efficiency. It attaches the greatest importance to the performance criteria: Higher education and training; goods market efficiency; labor market efficiency; the degree of financial market development; technological readiness and market size. The third group is typical for an economy based on innovation and productions of new and different products using the most advanced workflows puts the highest priority business process maturity and innovation.

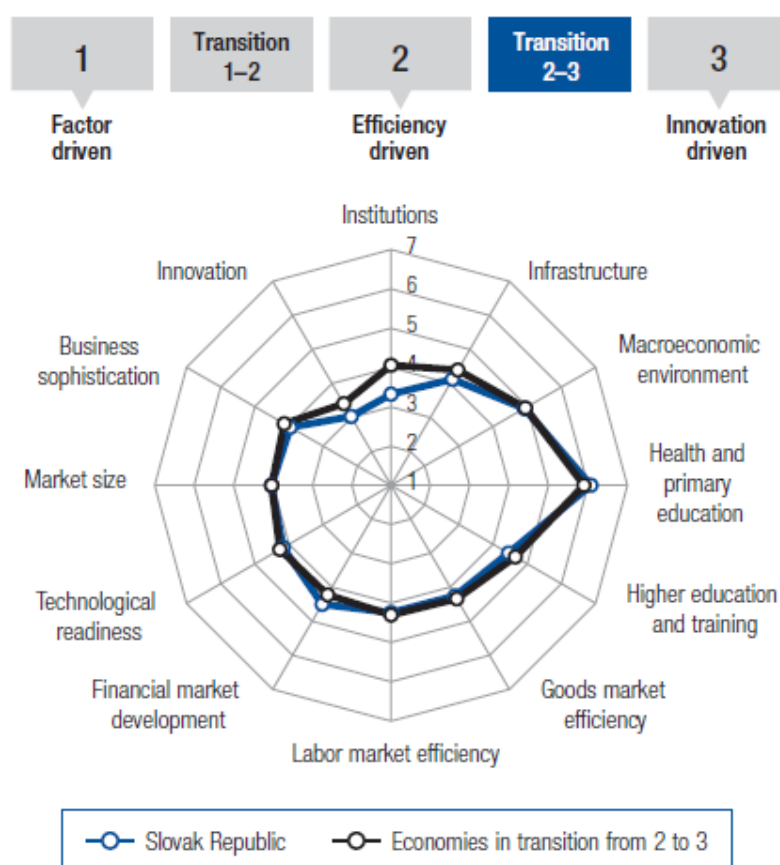


Fig. 2 Comparison of achieved values assessment requirements of the GCI index in Slovakia with average values GCI index, which reached State located in the same group as SR (GCI Report ..., 2013)

3. EVALUATING THE STATE AND DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF THE SLOVAK ECONOMY THROUGH GCI INDEX

The Slovak Republic is treated as an economy in transition from an economy based on efficiency to the economy based on factors of innovation and sophistication. SR within the countries, which are also considered as economies transition from one group to another is on the 18th place (from 22 countries). The Slovak Republic is on the 78 place

values which have entered into states considered as states to transition from an economy based on efficiency of the economies of the contingent factors of innovation we can conclude that innovation and SR institutions do not reach the average values of the evaluation of economies in this stage of development. On the other hand the development of the financial market reaches higher values than average. Comparable with values averaging pillars goods market performance, labor market performance, technological readiness, market size. A

comparison of the evaluation pillars of neighboring states with SR we can see that SR achieve the best score in the development of the financial market and on labor market efficiency compared with neighboring countries. The worst results in comparison with neighboring countries, Slovakia reached on ratings pillar: higher education (Slovakia reached the value of 4.4 and the second worst state in Hungary and Ukraine have reached a result 4.7 difference 0.3).

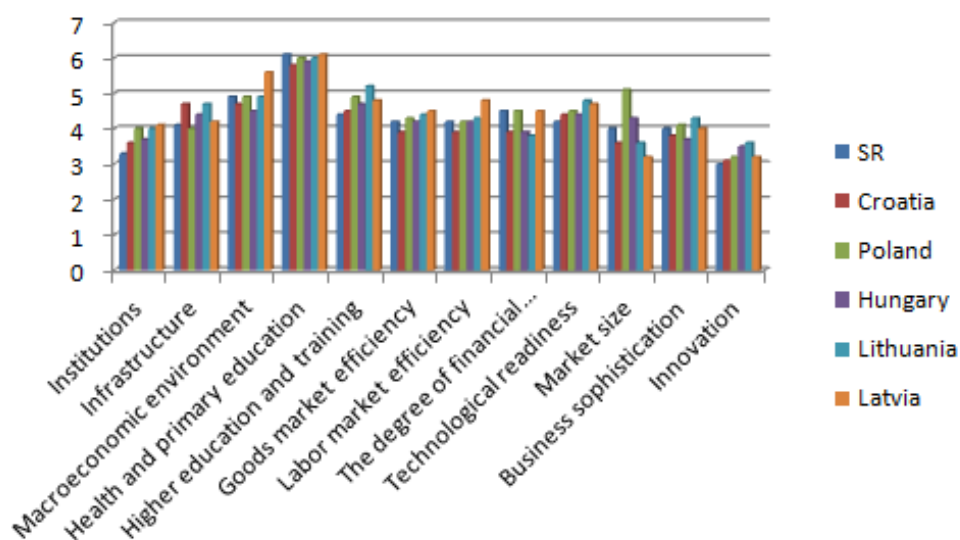


Fig. 3 Comparison of ratings of the pillars of development in Slovakia with the evaluation of the pillars of the EU Member States which are in the same group as Slovakia (2013/2014) (Own Processing)

In the evaluation of European countries which are in the same group as the evaluation Slovakia reached the worst results. The best in this group, as a European country, ranked Estonia. Compared to the best rated European country that is in the same stage of development with Estonia, Slovakia shows significant gaps in evaluation pillars: technological readiness, labor market efficiency, innovation, infrastructure, macroeconomic environment. Quite the same results achieved by Slovakia in the field of health and basic education. Pillar "institutions" have achieved EU states generally low rating. The lowest score in comparison with EU countries (Figure 3) reached SR pillar in assessing higher education and training, innovation, technological readiness, institutions and infrastructure. Best rating pillar of SR compared with EU Member States which are located in the transition from performance-driven economy to stage innovations planned economy, has reached financial market efficiency pillar

Since 2007 we can observe a worsening global competitiveness of the Slovak Republic. GCI since 2007/2008 in the SR did not record any increase, but we are not an isolated state, which for years noticed improvements in the assessment. From year to year, the GCI index value decreases. In the 2013/2014 period, the index stood at 4.1 score. With the use LITREND (LITREND make predictions of future developments on the basis of transfer points by a straight line by least squares) have in MS Office

Excel calculated predict the development of the index for the year 2014/2015. We expect relapse global competitiveness SR (the predicted state of the GCI index for next year is projected to decline from value 4.1 to value 3.997142857). Development of basic requirements is as follows. The greatest value of the basic requirements we observed in 2010/2011. We attributed to the improvement of

infrastructure of the SR, health and basic education and macroeconomic environment (Fig. 4).

Since that time, we see a sharp decline in the assessment of the essential requirements SR, which we attribute primarily deterioration rating of SR institutions for which we expect a decline in the period 2014/2015. On the other hand, we expect improving the state of infrastructure in Slovakia.

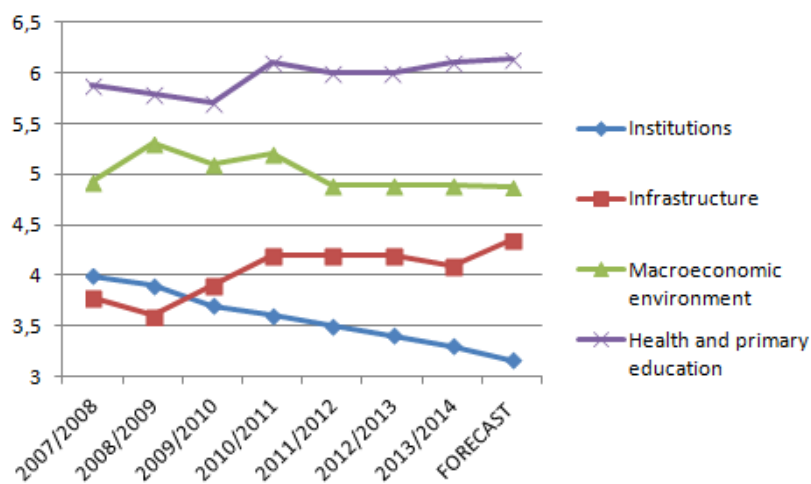


Fig. 4 Development of basic pillars

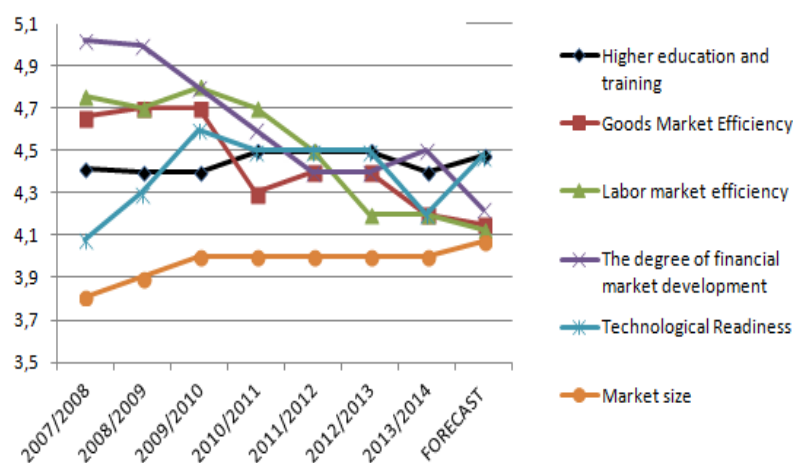


Fig. 5 Development of factors determining effectiveness

Qualifying effectiveness SR values reached since 2007 in the assessment GCI growth by 2009/2010. Since this period is set to steadily decline results achieved in this area. This fall we attribute sharp decline in evaluation factors: the degree of financial market development (Fig. 5). The decline in financial market development is a result of the global financial crisis, which is in Slovakia fully apparent until the 2009. During 2009/2010 we observe an increase in higher education. Despite the increase, this factor is just one of the weakest in comparison with other EU states. Degree of maturity of business processes and innovation represent one of the problems of the

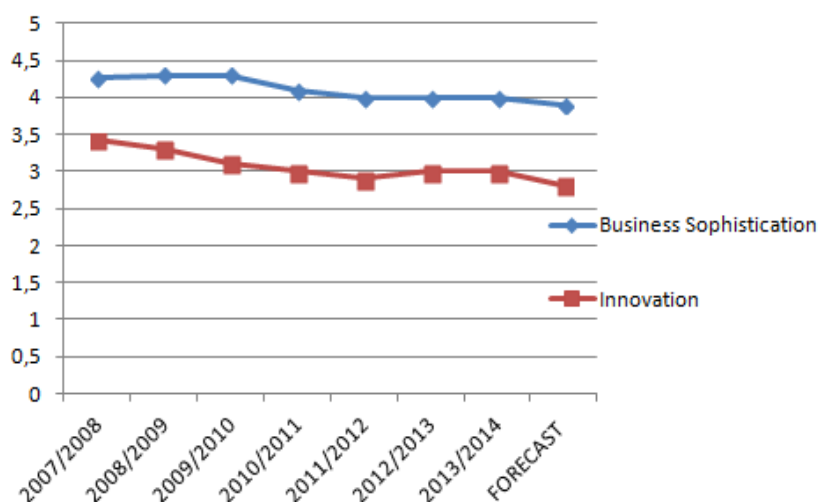


Fig. 6 Development of business process maturity and innovation (Own Processing)

Slovak economy. Innovation and sophistication factors recorded since 2007/2008 continued decline.

Prediction of development for these indicators (business sophistication and innovation) assumes relapse situations.

CONCLUSION

In article, we deal with the global competitiveness of Slovak Republic. Presented results come out from results of Global Competitiveness Report. Dealing with the competitiveness of Slovak Republic has not only informative character. The main reason of our interest about competitiveness on national level is statement, which we have verified through created analysis. The statement says that it exists connection between competitiveness of country and internal factors of enhancing sustainable competitiveness of

companies. Our whole academic research is based on this statement. The mail goal of our research was to create the model of sustainable competitiveness of Slovak industrial companies. The next goal is to create index of sustainable competitiveness of Slovak companies that we can calculate via software that we suggested. These two outputs of our research are based on the results of the assessment of the state of the global competitiveness of the country which we have presented in this article. The rate of innovations and institutions represent the biggest problem of Slovak economy. Slovak Republic achieves the best result in the area of financial market development in comparison with the

average values GCI index, which reached States located in the same group as SR. Prediction of the development for the next year show repeatedly reduction of GCI index, that represents level of global competitiveness of country. We used those predictions for software creation. The software calculates index of sustainable competitiveness of company that has software in use. The index of sustainable development of company represents a numeric value that shows the position of company in the global market. This index is presented as a number, also is presented in the form of graphs. Those graphs show on actual sustainable competitive position of the company in the global market, also show forecast for the future. These graphs show the status of each parameter development of sustainable competitiveness of enterprises over time compared with the best possible conceivable condition and in comparison with competitors whose position we have already identified.

BIBLIOGRAPHY

GCI Report, 2007/2008 – 2013/2014 [online]. *World Economic Forum*. [cit. 16.5.2014].

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

KARLÖF, B.; LÖVINGSSON, F. H., 2006..: *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-251-1001-X

MAGRETTA, J., 2012 ..: Michael Porter. Jasne a zrozumitelne: O konkurencii a strategii. *Managment press. Praha*. ISBN 978-80-7261-251-2

MARTIN, X, BLANKE, J., HANOUIZ. M., 2015. The Global Competitiveness Index :Prioritizing the Economic Policy Agenda [online] [cit. 15.5.2015] <http://www.weforum.org/pdf/GCR08/Chapter%201.1.pdf>

McArthur, J. W. and J.D. Sachs. 2001: The Growth Competitiveness Index: Measuring Technological Advancement and the Stages of Development. In *The Global Comeptitiveness Report 2001 – 2002*. New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.

OLUWOLE, I., 2013.: Product differentiation. [online] European Scientific Institute,ESI. [cit. 15.5.2015] <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/2174>

PORTER, M. 2001. *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*. In the *Global Competitiveness Report 2001 – 2002*. New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.

PORTER, M. 2004. *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Finding from the*

Business Competitiveness Index. In *The Global Competitiveness Report 2003 –2004*. New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.

SCHWAB, KLAUS., 2011. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

VEBER, J. a kol., 2000.: *Management-základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-0295.

VIDA, M., KADÁR, G., KADÁROVÁ, J., 2009. Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov [online], Transfer inovácií Technická univerzita v Košiciach. Transfer inovácií [cit.16.5.2014] <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf>

Address:

Ing. Lucia Božíková

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

doc. Ing. Jana Šnircová, PhD.,

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Paulínska 16,

917 24 Trnava

jana.snircova@stuba.sk



MANAŽMENT ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO PROCES S VYUŽITÍM INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A PROCESS WITH INFORMATION SYSTEMS USING

FILÁ Milan

ABSTRAKT

Human resources development (HRD) je v súčasnej dobe procesného riadenia kľúčovým procesom v rámci HR každej spoločnosti, pričom na značnom význame nabera v súčasnosti nie len vo veľkých či stredných, ale už aj v malých podnikoch. Pri súčasnom objeme spracovávaní informácií, ktoré sú v znalostnej ekonomike kľúčové, aj riadenie HRD vyžaduje čoraz viac informačnú podporu v podobe informačných systémov (IS) resp. IKT riešení. Cieľom vedeckého príspevku je detailne identifikovať a popísať základnú procesnú mapku (SIPOC) HRD procesu a na základe získaných údajov z prostredia významných podnikov SR zhodnotiť mieru spokojnosti HR manažérov s používaným programovým vybavením pre podporu HRD vrátane nástrojov E-learningu. Z vyhodnotených údajov je zrejmé, že v tejto oblasti existuje v našich podnikoch ešte značný priestor pre zlepšovanie sa v tejto oblasti.

ABSTRACT

Human resources development (HRD) represents in today's procedural management a key process in the frame of HR of every company, whereby its considerable importance is currently increasing not only in large or medium-sized enterprises but also in small ones. In the present volume of the processing of information, which are the key elements of the knowledge economy, HRD management demands an increasing level of the information support in the form of information systems (IS) or ICT solutions. The aim of the scientific paper is a detailed identification and description of the basic procedural table form (SIPOC) of the HRD process and on the basis of the collected data from the environment of significant Slovak enterprises evaluate a satisfaction rate of the HR managers with the software equipment in use for the support of HRD, including the tools of e-learning. From the evaluated data it is apparent that in this field exists in our enterprises still considerable scope for improvement.

ÚVOD

Ľudské zdroje sú základným podnikovým zdrojom, prostredníctvom ktorého sa zabezpečuje činnosť a tvorba pridanej hodnoty podniku. Správne získavanie a využívanie ľudského potenciálu v organizácii je závislé od spôsobu riadenia ľudských zdrojov. Čoraz viac sa do popredia dostáva pojem manažment rozvoja ľudských zdrojov (HRD – Human Resources Development), ktorý je možné považovať sa významný proces efektívneho riadenia ľudských zdrojov (HRM – Human Resources Management) postaveného na procesnom manažmente podniku. V dnešnej poznatkovej ekonomike založenej na znalostiach a informáciách je pritom nevyhnutná informačná a technologická podpora každého procesu, nevynímajúc HRM resp. HRD. Práve preto sa v dnešných moderných podnikoch procesné riadenie HR orientuje na využívanie informačných systémov a IKT nástrojov, ktoré jednak znižujú celkovú administratívnu a časovú náročnosť procesu, a zároveň poskytuje zdroj cenných informácií pre rozhodovanie sa zodpovedných pracovníkov a manažmentu.

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Jeden z najuznávanejších personalistov Armstrong (2007) konštatuje, že ľudský kapitál možno

považovať za prvoradé bohatstvo organizácie a podniky, aby zaistili svoje prežitie a rast, musia do tohto bohatstva investovať. Cieľom HRM je zabezpečiť, aby organizácia získala a udržala potrebné, kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily.

Toto tvrdenie podporuje aj Šmída (2007), ktorý uvádza, že pracovníci (a obzvlášť tí znalostní) sú v poslednej dobe považovaní za kapitál – a investorov zaujíma produktivita kapitálu. V posledných rokoch je pritom konkurencia tak tvrdá, že seba menšie zaváhanie ako efektívne riadiť podnik pre Vás môže mať veľmi ťažké následky.

Šmída (2007) uvádza, že v organizáciách sa v súčasnej dobe začína presadzovať trend budovania vnútorného trhu práce – tzv. interný pool pracovníkov. Organizácie fungujúce na tejto báze zhromažďuje a dokumentuje znalosti o interných i dostupných externých (externý pool) pracovníkoch. Má vybudované procesy správy znalostí pracovníkov evidovaných v poole, ich získavanie, hodnotenie, poskytovanie jednotlivým procesom, riadenie, motivácia uvoľňovanie. Medzi internými pracovníkmi prebieha naprieč procesmi zdieľanie znalostí, ktoré je centrálné riadené. Takéto budovanie procesného riadenia ľudských zdrojov sa pritom neobíde bez kvalitnej informačnej podpory.

Toto tvrdenie podporuje aj Koubek (2008), ktorý uvádza, že existencia personálneho informačného systému organizácie je nevyhnutnou podmienkou

efektívnej realizácie všetkých personálnych činností (procesov).

Podľa Hittmára (2000) práve personálny informačný systém zabezpečuje informácie potrebné k riadeniu personálnych procesov. Môže ísť o základnú databázu pracovníkov, systém výplaty miezd, ale môže byť rozšírený aj o také systémy, ako je získavanie pracovníkov, elektronické vzdelávanie riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie. Systém môže mať sieťovú podporu a v každej dobe umožňovať prístup na diaľku alebo on-line.

Ulrich(2009) vo svojom knižnom bestselleri uvádza, že v tomto neustále sa meniacom globálnom a na technológii náročnom podnikovom a podnikateľskom prostredí sa stáva získanie a udržanie si talentov konkurenčným bojiskom. Najúspešnejšie firmy v tomto boji budú mať intelektuálny kapitál potrebný k vytváraniu a distribuovaniu výrobkov a služieb pre globálne podnikanie. Aj preto sa dobrá organizácia snaží efektívne využiť potenciál svojich zamestnancov, vytvoriť podmienky pre plné využitie vplyvu zamestnancov na prácu a na intenzívny rozvoj ich potenciálu. (Lavrenteva, 2014)

Je zrejmé, že kvalitné ľudské zdroje sú v dnešnej ekonomike základom konkurencieschopnosti a úspechu podnikov. Preto je súhlas s názormi autorov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú a potvrdzujú, priam nevyhnutný.

2. MATERIÁL A METÓDY VEDECKÉHO ČLÁNKU

Vedecký článok spája využitie primárnych a sekundárnych zdrojov informácií. Sekundárne zdroje v podobe vedeckých a odborných publikácií vydaných doma a v zahraničí boli základom pre štúdium, selekciu, analýzu a následné spracovanie a sumarizáciu informácií o skúmanej problematike.

Primárny zdroj informácií vedeckého článku predstavuje nami realizovaný výskum na reprezentatívnej vzorke 111 podnikov podnikajúcich v Slovenskej republike. Ide pritom o podniky a organizácie integrované do profesnej organizácie Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, ktorá má významný vplyv na rozvoj personálneho manažmentu v podmienkach SR, nakoľko jeho členmi sú významné podniky vrátane $H = \text{EMBED Equation.3}$ tých tuzemsky najväčších. Samotnú

vzorku sme zároveň o rozšírili o viacero významných podnikov z hľadiska zamestnanosti a ich významného podielu na tuzemskom HDP SR a očistili o dodávateľov informačných systémov a IT riešení pre riadenie podniku za účelom dosiahnutia čo najmenšieho skreslenia identifikovaných výsledkov.

Pri štatistickom vyhodnocovaní výsledkov nášho výskumu sme využili Likertové stupnice ako aj vybrané štatistické testy (Kolmogorov – Smirnov test a Chí-kvadrát test dobrej zhody).

Pre overenie reprezentatívnosti výberovej vzorky sme použili Chí-kvadrát test dobrej zhody. Ako uvádza Rimarčík (2007), Pearsonov Chí-kvadrát test dobrej zhody vychádza z frekvenčnej tabuľky a testuje nulovú štatistickú hypotézu, ktorá tvrdí, že početnosti v jednotlivých kategóriách sa rovnajú očakávaným (teoretickým) početnostiam.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(n_i - e_i)^2}{e_i}$$

kde sú:

n_i – skutočné početnosti

e_i – očakávané početnosti.

Na základe vypočítaných výsledkov a ich porovnania s tabuľkovou hodnotou môžeme konštatovať, že prijímame hypotézu H_0 , ktorá predpokladala reprezentatívnosť výberového súboru, a teda môžeme hovoriť o reprezentatívnosti nami realizovaného dotazníkového prieskumu.

Pri skúmaní odpovedí sme sa v predmetnom dotazníku zamerali aj na identifikáciu a overenie existujúcich preferencií v odpovediach zameraných na skúmanie využívania e-learningových nástrojov v rozvoji ľudských zdrojov v podniku. Na overenie sme použili Kolmogorov – Smirnov test, ktorý je neparametrickým testom radiacim sa medzi testy zhôd rozdelení. Jeho použitie je vhodné pri testovaní ordinálnych údajov v 1 výberovom súbore, pričom je žiaduce porovnať zistené preferencie s teoretickými alebo hypotetickými preferenciami (usporiadaním). Je navrhnutý na testovanie nulovej hypotézy $H_0: F(x) = G(x)$ pre všetky $x \in R$ oproti alternatívnej hypotéze $H_1: F(x) \neq G(x)$ aspoň pre jedno x , pričom F a G sú distribučné funkcie dvoch nezávislých súborov. Testovacia charakteristika D sa vypočíta na základe vzťahu

$$D = \max |E_i - T_i|$$

Táto sa porovnáva s tabuľkovou hodnotou H , ktorej výpočet je závislý od nami zvolenej hladiny významnosti a je daný funkčným vzťahom

$H = \text{EMBED Equation.3}$

Súčasťou využitých metód je aj tzv. Work Breakdown Structure (WBS) analýza využívaná v procesnom riadení podnikov vrata ne inovačných prístupov Six Sigma, ktorú sme využili pri zostavovaní procesnej mapky Rozvoja ľudských zdrojov vrátane identifikácie vstupov a výstupov ako aj konečného zákazníka procesu.

Na základe identifikovaných výsledkov formulujeme závery v súvislosti s problematikou riadenia rozvoja

ľudských zdrojov ako procesu za využitia informačných systémov.

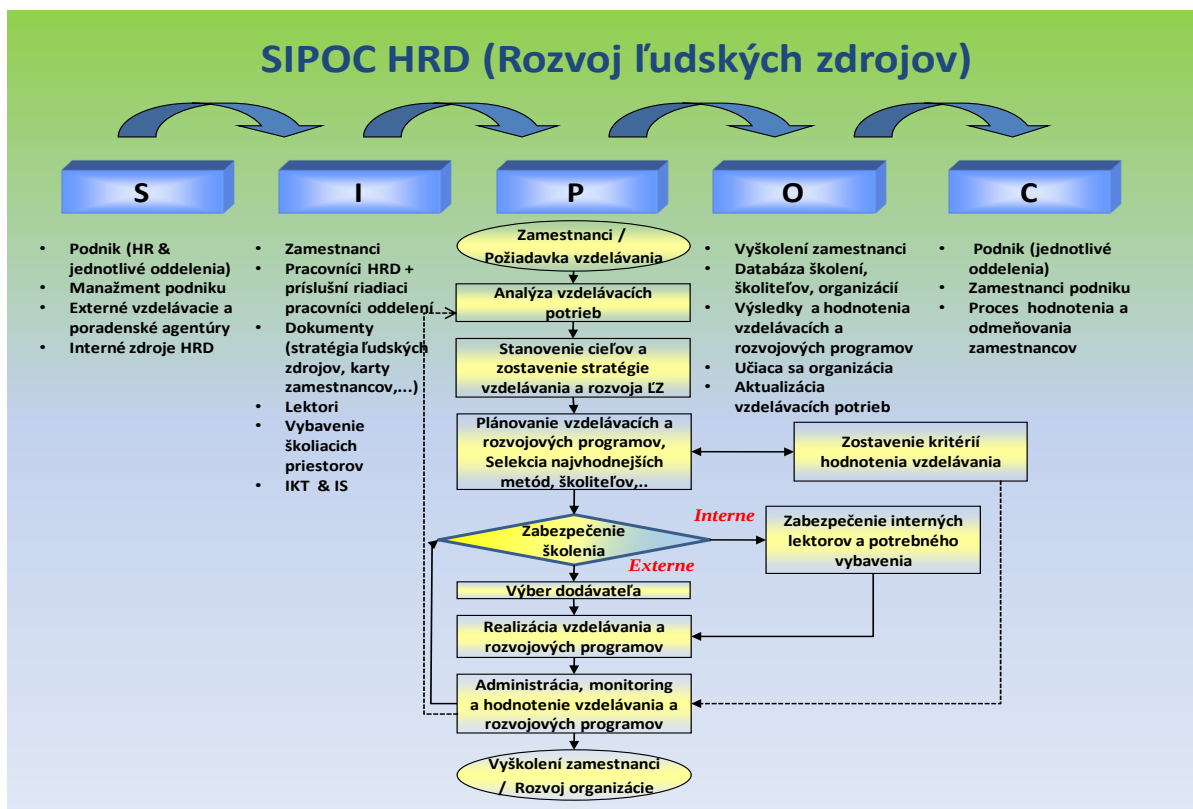
3. PROCESNÁ MAPA MANAŽMENTU ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV (HRD)

Proces Rozvoj ľudských zdrojov resp. HRD patrí ku kľúčovým v oblasti komplexného procesného riadenia ľudských zdrojov (HRM). Okrem samotného rozvoja zamestnancov zabezpečuje aj značnú časť adaptácie nového pracovníka, a teda priamo nadväzuje na proces výberu a prijatia zamestnanca. Zároveň je proces dôležitý aj pre ostatných zamestnancov spoločnosti a podnik ako taký, keďže vďaka nemu je zabezpečený súlad medzi neustále sa vyvíjajúcimi a meniacimi sa podmienkami v podniku a vedomosťami, zručnosťami resp. potrebnými kompetenciami jeho zamestnancov. To v konečnom dôsledku prispieva k znižovaniu nákladov a zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku na čoraz náročnejšom globálnom trhu.

Výkon procesu rozvoja ľudských zdrojov je v rukách personálneho oddelenia, pričom niektoré spoločnosti vytvárajú samostatný úsek HRD. Ten zabezpečuje operatívnu i strategickú časť daného procesu. Ten na základe WBS analýzy využívanej v rámci nástrojov Six Sigma zobrazujeme na všeobecnej procesnej mapke (Schéma 1).

Vstupom do samotného HRD procesu sú predovšetkým zamestnanci spoločnosti a ich potreba neustáleho vzdelávania sa, naberania potrebných vedomostí a zručností = kompetencií, ktoré následne využijú vo svojej podnikovej praxi. Proces obnáša analýzu vstupných potrieb, stanovenie cieľov a zostavenie stratégie vzdelávania a rozvoja HR vrátane plánov osobného rozvoja zamestnancov, plánovanie, zabezpečenie a následnú realizáciu samotných školení a školiacich programov, ukončenú administráciou a predovšetkým evaluáciou dosiahnutých výsledkov. Výstupom procesu sú predovšetkým vyškolení zamestnanci, ale aj učiaca sa organizácia ako taká vrátane databáz školení a výsledkov ako aj foriem zachytávania a odovzdávania know-how.

Schéma 1 Proces HRD (Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov) – Všeobecná procesná mapka (SIPOC)



Zdroj: vlastný výskum

Každý proces vrátane HRD je potrebná aj hodnotiť prostredníctvom vopred stanovených ukazovateľov. Ich vhodnosť aj v tomto prípade záleží od konkrétneho podniku, východiskového stavu, typu

vzdelávania a pod. Príkladom tých najpoužívanejších sú:

Náklady na vzdelávanie zamestnanca =	Celkové vynaložené náklady na vzdelávanie / Počet vyškolených osôb
--------------------------------------	---

Úspešnosť vzdelávacích aktivít =	Počet úspešných účastníkov vzdelávania / Celkový počet vzdelávaných osôb (zamestnancov)
----------------------------------	--

Úspešnosť adaptácie =	Počet úspešných zamestnancov, ktorí zvládli adaptáciu / Celkový počet novonastúpených zamestnancov
-----------------------	---

Úspešnosť včasnej realizácie =	Počet včas vyškolených zamestnancov / Celkový počet vzdelávaných zamestnancov
--------------------------------	--

Samotné ukazovatele pritom môžu byť omnoho širšie resp. komplexnejšie. Ich nastavenie, využívanie, sledovanie a vyhodnocovanie je vnútornou záležitosťou každého podniku v závislosti od toho, aké kľúčové výsledky a výsledky a za akých podmienok má HRD proces dosahovať.

4. HODNOTENIE SPOKOJNOSTI HR MANAŽEROV S POUŽÍVANÝM PROGRAMOVÝM VYBAVENÍM NA PODPORU HRD

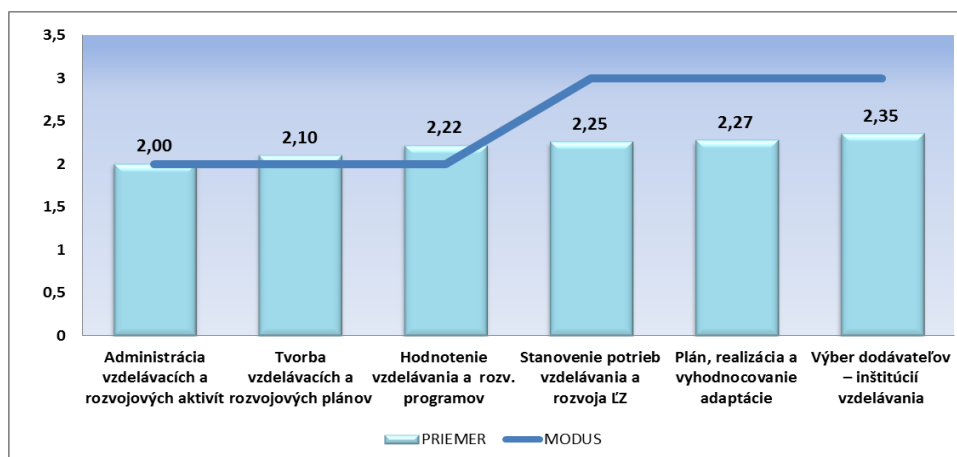
Rozvoj zamestnancov je z hľadiska ďalšieho napredovania podniku veľmi dôležitý, a preto sa v tomto smere vyvíja na úrovni personálneho oddelenia i vedenia podniku množstvo aktivít, ktoré zvyšujú samotnú náročnosť tohto procesu tak po organizačnej ako aj informačnej stránke. To vytvára požiadavky aj na zvýšenú

automatizáciu a informačnú podporu v podnikovom IS. Jej úroveň sme sa pritom snažili v podnikoch SR identifikovať prostredníctvom nami realizovaného výskumu.

Na základe získaných vstupov sme ich spracovaním dospeli k identifikácii nasledujúcich zistení. Ako môžeme vidieť na nasledujúcom Grafe 1, najvyššiu známku spokojnosti s priemernou hodnotou 2,00 dosiahla administrácia vzdelávacích a rozvojových

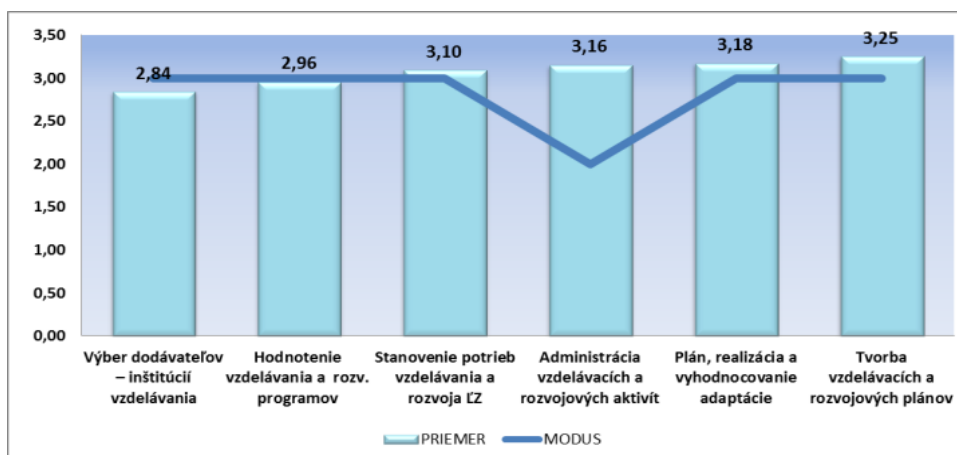
aktivít nasledovaná tvorbou vzdelávacích a rozvojových plánov (priemerná známka 2,10), a hodnotením vzdelávania a rozvojových programov (priemerná známka 2,22). Ak pri samotných odpovediach HR manažerov pritom zohľadníme najčastejšie sa vyskytujúcu odpoveď, tak tieto tri uvedené kategórie sú v podnikoch aspoň čiastočne pokryté potrebnými a dostupnými prostriedkami IKT resp. prostredníctvom IS.

Naopak, pri ďalších skúmaných kategóriách je situácia vo väčšine podnikov taká, že tieto činnosti resp. čiastkové aktivity procesu sú v podnikoch vykonávané vo väčšine prípadov bez akejkolvek



Graf1 Známkové manažérske hodnotenie úrovne pokrytia procesu rozvoja ľudských zdrojov dostupným programovým vybavením v podnikoch (vlastný zdroj)

podpory prostriedkami IS resp. IKT a pracovníci ako aj manažment sú odkázaní len na ručné spracovanie dát príp. základné nástroje kancelárskych softvérových balíkov. Ide pritom o stanovovanie potrieb vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov, Plánovanie, realizáciu a vyhodnotenie adaptácie a tiež o výber dodávateľov samotného vzdelávania.



Graf 2 Známkové manažérske hodnotenie úrovne spokojnosti s pokrytím podnikových potrieb v rámci procesu rozvoja ľudských zdrojov dostupným programovým vybavením v podnikoch (vlastný zdroj)

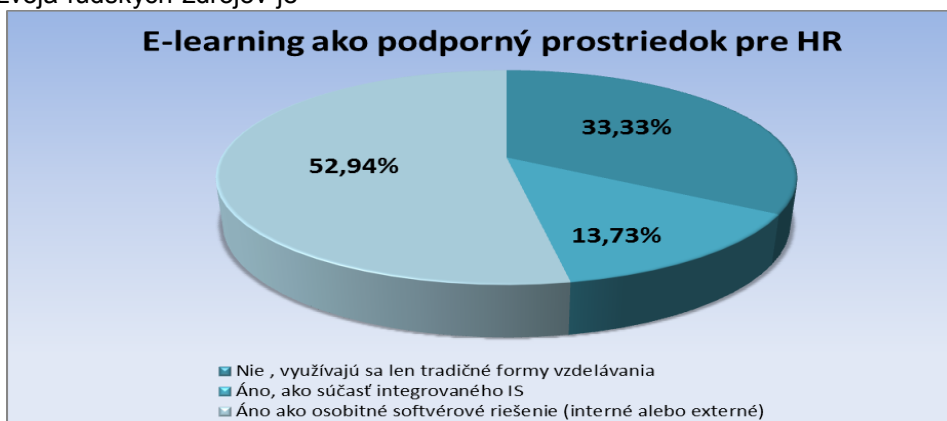
Z pohľadu hodnotenia úrovne spokojnosti personálnych manažérov s pokrytím podnikových potrieb v oblasti procesu rozvoja ľudských zdrojov je na tom najlepšie je na tom paradoxne najlepšie výber dodávateľov vzdelávania s priemernou známkom 2,84, ktorý bol manažérmi označený ako najslabšie pokrytý z hľadiska informačnej podpory podnikového IS. To svedčí o skutočnosti, že táto oblasť zjavne významnú informačnú podporu nepotrebuje.

Z nášho hodnotenia totiž zároveň vyplýva, že implementované riešenia v podnikoch riešia najmä administratívu HRD procesu, čo dokazuje aj hodnotenie HR manažérov, ktorí práve túto oblasť hodnotia ako najlepšie pokrytú. Zároveň s danými riešeniami vykazujú najčastejšie vyššiu známku spokojnosti (modus je 2). Najhoršie je na tom tvorba rozvojových plánov, kde sa priemerná známka spokojnosti dostala najvyššie nad hodnotu 3 (3,25), pričom HR manažéri ju zároveň hodnotia ako významne informačne nepokrytú, a teda práve táto časť by si zaslúžila tak v podnikoch ako aj u dodávateľov IS riešení zvýšenú pozornosť, čím by sa mohli zaviesť nové riešenia, ktoré by pomohli napr. pri tzv. knowledge manažmente či talent manažmente v podniku.

5. E-LEARNING AKO PODPORNÝ NÁSTROJ HRD

E-learning predstavuje digitálny nástroj moderného vzdelávania zabezpečujúci zjednodušený a interaktívny prístup k potrebným informáciám zabezpečujúcich rozvoj ľudských zdrojov s využitím

moderných prvkov IKT. V čoraz väčšej miere sa pritom začína objavovať tak v podnikoch ako aj vo verejných inštitúciách ako podporný nástroj v HRD procese. E-learning môže byť tak súčasťou samotného IS vo forme napr. samostatného modulu, alebo ako osobitné softvérové riešenie dostupné buď off-line alebo on-line.



Graf 3 Známkové manažérske hodnotenie úrovne pokrytia procesu rozvoja ľudských zdrojov dostupným programovým vybavením v podnikoch (vlastný zdroj)

O význame aktívneho nasadenie e-learningu ako samostatného softvérového nástroja využívaného v slovenských podnikoch vypovedá aj uskutočnený Kolmogorov-Smirnov test. Na základe otestovaných odpovedí totiž môžeme konštatovať, že preferencie respondentov vykazujú štatisticky významné rozdiely, a teda existuje u väčšiny respondentov (HR manažérov slovenských podnikov) jasná preferencia k využívaniu e-learningu ako podporného prostriedku pre podporu procesu rozvoja ľudských zdrojov.

Tab.1 Kolmogorov-Smirnov Test (Úroveň spokojnosti HR manažérov s používaným programovým vybavením pre podporu procesu HRM v podnikoch)

Kolmogorov – Smirnov Test	
Alfa	0,05
D vyp	0,196078
D tab	0,140028
D vyp > D tab	

Zdroj: vlastný výskum

Z uvedených výsledkov teda môžeme konštatovať, že e-learning si našiel v posledných rokoch svoje miesto v procese rozvoja ľudských zdrojov a stáva sa neodmysliteľnou súčasťou aj slovenských podnikov. Je pritom flexibilným nástrojom šetriacim tak časové ako aj personálne zdroje a v konečnom dôsledku náklady spoločnosti, pričom je ho možné flexibilne prispôbovať potrebám organizácie a jej zamestnancov.

ZÁVER

Proces rozvoja ľudských zdrojov je kľúčovým v kontexte celého personálneho riadenia. Zabezpečuje adaptáciu, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, buduje nástupníctvo, zastupiteľnosť, zbiera príklady najlepšej praxe, či buduje talent manažment. HR manažéri pritom k jeho optimálnemu nastaveniu potrebujú v dnešnej znalostnej ekonomike dostatočnú informačnú podporu, ktorá im zaistí potrebné informácie v správnom čase, dostatočnom rozsahu, kvalite a požadovanej štruktúre. Práve preto je potrebná implementáciu informačných systémov v podniku, ktoré takéto dáta a podporu zabezpečia. Okrem toho s tým súvisí aj zníženie celkovej administratívnej náročnosti celého procesu najmä pri úkonoch bez pridanej hodnoty (tzv. NVA – Non-ValueEdit).

Z nami identifikovaných zistení vyplýva, že v slovenských podnikoch existujú z pohľadu HR manažérov v informačnej podpore procesu HRD ešte značné rezervy a súčasné IS len čiastočne pokrývajú sledované aktivity a vykazujú len priemernú mieru spokojnosti. Najsilnejšia je pritom v súčasnosti orientácia IS riešení v oblasti HRD na zjednodušenie administrácie vzdelávania a rozvojových aktivít, pričom však významne chýba digitalizácia kreovania vzdelávacích a rozvojových plánov, čo HR manažéri vnímajú ako veľký nedostatok. Aj ostatné činnosti vykazujú len priemernú úroveň spokojnosti a ich komplexnejšie pokrytie nachádzame len v na mieru prispôbovaných podnikových IS, ktoré nie sú cenovo dostupné pre skupinu MSP. Vyplýva to z výsledkov nami realizovaného prieskumu v slovenských podnikoch. Existuje tu teda značný priestor pre zlepšovanie automatizácie a informačnej podpory HRD procesu na strane dodávateľov takýchto riešení a následná možnosť určitej masifikácie, ktorá zníži vstupné náklady takejto investície. Do týchto oblastí by práve z uvedených dôvodov mali smerovať ďalšie investície do vývoja a tvorby komplexných riešení dostupných pre široké spektrum podnikov resp. organizácií na Slovensku.

V súčasnosti sa už na trhu začínajú objavovať softvérové nástroje pre talent manažment, adaptačné procesy či e-learningové adaptabilné riešenia. Najmä e-learningové riešenia si pritom už dnes postupne nachádzajú uplatnenie vo viacerých podnikoch aj na Slovensku, čo vypovedá o ich

záujme zlepšovať, optimalizovať a viac digitalizovať proces rozvoja ľudských zdrojov.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY:

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. FILA, M. 2010. *Riadenie podnikových procesov integrovaným informačným systémom*. Dizertačná práca. Nitra: SPU v Nitre, 2010. 176 s.
3. HITTMÁR, Š. 2000. Informácie a manažment. In: *Riadenie a informatika v novom tisícročí: Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie*. Žilina: Edis – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2000. s. 178 – 183. ISBN 80-7100757-9
4. KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
5. LAVRENTEVA, E. 2014. The Corporate Culture as a Tool of Employees Motivation. In: *Fórum manažéra* Roč. 10, č. 2 (2014), s. 40-42. ISSN 1336-7773
6. RIMARČÍK, M. 2007. *Štatistika pre prax*. Marián Rimarčík, 2007. 200 s. ISBN: 80-969-8131
7. ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: GradaPublishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
8. ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

Autor:

Ing. Milan FILA, PhD.

Centrum vedecko-technických informací SR
Lamačská cesta 8/A, 811 04 Bratislava
milan.fila@cvtisr.sk , milan.fila@gmail.com

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT NEPRIAMYCH SPÔSOBOV KOMUNIKÁCIE MIEST A ICH FINANCOVANIE V PODMIENKACH SLOVENSKA

CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT OF MUNICIPALITIES INDIRECT COMMUNICATION METHODS AND THEIRS FINANCING IN SLOVAKIA

FIL'A Milan, PAPCUNOVÁ Viera

ABSTRAKT

Problematika Customer Information Relationship Management (CIRM) nie je novou v oblasti súkromnej sféry, avšak v poslednom období sa dostáva do popredia aj vo verejnej správe. Podstatou CIRM je riadenie vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom pochopenia a ovplyvnenia správania sa zákazníkov prostredníctvom zmysluplnej komunikácie. Keďže verejná správa sa snaží zmeniť úradníkov na manažérov a občanov na zákazníkov, stáva sa CIRM dôležitou súčasťou každodenného života jednotlivých subjektov verejnej správy v rámci komunikácie s obyvateľmi. V rámci nástrojov komunikácie je možné na úrovni miestnej samosprávy rozlišovať priame a nepriame nástroje. Rozdiel je v tom, že kým priame nástroje komunikácie môžeme rozdeliť na nástroje zamerané na vlastných obyvateľov a na komunikačné nástroje zamerané na návštevníkov územia, v rámci nepriamych nástrojov nie je možné presne definovať zameranosť, nakoľko ich záber je celoplošný. Cieľom príspevku je zhodnotiť mieru využívania a financovania nepriamych nástrojov komunikácie vo vzťahu k obyvateľom na úrovni miest SR ako nástroja CIRM.

ABSTRACT

The issue of the Customer Information Relationship Management (CIRM) is not a new topic in the field of private sphere, however in the last years it has been gaining prominence also in the public administration. The essence of the CIRM is mainly customer relationship management through understanding and affecting of customers behaviour by means of meaningful communication. As the public administration is attempting to change officials to managers and citizens to customers, the CIRM is becoming an important part of everyday life of the public administration individual entities in the frame of the communication with people. Within the communication tools it is possible, at local government level, to distinguish direct and indirect tools. The difference is that while direct tools of communication can be divided into tools aiming at own citizens and into communication tools aiming at the visitors of the country. In the sphere of the indirect tools it is not possible to define exactly the objective since their scope is overall and full-area oriented. The aim of the article is to assess the utilisation and financing rate of the indirect communication tools in relation to the citizens at the urban level of the Slovak Republic as a tool of the CIRM..

ÚVOD

Problematika Customer Information Relationship Management (CIRM) nie je novou v oblasti súkromnej správy, avšak v poslednom období sa dostáva do popredia aj v oblasti verejnej správy. Podstatou CIRM je riadenie vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom pochopenia a ovplyvnenia správania sa zákazníkov prostredníctvom zmysluplnej komunikácie za účelom zlepšenia získavanie zákazníkov, lojalitu zákazníkov a ziskovosti zákazníkov. V oblasti verejnej správy sa postupne prechádza od public administration, ktorej podstatou je štruktúra vzájomne prepojených organizácií resp. organizačných jednotiek, kde jedna organizácia nie je len formálne podriadená, ale ide o hierarchické usporiadanie, k public management, kde občan sa stáva zákazníkom a úradník manažérom.

Pri vymedzení verejnej správy vo forme public administration môže dochádzať aj k zneužívaniu takéhoto autoritatívneho spôsobu vládnutia výsledkom ktorého je neefektívnosť zabezpečovania jednotlivých služieb pracovníkmi nielen v rámci organizácie, ale aj vo vzťahu k samotným občanom.

Práve tieto negatívne skutočnosti si vyžadovali najst' nový spôsob vládnutia, ktorý by bol vo väčšej miere orientovaný na občana. Občania by mali mať možnosť vyjadrovať svoje názory na kvalitu poskytovaných služieb, ktoré prispievajú k ich zvyšovaniu kvality života. Práve koncept New Public Management, ktorý označuje manažérsky prístup verejnej správy, je orientovaný na zákazníka, teda na občana a kladie zvýšený dôraz na komunikáciu subjektov verejnej správy s obyvateľmi ako koncovými príjemcami poskytovaných služieb. Jeho súčasťou je aj tzv. Citizen Relationship Management.

Otvorená a pravidelná komunikácia inštitúcii verejnej správy s občanmi je dôležitým znakom demokracie a vyspelosti dnešnej modernej spoločnosti založenej na informáciách. V rámci reformy verejnej správy, ktorá prebieha neustále v podmienkach Slovenska od roku 1990 sa stala komunikácia, či už interná alebo externá frekventovanou témou v tejto oblasti. Komunikácia s obyvateľmi by sa nemala zo strany samospráv obmedzovať len na „povinnú komunikáciu“ vyplývajúcu samosprávam zo zákona (napr. zákon o slobodnom prístupe k informáciám, alebo verejné zhromaždenia občanov, zasadnutia

mestských či obecných zastupiteľstiev a pod.), ale mala by hľadať resp. využívať komunikačné nástroje tak, aby obyvatelia územia boli permanentne informovaní o dianí v území. Výsledkom permanentnej komunikácie je na jednej strane obyvateľ, ktorý získava pocit, že je dôležitým aktérom rozvoja územia a vníma zložitost' fungovania celého systému samosprávy a na druhej strane samospráva, ktorá takýmto spôsobom prispieva k transparentnému výkonu svojho mandátu.

1. NÁSTROJE A SPÔSOBY KOMUNIKÁCIE MIEST S OBYVATEĽMI

Autorky Bernátová – Vaňová (2000) uvádzajú, že nevyhnutnou podmienkou toho, aby sa dospelo k správne mu fungovaniu demokracie je práve komunikácia medzi jej zložkami – teda samosprávou a občanmi. Taktiež uvádzajú, že komunikácia by nemala byť len jednosmernou, ale malo by ísť o obojstranný komunikačný proces. Samospráva teda nemá informácie občanom len oznamovať, ale samotné informácie od občana i prijímať. Pri takomto obojsmernom informačnom procese by sa občan mal aktívne zapájať do verejného diania.

Podobný názor prezentuje aj Foret (2011), ktorý uvádza, že komunikačná stratégia má byť maximálne efektívna. Mala by prispievať nielen ku kooperácii, propagácii a rozmachu daného mesta, ale aj poskytovať náležité informácie.

S názormi uvedených autorov sa taktiež stotožňujeme, nakoľko významne vystihujú podstatu a význam komunikácie na úrovni samosprávy a občanov, ktorá jednak zaručuje občanom prístup k informáciám a zároveň tiež možnosť priamo alebo nepriamo sa podieľať na správe vecí verejných.

Existuje niekoľko spôsobov komunikácie s verejnosťou (kolektív autorov, 2005):

- verejné zhromaždenia (mítingy) ako určitá forma diskusie občanov s predstaviteľmi samosprávy;
- verejné vypočutia, ktorých cieľom je zapojiť občanov do rozhodovania mestského zastupiteľstva ešte pred prijatím jeho rozhodnutí. V priebehu verejného vypočutia samospráva zisťuje názory občanov na vopred ohlásené a zvolené problémy;
- komunikácia s občanmi prostredníctvom záujmových združení občanov, ktoré sú ich reprezentatívnou zložkou. Zástupcovia záujmových združení sú partnermi samosprávy pri riešení problémov, ktoré sú pre obe strany spoločné;
- informačné skrinky, tabule, nástenky, patria napriek technickému pokroku stále k najpoužívanejším spôsobom komunikácie;
- komunikácia prostredníctvom telefónu môže prispieť k rýchlemu, operatívne mu riešeniu niektorých problémov občanov;
- petície, sťažnosti umožňujú verejnosti tiež vyjadriť svoj názor. Pri organizovaní petícií je

však dôležitá dobrá organizácia, otvorená diskusia o probléme a vysvetlenie všetkých stránok problému na úrovni laika;

- internetová komunikácia tvorí v súčasnosti jednu z najvýznamnejších foriem a spôsobov komunikácie;
- komunikácia s verejnosťou prostredníctvom printových i elektronických médií (na úrovni regiónu i celoštátnych);
- komunikácia s verejnosťou prostredníctvom informačných materiálov, brožúr, letákov. Posledné dva uvedené spôsoby komunikácie s verejnosťou sú považované skôr za jednostrannú komunikáciu samosprávnych orgánov vo vzťahu k občanom s cieľom oboznámiť ich o už zrealizovaných alebo pripravovaných udalostiach, dotýkajúcich sa života konkrétnej časti mesta, či regiónu.

2. MATERIÁL A METÓDY VEDECKÉHO ČLÁNKU

Vedecký článok pozostáva z teoretickej časti obsahujúcej prehľad podstatných poznatkov z riešenej problematiky a praktickej časti založenej na vlastnom výskume. Využíva pritom tak primárne ako aj sekundárne zdroje.

Sekundárnymi zdrojmi sú predovšetkým vedecké a odborné materiály z oblasti Citizen Relationship managementu (CiRM), komunikácie s verejnosťou tak z domácich ako aj zahraničných knižných, časopiseckých či elektronických zdrojov ako aj programové rozpočty miest Slovenskej republiky v období rokov 2010 – 2013. Sekundárne zdroje boli základom pre ich následné štúdium, selekciu, analýzu a následné spracovanie a sumarizáciu informácií o skúmanej problematike vrátane identifikácie určitých výsledkov najmä z oblasti financovania CiRM.

Primárnym zdrojom informácií pre spracovanie vedeckého článku bol dotazníkový prieskum realizovaný na vzorke všetkých 136 miest SR, ktoré tvorili základný skúmaný súbor. Prieskum sme pritom zamerali na vybranú oblasť zisťovania spokojnosti a názorov občanov v súvislosti s ich informovanosťou zo strany mesta ako nástroja CiRM vrátane identifikácie používaných nástrojov priamej a nepriamej formy komunikácie s občanmi. Na nami zostavený dotazník odpovedali pracovníci zodpovední za komunikáciu miest s verejnosťou resp. občanmi (vedúci a pracovníci komunikačných oddelení resp. úsekov práce s verejnosťou príslušných miest). Výberovým súborom je 124 miest, ktoré poskytli údaje a odpovede pre ich následné skúmanie. Do prieskumu sa teda zapojilo až 91,18% oslovených subjektov. Na overenie reprezentatívnosti výberového súboru miest sme použili testovaciu štatistiku Pearsonovho χ^2 – kvadrát testu dobrej zhody, ktorú môžeme vyjadriť nasledovne:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(n_i - e_i)^2}{e_i}$$

kde sú:

n_i – skutočné početnosti,

e_i – očakávané početnosti.

Táto štatistika má asymptoticky χ^2 rozdelenie s r-1 stupňami voľnosti. Vychádza z frekvenčnej tabuľky a testuje nulovú štatistickú hypotézu, ktorá tvrdí, že početnosti v jednotlivých kategóriách sa rovnajú očakávaným (teoretickým) početnostiam. (Rimarčík, 2007)

Z nami realizovaného výpočtu testovacej charakteristiky (TCH) a jej porovnania s kritickou hodnotou (KH) môžeme potvrdiť nulovú hypotézu, že výberový súbor skúmaných miest je reprezentatívny.

Tabuľka 1 Testovanie reprezentatívnosti výberového súboru pomocou CHI-kvadrát testu dobrej zhody

Ukazovateľ	Hodnota
alfa	0,05
TCH	0,3604351
KH	14,06714045
TCH < KH	

Zdroj: vlastný výskum

Na základe identifikovaných zistení prezentujeme v prehľadnej forme výsledky a následne formulujeme závery v problematike CiRM slovenských miest pri využívaní nepriamych nástrojov komunikácie.

3. NEPRIAME NÁSTROJE KOMUNIKÁCIE CiRM V SLOVENSKÝCH MESTÁCH

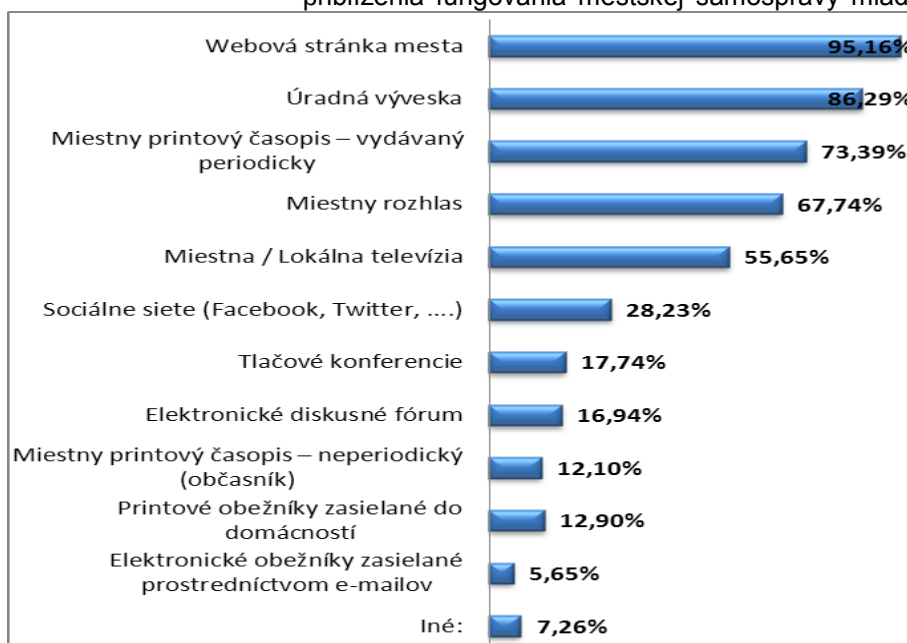
Rozdiel medzi nepriamymi a priamymi nástrojmi komunikácie miest je v tom, že kým priame nástroje komunikácie môžeme rozdeliť na nástroje zamerané na vlastných obyvateľov (napr. účasť na zastupiteľstvách, každodenná komunikácia volených a výkonných pracovníkov miest s obyvateľmi) a na komunikačné nástroje zamerané na návštevníkov územia tzv. propagácia smerom navonok, v rámci nepriamych nástrojov nie je

možné presne vydefinovať zameranosť len na obyvateľov územia a na návštevníkov.

Medzi najčastejšie využívané nepriame nástroje predovšetkým v súčasnom období sa dostávajú sociálne siete, resp. informácie šírené prostredníctvom webových stránok resp. miestnych médií (rozhlas, televízia, vydávanie novín resp. občasníkov).

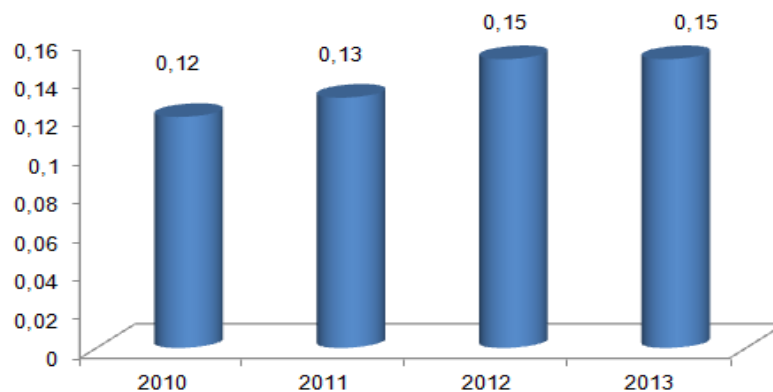
Z prieskumu vyplynulo, že z hľadiska využívania nepriamych foriem komunikácie má už v súčasnosti takmer každé mesto zriadenú a aktívne využívanú webovú stránku (95,16%). Táto skutočnosť im vyplýva aj z legislatívy, preto je zrejma aj táto najčastejšie využívaná nepriama forma komunikácie s občanmi. Zároveň poskytuje vysoký komfort a rýchlosť zverejnenia a prístupu k informáciám tak zo strany verejných predstaviteľov miest ako aj zo strany bežných občanov. Napriek rozšíreniu používania internetu sa aj naďalej vo významnej miere využíva fyzická úradná vývesná tabuľa v meste (86,29% miest), o niečo menej mestá využívajú aj periodicky vydávaný miestny printový časopis (67,74%).

Vo veľkej časti slovenských miest je stále významným zdrojom informácií miestny rozhlas, najmä v tých menších. Ten je nasledovaný miestnou resp. lokálnou televíziou, ktorú má v súčasnosti k dispozícii a využíva ju viac ako polovica slovenských miest (55,65%). V posledných komunálnych voľbách bolo možné sledovať trend, kedy sa pomerne mnoho mladých ľudí dostalo do mestských zastupiteľstiev. Táto medzigeneračná výmena prináša so sebou aj zmenu foriem a preferencií jednotlivých komunikačných nástrojov, čo sa prejavilo aj v našom prieskume, kedy až 28,32% miest využíva aj komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí za účelom priblíženia fungovania mestskej samosprávy mladšej



Graf 1 Využívané nepriame spôsoby komunikácie miest SR s občanmi (vlastný zdroj)

generácii. V menšom meradle mestá využívajú možnosti informovať obyvateľov o udalostiach v mestách prostredníctvom tlačových konferencií (17,74%) resp. elektronických diskusných fór (16,94%). Aj keď v súčasnom období má zvyšujúce sa preferencie komunikácia prostredníctvom e- zdrojov, napriek tomu, mestá v záujme informovania všetkých vekových kategórií obyvateľov využívajú aj neperiodické printové média ako nástroj komunikácie so svojimi obyvateľmi (12,10%).



Graf 2 Priemerný % podiel výdavkov miest vynakladaných na financovanie nepriamych nástrojov komunikácie na celkových bežných výdavkoch (zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

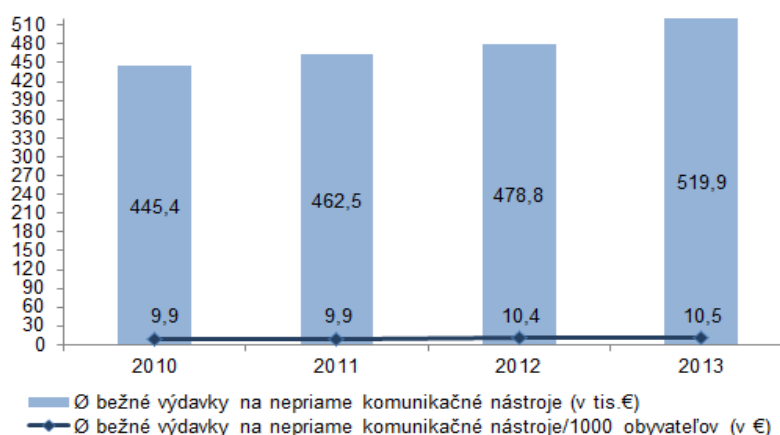
Z celkového počtu až 12,9% miest používa ako jeden z nástrojov aj printové obehníky, ktoré zasielajú do domácnosti. Výsledky z praxe však poukazujú na skutočnosť, že z celkového počtu rozdávaných obehníkov iba minimálne % z nich naozaj skončí u konečného prijímateľa. Najčastejším dôvodom zlyhávania tohto nástroja komunikácie je skutočnosť, že pokiaľ printové obehníky nie sú doručované doporučené priamo na meno prijímateľa, tak sa častokrát v dôsledku zlyhania ľudského faktora nedostanú priamo k obyvateľom. Aj z tohto dôvodu mnohé mestá začali vo väčšej miere využívať možnosť komunikovať s obyvateľmi prostredníctvom elektronických obehníkov.

V rámci výskumu sme sa pokúšali identifikovať skutočnosť, či existuje závislosť používaných jednotlivých foriem nepriamej komunikácie od veľkosti mesta. V rámci testovania tejto hypotézy sa nepotvrdil vzťah, čo znamená, že početnosť a rôznorodosť používaných foriem nezávisí od veľkosti mesta.

4. FINANCOVANIE NEPRIAMYCH NÁSTROJOV CIRM V SLOVENSKÝCH MESTÁCH

Aj keď z hľadiska komunikácie predstavujú nepriame nástroje významný komunikačný prvok, analyzované mestá v rámci svojich bežných rozpočtov na túto oblasť vynakladajú v priemere do 0,15% z celkových bežných výdavkov (Graf 2). Počas obdobia rokov 2010 – 2013 došlo iba k nepatrnému nárastu podielu týchto výdavkov, a to v rokoch 2011 a 2012. Toto pomerne nízke % výdavkov súvisí so skutočnosťou, že v procese reformy verejnej správy, miestna samospráva získala prenesené kompetencie predovšetkým

v oblasti školstva, sociálnych vecí, regionálneho rozvoja a pod., pričom mnohé z týchto kompetencií sú podfinancované zo strany štátu. V praxi to znamená, že mestá prispievajú na zabezpečovanie týchto prenesených kompetencií aj z vlastných finančných zdrojov a v takomto prípade financovanie komunikačných nástrojov nie je prioritnou oblasťou. Aj v tomto prípade sme sa pokúšali identifikovať vzťah medzi výškou výdavkov na oblasť nepriamych nástrojov komunikácie a veľkosťou mesta. Opätovne sa nepotvrdila závislosť medzi výškou výdavkov na oblasť nepriamych nástrojov komunikácie a veľkosťou mesta. Každé mesto v súlade so zákonom o rozpočtových pravidlách, zostavuje a člení rozpočet podľa platnej rozpočtovej klasifikácie stanovenej výnosom Ministerstva financií SR, avšak štruktúra a celková forma rozpočtu predkladaná v podobe návrhu na schvaľovanie mestskému zastupiteľstvu nie je zákonne zadefinovaná a volia si ju jednotlivé mestá podľa vlastného uváženia. Potvrdzuje to aj skutočnosť, že výdavky spojené s financovaním nepriamych nástrojov komunikácie neevoluujú všetky mestá



Graf 3 Priemerné bežné výdavky miest vynakladaných na financovanie nepriamych nástrojov komunikácie (zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie)

v rámci rovnakého programu. Drvivá väčšina miest eviduje tieto výdavky v rámci svojho programového rozpočtu v samostatnom programe propagácia a marketing s viacerými podprogramami. Najčastejšie to boli podprogramy priamo zamerané na mestský informačný systém (mestský rozhlas, mestská TV), na internetovú komunikáciu, resp. na vydávanie mestských novín. No našli sa aj mestá, ktoré si samostatný program na financovanie nepriamych nástrojov komunikácie nevytvárajú, ale výdavky spojené s touto oblasťou uvádzajú v rámci iných podprogramov – najčastejšie v programe kultúra, plánovanie, manažment a kontrola, resp. v programe služby občanom.

Počas analyzovaného obdobia sa priemerné výdavky miest vynakladaných na nepriame komunikačné nástroje pohybovali na úrovni od 445,4 tis. € až po úroveň 519,9 tis. €. V období štyroch rokov tieto výdavky každoročne nepatrne stúpali, v dôsledku zvyšovania výdavkov v rámci jednotlivých podprogramov. Najvýraznejšie stúpali výdavky súvisiace s mestským informačným systémom. V rámci prepočtu týchto výdavkov na 1000 obyvateľov je trend v porovnaní s celkovým objemom finančných prostriedkov vynakladaných na túto oblasť iný. V rokoch 2009 a 2010 predstavovali Ø bežné výdavky v prepočte na 1000 obyvateľov 9,9 €, no už v nasledujúcom roku sa zvýšila výška výdavkov na 10,4 € na 1000 obyvateľov, resp. v roku 2013 na 10,5 € v prepočte na 1 000 obyvateľov.

ZÁVER

Komunikácia miestnej samosprávy s obyvateľmi a jej CiRM má aj v súčasnom období na Slovensku rezervy, čo vyplynulo aj zo skutočnosti, že nie všetky mestá boli ochotné poskytnúť informácie týkajúce sa jednotlivých foriem komunikácie s obyvateľmi. No napriek tomu nastal od roku 1990 výrazný posun v tejto oblasti, ktorý je podporovaný aj legislatívnou úpravou (zákon o slobodnom prístupe k informáciám). Táto legislatívna úprava

vypracovaná v spolupráci s miestnymi samosprávami ako aj podpora zavádzania nových moderných prostriedkov interaktívnej komunikácie s občanmi formou ďalšej elektronizácie môže prispieť k ďalšiemu zlepšovaniu pozitívneho imidžu miestnej samosprávy zo strany obyvateľov.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY:

1. BERNÁTOVÁ, M. – VAŇOVÁ, A. 2000, *Marketing pre samosprávy I. Marketing území*. Banská Bystrica: IROMAR and EF UMB, 2000. s. 180. ISBN 80-8055-337-8.
2. FILA, M. – SCHWARCZOVÁ, L. 2014. Methods of public communication and related perception of transparency from the Slovak municipalities' point of view. In: *Acta regionalia et environmentalica*. Vol. 11, no. 1 (2014). s. 18-23. ISSN 1336-5452.
3. FORET, M. 2011. *Marketingová komunikace 3*. vyd. Brno: Computer press, 2011. s. 379-425. ISBN 978-80-251-3432-0
4. Kolektív autorov 2005. *Komunikačná stratégia mesta Prievidza*. [online]. 2015. [cit. 25.6.2015]. Dostupné na internete: <http://www.old.prievidza.sk/dokumenty/zastupitelstvo/2005/28-06-01.pdf>

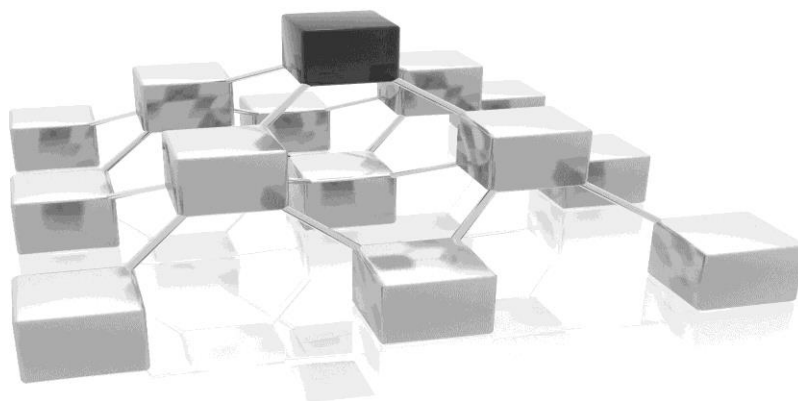
Autory:

Ing. Milan FILA, PhD.

Centrum vedecko–technických informácií SR
Lamačská cesta 8/A, 811 04 Bratislava
milan.fila@cvtisr.sk , milan.fila@gmail.com

doc. Ing. Viera PAPCUNOVÁ, PhD.

Ústav ekonomiky a manažmentu,
Fakulta prírodných vied, Univerzita Konštantína
filozofa v Nitre
Tr. A. Hlinku 1, 949 74 Nitra
vpapcunova@ukf.sk



EFFECTIVE ENERGY MANAGEMENT AS THE KEY ELEMENT OF THE OPTIMAL ENERGY SAVINGS

GEJGUŠ Mirko, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAROVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, SANIUK Sebastian

ABSTRACT

One of the main challenges of the 21st century is the sustainable development of the industry. Despite the fact that the industrialization has brought significant growth of wealth and prosperity, it has produced lot of externalities, mainly abnormal exploitation of the natural resources, air and water pollution, climate change and massive accumulation of waste on the surface.

In the perception of the limited supply of traditional energy sources, it should be noted that industrial development should proceed in a sustainable pace and in the manner which can ensure current needs without compromising future generations. It is understood that it comprises the need for environmental protection together with achieving natural rate of social progress and economic development. Overexploitation and synergies of the primary energy sources for industrial purposes is one of the main threats to industrial development.

KEY WORDS

industry, energy, primary energy sources, renewable energy, industrialization

INTRODUCTION

The industrial sector consumes more energy than any other end-use sector and represents about 37% of primary energy consumption in the world. There is necessary, for the sustainable development of industrial production, to make the innovative mechanism adaptive for the negative impacts of industrial energy use.

Managing industrial energy efficiency is an effective way how to mitigate the negative impacts of industrial energy consumption. It is also way to ensure sustainable productivity and competitiveness of the industry. In accordance with the requirements for increase of the energy resources efficient use, it is necessary to redefine the energy mix using in industrial plants so as to have the less extensively exploited energy resources obtained by using labor-intensive mean of production. In accordance with written, energy efficiency standards for industrial machinery has emerged as one of the most cost-effective ways of improving energy efficiency in industry.

1 WAYS HOW TO ACHIEVE THE OPTIMAL USE OF ENERGY SOURCES IN THE INDUSTRIAL CORPORATIONS

Energy consumption in the industry is dependent on the operational procedures, in particular on the advancement of industrial facilities energy efficiency. This statement can be applied on both the industrial and residential sectors. However, it is possible to clearly demonstrate that the decisive weight of energy savings relates with the installation of new technologies. On the contrary, energy efficiency improvements in industry can be achieved just through changes in how energy is managed within the building. Consequently, it is clear that the industrial corporation cannot achieve optimal savings

only by constant innovation of machinery and equipment that are involved in energy consumption, but mainly in combination with the operational and maintenance procedures and management systems.

The introduction of energy management in industrial company provides a suitable environment to identify opportunities to achieve energy savings in a sustainable manner. It is also appropriate environment for integration experience in the field of energy efficiency so that the technical possibilities of achieving optimum energy efficiency can meet the existing management system of energy efficiency. Consequently, energy management is the key element of the realization of a sustainable energy efficiency in the industry all over the world.

In accordance with the above mentioned there have been developed system standards of energy management on international and national levels. At the national level these rules are applied in Denmark, Ireland, Sweden, the United States, Spain and South Korea. In the development stage are these system standards in China, other European countries, Europe, South Africa and Brazil. Currently, there are new international standards in the field of energy management, such as ISO 50001 and EN16001, which are designed to be suitable for energy management in all types and sizes of enterprises throughout the world. Both management systems are based on existing national standards and initiatives, and on the successful management standards ISO, in particular ISO 9001 and ISO 14001 certification.

2 PRINCIPLES AND BASIC COMPOSITION OF THE ENERGY MANAGEMENT

The purpose of the energy management is to provide guidance for industrial systems how to integrate energy efficiency into their management practices,

including the settlement of production processes and improving the energy efficiency of industrial systems. The principles of efficient management of energy sources is thus based on energy management that offers professional and best practices and frameworks for the development of industrial corporations and achieving the objectives of increasing energy efficiency. In this context, an important element is to draw up the so-called intervention plans, which suggests measures and identifies effective investments in order to manage continuous improvement of energy performance. Most of the standards, including energy management systems, are proposed under the Plan Do-Check-Act (PDCA), respectively PDCA model, which supports continuous improvement in energy efficiency of machinery and equipment in industrial plants. This system of improvements ensures that the objectives will be achieved gradually and continuously. While it is guaranteeing that the objectives are realistic, achievable and sustainable in terms of energy needs volume.

Planning phase

One of the key requirements of the effective energy management standards is to create energy policy, which comprise energy project concept. This energy concept defines objectives, responsibilities, milestones and processes for senior management and energy management plan implemented through the Energy Management.

In industrial corporations with the lack of such a plan, opportunities for improvement may not completely lose its importance but the company may simply not realize the necessary steps and unreasonably assess it as not supportable due to insurmountable organizational and technical problems. Therefore, the approval of the energy plan and its implementation through a comprehensive energy program is a cost-effective mean of overcoming barriers of improving the energy efficiency management.

An important feature of Energy Management Systems is an energy audit. The audit is performed to obtain historical data on energy consumption and drafting trends. The energy audit is performed when the energy program starts, while in this audit the current and potential energy effectiveness have to be compared. Based on these energy data, so-called hotspots, the energy inefficient areas and criteria are to be identified. Subsequent energy audits are carried out to assess the level of progress in the ongoing energy programs.

The implementation phase

This phase includes the implementation of an energy management program. The program have to run in full operation with the target to fully implement the recommendations that was identified during the energy audit. Successful energy sources program management begins with quite resolute decision and

acceding to the commitment of continuous improvement in energy efficiency.

The first real step in the implementation of energy management program is to create a company-wide Energy Commission. The responsibility of this commission should be to manage and monitor the program and ensure ongoing achievement of objectives. This includes the motivation of employees, including senior management, which can ensure the participation of workers with diverse expertise in the program.

In achieving the objectives of the energy management program, it is necessary to carry out the training program for the commission members and staff that are involved in the implementation of the program of energy management. The result of this training program should be the complete picture of duties and the distribution channels for informing obligations of the executive team. Effective means of achieving the satisfactory outcome is the creation of an energy management program manual, which in itself combines these claims, and is supplemented by a means of communication and further education of the energy program realization team.

The control phase

This phase focuses on tracking and measuring the effectiveness and efficiency of the implementation of energy audits recommendations. If there are any deficiencies, it is necessary to correct the causes that are identified and analyzed, in order to achieve the objectives. It is important to have the targets measurable in order to facilitate the assessment of progress and improvement.

Evaluation phase

This phase essentially involves assessments of management auditing and internal and external reports related to the performance of the energy management program. These evaluations of energy management play an important role in identifying shortcomings and unfulfilled goals for energy management in order to contribute to continuous improvement of energy efficiency and efficacy.

3 THE BENEFITS OF APPLYING THE ENERGY MANAGEMENT PROGRAMS FOR INDUSTRIAL CORPORATIONS

Industrial corporations that implement energy management programs even more significantly improve and increase productivity in the company, which is the main prerequisite for the growth of their global competitiveness and economic growth. Increase in labor productivity in the industrial corporation is subsequently reflected in increased profit margins, which essentially generate excess cash which subsequently can be used to increase

efficiency and production capacity. It can be concluded that the benefits of implementing energy management programs are reflected, in terms of the economy industrial enterprise, particularly in the growth of innovative abilities of enterprises and improving the working environment and quality of life of employees.

CONCLUSION

Energy is essential for wealth creation and improving social welfare. This means that the higher level of energy efficiency and energy efficiency of industrial machinery and equipment, the more value the industrial corporation is able to generate. In this regard, it is important to fulfill basic conditions of effective energy management, and ensure the adequate and reliable energy supply for the sustainable development of the industrial plant. It should be noted that energy efficiency improvements go beyond the efforts of individual industries, because it includes the active participation of governments and policy makers. National governments and regional economic complexes are, in this sense, primarily responsible for enforcing market measures, such as taxes and fees to support energy effectiveness.

REFERENCES

- Caffal, C. (2006). *Energy Management in Industry*. In: *Analysis Series 17*. Centre for the Analysis and Dissemination of Demonstrated Energy Technologies (CADDET) Sittard, Netherland;
- Scheihing, P. (2009). *Energy Management Standards (EnMS)*. U.S. Department of Energy. 2011, source: http://www1.eere.energy.gov/manufacturing/pdfs/webcast_2009-0122_energy_mngmnt_stnds.pdf
- United Nation Industrialization Development Organization, (UNIDO). *Standards for Energy Efficiency , Water, Climate Change and their Management . 42nd Meeting of ISO DEVCO.Dubai, United Arab Emirates. 2011, source: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Energy_and_Climate_Change/Energy_Efficiency/Energy_Management_Standards/Background_Paper_to_ISO_DEVCO_Meeting_Final_2.pdf*
- Worrell, E. (2009). *Barriers to energy efficiency: International case studies on successful barrier removal*. 2011, source:

http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Research_and_Statistics/WP142011_Ebook.pdf

Worrell, E. (2011). *The Next Frontier to Realize Industrial Energy Efficiency*. *World Renewable Energy Congress 2011-Sweden*. 2012, source: http://www.wrec2011.com/docs/Keynote_paper-Worrell.pdf

Authors:

Ing. Gejguš Mirko

ALEA, s.r.o., Michalovce
PhD.- Students
Institute of Industrial Engineering and Management
Faculty of Materials Science and Technology in Trnava
Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Eduard Prachniar

BOHUŠ , s.r.o., Závadka n/Hr.
PhD.- Students
Institute of Industrial Engineering and Management
Faculty of Materials Science and Technology in Trnava
Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Drahomíra Prachniarová Bohušová

BOHUŠ , s.r.o., Závadka n/Hr.
PhD.- Students
Institute of Industrial Engineering and Management
Faculty of Materials Science and Technology in Trnava
Slovak University of Technology in Bratislava

Doc. Ing. Sebastian Saniuk, PhD. ,

Faculty of Economy and Management,
University in Zielona Gora, Poland



INNOVATIONSMANAGEMENT DER STANDORTPOLITIK

KOWALD Christine

Abstract

Several success factors have been identified for business locations, especially in Austria the conditions needs an improvement for the international business. Therefore a few factors are being described and compared with international rankings and their reasons for the position of Austria.

In that context the innovation management and –processes are the key success factor for the business location Austria. The added value of Austria for international companies is the well-educated human resources and the high-technology as well as innovation driven environment. These factors are being summarised within this article as well as shown from different perspectives. To gain innovation the whole value chain of companies needs to be supported and needs to cooperate together: Hidden Champions with SMEs as well as Start-ups.

KEYWORDS

Innovation, innovation management, Source Innovation

STANDORTBEDINGUNGEN

Derzeit befindet sich fast ganz Europa im sechsten Jahr einer Wirtschaftskrise, es können aber auch einige wichtige Lehren daraus gezogen werden, um wieder zu einem echten Aufschwung zu kommen. Eine Lehre ist: Länder mit einer starken Industrie wie Österreich und Deutschland sind besser durch die Krisenjahre gekommen.

Starke Leitbetriebe sichern Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Allein in Österreich stehen 33 weltmarktführende Leitbetriebe für eine gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung von 15 Milliarden Euro und sichern 214.000 Arbeitsplätze. Zudem kooperieren sie mit rund 30.000 KMU-Zulieferern im In- und Ausland. Das verdeutlicht auch, wie eng Leitbetriebe und KMU miteinander vernetzt sind und voneinander profitieren. Ein besonders wichtiger Aspekt ist, dass 80 Prozent der Leitbetriebe regelmäßig mit Fachhochschulen und Universitäten kooperieren, die ihre wichtigsten Forschungspartner darstellen. Insgesamt investieren die ausgewählten Leitbetriebe rund 1,1 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung.

INNOVATIONEN SICHERN DEN WOHLSTAND ÖSTERREICHS

Leitbetriebe spielen hier eine wesentliche Rolle: 1 Million Euro zusätzliche F&E-Förderung für Leitbetriebe tragen bei zur Schaffung von zusätzlichen 132 zum Teil hochqualifizierten Jobs, 14 Mio. € an Produktion und insgesamt 9 Mio. € an Wertschöpfung

INNOVATIONSMANAGEMENT

Durch die Industrie wurden die Krisenjahre gut gemeistert, Betriebe haben einen wichtigen Beitrag

dazu geleistet. Die Industrie hat in den letzten 10 Jahren 170.000 Arbeitsplätze geschaffen und gesichert.

Ein starker Standort braucht die richtigen Rahmenbedingungen und Verlässlichkeit durch Innovationen.

IMAGE UND STIMMUNG SIND ZENTRALE FAKTOREN FÜR EINEN INNOVATIONSSTANDORT

Eine unproduktive Stimmung wird schnell zur Self-fulfillingProphecy durch:

Ranking des World Economic Forums: Österreich hat sich 2014 um 5 Plätze verschlechtert, von Platz 16 (2013) auf Platz 21 (2014). Einer der Hauptgründe, dass wir in den Innovationskategorien schlechter abgeschnitten haben. Wie wird das WEF-Ranking aber erstellt? Es ist eine Auswertung von 14.000 Fragebögen, davon 71 aus Österreich, mit denen Manager um ihre Einschätzung gebeten werden: Auf einer Skala von 1-7, wie innovativ sind Österreichs Unternehmen Auf einer Skala von 1-7, welche Qualität weisen die wissenschaftlichen Institutionen auf.

Besonders deutlich ist es auch beim Times Higher Education-Uni-Ranking: 33 % der Bewertung beruhen auf der Reputation der Uni in Forschung und Lehre. Ist Stimmung nicht gut, ist die Reputation nicht gut, ist das Ranking nicht gut, werden keine guten Leute angezogen, was sich wiederum auf Stimmung und Rankings niederschlägt.

Eine unproduktive Stimmung kann insbesondere für Innovation hemmend wirken: Viele Mitarbeiter werden die Erfahrung schon gemacht haben.

HISTORIE

Anfang der 1980er hat man in Österreich noch darüber debattiert, ob es gesetzlich möglich sein soll, dass einzelne Vorlesungen eventuell auf Englisch abgehalten werden dürfen. Internationalisierung lag erst in den Anfängen und die Forschungsquote noch bei 1,1% (1981), das waren absolut 12 Mrd. Schilling oder 900 Mio.€; ein Niveau auf dem heute (2012) Ungarn (1,30%) , Litauen (0,90%) oder Italien (1,27%) liegen.

Aufholjagd Österreichs in Forschung und Innovation begann in etwa mit dem EU-Beitritt. Steigende Investitionen & Modernisierung des Systems. Heutzutage hat Österreich daher die 5.-höchste Forschungsquote der EU (nach: Finnland, Schweden, Dänemark, Deutschland).

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEM DEUTSCHEN UND ÖSTERREICHISCHEN INNOVATIONSSYSTEM

Pakt für Forschung, wie der in Deutschland, wo ein bestimmter Steigerungspfad für die Forschungsfinanzierung (+5% p.a. bis 2015) festgelegt wird, existiert in Österreich nicht, da die Bundesländer keine formellen Zuständigkeiten für tertiäre Bildung und Forschung haben: Sowohl Universitäten als auch Forschung ist in Österreich Bundesangelegenheit. In Deutschland sind die Universitäten Ländersache, während der Bund verstärkt als Forschungsförderer auftritt.

AUSBLICK

In Forschung wird so viel investiert wie noch nie: Prognose für E&E-Investitionen für 2014 sogar bei 9,3 Mrd.€, d.h. eine fast 3%-ige Steigerung ggü. 2013.

Es forschen so viele Personen wie nie zuvor: Anzahl der Beschäftigten in F&E erreichte 2011 mit 61.170 VZÄ einen neuen Höchststand (+8,4% gegenüber 2009); jede 4. ist eine Frau (+7%)

Die Wirtschaftskrise macht den Weg zur Spitze nicht leichter: ein Innovation Leader muss noch wesentlich mehr leisten.

Genereller Rückfall Österreichs in Innovationsrankings in den letzten Jahren trotz aller Anstrengungen. Seit 2010 jedes Jahr ein Platz weniger, von Platz 7 auf Platz 10 abgerutscht; auch wenn sich in absoluten Zahlen der Abstand zu den Innovation Leaders im Indexwert von 43 auf 27 Prozentpunkte reduziert hat.

Privater Finanzierungsanteil durch die Krise gesunken: 2008 noch 66% privater Anteil (national und international): durch antizyklische Investition der öffentlichen Hand heute knapp unter 60% Investitionsanteil.

Aktuelle Steigerungsraten im privaten Investitionssektor liegen aktuell bei 2-4%, während sie in der ersten Dekade dieses Jahrtausends bei 8-10% gelegen sind.

Einer der höchsten öffentlichen Finanzierungsanteile der OECD von rd. 1% des BIP und Spielräume für zusätzliche Investitionen müssen im Budget erst geschaffen werden.

SCHLUSSWORT

Innovationen werden für den Wirtschaftsstandort immer wichtiger und gewinnen immer stärker an Bedeutung. Daher auch die Steigerung der Investitionen und die Aufmerksamkeit, die darauf gerichtet wird. Innovationen passieren, wo auch immer. Doch von öffentlicher Seite kann auch gezielt investiert und vor allem die Anreize dafür können geschaffen werden. Daher konnten einige Rahmenbedingungen dahingehend geändert werden und Innovationen können nach oben hin grenzenlos stattfinden.

Das Innovationsmanagement erfordert auch qualifizierte Mitarbeiter und Manager, daher sind die Anforderungen an den Wirtschaftsstandort auch, ein internationales Flair zu schaffen und internationale Schlüsselkräfte und Manager nach Österreich zu holen. Mittlerweile wird das klassische Change Management vom Innovationsmanagement abgelöst, da Innovationen durch Veränderungen entstehen und bestehende Strukturen dadurch aufgebrochen und verändert werden können. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der sich herausgestellt hat, ist die „Kultur des Scheiterns“ zu erlauben. Durch Irritationen oder auch durch Fehler entstehen kreative Ansätze, die in Innovationen münden können. Nur wenn das auch ein Wirtschaftsstandort mit deren Rahmenbedingungen akzeptiert oder bereits unterstützt, sind Innovationen nachhaltig möglich.

LITERATURVERZEICHNIS

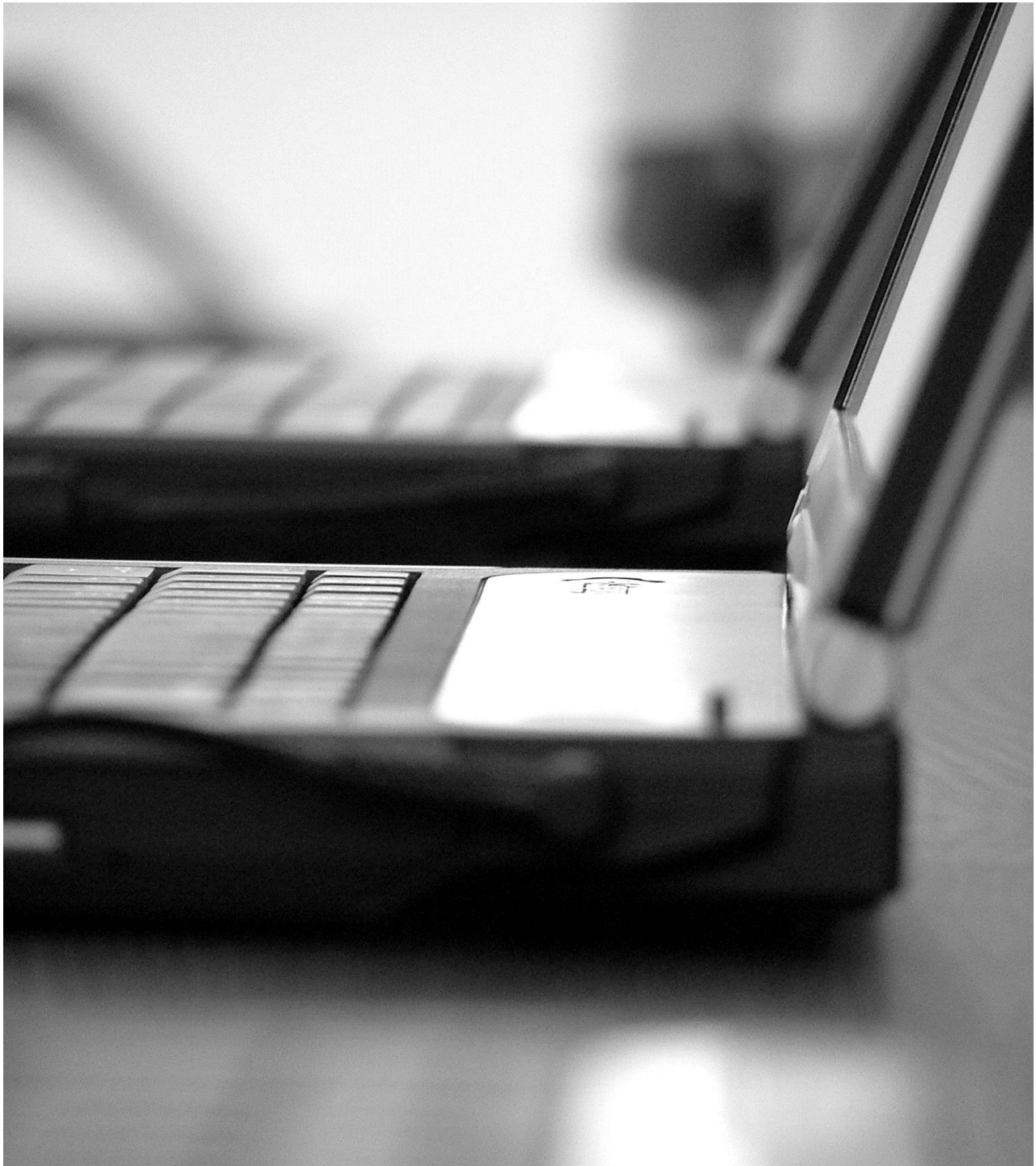
1. Acemoglu, D. (2009), Introduction to Modern Economic Growth, Princeton University Press.
2. Aghion, P., Harris, C., Vickers, J. (2001), Competition and Growth with Step by Step Innovation. An Example, European Economic Review, 41, 771-782.
3. Aghion, P., Harris, C., Howitt, P., Vickers, J. (2002), Competition, Imitation and Growth with Step-by-Step Innovation, Review of Economic Studies, 68(3), 467-492.
4. Aiginger, K. (2001). Zukunftsstrategie für den Standort Österreich. Wien: WIFO.
5. Brunner, P., Lengauer, S., Mahlberg, B., & Schneider, H. (2009). Volkswirtschaftliche Wirkungen der F&E-Förderungen an LCU. Wien: IWI-Studie 154 http://www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file_530.pdf.

6. Hofer, H., Kaniovski, S., Schuh, U., Url, Th. (2010), A Long-run Macroeconomic Model of the Austrian Economy (A-LMM). An Update of the Model Documentation and Simulations, IHS Research Report.
7. Hutterer, P. (2012). Innovation, Forschung und Entwicklung. Berlin: Springer Verlag.
8. Hutterer, P. (2013). Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien: Interdependenzen in Theorie und Praxis. Berlin: Springer Verlag.
9. Romer, P. (1990), Endogenous Technological Change, Journal of Political Economy, 98(5), 71, 102.

Author:**Mag. Christine Kowald**

PhD.- Students

Gregor Mendel-Strasse 58, 1190 Wien



VORAUSSETZUNGEN FÜR INNOVATIVE MANAGER

KOWALD Christine

Abstract

The key pre-condition for innovative manager is the education! In Austria, it is all about to strengthen the strengths and to reduce to weaknesses in the educational systems. BrainGain is around and the well-educated people are leaving the country. Therefore challenges are being set to establish the welcoming culture, increase the social integration as well as change smoothly the official condition for staying and working in Austria. Companies with a high F&E-ratio suffers on well-educated managers and key performers so that these measures are necessary to fulfil this gap. One of the success factors is the training on-the-job model where Austria is a key performer all over Europe and share its best practise with other countries. Furthermore, flexibility of the labour market rules is requested by the companies to be more flexible on the market needs and demands. These conditions are required so that the industrial management companies are able to fulfil their business needs in Austria..

KEYWORDS

Innovative Manager, tertiary education, receiving culture

1 Qualifikation in Österreich: Stärken verfestigen - Schwächen reduzieren

Österreich verfügt über eine besondere Stärke in der Berufsbildung: vor allem Lehrlingsausbildung und BHS (insbesondere HTL) sorgen für ein Fachkräftepool im Einklang mit der spezifischen Wirtschaftsstruktur Österreichs und machen Österreich zum Best-Practice für andere Staaten. Fehlende Grundkompetenzen bei Pflichtschulabgängern, strukturelle Probleme bei der Schnittstelle "9. Schulstufe" und mangelnde Leistungsdifferenzierung an den Schulen führen zu hohen Drop-Out Raten und Rekrutierungsschwierigkeiten von Lehrbetrieben.

Herausforderungen : Lesen, Rechnen, Schreiben für alle - Sicherstellung der Grundkenntnisse in 9 Schuljahren!

Einführung eines zweiten verpflichtenden Kindergartenjahres auf Basis eines bundeseinheitlichen Bildungsplans und flexiblere Öffnungszeiten der Kindergärten

Frühförderung des Forschungs- und Innovationsnachwuchs (MINT-Disziplinen) durch Umsetzung des MINT2020-Programmes

Spitzenklasse bei der Schulverwaltung werden - Reform der Schulautonomie

Mehr Fokus auf die Qualität des Unterrichts und leistungsorientierte Bezahlung von PädagogInnen

Lehrlingsausbildung und berufsbildende Schule - Österreich darf sich auf seinem Best-Practice nicht ausruhen

Aufwertung und Implementierung der Berufsorientierung und Stärkenanalysen in der 7. und 8. Schulstufe

Reform der 9. Schulstufe: Neudefinition von Schulpflicht und des Zugangs zur Sekundarstufe II auf Basis zu erreichender Mindestkompetenzlevels

Beibehaltung und Sicherung der Attraktivität und des "Standort-Assets" der berufsbildenden Schulen, v.a. der HTL; Prüfung der Berücksichtigung der Absolventenquote bei der Schulfinanzierung

Verstärkte Kooperation der Wirtschaft mit den Schulen

"Standort-Asset" – österreichisches HTL-Modell international bekannt machen – als Standortvorteil regelmäßig mitkommunizieren.

2. Tertiäre Ausbildung - Qualität vor Quantität

Forschung und Wissenschaft auf höchstem Niveau - Schärfung des institutionellen Profils durch entsprechende Studienzulassungsverfahren an Universitäten sowie (Wieder-) Einführung von Studienbeiträgen und Zweckwidmung dieser Mittel (siehe auch OECD)

Berufliche Tertiärbildung – den Bologna-Degrees gleichwertige Positionierung beruflicher Qualifikationen wie der Meister- und Werksausbildung auf Basis der entsprechenden Deskriptoren des Nationalen Qualifikationsrahmens

Stärkung bestehender Kompetenzzentren im hochschulischen Sektor statt neue zu schaffen

3. Brain-Gain - Österreichs Spitzenkräfte halten und attraktiv für das Ausland werden

Ausbildungssystem und hoher Lebensstandard in Österreich sind attraktiv für In- und Ausländer. Dennoch gelingt es nicht, die in Österreich ausgebildeten Fach- und Spitzenkräfte zu halten. Das belegen die hohe Abwanderungsquote von 12%

sowie die Tatsache, dass nur 17% der ausländischen Studierenden nach Studienabschluss in Österreich bleiben.

Herausforderungen: Eine echte "Willkommenskultur" in Österreich etablieren!

Reform der österreichischen Gewerbeordnung und bei den freien Berufen

Schaffung eines einheitlichen Anerkennungsgesetzes und damit im Zusammenhang – eines effizienten und unbürokratischen Anerkennungsverfahrens in Österreich, sowie Ausbau der bereits bestehenden Beratungsmöglichkeiten

Partizipationsfähigkeit von Personen mit Migrationshintergrund an der österreichischen Gesellschaft heben (z.B. Reform Staatsbürgerschaftsrecht, Ermöglichen von Doppelstaatsbürgerschaft, Zuzug von Familien erleichtern)

Wer Spitzenkräfte haben will, darf mit der Besteuerung nicht im Weg stehen

Schaffung eines attraktiven und international kompatiblen Steuersystems mit Rücknahme der Erhöhung Besteuerung von Spitzengehältern über 500.000 Euro

Schaffen von Steuerbefreiungen bzw. Steuererleichterungen für Forscherinnen und Forscher nach internationalen Vorbildern

Attraktivierung der Rot-Weiß-Rot Karte:

Ausdehnung des Anwendungsbereichs der RWR-Karte auf Bachelorabsolventinnen und Bachelorabsolventen und Anpassung der Gehaltsgrenzen für Studienabsolventen entsprechend der arbeitsmarktpolitischen Notwendigkeiten, Verlängerung der Suchfrist für Studienabsolventinnen und Studienabsolventen nach Beendigung des Studiums von derzeit sechs Monaten auf beispielsweise 12 Monate; Schaffung von mehr Servicequalität

4. Ein attraktives unternehmerisches Umfeld schaffen

Österreich liegt im "Global Competitiveness Index" des World Economic Forum in der Gesamtbetrachtung auf Rang 21 von 144 Staaten, wobei der am meisten problematische Faktor in Steuersätzen liegt. Im Bereich der flexiblen Lohngestaltung liegt Österreich überhaupt nur auf Platz 142 von 144.

Herausforderungen : Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen - dann arbeiten, wenn Aufträge da sind

Implementierung praktikabler Höchstarbeitszeitgrenzen im Arbeitszeitgesetz (insbesondere eine Tageshöchstarbeitszeitgrenze

von bis zu 12 Stunden) sowie Einführung einer flexiblen Wochen(end)ruhe.

Zeitkonten mit bis zu 250 Stunden pro Jahr und zweijährigem Durchrechnungszeitraum

Wettbewerbsvorteile durch niedrigere Lohnnebenkosten lukrieren (siehe auch Themenfeld 5)

Senkung der Lohnnebenkosten, insbesondere in den Bereichen Unfallversicherung, Familienlastenausgleichsfonds

Anhebung des Nachtschwerarbeitsgesetz-Zugangsalters

Senkung der Überstundenzuschläge

Unflexibles Arbeitsrecht und bürokratische Auflagen lassen Unternehmen keinen Handlungsspielraum wettbewerbsfähig zu bleiben

Kündigungsschutz und altersabhängige Verdienstkurven für ältere Beschäftigte als Hindernis für deren Einstellung

Recht auf Elternzeit bis zum 7. Lebensjahr macht ist für die Frauenbeschäftigung kontraproduktiv: Reduktion des Anspruchs auf Elternzeit bis zum 4. Lebensjahr des Kindes und Schaffung einer Bandbreitenregelung für Arbeitszeitverkürzung und -veränderung bei Elternzeit

Abbau bürokratischer Hürden für Unternehmen - wie z.B. beim verpflichtenden Ausfüllen von Fragebögen und der Definition von Maßnahmen unabhängig vom Handlungsbedarf zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz sowie Verankerung der Kompetenz zur Vereinbarung von Kurzarbeit auf Betriebsebene

Qualifikation in Österreich: Stärken verfestigen - Schwächen reduzieren

Österreich verfügt über eine besondere Stärke in der Berufsbildung: vor allem Lehrlingsausbildung und BHS (insbesondere HTL) sorgen für ein Fachkräftepool im Einklang mit der spezifischen Wirtschaftsstruktur Österreichs und machen Österreich zum Best-Practice für andere Staaten. Dennoch gibt es Herausforderungen, die angegangen werden müssen:

Fehlende Grundkompetenzen bei Pflichtschulabgängern: Ein Viertel der Schulabgänger verfügt über lediglich rudimentäre Lese- und Rechenfähigkeit (PISA). Die Arbeitslosigkeit bei Pflichtschulabgängern lag 2013 bei 10%, bei Lehrabschluss bei 4,2% (im Vergleich: AHS: 6,9%; BMS: 2,8%; BHS: 4,0%; Uni/Hochschule: 3,5%). (BMFWF, Bericht zur Situation der Jugendbeschäftigung und Lehrlingsausbildung in Österreich)

Schnittstelle 9. Schulstufe: hohe Drop-Out Raten insbesondere an den BHS und Rekrutierungsschwierigkeiten von Lehrbetrieben. Österreich profitiert von der Lehrlingsausbildung, aber $\frac{1}{4}$ der befragten Unternehmen geben an, dass es ihnen schwer fällt, geeignete Mitarbeiter zu finden. (Ernst and Young - Sept.2013); 68% der Unternehmen haben Schwierigkeiten, geeignete Lehrlinge zu finden. (Umfrage, Market 2014)

Mangelnde Leistungsdifferenzierung an den Schulen: Acht von zehn Industrie- und Leitbetrieben haben Probleme, qualifiziertes Personal in Zukunftsbereichen (z.B. Technik, Produktion, F&E) zu finden. Alleine im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) fehlen pro Jahr derzeit bis zu 1000 Neugraduierte in besonders nachgefragten Studienrichtungen. Jeder 5. bis 6. neu ausgeschriebenem MINT-Job bleibt unbesetzt. (I-V, 2013)

Ganzheitlicher Fokus auf Höherqualifizierung: Trotz der Stärke Österreichs in der Berufsbildung auf Sekundarebene ist diese Art von Bildung auf der tertiären Ebene relativ wenig verankert.

Herausforderungen : Lesen, Rechnen, Schreiben für alle - Sicherstellung der Grundkenntnisse in 9 Schuljahren

Bundesweite Einführung eines zweiten verpflichtenden Kindergartenjahres auf Basis eines bundeseinheitlichen Bildungsplans und flexiblere Öffnungszeiten sowie stufenweiser Ausbau der Kinderbetreuungsplätze nach den Vorgaben des Ministerratsbeschlusses (18.6.2013).

Frühförderung des Forschungs- und Innovationsnachwuchs (MINT-Disziplinen) durch Umsetzung des MINT2020-Programmes.

Moderne Schulgovernance durch umfassende Reform der Schulverwaltung: höhere Verbindlichkeit von grundlegenden Bildungszielen und leistungsförderliche Strukturen, "echte" Schulautonomie in Bezug auf Ressourceneinsatz und Personal, standardisierte Überprüfung auf Basis klar definierter Mindestlevels.

Mehr Fokus auf PädagogInnen und deren leistungsorientierte Bezahlung; Schaffung einheitlicher Rahmenbedingungen in den Kindergärten und Arbeitsbedingungen für Kindergartenpädagoginnen und -pädagogen.

Lehrlingsausbildung - Österreich darf sich auf seinem Best-Practice nicht ausruhen

Aufwertung und Implementierung der Berufsorientierung und Stärkenanalysen in der 7. und 8. Schulstufe.

Reform der 9. Schulstufe durch Integration der 9. Schulstufe in die Sekundarstufe 1 mit einem kompetenz-orientierten Abschluss - statt einem

"Absitzen" der 9 Schuljahre soll das Erreichen grundlegender Kompetenzen stehen. Dafür bedarf es einer Neudefinition von Schulpflicht, die neben der zeitlichen Komponente vor allem auf zu erreichende Mindestkompetenzlevels abzielt. Auch der Übertritt in die Sekundarstufe 2 soll sich am Erreichen dieser Bildungsziele festmachen.

Beibehaltung und Sicherung der Attraktivität und des "Standort-Assets" der berufsbildenden Schulen, v.a. der HTL; Prüfung der Berücksichtigung der Absolventenquote bei der Schulfinanzierung.

Verstärkte Kooperation und Vernetzung der Wirtschaft mit den Schulen - insbesondere in der 9. Schulstufe.

"Standort-Asset" – österreichisches HTL-Modell international bekannt machen – als Standortvorteil regelmäßig mit kommunizieren.

5. Tertiäre Ausbildung - Qualität vor Quantität

Forschung und Wissenschaft auf höchstem Niveau - Schärfung des institutionellen Profils durch entsprechende Studienzulassungsverfahren an Universitäten sowie (Wieder-) Einführung der Studiengebühren und Zweckwidmung der Gebühren (siehe auch OECD).

Berufliche Tertiärbildung – den Bologna-Degrees gleichwertige Positionierung beruflicher Qualifikationen wie der Meister- und Werksausbildung auf Basis der entsprechenden Deskriptoren des Nationalen Qualifikationsrahmens.

Stärkung bestehender Kompetenzzentren im hochschulischen Sektor statt neue zu schaffen.

Schlusswort

Durch die Stärkung der Kompetenzen während der Aus- und Weiterbildung ist es den nationalen und internationalen Firmen in Österreich möglich, Ihre Geschäftsziele weiter zu verfolgen und erfolgreich mit Ihren Mitarbeitern zu sein. Nicht nur die Grundausbildung sondern auch die Tertiärbildung ist ein wesentlicher Schlüssel dazu.

Die Schlüsselkräfte und Manager sind aufgrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung notwendig für die Weiterführung des Geschäftes vieler nationaler und internationaler Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Berger, J., Hofer, H., Schuh, U., Strohner, L., Schneider, H., Wagner, B. (2011), *Innovative Arbeitszeitmodelle in Österreich. Endbericht, Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich.*

2. Berger, J., Strohner, L. (2008), *Lisbon Methodology (LIME), Simulation Results of TaxLab for Austria –IHS, Präsentation in Brüssel. LIME-Workshop.*
3. CEPR (2013), *Reducing Transatlantic Barriers to Trade and Investment An Economic Assessment Final Project. Prepared under implementing Framework Contract TRADE10/A2/A16, Centre for Economic Policy Research, London.*
4. Egger, P., Keuschnigg, Ch., Merlo, V., Wamser, G. (2014), *Corporate Taxes and Internal Borrowing within Multinational Firms, American Economic Journal, Economic Policy, 6(2), 54-93.*
5. Fortin, I., Grozea-Helmenstein, D., Hlouskova, J., Hofer, H., Keuschnigg, Ch., Koch, S., Kunst, R., Loretz, S., Skrinier, E., Weyerstraß, K. (2014), *Mittelfristige Prognose der österreichischen Wirtschaft 2014-2018. Wachstumskräfte stärken –Reformen umsetzen. IHS-Wirtschaftsprognose Nr. 83, Juli 2014.*
6. Francois, J., Pindyuk, O. (2013), *Modeling the Effects of Free Trade Agreements between the EU and Canada, USA and Moldova/Georgia/Armenia on the Austrian Economy: Model Simulations for Trade Policy Analysis. FIW-Research Reports 2012/13 N° 03.*
7. Grossman, G., Helpman, E. (1991), *Innovation and Growth in the Global Economy. The MIT Press.*
8. Harberger, A. (1998), *A Vision of the Growth Process, American Economic Review, American Economic Association, March 1998, vol. 88(1), 1-32.*
9. Hofer, H., Schuster, P., Titelbach, G. (2013), *Ökonomische Potenziale von Arbeitszeitflexibilisierung im Produktionssektor, Kurzstudie im Auftrag der IV, Wien.*
10. Keuschnigg, C., Kohler, W. (1996), *Austria in the European Union: dynamic gains from integration and distributional implications, Economic Policy, 11 (22), April, 155–211.*

Author:**Mag. Christine Kowald**

PhD.- Students

Gregor Mendel-Strasse 58, 1190 Wien



NÁVRH METODIKY PRE VÝBER PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch

PROPOSAL OF THE METHODOLOGY FOR THE PROJECT SELECTION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

POKORNÁ ERIKA, ŠUJANOVÁ JANA

ABSTRAKT

Pre každú spoločnosť je najdôležitejšia práve počiatočná fáza projektu. Spoločnosť sa musí zamerať najmä na výber projektu. Je nesmierne dôležité, aby si spoločnosť zvolila správny projekt, ktorý bude pre spoločnosť prínosom. Tento článok je napísaný na základe dizertačnej práce, kde cieľom bolo navrhnúť metodiku pre výber projektov v priemyselných podnikoch.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

projekt, projektový manažment, výber projektov, metodika

ÚVOD

Dobrý a úspešný podnik vie, že každý nový projekt, musí byť starostlivo vybraný spomedzi všetkých potenciálnych projektov, ktoré by sa v podniku mohli realizovať. Správny výber projektu, zabezpečí podniku mnohé pozitíva aj po jeho ukončení. Navyše ak budú projekty v podniku riešené v súlade s podnikovými cieľmi a celkovou stratégiou podniku, podnik bude viac prosperovať a bude konkurencieschopnejší. K tomu však potrebuje jasne stanovené kroky, podľa ktorých bude podnik pri výbere projektov postupovať, aby sa správne rozhodol.

Článok sa v prvej časti zameriava na analýzu teoretických východísk riešenej problematiky so závermi. Druhá sa zameriava na analýzu súčasného stavu výberu projektov v priemyselných podnikoch. V tejto časti je spracovaný a vyhodnotený dotazníkový prieskum v oblasti projektového manažmentu a výberu projektov. V tretej kapitole je rozpísaný návrh metodiky pre výber projektov v priemyselných podnikoch s podrobným popisom navrhnutých formulárov a šablón.

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 Proces výberu projektu a kritériá pre výber projektu

Výber nového projektu je hlavným rozhodnutím vrcholového manažmentu organizácie. Výber projektu môže byť rozdelený do troch hlavných krokov (Kanda, 2011):

- Identifikácia projektu (generovanie nových myšlienok),
- Hodnotenie projektu (štúdia uskutočniteľnosti),
- Výber projektu (metódy a modely).

Na základe týchto hlavných krokov podľa Kandu (2011) je zostavená metodika pre výber projektov. Tieto kroky sú zároveň hlavnými procesmi tohto návrhu.

Príkladom **kritérií pre výber projektu** určeného na zavedenie nového výrobného procesu je (Meredith, 2010, Vytlačil, 2008): výroba, marketing, financie, ľudské zdroje a legislatíva.

1.2 Druhy modelov pre výber projektov

A. Nenumерické modely

Základné nenumерické modely sú (Meredith, 2010):

- Projekt iniciovaný manažmentom („The sacred cow“)
- Nevyhnutnosť pre prevádzku
- Nevyhnutnosť pre konkurencieschopnosť
- Rozšírenie produktovej základne výroby
- Model porovnávania benefítov/ prínosov projektu - Q-sort metóda

B. Numerické modely

Numerické modely sú rozdelené:

- Podľa finančnej efektívnosti projektových investícií (Kremeňová, 2009):
 - Statické metódy:
 - Celkové investičné výdavky
 - Doba návratnosti
 - Komparácia investičných a prevádzkových nákladov
 - Rentabilita kapitálu
 - Metóda priemerných ročných nákladov
 - Dynamické metódy:
 - Metóda čistej súčasnej hodnoty – NPV
 - Metóda vnútornej miery výnosu- IRR
 - Index čistej súčasnej hodnoty
 - Diskontované náklady
- Podľa bodovania (Meredith, 2010):
 - Nevážený 0-1 faktorový model
 - Nevážený faktorový bodovací model
 - Vážený bodový model (Vážený faktorový bodovací model)

1.3 Závery z analýzy teoretických východísk

Z analýzy teoretických východísk vyplývajú pre procesy výberu projektu nasledovné skutočnosti:

1. Procesy výberu projektu nie sú jednoznačne začlenené (alebo vyčlenené) zo životného cyklu projektu.
2. Stratégia a ciele organizácie sú dávané do priameho súvisu s výberom projektu
3. Nie je uvádzaný priamy súvis medzi kľúčovými indikátormi výkonnosti organizácie a kritériami pre výber projektu.
4. Numerické modely pre výber projektu nedávajú dostatočný priestor pre používanie kritérií, ktoré nie je možné exaktne špecifikovať.
5. Kritériá udržateľnosti projektu pri výbere projektu nie sú presne špecifikované a rozpracované.

Cieľom **pilotného prieskumu** bolo zúženie základného súboru a to so zámerom vylúčiť z prieskumu priemyselné podniky, ktoré nevyužívajú projektový manažment. Ďalej som navrhla som **konečnú formu dotazníka**. Spolu s dotazníkmi z pilotného prieskumu som získala 57 vyplnených dotazníkov, ktoré mohli byť použité na ďalšie spracovanie a následné vyhodnotenie. Pre prehľadnosť uvádzam zhrnutie informácií v Tabuľka 1.

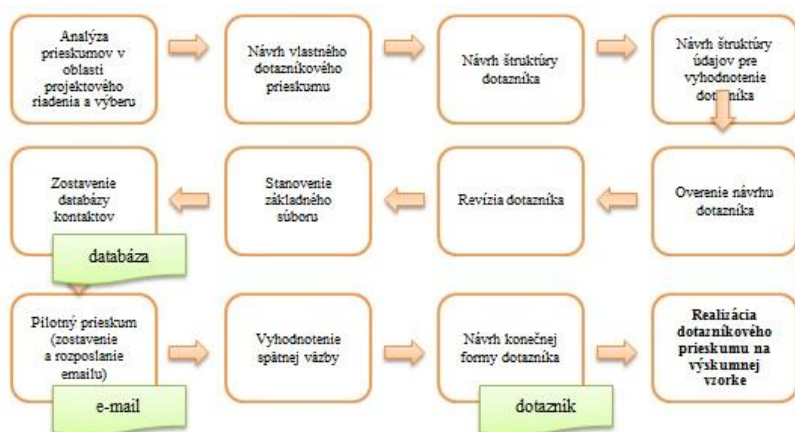
Tabuľka 1 Prehľad priebehu odpovedí z pilotného a hlavného dotazníkového prieskumu

PILOTNÝ PRIESKUM	
Základný súbor	15 288
Výberový súbor	2760
Počet respondentov ktorý odpovedali	109
Počet respondentov ktorý vyplnili hlavný dotazník	23
Počet relevantných vyplnených hlavných dotazníkov z pilotného prieskumu celkom	23
DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM	
Počet respondentov ktorý vyplnili hlavný dotazník	77
Počet relevantných vyplnených dotazníkov z hlavného dotazníkového prieskumu celkom	34
SPOLU relevantné vyplnené dotazníky z pilotného aj hlavného dotazníkového prieskumu, použité na ďalšie spracovanie a vyhodnotenie	57

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VÝBERU PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch

2.1 Realizácia dotazníkového prieskumu na výskumnej vzorke

Na začiatok si musíme stanoviť kroky ako budeme postupovať pri realizácii dotazníkového prieskumu na výskumnej vzorke. Tento postup je znázornený na Obr. 1.



Obr. 1 Postup realizácie dotazníkového prieskumu na výskumnej vzorke (vlastné spracovanie)

2.2 Zhrnutie výsledkov z analýzy súčasného stavu výberu projektov v priemyselných podnikoch

Z prieskumu a zo štatistického vyhodnotenia hypotéz (prostredníctvom programu IBM SPSS Statistics) boli zistené nasledovné pozitívne a negatívne zistenia:

Pozitívne zistenia

- 88% podnikov (z hlavného dotazníku) uviedlo, že využívajú v podniku PM.
- 89% respondentov sa riadi definovaným alebo zaužívaným postupom, kritériami a metódou pri výbere projektov.
- 77% podnikov využíva konkrétnu metodiku pre riadenie projektov.
- Čiastočne až úplne sa stotožňuje s tvrdením, že projekty realizované v podniku sú v súlade s celkovou stratégiou podniku, 85% respondentov.

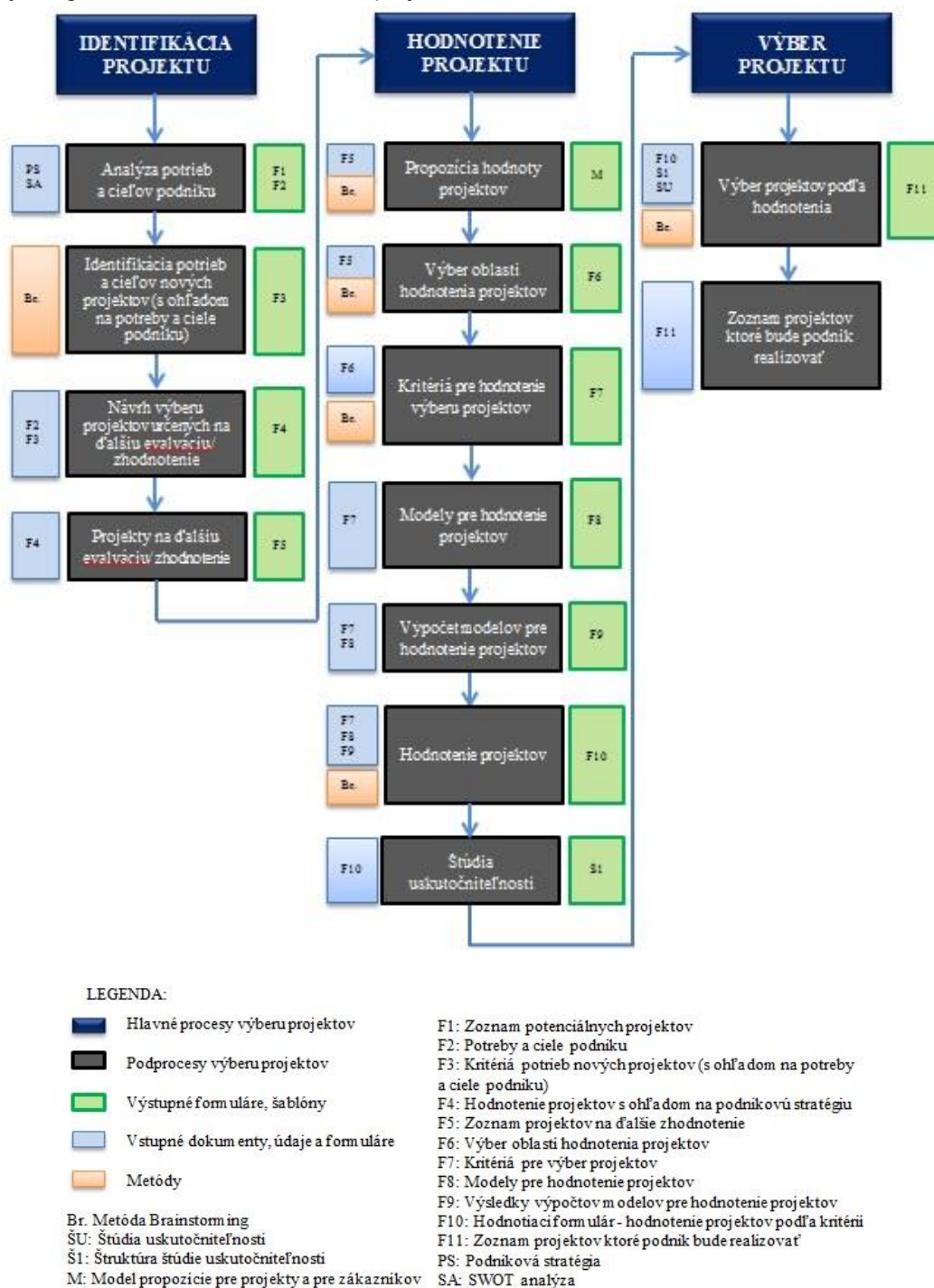
Negatívne zistenia

- 71,5% respondentov (zo 109-tich) uviedlo v pilotnom prieskume, že nevyužíva projektové riadenie ani nerieši/neriadi projekty v ich podniku prostredníctvom PM.
 - Iba 32% respondentov sa riadi definovaným alebo zaužívaným postupom, kritériami a metódou pri výbere projektov.
 - Začatiu/ definovaniu projektu sa venuje iba 19% respondentov.
- 72% podnikov sa neriadi v podniku pri výbere projektov zadefinovanými kritériami.

3 NÁVRH METODIKY PRE VÝBER PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKCH

Priemyselné podniky by mali zvoliť vždy to najschodnejšie riešenie a to s ohľadom na ciele a požiadavky organizácie. To, či bude projekt

životaschopný, alebo či stojí projekt podniku za schválenie, rozhodnú metódy pre výber projektov. Výber projektu pomocou správnej metódy je preto veľmi dôležité



Obr. 2 Metodika pre výber projektov (vlastné spracovanie)

3.1 Proces strategického riadenia

Pred tým, ako podnik zavedie mnou navrhnutú metodiku, musí mať jasne stanovenú **stratégiu podniku, ciele a zámer** a urobenú SWOT analýzu. Ak podnik nemá jasne zadefinovanú stratégiu podniku, odporúčam si ju stanoviť podľa schémy procesu strategického riadenia v návrhovej časti, ktorá je súčasťou dizertačnej práce.

3.2 Metodika pre výber projektov

Schéma metodiky je znázornená na Obr. 2. Táto schéma je rozdelená na tri hlavné časti, ktorými prechádza projekt v procese výberu projektu. Tieto hlavné procesy výberu projektu sú: **identifikácia, hodnotenie a samotný výber projektu**.

Každý z hlavných procesov pozostáva z podprocesov, teda konkrétnych krokov, ktorým sú pridelené vstupné a výstupné dokumenty, formuláre a šablóny, ktoré bude podnik pri celom procese výberu projektov potrebovať. Metodika má pomôcť podniku roztriediť a zhodnotiť všetky potenciálne projekty, ktoré by podnik mohol realizovať. Má mu pomôcť spomedzi všetkých projektov rozlíšiť a roztriediť tie, ktoré by mali najväčšiu pravdepodobnosť úspešnej realizácie a ukončenia a ktoré podniku do budúcnosti priniesú pozitívne zmeny pre podnik. Metodika je univerzálna, preto ju môžu využívať podniky všetkých veľkostí.

Identifikácia projektu

Projektový manažér potrebuje na začiatok identifikovať a poznať všetky projekty, ktoré by sa potenciálne mohli v podniku realizovať. Proces identifikácie projektu je rozdelený do štyroch krokov. Veľká pozornosť je venovaná dokumentom, ktoré pri každom kroku podnik bude potrebovať ako vstup pre realizáciu daného kroku a zároveň výstupné dokumenty, ktoré po vyplnení budú slúžiť ako vstupný dokument pri ďalšom nasledujúcom kroku.

Analýza potrieb a cieľov podniku

Projekty by mali byť v súlade s podnikovou stratégiou, potrebami a cieľmi podniku, pretože iba tak sa zaručí, že podnik pôjde smerom, ktorý mu pomôže v podnikaní a vďaka ktorým bude viac konkurencieschopný.

Na to aby tento podproces identifikácie projektu podnik splnil potrebuje: podnikovú stratégiu, SWOT analýzu, formulár F1: Zoznam všetkých potenciálnych projektov, formulár F2: Potreby a ciele podniku. Keď máme všetky dokumenty pripravené a formuláre F1 a F2 vyplnené, tento podproces sa uzavrie a pokračuje sa druhým podprocesom.

Identifikácia potrieb a cieľov nových projektov (s ohľadom na potreby a ciele podniku)

V tomto kroku budeme potrebovať vyplniť formulár F3: Kritéria potrieb nových projektov (s ohľadom na potreby a ciele podniku).

Návrh výberu projektov na ďalšiu evalváciu/zhodnotenie

V tomto kroku budeme potrebovať: vyplnený formulár F1: Zoznam všetkých potenciálnych projektov, vyplnený formulár F2: Potreby a ciele podniku, vyplnený formulár F3: Kritéria potrieb nových projektov (s ohľadom na potreby a ciele podniku) a formulár F4: Hodnotenie projektov s ohľadom na podnikovú stratégiu.

Na to aby podnik mohol použiť formulár F4: Hodnotenie projektov s ohľadom na podnikovú stratégiu, potrebuje mať pri sebe k dispozícii už vyššie spomenuté vyplnené formuláre F1, F2 a F3. Pre každý jeden projekt sa vyplní potenciál splnenia typu A-áno projekt spĺňa, N-nie projekt nesplňa a N/A-ani spĺňa ani nesplňa. Pri formulári F4 projektový sa vypíše postupuje nasledovne: vízia a poslanie podniku, zámer/cieľ podniku a kritéria budúceho projektu.

Po vyplnení celej tabuľky sa spočítajú všetky odpovede typu „A - áno“ – zapíše sa to do riadku: Suma odpovedí typu „A“. Podľa počtu kladných odpovedí sa zostaví rebríček od 1 až po n, pričom 1 znamená najviac odpovedí typu „A“. Podľa takto zostaveného rebríčka projektový manažér bude vedieť ľahšie určiť projekt/ projekty, ktoré sa najviac približujú k podnikovej stratégii. A naopak, už v tomto kroku vie projektový manažér vylúčiť zo zoznamu projektov tie, ktoré nie sú v záujme s podnikovou stratégiou. Podľa výsledkov sa do formulára F5: Zoznam projektov na ďalšie zhodnotenie, vypíšu len tie projekty, ktoré sa najviac približujú k podnikovej stratégii z formuláru F4. Takto vyplnený formulár bude slúžiť ako podklad pre ďalší hlavný proces výberu projektu a to Hodnotenie projektu.

Hodnotenie projektu

Časť hodnotenia projektu je najdôležitejšou časťou celého procesu výberu projektov. Je dôležité tejto časti venovať dôkladnejšiu pozornosť a dlhší čas. Aby sme mohli hodnotiť projekty, musíme mať stanovené kritériá, podľa ktorých budeme projekty posudzovať. Pre posúdenie nám slúžia modely a štúdiá uskutočniteľnosti, ktorá mu povie či je, alebo nie je daný projekt v podniku uskutočniteľný.

Hodnotová ponuka projektu (Project Value Proposition)

Hodnotová ponuka projektu je inovácia, ktorá má zabezpečiť to, aby bol projekt atraktívny aj pre zákazníkov. Pomocou brainstormingovej metódy projektový manažér so svojim tímom najskôr spíše pre každý z projektov zoznam všetkých produktov a služieb (formulár F5), ktoré projekt priniesie zákazníkovi. Potom sa vypíšu všetky **problémy, ktoré daný projekt rieši** a nakoniec sa spíšu všetky **benefity, ktoré projekt priniesie**, resp. aké zlepšenia zavedením projektu nastanú pre

zákazníkov. Potom sa zostaví pohľad zákazníka v troch oblastiach a to: čo **zákazníci potrebujú**, čo **chcú resp. čo očakávajú** a z čoho majú obavy. Odpovede na tieto otázky môžu zostavovať podľa vlastných úsudkov, skúseností, či vedomostí, alebo sa môžu pýtať priamo zákazníkov. Potom sa každá schéma projektu porovná so schémou zákazníka a postupne sa budú vyškrtávať v schéme projektov všetky položky (v problémoch, hodnotách a v zozname produktov a služieb), ktoré nie sú v zhode s očakávaniami, obavami či potrebami zákazníkov. Vyberú sa tie projekty ktoré sú v najväčšej zhode s potrebami a očakávaniami zákazníka.

Výber oblastí hodnotenia projektov a kritériá pre hodnotenie výberu projektov

Projektový manažér má k dispozícii aj v tomto kroku vyplnený formulár F5. Pomocou metódy brainstormingu sa spolu s členmi projektového tímu zostaví a vyplní formulár F6: Výber oblastí hodnotenia projektov.

Projektový manažér spolu s projektovým tímom zostaví zoznam kritérií pre výber projektov. Odporúčané je zostavenie daných kritérií pomocou brainstormingovej metódy. Výsledky sa zapíšu do formulára F7: Kritériá pre výber projektov. Ku každému kritériu sa napíše stručný popis a spôsob, akým sa dané kritérium bude vyhodnocovať a k nim podporné prostriedky, ktoré uľahčia projektovému manažérovi projekty podľa daných kritérií vyhodnotiť.

Modely pre hodnotenie projektov a výpočet modelov pre hodnotenie projektov

Z formuláru F7 si opíšeme modely ktoré budeme využívať pri hodnotení projektu, do formuláru F8: Modely pre hodnotenie projektov. Ku každému s modelov sa vypíšu vzorce, alebo postupy pre výpočet, spíše sa stručný popis postupu a podporné prostriedky ktoré pre výpočty bude projektový manažér potrebovať, aby si urýchlil prácu a počítanie.

Pre výpočet modelov pre hodnotenie projektov je potrebné mať k dispozícii formuláre F7 a F8. Podľa vzorcov a stručného popisu vo formulári F8 sa postupne vypočítajú pre všetky projekty údaje - kritériá. Pre zvýšenie kvality výpočtov a skrátenie času trvania tohto kroku je dobré využiť podporné prostriedky. Na všetko dohliada vrcholový manažment. Ak už má projektový manažér, resp. vedúci projektu všetky potrebné výsledky k dispozícii, informácie zapíše do formulára F9: Výsledky výpočtov modelov pre hodnotenie projektov.

Hodnotenie projektov a štúdia uskutočniteľnosti

Tento formulár F9, spolu s formulármi F7 a F8 budú slúžiť ako vstupné dokumenty. Za pomoci týchto troch vyplnených formulárov a brainstormingu sa vyplní formulár F10: Hodnotiaci formulár – hodnotenie projektov podľa kritérií. Vypĺňame ho nasledovným spôsobom:

1. Z formuláru F7 sa pomocou brainstormingovej metódy rozdelia kritériá do dvoch skupín. Prvá skupina tvorí kritériá, ktoré projekt bezpodmienečne musí spĺňať a druhá skupina tvorí kritériá, ktoré chceme aby projekt spĺňal.
2. V druhej časti formuláru F10 vyplní „Dôležitosť: Vážené skóre 1-100“. Pre každé kritérium (kritérium ktoré chceme aby projekt spĺňal) sa napíše váha, akú dané kritérium má v rozmedzí od 1-100 (iba celé čísla, bez desatinných miest).
3. V časti „Kritériá ktoré podnik musí spĺňať“. Políčka vyplníme pre každé kritérium a všetky projekty. Ak konkrétny projekt spĺňa dané kritérium, napíše sa do príslušného políčka písmenko „A“. Písmenko N – znamená nie a N/A – znamená ani nie ani áno. Toto si vieme ľahko pozrieť vo formulári F9. V druhej časti „Kritériá ktoré chceme aby projekt spĺňal“ vyplníme stĺpec „PSpl“ – potenciál splnenia daných kritérií. PSpl je číslo 0, 1 alebo 2, záleží podľa toho aký je ten potenciál, že konkrétny projekt spĺňa dané kritérium. Kde 0 znamená- nesplňa, 1-nízky potenciál a 2-vysoký.
4. vyplníme potenciálne skóre podľa vzorca:

$$PSk = VS \times PSpl$$

(1)

Pričom:

PSk – Potenciálne skóre

VS – Vážené skóre

PSpl – Potenciál splnenia (číslo buď 0, 1 alebo 2)

5. Po vyplnení všetkých políčok PSk pre konkrétny projekt a dané kritérium, môžeme spočítať celkové vážené skóre. Spočítavame hodnoty pre konkrétne projekty iba pre druhú časť formulára (teda pre kritériá, ktoré chceme aby projekt spĺňal). Túto sumu zapíšeme do jednotlivých políčok pre príslušný projekt ako „Celkové vážené skóre“.
6. Potom zostavujeme „Prioritu“ a teda poradie, podľa toho ktoré projekty najviac vyhovujú a ktoré menej, či vôbec. Toto poradie je od 1 po n, pričom n je počet projektov ktoré hodnotíme. Číslo 1 znamená, že daný projekt vyhovuje pre podnik najviac. 2 – menej a tak ďalej. Pozeráme aj na prvú časť formulára, kde uvedené kritériá projekty jednoducho spĺňať musia. Ak sa v tejto časti pre konkrétny projekt nachádza písmenko „N“, tento projekt automaticky vyradíme – a do políčka „Priorita“ vypíšeme znak „X“. Najväčšiu prioritu by mali mať tie projekty, ktoré majú v prvej časti všetky pri každom kritériu písmenko „A“ a vo výsledku v druhej časti formulára najvyššie celkové vážené skóre.

Pre každý z projektov, ktoré v hodnotiacom formulári F10 mali najväčšiu prioritu sa vypracuje štúdia uskutočniteľnosti. Táto štúdia uskutočniteľnosti by mala byť vypracovávaná zjednodušene, ale pritom

by mala obsahovať všetky potrebné informácie, aby bolo možné projekt podľa štúdie zhodnotiť.

Výber projektu

Po hodnotení projektov príde na rad ich výber. Pri výbere sa musia zohľadniť všetky výsledky z procesu hodnotenia projektov.

Výber projektov podľa hodnotenia a štúdie uskutočniteľnosti

Projektový manažér s pomocou projektového tímu prostredníctvom formulára F10 a štúdie uskutočniteľnosti a s využitím brainstormingovej metódy vyberú projekt, alebo projekty, ktoré v podniku budú realizovať. Tento výber musí byť odsúhlasený vrcholovým manažmentom. Vybrané projekty sa vypíšu do formulára F11: Zoznam projektov ktoré bude podnik realizovať.

Zoznam projektov ktoré bude podnik realizovať

Takto vyplnený formulár F11 bude slúžiť ako podklad pre projektového manažéra pri ďalšej etape životného cyklu projektu a to k začatiu projektu/definovaniu projektu.

ZÁVER

Stále je mnoho podnikov, ktoré nevyužívajú všetky dostupné prostriedky pre výber projektov. Veľakrát je pri rozhodovaní sa o projekte, ktorý sa bude realizovať málo času, poprípade iný vonkajší či vnútorný tlak, a tak si niekedy podnik vyberie projekt, ktorý neskončí úspešne. Aby sa tomu predchádzalo, navrhla som metodiku pre výber projektov v priemyselných podnikoch. Podľa nej sa najmä stredné a malé podniky môžu ľahko rozhodnúť, ktorý model a kritériá použijú pri výbere projektu a ako

majú postupovať krok po kroku a zároveň, aké formuláre k jednotlivým krokom budú potrebovať. Túto metodiku pre výber projektov si môže každý podnik prispôsobiť, modifikovať alebo rozšíriť podľa svojich predstáv a požiadaviek.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

KANDA, A. 2011. Project management. A life cycle approach. New Delhi. ISBN 978-81-203-4173-9.

MEREDITH, J. R., MANTEL, S. J. 2010. Project Management a Managerial Approach. Wiley. ISBN 978-0-470-40026-5.

VYTLAČIL, D. 2008. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: ČVUT SF, ISBN 978-80-01-04001-0.

KREMEŇOVÁ, I. a kol. 2009. Projektový management. Bratislava: ŽU. ISBN 978-80-554-0148-5.

Kontaktné údaje autorov

Ing. Erika Pokorná,

doc. Ing. Jana Šujanová, PhD.

STU, Materiálovotechnologická fakulta v Trnave

Paulínska 16,

917 24 Trnava

E-mail: erika.pokorna@stuba.sk ,
pokorna.erika@gmail.com,
jana.sujanova@stuba.sk



NÁVRH PLÁNU PROJEKTOVEJ KOMUNIKÁCIE PRI RIADENÍ PROJEKTOV V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH NA SLOVENSKU

PROPOSAL OF A PLAN OF PROJECT COMMUNICATION DURING MANAGEMENT OF PROJECT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN SLOVAKIA

SAMÁKOVÁ JANA, ŠUJANOVÁ JANA

ABSTRACT

Trendy v projektovom manažmente ukazujú posilnenú a vyžadovanú rolu projektového manažéra vo svetle požiadaviek na jeho sociálne spôsobilosti. Schopnosť motivovať, rozvíjať projektový tím a permanentná komunikácia s ním, sú dôležitou výbavou úspešného projektového manažéra. Hlavný cieľom príspevku bolo analyzovať využívanie projektovej komunikácie pri riadení projektov v priemyselných podnikoch na Slovensku, so zameraním na vytváranie plánu riadenia projektovej komunikácie. V rámci analýzy projektovej komunikácie bol zrealizovaný teoretický a empirický – kvantitatívny prieskum. Na základe teoretického prieskumu možno konštatovať, že medzinárodné metodiky a štandardy PM sa pri riadení projektovej komunikácie len veľmi málo zaoberajú plánovaním projektovej komunikácie. Výnimkou je iba metodika PMBoK, ktorá má danú oblasť vo svojej metodike rozpracovanú, avšak pri riadení projektov podľa uvedenej metodiky postupuje len 6 % projektov. Negatívne zistenia sú aj v priemyselných podnikoch na Slovensku, pretože plánovaním riadenia projektovej komunikácie a vytváraním dokumentu Plán riadenia projektovej komunikácie zaoberá iba 22 % priemyselných podnikov, najčastejšie projektovo orientovaných.

KEY WORDS

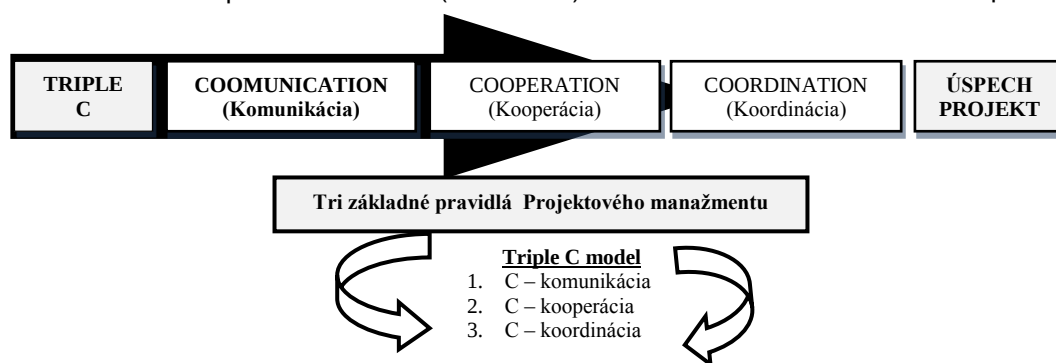
Projektový manažment, komunikácia, projektová komunikácia, plán riadenia projektovej komunikácie

ÚVOD

Efektívna komunikácia v podniku je jedným zo základov jeho fungovania. Chyby v komunikácii sú častou príčinou vzniknutých problémov najmä v oblasti medziľudských vzťahov. Toto tvrdenie platí aj pre oblasť projektového manažmentu a samotného projektu, kde komunikácia zohráva veľmi významnú funkciu.

Aký je vzájomný vzťah medzi projektovým manažmentom a komunikáciou? Odpoveď na túto otázku nie je jednoduchá, pretože tieto dva termíny sú vzájomne prepojené. V projektovom manažmente sa dá zaoberať množstvom iných tvrdsích zručností, ktoré sú pre projekt naozaj dôležité. K projektovej komunikácii však treba zdôrazniť, že keby bola jednoduchá a nenáročná, používali by ju všetci. Kvalitná projektová komunikácia si vyžaduje disciplínu, rovnaké množstvo disciplíny ako všetky tvrdsie zručnosti. Ak sa zlyhá v komunikácii, nepomôžu ani tvrdsie zručnosti k úspešnému ukončeniu projektu (Longman, 2007).

O dôležitosti komunikácie pri riadení projektov hovorí aj tzv. Triple C model, ktorý objasňuje prepojenie komunikácie, spolupráce a koordinácie v projekte. Význam Triple C modelu autor (Badiru, 2008) zhrnul do nasledujúceho diagramu (obrázok 1). Prostredníctvom uvedeného modelu možno konštatovať, že úspech projektu závisí od faktorov ako kooperácia, koordinácia, ale najmä komunikácia, ktorá je veľmi dôležitá v rámci každého projektu. Ostatné elementy „C“ ako spolupráca (collaboration), záväzky (commitment) a vzájomné vzťahy (correlation) sú zakotvené v štruktúre Triple C



Obrázok 1: Triple C model (Zdroj: Badiru, 2008)

modelu. Triple C model možno teda definovať ako spôsob dodržania troch základných pravidiel, ktoré vedú k úspechu projektu.

Na projektovú komunikáciu má veľký vplyv nielen projektový manažér, ale aj samotný podnik – orientácia podniku. V praxi existujú rozdiely v komunikácii vo funkčne, procesne a projektovo orientovaných podnikoch. Charakteristické kritéria

pre skúmané funkčne, procesne a projektovo orientované podniky, sú uvedené v tabuľke 1.

dostatočne rozpracovaná oblasť zameraná na plánovanie projektovej komunikácie?

Tabuľka 1: Porovnanie funkčného, procesného a projektového riadenia podľa jednotlivých kritérií

Kritéria	FOP	PrOP	PjOP
Záujem sústredený na	činnosť	výsledok	cieľ
Právomoc, zodpovednosť	za operáciu	za proces	za projekt
Orientácia	na dôsledky	na príčiny	na príčiny
Vzťah k podriadeným	kontrola, príkazovanie, tvrdé prvky	koučovanie, mäkké prvky	koučovanie, mäkké prvky
Riadenie	hierarchické	laterálne (naprieč útvarmi)	horizontálne
Manažment riadi	jednotlivec	tímy	tímy
OŠR	strmá pyramída	horizontálna (plochá)	horizontálna (plochá)
Komunikácia	lineárne vertikálna	horizontálna	horizontálna

Vysvetlivky: FOP – funkčne orientovaný podnik, PrOP – procesne orientovaný podnik, PjOP – projektovo orientovaný podnik

2. Zaoberajú sa priemyselné podniky na Slovensku (funkčne, procesne a projektovo orientované) pri riadení projektov plánovaním projektovej komunikácie a vytvárajú dokument Plán riadenia projektovej komunikácie?

Metodika prieskumu

V rámci príspevku bol použitý teoretický a empirický – kvalitatívny prieskum.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kováč, Hrazdilová, Kožíšková (2004); Hrašková (2010)

Cieľom teoretického prieskumu bolo

v medzinárodných metodikách a štandardoch projektového manažmentu analyzovať rozpracovanie oblasti „plánovanie projektovej komunikácie“ a zistiť, či metodiky a štandardy PM obsahujú dokument Plán riadenia projektovej komunikácie.

1 MATERIÁL A METODIKA PRIESKUMU

Hlavný cieľom príspevku bolo analyzovať využívanie projektovej komunikácie pri riadení projektov v priemyselných podnikoch na Slovensku, so zameraním na plánovanie projektovej komunikácie a tvorbu dokumentu Plán riadenia projektovej komunikácie.

Hlavný cieľ bol analyzovaný na základe čiastkových cieľov, ktoré slúžili ako podklad pre vypracovanie výskumných otázok:

- v medzinárodných metodikách a štandardoch projektového manažmentu (ICB®, PRINCE2®, PMBOK®, STN ISO 10006) analyzovať oblasť „Plánovanie projektovej komunikácie“;
- v priemyselných podnikoch na Slovensku analyzovať, či sa pri riadení projektov zaoberajú projektovým manažmentom a či a v akom rozsahu vypracovávajú Plán riadenia projektovej komunikácie;
- analyzovať rozdiely pri tvorbe obsahu Plánu riadenia projektovej komunikácie pre malý, stredný a veľký projekt;
- analyzovať rozdiely pri tvorbe obsahu Plánu riadenia projektovej komunikácie vo funkčne, procesne a projektovo orientovaných priemyselných podnikoch na Slovensku.

Uvedené čiastkové ciele slúžili ako podklad pre vypracovanie **výskumných otázok**:

1. Je v medzinárodných metodikách a štandardoch projektového manažmentu (ICB®, PRINCE2®, PMBOK®, STN ISO 1006)

Do prieskumu boli vybrané štyri najčastejšie využívané metodiky a štandardy projektového manažmentu, medzi ktoré patrí:

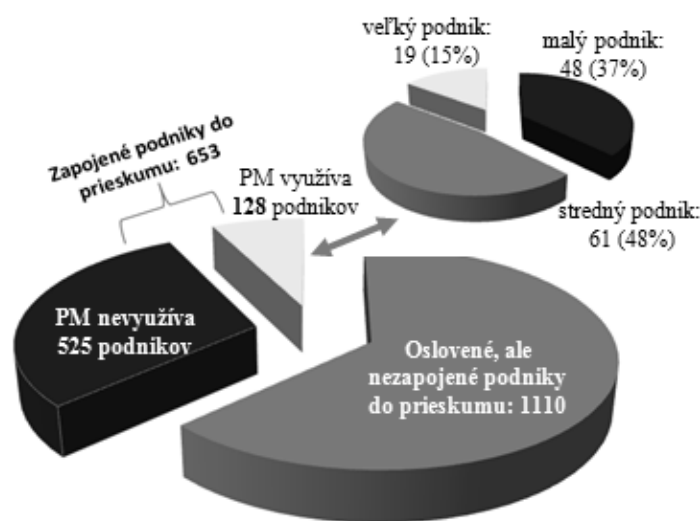
- štandard ICB® (IPMA® Competence Baseline) vydaný spoločnosťou IPMA® (International Project Management Association®),
- metodika PMBOK® (Project Management Body of Knowledge®) vydaná PMI® (Project Management Institute®),
- metodika PRINCE2® (Project in a Controlled Environment®) vydaná OGC (Office of Government Commerce) a
- štandard STN ISO 10006 (Systém manažérstva kvality. Návody na manažérstvo kvality v projektoch).

Cieľom empirického – kvantitatívneho prieskumu bolo v priemyselných (funkčne, procesne a projektovo orientovaných) podnikoch na Slovensku analyzovať rozpracovanie oblasti „plánovanie projektovej komunikácie“ a zistiť, či uvedené priemyselné podniky vytvárajú pri plánovaní projektovej komunikácie dokument „Plán riadenia projektovej komunikácie“.

Do prieskumu boli oslovené a analyzované priemyselné podniky, ktoré patria do skupiny C - Priemyselná výroba. Výberový súbor pre empirický – kvantitatívny prieskum tvorilo 128 priemyselných

podnikov, teda iba tých podnikov, ktoré využívajú projektový manažment a vedeli odpovedať na otázky dotazníka. Do prieskumu sa zapojilo 41 % zadávateľov projektov, 32 % tvorili projektoví manažéri, 8 % členovia projektových tímov a zvyšných 19 % boli špecialisti, vedúci oddelení, línioví manažéri a ostatní. Prehľadné zobrazenie oslovených podnikov je uvedené na obrázku 2.

Oslovené podniky:	1 763 podnikov
Do prieskumu sa zapojilo:	653 podnikov
- projektový manažment nevyužíva:	525 podnikov
- projektový manažment využíva:	128 podnikov



Obrázok 2: Výber výskumného súboru (Zdroj: vlastné spracovanie)

2 DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

Nasledujúca časť príspevku pojednáva o hlavných výsledkoch teoretického a empirického-kvantitatívneho prieskumu.

2.1 Plánovanie projektovej komunikácie definované vo vybraných medzinárodných metodikách a štandardoch projektového manažmentu

Vo svete existuje veľmi veľa medzinárodných metodík a štandardov, ktoré sa zaoberajú projektovým manažmentom. V tejto časti budú rozpracované 4 najčastejšie sa využívané metodiky – PMBoK® a PRINCE2®, štandard ICB® a norma STN ISO 10006.

Plánovanie projektovej komunikácie podľa ICB® vydaná IPMA

IPMA® Competence Baseline (3. verzia, 2008) definuje projektovú komunikáciu v kapitole 18, v rámci technických spôsobilostí, ako dôležitú časť pre úspech projektov, programov a portfólií. V štandarde je stanovený plán projektovej komunikácie, ktorý pripravujú riadiaci pracovníci projektu. Zahŕňa údaje o tom, kto dostane akú informáciu, kedy a akým spôsobom. V metodike však nie uvedený žiadny postup krokov, ako vypracovať plán riadenia projektovej komunikácie a nie sú uvedené ani žiadne dokumenty, ktoré by mal tento proces obsahovať (Caupin, Knoepfu, 2008; Takáč, 2008).

Plánovanie projektovej komunikácie podľa PMBoK® vydaná PMI

Projektová komunikácia podľa PMBoK zahŕňa procesy potrebné na zabezpečenie vhodného a včasného utvárania, zhromažďovania, rozširovania, uchovávania a sprístupňovania projektovej informácie. Problematika projektovej komunikácie je v metodike PMBoK® (4. verzia, 2008) zadefinovaná v kapitole 10, ako siedma vedomostná oblasť pod názvom Riadenie projektovej komunikácie. Jeden z procesov riadenia projektovej komunikácie podľa tejto

metodiky je časť Plánujte komunikáciu, kde sú uvedené základné procesy určujúce informačné potreby zúčastnených strán a definujúce komunikačné prístupy.

Plánovanie komunikácie je proces, ktorý určuje informačné a komunikačné potreby zúčastnených strán. V prípade týchto informačných a komunikačných potrieb, tento proces hovorí o nasledujúcich otázkach: kto poskytuje informácie, kedy budú informácie potrebné, ako budú informácie poskytnuté a kto ich poskytne. V rámci tejto metodiky sú zadefinované aj vstupy, nástroje a techniky a výstupy pre plánovanie komunikácie. Ako hlavný výstup tohto procesu je plán riadenia projektovej komunikácie, ktorý poskytuje detailné informácie o riadení projektovej komunikácie (Majtán, 2009; PMI, 2008).

Projektová komunikácia podľa PRINCE2® vydaná OGC

V metodike PRINCE2® (5. verzia, 2009) je projektová komunikácia zadefinovaná v Stratégii riadenia komunikácie. V rámci tejto metodiky je plánovanie projektovej komunikácie veľmi stručne rozpracované v Stratégii riadenia projektovej komunikácie, ktorá obsahuje opis významu komunikácie a frekvenciu internej a externej komunikácie v projekte (Murray, 2009).

Plánovanie projektovej komunikácie podľa normy STN ISO 10006:2004

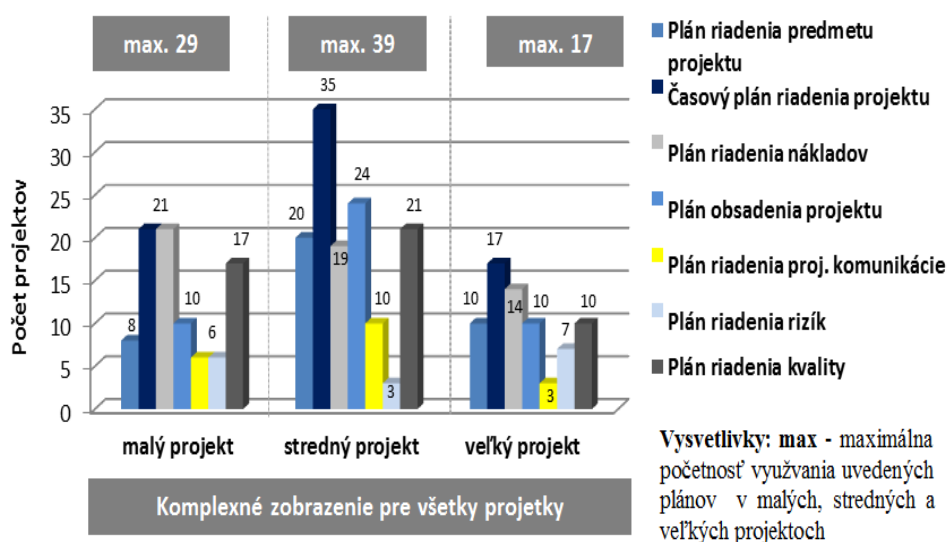
V norme STN ISO 10006:2004 je projektová komunikácia charakterizovaná v časti Realizácia produktu. Jedným z procesov tejto metodiky je plánovanie komunikácie – plánovanie systémov komunikácie a informácií pre projekt. V rámci normy je zadefinované, že plán komunikácie má definovať informácie, ktoré sa budú oficiálne oznamovať, prostriedky potrebné na ich prenos a frekvenciu komunikácie. Plán komunikácie má identifikovať, kto posielajú a prijíma informácie a má sa odvolávať na príslušné riadenie dokumentov, riadenie záznamov a postupy ochrany. V metodike však nie je uvedený žiadny postup krokov, ako vypracovať plán riadenia projektovej komunikácie a nie sú uvedené ani žiadne dokumenty, ktoré by mal tento dokument obsahovať (STN ISO 10006:2004).

Na základe teoretického prieskumu možno konštatovať, že medzinárodné metodiky a štandardy projektového manažmentu sa plánovaním projektovej komunikácie nezaobierajú, prípadne sa zaoberajú len veľmi málo. Najlepšie má danú problematiku rozpracovanú metodiku PMBoK®, v ktorej je čiastočne popísaný postup plánovania projektovej komunikácie. Ostatné metodiky a štandardy PM sa danou oblasťou zaoberajú len veľmi málo, čo je veľmi negatívne zistenie.

2.2 Plánovanie projektovej komunikácie vo funkčne, procesne a projektovo orientovaných priemyselných podnikoch na Slovensku

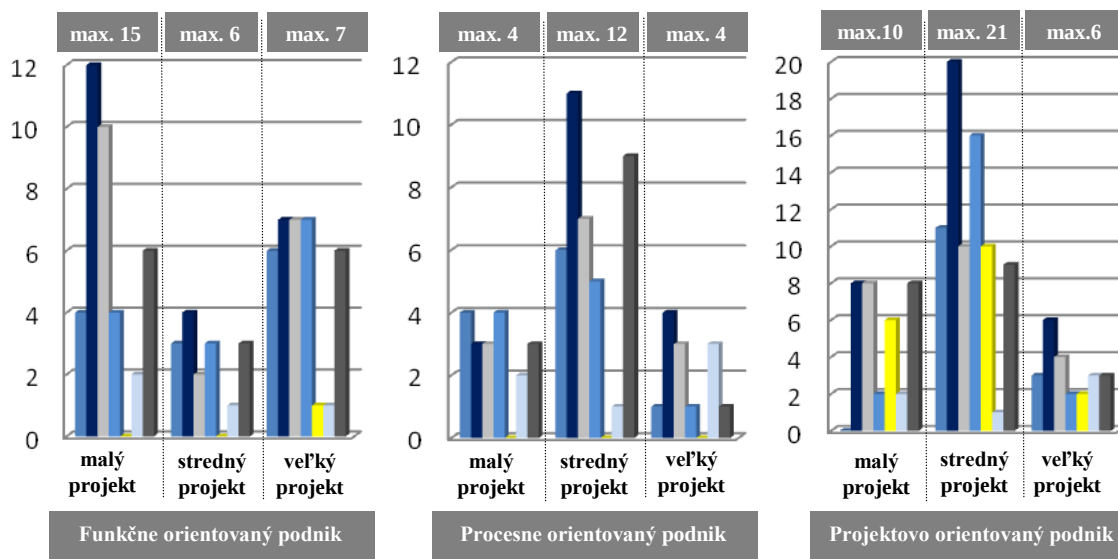
Nasledujúca časť príspevku bola zameraná na zistenie, aké plány sa využívajú pri riadení projektov vo funkčne, procesne a projektovo orientovaných priemyselných podnikoch na Slovensku. Cieľom tejto časti bolo zistiť, či sa pri riadení projektov vypracováva dokument s názvom Plán riadenia projektovej komunikácie. Na základe grafu 1 možno konštatovať, že Plán riadenia projektovej komunikácie spolu s Plánom rizík má v projektoch najmenšie zastúpenie. Toto zistenie má pravdepodobne vplyv aj na to, že riadenie projektovej komunikácie len v málo prípadoch existuje v nejakej predpísanej podobe, či už vo forme metodiky alebo určitého postupu krokov. Podrobné grafické znázornenie jednotlivých plánov vo funkčne, procesne a projektovo orientovaných podnikoch je znázornené na grafe 1.

Graf 1: Plánovanie projektovej komunikácie pri riadení projektov v priemyselných podnikoch na Slovensku
(Zdroj: vlastné spracovanie)



Legenda a vysvetlivky pre graf 1 sú totožné s grafom 2. Prostredníctvom týchto troch grafov možno konštatovať, že „Plán riadenia projektovej komunikácie“ (označený žltou farbou) je najčastejšie v projektoch zakomponovaný v priemyselných podnikoch, ktoré sú projektovo orientované.

Graf 2: Grafické zobrazenie plánov v jednotlivých typoch podnikov
(Zdroj: vlastné spracovanie)



3 DISKUSIA

Plánovanie projektovej komunikácie je dôležitý proces v rámci plánovania celého projektu. Všetci zapojení na projekte hovoria o dôležitosti a nutnosti plánovania projektovej komunikácie, avšak len 22 % z nich sa ním naozaj zaoberá. Hlavným dôvodom plánovania projektovej komunikácie je úspech projektu.

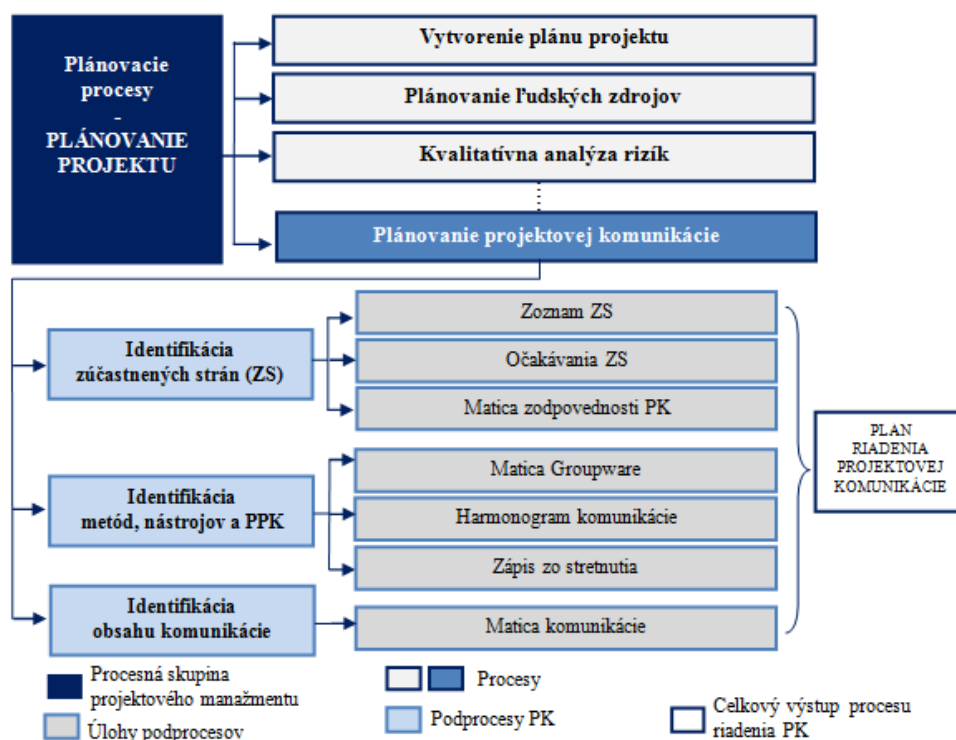
Výstupom procesu plánovania projektovej komunikácie je Plán riadenia projektovej komunikácie, ktorý je možné charakterizovať ako nástroj uplatňovania komunikačnej stratégie projektu a odpovedá na nasledujúce otázky:

- aké informácie sú potrebné pre realizovaný projekt – obsah komunikácie,
- kedy sú informácie potrebné – periodicita (frekvencia),
- kto doručí informácie komu

– zodpovednosť, právomoc,

- ako budú informácie doručené – metódy, nástroje a podporné prostriedky.

Na nasledujúcom obrázku 3 je znázornený navrhnutý postup procesu plánovania projektovej komunikácie tak, ako by mal byť spracovaný pri riadení každého projektu.



Obrázok 3: Postup procesu plánovanie projektovej komunikácie
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Východiskom pre spracovanie Plánu riadenia projektovej komunikácie a vstupom do tohto procesu je organizačná schéma projektovej komunikácie. Plán riadenia projektovej komunikácie je súčasťou plánu projektu a preto jeho príprava a spracovanie je najdôležitejšia časť v rámci riadenia projektovej komunikácie. Z tohto dôvodu je potrebné mu venovať najdlhší čas. Vypracovaním Plánu riadenia projektovej komunikácie by mal byť poverený manažér projektu.

ZÁVER

Súčasná ekonomika je plná turbulentných zmien a to ako sociálnych tak aj technologických, ktoré vytvárajú nové podmienky pre podniky (Cagánová, D., Čambal, M., Stachová, K., Stacho 2014), (Čambal, M., Cagánová, D., Šujanová 2012), (Relich, M., Witkowski, K., Saniuk, S., Kuzdowicz 2014). V súčasnom období, vzhľadom k rýchlym zmenám v podnikovom prostredí, rastie význam disciplíny nazývanej ako projektový manažment. Projektový manažment nie je ničím novým a aj tak v ňom stále existujú veľké problémy. Aj napriek rôznym školeniam a certifikáciám je zavádzanie a používanie projektového manažmentu na Slovensku nedostatočné. Jedným z problémov projektového manažmentu je aj oblasť riadenia projektovej komunikácie a najmä plánovanie projektovej komunikácie, ktorou sa len veľmi malé percento priemyselných podnikov naozaj zaoberá, pričom je dôležitou časťou v rámci každého realizovaného projektu.

Na záver ku plánovaniu projektovej komunikácii treba zdôrazniť, že keby to bol jednoduchý a nenáročný proces, zaoberali by sa ním všetci projektoví manažéri. Kvalitná projektová komunikácia si vyžaduje disciplínu – rovnaké množstvo disciplíny ako všetky „tvrdšie“ zručnosti projektového manažmentu (napr. zvládnutie softvéru a plánovanie práce). Ak ale projektový manažér zlyhá v komunikácii, nepomôžu mu ani tvrdé zručnosti, aby dosiahol cieľ – ukončiť projekt v stanovenom termíne, pri vymedzených nákladoch a v požadovanej kvalite. Projekt sa bude držať iba odhadov a nie reality a ľudia budú pracovať každý iným smerom, ale pritom presvedčení, že robia všetko správne.....

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- BADIRU, A. 2008. *Triple C Model of Project Management: communication, cooperation, and coordination*. London: CRC Press, 204 s., ISBN 978-1-4200-5113-1
- CAUPIN, G. KNOEPFU, H. 2008. *IPMA Competence Baseline: version 3.0*. Netherlands: IPMA –

International Project Management Association, 212 s., ISBN 0-9553213-0-1

- CAGÁNOVÁ, D., ČAMBÁL, M., STACHOVÁ, K., STACHO, Z., 2014. *Education of Employees in Organisations Operating in Slovakia*. The Electronic Journal of Knowledge Management, 12(4), pp.210–220.
- ČAMBÁL, M., CAGÁNOVÁ, D., ŠUJANOVÁ, J., 2012. *The industrial enterprise performance increase through the competency model application*. In Proceedings of the 4th European Conferences on Intellectual Capital (ECIC 2012). Helsinki, pp. 108–126.
- HRAŠKOVÁ, D. 2010. *Riziká v projektovom riadení podniku*. [online]. [cit. 2011-09-14]. Dostupné na internete: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=99455>
- KOVÁŽ, F., HRAZDILOVÁ, K., KOŽÍŠKOVÁ, H. 2004. *Teorie průmyslových podnikatelských systému II*. (1. vyd). Zlín: FaME, 250 s., ISBN 80-7318-189-4
- LONGMAN, A. 2007. *Riadenie ľudí v projektoch III. Komunikácie*. In *Manažér – časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*, roč. 12, č. 47, s. 28 – 30
- MAJTÁN, M. 2009. *Projektový manažment*. Bratislava: Sprint dva, 299 s., ISBN 978-80-89393-05-3
- MURRAY, A. 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: OGC – Office of Government Commerce, 327 s., ISBN 978-0-11-331059-3
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4th ed.)*. USA: PMI – Project Management Institute, 459 s., ISBN-10: 1933890517, ISBN-13: 978-1933890517
- RELICH, M., WITKOWSKI, K., SANIUK, S., KUZDOWICZ, P., 2014. *Measuring Intellectual Capital in the context of new product development*. In Proceedings of the 6th European Conferences on Intellectual Capital (ECIC 2012). Trnava, pp. 153–160.
- STN ISO 10006:2004. *Systém manažérstva kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch*. 44 s.
- TAKÁČ, R. a kolektív spracovateľov. 2008. *SPS 3 Súbor požadovaných spôsobilostí na projektové riadenie*. Košice: EQUILIBRIA, 165 s., ISBN 978-80-89284-15-3

Kontaktné údaje autorov

Ing. Jana Samáková, PhD.

Doc. Ing. Jana Šujanová, CSc.

Materiálovotechnologická fakulta v Trnave

Paulínska 16

917 24 Trnava

E-mail: jana.samakova@stuba.sk

DER EINKAUF ALS STRATEGISCHER WETTBEWERBSFAKTOR

SCHNEIDER Christian, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAROVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, SANIUK Anna

ABSTRACT

Due to an average material quote of more than 50% in processing industry, procurement is the function within a company with the highest leverage on profit. To enable procurement to use that leverage optimally operative and strategic purchasing tasks should be separated organizationally. Within this article the importance of procurement and the advantages of separation of operative and strategically responsibilities will be pointed out.

Key Words : Procurement, Strategy, Operative

1 EINLEITUNG

In früheren Jahren waren die Einkaufsabteilungen häufig alleinig die Abwickler von Bestellvorgängen verantwortlich. Dies ist heute bei Weitem nicht mehr der Fall. Die Globalisierung der Einkaufsmärkte, damit einhergehende Internationalisierung der Prozesse, sinkende Wertschöpfung und steigende Materialquoten, neue Methoden der informationstechnologischen Abwicklung und wachsender Kostendruck fordern dem Einkauf immer mehr ab. Daher hat sich die Rolle von Einkaufsabteilung und deren Mitarbeitern in den letzten Jahren stark geändert. Der Einkauf nimmt heute eine bedeutende Rolle in Unternehmen ein, internationale Einkaufsstrategien sind fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und die Bedeutung des strategischen Einkaufsabteilungen nimmt stetig zu. vgl. [1] In diesem Artikel werden die Bedeutung der Einkaufsfunktion im Allgemeinen und speziell die Vorteile einer Trennung des strategischen und operativen Bereichs beleuchtet.

2 ERGEBNIS

2.1 Die Bedeutung des Einkauf als strategischer Erfolgsfaktor

Bei einer Materialquote in der verarbeitenden Industrie von über 50% ist der Einkauf in Unternehmen ist ein erheblicher Wettbewerbsfaktor. Der Kosten-Gewinn-Hebel wird von keinem anderen Unternehmensbereich in vergleichbarem Maß beeinflusst. Reduzierungen der Bezugskosten führen zu einer direkten Verbesserung des Gewinns und wirken viel schneller als zum Beispiel die Erhöhung der Produktivität. Gleiches gilt für die Verminderung der Bezugs-, Handling-, Transport-, Bestell- und Entsorgungskosten. Darüber hinaus werden, oft erhebliche indirekte Kostensenkungseffekte realisiert, indem der Einkauf in Zusammenarbeit mit Forschung und Entwicklung mit ausgewählten Lieferanten produktseitige Kostensenkungspotentiale ausschöpft, die Lieferanten in den Entwicklungsprozess einbringen. Da ca. 80% der Produktkosten in den frühen Entwicklungsphasen festgelegt werden, ist daher die frühzeitige Einbindung des Einkaufs von

strategischer Bedeutung zur entwicklungsseitigen Kostenreduzierung aber auch zur Vermeidung technologischer Vorgaben, die einen Lieferantenwettbewerb und damit die Bereitschaft zu Preisreduzierungen durch den Lieferanten einschränken würden. Der Einkauf stellt daher einen erfolgskritischen Faktor da. vgl. [2] , [3].

Globalisierung, Internationalisierung der Prozesse, steigende Kaufteilquoten, neue Methoden der informationstechnologischen Abwicklung, wachsender Kostendruck und die zunehmende Volatilität des Marktumfeldes zwingt Unternehmen sich durch neue Strategien, Prozesse und Strukturen dem Wandel anzupassen. Für den Einkauf bedeutet dies, sich verstärkt neben der operativen Ebene auf taktisch-strategische Fragestellungen zu konzentrieren. vgl. [1]

Das heißt, dass nicht nur die weltweiten Lieferungen sichergestellt, Kostensenkungspotentiale gehoben, Preise, Qualitäten und Konditionen verhandelt werden müssen. Es geht zusätzlich um die Bewertung der Lieferanten, die Analyse von Beschaffungsmärkten und die Optimierung der globalen Einkaufs-Strategie. Eine organisatorische Neuausrichtungen von Einkaufsbereichen muss diesen Anforderungen Rechnung tragen um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. vgl. [2]

2.2 Die Notwendigkeit der organisatorischen Trennung von operativem und strategischem Einkauf

In vielen Unternehmen wird dazu eine organisatorische Aufteilung in operative und strategische Einkaufsfunktionen und damit eine Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft durchgeführt. Mit dieser Trennung der klassischen und erweiterten Einkaufsprozesse wird neben der Vermeidung der Verschwendung von Kosten und Zeit, der Wandel von funktionsorientiertem Denken des Einkaufs hin zu ganzheitlichem, prozessorientiertem Handeln für das Gesamtunternehmen verfolgt. Mit einem solchen funktionsübergreifenden Selbstverständnis können ganzheitliche Einkaufsstrategien als Teilstrategie der

Unternehmensstrategie verfolgt und die ergebnisrelevante Zusammenarbeit zwischen Einkauf, Entwicklung und Produktion realisiert werden. Der strategische Einkauf als gesamtheitliche Schnittstelle zum Lieferantenmarkt aber auch zu anderen internen Funktionsbereichen verantwortet erhebliche Kostensenkungspotentiale die mittels Markt-, Lieferantenanalyse und -bewertung für künftige Produkte und Technologien ins eigene Unternehmen gebracht werden.

Während sich der operative Einkauf nach einer Trennung der operativen und strategischen Funktion hauptsächlich mit der Abwicklung von aktuellen Bedarfen befasst, hat der strategischen Einkauf indirekte Kernaufgaben: vgl.

Strategischer Einkauf:

- Planung und Steuerung der Materialkostenentwicklung
- Beschaffungsmarktforschung
- Analyse des Einkaufsverhaltens der Wettbewerber
- Gestaltung der Einkaufsstrategie (Lieferantenanzahl, Vergabestrategien, Make-or-Buy, Dual Sourcing etc.)
- Koordination verschiedener Unternehmensteile zur Bündelung von Einkaufsmacht
- Standardisierung (Vereinheitlichung von Bauteilen) zur Volumenbündelung
- Einflussnahme auf Technologieentscheidungen unter Kostengesichtspunkten
- Lieferantenentwicklung
- Lieferantenbewertung
- Verhandlung von Preisen und Zahlungsbedingungen mit Lieferanten

Operativer Einkauf

- Verwaltung von Preisen und Konditionen
- Ausschreibungen von Neuvergaben
- Prüfung und Vergleich von Angeboten
- Gestaltung und Abschluss von Verträgen mit Lieferanten.

Diese strukturelle Trennung von strategischem Einkauf und operativer Beschaffung führt zu folgenden Vorteilen vgl. [2], [5], [6], [7]

- Klare Trennung von operativem Tagesgeschäft und strategischen Aufgaben
- Konzentration der operativen Beschaffung auf mengen- und terminorientierte Aufgaben, Sicherstellung der Versorgung des Betriebes bei minimaler Kapitalbindung.
- Trennung der Preisverantwortung von der Verantwortung für Menge und Termin vermeidet Zielkonflikt zwischen niedrigen Einstandspreisen und niedriger Kapitalbindung.

- Aufgabenorientierte Unterweisung und Weiterbildung der Mitarbeiter.
- Gesamthafte Erarbeitung und Umsetzung einer globalen Einkaufsstrategie
- Volumensbündelung auf globaler Ebene zur Nutzung von Skaleneffekten
- Globale, strategischen Lieferantenauswahl
- Kostenoptimale, weltweite Beschaffung unter Beachtung der Gesamtkonditionen (TCO = Total Cost of Ownership)
- Möglichkeit der konsequenten Durchführung und Verwirklichung flankieren der Maßnahmen wie EDV, elektronische Lieferantenanbindung, Lieferantenbeurteilung, -schulung und -entwicklung
- Minimierung der Lieferrisiken auf internationaler Ebene durch zentrale Überwachung (Finanz-, Kapazität- und Qualitätsrisiko)
- Zielorientierte und systematische Marktbearbeitung und Verbesserung des Einkaufsergebnisses
- Markt- und Lieferantenanalysen auf globaler Ebene
- Standardisierung des Einkaufsportfolios
- dem Aufbau eines effektiven Einkaufscontrollings

3 DISKUSION

Die in Punkt 2.1 beschriebene, bedeutende und erfolgskritische Rolle des Einkaufs in modernen Unternehmen erfordern eine Konzentration auf die jeweiligen Kernaufgaben. Es ist nicht zu erwarten, dass sich der operativ tätige Einkäufer, der im Tagesgeschäft mit Auftragsabwicklung, Verhandlung sowie Mengen- und Terminverfolgung beschäftigt ist, strukturiert mit globalen Einkaufsstrategien, weltweit strategischen Volumensbündelungen oder der systematischen Messung des Lieferantenrisikos beschäftigt. Ebenso wird eine Marktanalyse maximal auf Ebene des Produktes erfolgen, für das der jeweilige operative Einkäufer zuständig ist. Um all die in Punkt 2.2 aufgeführten, strategisch flankierenden Aufgaben und auch die benötigte innerbetriebliche und externe Schnittstellenfunktion des Einkaufs optimal wahrnehmen zu können, bedarf es einer strukturellen, organisatorischen Trennung von operativem und strategischem Einkauf. Die Tatsache, dass Lieferanten dadurch mit dem strategischen und auch dem operativen Einkauf zu tun haben, kann im Interesse der gesamten Optimierungspotentiale in Kauf genommen.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Der Einkauf ist in Unternehmen ein erheblicher Wettbewerbsfaktor, der einen Kosten-Gewinn-Hebel beeinflusst wie kein anderer Unternehmensbereich. Dem muss durch eine optimale strukturell-organisatorische Aufstellung Rechnung getragen

werden. Die dargestellte Trennung in operative und strategische Aufgaben und Zuständigkeiten sorgt auf der einen Seite für eine optimale Abwicklung des lokal- und terminorientierten Tagesgeschäfts. Auf der anderen Seite stellt die Konzentration auf strategisch-flankierende Aufgaben eine gesamthafte, strategische Betrachtung und Optimierung der weltweiten Wertschöpfungskette, global wettbewerbsfähige Konditionen und eine Minimierung des Lieferantenrisikos sicher.

REFERENCES

- [1] http://www.weka.de/download/management/Einkauf/Wandel_im_Einkauf.pdf, 29.05.2015
- [2] http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26964807/Der-Einkauf-als-strategischer-Erfolgssfaktor/art_co_INSTANCE_0000/maximized/, 29.05.2015
- [3] Wolfgang Werner, Verantwortung für den Markt- und Unternehmenserfolg, in: Beschaffung aktuell, Nr. 8, 1995, S. 20ff.
- [4] <http://www.wikipedia.org/wiki/einkauf>, 29.05.2015
- [5] <http://expensereduction.eu/de/press/august-2014-technik-und-einkauf>, 29.05.2015
- [6] https://www.hs-heilbronn.de/4943028/Risikobewertung_Lieferant.pdf, 29.05.2015
- [7] <http://www.targusconsulting.de/strategischer-einkauf/>, 29.05.2015

Authors:

Dipl. Kfm. Christian Schneider

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Eduard Prachniar

BOHUŠ, s.r.o., Závadka n/Hr.

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Drahomíra Prachniarová Bohušová

BOHUŠ, s.r.o., Závadka n/Hr.

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Doc. Ing. Anna Saniuk, PhD.

Faculty of Economy and Management,

University in Zielona Gora, Poland



STRATEGISCHE UNTERNEHMENSAUSRICHTUNG AN DEN GLOBALEN MEGATRENDS

SCHNEIDER Christian, PRACHNIAR Eduard, PRACHNIAŘOVÁ BOHUŠOVÁ Drahomíra, WITKOWSKI Krzysztof

ABSTRACT

Global Economy is facing sustainable Change and Challenges. Growth perspectives are regionally unbalanced and global Megatrends force enterprises to adapt their general long term strategy towards new global foot print, technologies and working conditions to enable future profitable growth. In this article the main influencing Megatrends for Business will be described and the necessary adaption of strategy processes will be pointed out.

KEY WORDS: Global Economy, Megatrends, Strategy

1 EINLEITUNG

Die globale Wirtschaft steht vor gravierenden regionalen Änderungen und Herausforderungen. Während sich das Wirtschaftswachstum und die industrielle Produktion in den meisten Europäischen Ländern verlangsamt, sind die asiatischen Länder, hier insbesondere China, und neuerdings auch Amerika die globalen Wachstumsmotoren und Experten prognostizieren, dass auch künftig das weltweite Wirtschaftswachstum hauptsächlich in Asien stattfinden wird. vgl. [1]. Gleichzeitig steht die Wirtschaft vor technischen, technologischen und prozessualen Veränderungen bedingt durch globale, langfristige Veränderungen des Bedarfs. Sogenannte Megatrends „markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels“ [2]. Sie umfassen alle Bereiche der Gesellschaft. Für den künftigen Erfolg von Unternehmen ist es entscheidend, diese langfristigen Veränderungen zu analysieren, Chancen und Risiken in diesen Trendentwicklungen zu erkennen und die Strategie an diesen Langfristveränderungen auszurichten.

2 ERGEBNIS

2.1 Globale Megatrends

„Megatrends sind über einen Zeitraum von Jahrzehnten beobachtbar. Für die Gegenwart existieren bereits quantitative, empirisch eindeutige Indikatoren. Sie können mit hoher Wahrscheinlichkeit noch über mindestens 15 Jahre in die Zukunft projiziert werden. ... Megatrends bewirken tiefgreifende, mehrdimensionale Umwälzungen aller gesellschaftlichen Teilsysteme – politisch, sozial und wirtschaftlich. Ihre spezifischen Ausprägungen unterscheiden sich von Region zu Region.“ [3]

Die wichtigsten Megatrends mit Einfluss auf das Arbeitsleben und Wirtschaft vgl.[3]:

- Demografischer Wandel

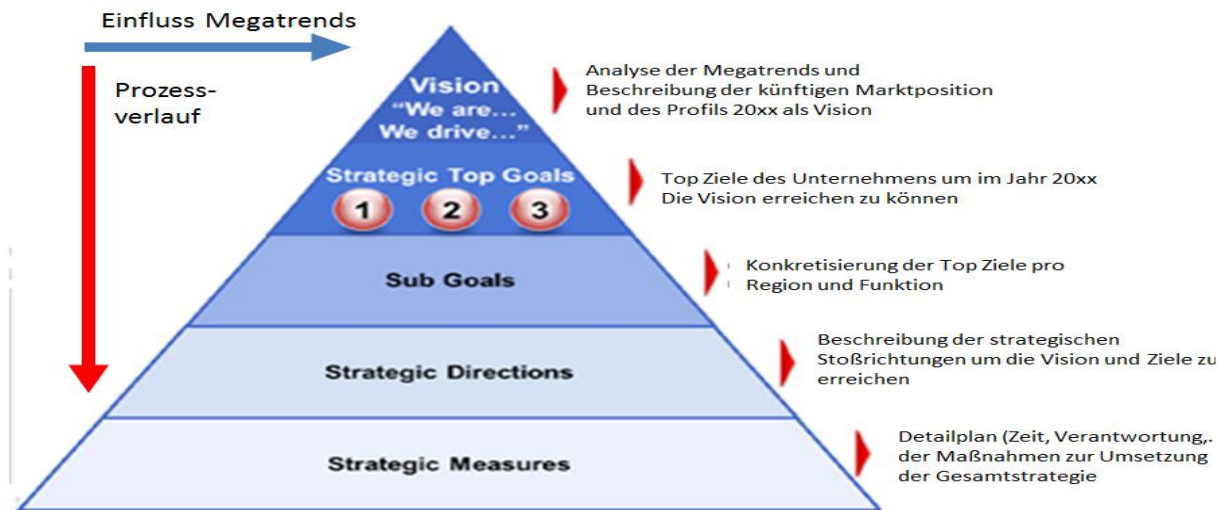
- Wachstum der Weltbevölkerung und Schrumpfen im Westen
- Alterung der Bevölkerung
- Neue Stufe der Individualisierung
 - Individualismus als globales Phänomen
 - Vom Massenmarkt zum Mikromarkt
- Wandel der Geschlechterrollen
 - Aufweichung der traditionellen Geschlechterrollen
 - Zunehmend wichtigere Rolle von Frauen im Erwerbsleben
 - Neue Familien- und Lebensformen
- Neue Mobilitätsmuster
 - Global anwachsende Mobilität
 - Digitale Vernetzung des Verkehrs, Neue Fahrzeugkonzepte und Antriebstechnologien
 - Intelligente Logistiklösungen
- Digitale Kultur
 - Digitale Durchdringung und Vernetzung des Alltags
 - Digital Natives: Neue soziale Kommunikations-, Partizipations- und Organisationsformen
- Lernen von der Natur
 - Natürliche Strukturen und Prozesse als zentrale Innovationsleitbilder
 - Bionik in Technologie und Design
 - Biologisierung der Produktionssysteme
- Ubiquitäre Intelligenz
 - Neue Schnittstellen und intelligente Umgebungen
 - Aufbau intelligenter Infrastrukturen
 - Durchbrüche bei künstlicher Intelligenz und Robotik
- Konvergenz von Technologien
 - Miniaturisierung und Nanotechnologie treiben Technologiekonvergenz
 - Neue Werkstoffe und Konstruktionsprinzipien mit hoher Innovationsdynamik
 - Ausweitung der Biotechnologie
 - Zunehmende Verschmelzung von Nano-, Bio-, Info- und Neurotechnologie

- Globalisierung 2.0
 - Verlagerung der ökonomischen Machtzentren
 - Volatile Ökonomie
 - Global fragmentierte und verteilte Wertschöpfungsketten
 - Global organisiertes Verbrechen und Cyberkriminalität
- Wissensbasierte Ökonomie
 - Global wachsendes Bildungsniveau
 - Innovation als zentraler Wachstumstreiber und Wettbewerbsfaktor
 - Daten- und wissensbasierte Wertschöpfung
 - Neue globale Wissenselite – Kreative Klasse
 - Lebenslanges Lernen
- Business Ökosysteme
 - Neue Wertschöpfungspartnerschaften
 - Systeminnovationen
 - Management von Komplexität
- Wandel der Arbeitswelt
 - Dynamisierung und Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse
 - Neue Organisations- und Führungskonzepte
 - Kollaborative Arbeitsformen
 - Fortschreitende Automatisierung
- Neue Konsummuster
 - Verschiebung der Konsumausgaben und Konsumpräferenzen
 - Verstärkte Partizipation der Dritten Welt am Wohlstand
 - Nachholender Konsum in Schwellenländern
 - Nachhaltiger Konsum im Westen
 - Wandel des Kaufverhaltens: Hybridisierung und Virtualisierung
- Umbrüche bei Energie und Ressourcen
 - Wachsender Energie- und Ressourcenverbrauch
 - Verknappung strategischer Ressourcen
 - Nutzung alternativer Energiequellen und nachwachsender Rohstoffe
 - Ressourceneffizienz-Revolution
- Klimawandel und Umweltbelastung
 - Steigende CO₂-Emissionen und Temperaturen
 - Zunehmende Anzahl Naturkatastrophen
 - Zunehmende Engpässe in der Ernährungsversorgung
 - Verschärfung der gesetzlichen Regulation
- Urbanisierung
 - Starkes Wachstum von Megacities und urbanen Agglomerationen
 - Zunahme von Strukturproblemen in ländlichen Regionen
- Neue politische Weltordnung
 - Aufstieg Chinas und Indiens zu Weltmächten, Aufbruch in Afrika
 - Krise der westlichen Demokratien

2.2 Prozess der strategischen Unternehmensausrichtung an den globalen Megatrends

Die beschriebenen globalen Megatrends stellen Unternehmen mittel- und langfristig vor die Herausforderung einer strategischen Neuausrichtung in allen Bereichen. Dies betrifft insbesondere die globale Aufstellung auf den bestehenden und den neuen Wachstumsmärkten, Innovation, Produktspektrum, Vernetzung der Produkte zu Systemen, Qualifikation, Qualität, Produktivität und neue Arbeitsumgebung. Potentiale für künftige Wertschöpfung bieten hier insbesondere die Zukunftsfelder Greentech (Effizienzlösungen, erneuerbare Energien, nachhaltige Mobilität) und systemische Lösungen für Produktion, Mobilität, Infrastruktur und Energie. Aufgabe der strategischen Unternehmenspolitik ist die Schaffung einer langfristigen Gesamtstrategie, die sich auf diese Megatrends nachhaltig ausrichtet um aus globalen Herausforderungen Chancen für die Zukunft zu generieren. vgl. [6]

Prozessual ist die Steuerung der strategischen Neuausrichtung Aufgabe des Top Managements. Der Zeithorizont sollte dabei langfristig zwischen 10 und 15 Jahren sein. Zuerst gilt es die Megatrends zu bestimmen, die in 10-15 Jahren maßgeblichen Einfluss auf die jeweilige Branche und Unternehmenstätigkeit haben. Aus diesen künftigen Markt-, Kunden-, Produkt- und Arbeitsanforderungen wird eine Vision der künftigen Marktposition und des internationalen Unternehmensprofils abgeleitet. Analog zur bekannten Balanced Score Card Methode erfolgen die nächsten Schritte. vgl. [8] Zuerst werden die Top Ziele definiert, die es zu erreichen gilt, um die Vision umzusetzen. Im nächsten Schritt werden die Top Ziele auf Unterziele pro Funktion und Region heruntergebrochen und konkretisiert. Diese werden in strategischen Stoßrichtungen geordnet. Letzter Schritt des Strategieprozesses ist die Erarbeitung von Detailplänen zur Umsetzung der in strategischen Stoßrichtungen gesammelten Ziele durch die jeweiligen Funktionsbereiche. Entscheidend für den Erfolg der Strategie ist deren konsequente Umsetzung und Überwachung.



[7] etronixx GmbH, Strategieprozess

3 DISKUSION

Eine sich wandelnde Welt erfordert eine konsequente, strategische Anpassung. Die in Punkt 2.1 beschriebenen Megatrends werden in den nächsten 10 – 15 Jahren die Gesellschaft, die globalen Anforderungen und das Wirtschaftsleben erheblich verändern. Ein Weiterarbeiten in der bestehenden Marktpräsenz, im heutigen Produktportfolio oder nach bisherigem Arbeitsprozessen würde zwangsläufig dazu führen, dass Unternehmen den Anforderungen nicht mehr gewachsen sind. Gerade für internationale Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich strategisch an diesen Megatrends ausrichten und auf diese neuen Bedingungen einstellen müssen, um aus diesen Herausforderungen Chancen für ihre profitable Zukunft zu machen. Der in 2.2 beschriebene Prozess der Strategieentwicklung und –umsetzung ist daher ein Muss für die Zukunftssicherung. Bisherige Strategieprozesse wie zum Beispiel die Balanced Score sind dafür nicht mehr ausreichend. Die Balanced Scorecard verbindet zwar Strategiefindung und –umsetzung und ergänzt die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, Prozess- und Entwicklungsperspektive vgl. [8] In ihr fehlt jedoch der erste und essentielle Schritt der konsequenten Analyse und Relevanzbetrachtung der globalen Megatrends. Weiterer wesentlicher Unterschied in dem vorgestellten, neuen Strategieprozess ist der Planungshorizont von 10 – 15 Jahren, der Voraussetzung für eine Adaption auf künftige Megatrends ist.

4 ZUSAMMENFASUNG

Megatrends beschreiben Veränderungen, die uns noch lange prägen werden und umfassen alle Bereiche der Gesellschaft. Für Unternehmen ist es entscheidend, diese langfristigen Veränderungen zu

analysieren, Chancen und Risiken in diesen Trendentwicklungen zu erkennen und die Strategie an diesen Langfristveränderungen auszurichten. Der beschriebene Prozess der Strategieentwicklung und –umsetzung ergänzt bisherige Strategieprozesse um eine konsequenten Analyse und Relevanzbetrachtung der globalen Megatrends und befähigt Unternehmen durch einen erweiterten Planungshorizont von 10 – 15 Jahren zur strategischen Ausrichtung auf künftige Megatrends.

REFERENCEN

- [1] International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/c1.pdf>, 28.05.2015
- [2] <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend/s/>, 28.05.2015
- [3] Z_punkt GmbH, http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Giveaways/Megatrends_Update_DE.pdf, 28.05.2015
- [4] <http://www.trendone.com/trend-services/trenduniversum/mega-trends.html>, 28.05.2015
- [5] <http://www.zukunftsstark.org/megatrends/>, 28.05.2015
- [6] http://www.imu-institut.de/stuttgart/tidings/news_article.2014-03-06.6275178949/view, 28.05.2015
- [7] etronixx GmbH 2013, Strategieprozess bei der ZF Friedrichshafen AG
- [8] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html>, 28.05.2015

Authors:

Dipl. Kfm. Christian Schneider

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and Management

Faculty of Materials Science and Technology in Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Eduard Prachniar

BOHUŠ , s.r.o., Závadka n/Hr.

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and
Management

Faculty of Materials Science and Technology in
Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

Ing. Drahomíra Prachniarová Bohušová

BOHUŠ , s.r.o., Závadka n/Hr.

PhD.- Students

Institute of Industrial Engineering and
Management

Faculty of Materials Science and Technology in
Trnava

Slovak University of Technology in Bratislava

doc. Ing. Krzysztof Witkowski, PhD.

Faculty of Economy and Management,

University in Zielona Gora, Poland



VYUŽITIE INFORMÁCIÍ Z ÚČTOVNÍCTVA V ZNALECKEJ ČINNOSTI PRE STANOVENIE VŠEOBECNEJ HODNOTY MAJETKU PODNIKU

UTILIZATION OF THE ACCOUNTING INFORMATION IN EXPERT'S ACTIVITY FOR THE DETERMINATION OF GENERAL ASSET VALUE

VÁRYOVÁ Ivana, KOŠOVSKÁ Iveta

ABSTRAKT

Stanovenie všeobecnej hodnoty majetku podniku je predmetom činnosti súdnych znalcov. Nevyhnutným predpokladom úspešnosti práce súdneho znalca je prístup ku kvalitným informáciám. Cieľom príspevku je zhodnotenie a identifikácia informačných zdrojov, z ktorých súdny znalec vychádza pri vypracovávaní znaleckého posudku. Pre splnenie cieľa príspevku je uplatnený teoretický a empirický prieskum. Zber empirických údajov bol realizovaný prostredníctvom techniky neštandardizovaného rozhovoru s respondentmi. Na základe uskutočneného výskumu možno konštatovať, že základným informačným zdrojom, z ktorého vychádza činnosť súdneho znalca pri stanovení všeobecnej hodnoty majetku podniku, je účtovníctvo.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

informácie, ohodnocovanie, účtovníctvo, všeobecná hodnota, znalectvo

ÚVOD

Znalectvo sa v poslednom období začalo kreovať ako nová vedná disciplína. Význam znalectva a dôležitosť znaleckej činnosti stále rastie. Kubica, Kardoš a Jakubec (2013) tvrdia, že dôvodom sú najmä aktuálne spoločenské pomery, transformačné zmeny, tiež globalizácia ekonomiky v novom priestore. V súvislosti s rozvojom trhovej ekonomiky tak neustále vznikajú ďalšie potreby uplatnenia znalectva.

Znaleckú činnosť vymedzuje Harumová a kol. (2009) ako činnosť vykonávanú znalcom pre zadávateľa v súlade so znaleckými predpismi. Základnými právnymi predpismi, ktorými je upravená činnosť znalcov v Slovenskej republike, sú:

- zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 490/2004 Z. z., ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 491/2004 Z. z. o odmenách, náhradách výdavkov a náhradách za stratu času pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov v znení neskorších predpisov,
- vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov.

Výsledkom činnosti znalca je tzv. všeobecná hodnota, ktorou sa v zmysle vyhlášky o stanovení všeobecnej hodnoty majetku rozumie „výsledná objektivizovaná hodnota majetku, ktorá je znaleckým odhadom najpravdepodobnejšej ceny hodnoteného majetku ku dňu ohodnotenia v danom mieste a čase,

ktorú by tento mal dosiahnuť na trhu v podmienkach voľnej súťaže, pri poctivom predaji, keď kupujúci aj predávajúci budú konať s patričnou informovanosťou i opatrnosťou a za predpokladu, že cena nie je ovplyvnená neprímeranou pohnútkou; obvykle vrátane dane z pridanej hodnoty“. Pričom objektivizáciou sa rozumie „znalecké stanovenie všeobecnej hodnoty majetku zohľadňujúce technický stav, vplyv trhu, ekonomické vplyvy a iné špecifické faktory“.

Hlavným cieľom účtovníctva je poskytovať verný a pravdivý obraz o majetkovej, finančnej a výnosovej situácii účtovnej jednotky. Účtovníctvo plní viaceré funkcie, pričom jednou z hlavných funkcií je funkcia informačná. Náplňou informačnej funkcie účtovníctva je poskytovanie informácií rôznym používateľom, ktoré im umožňujú prijímať správne rozhodnutia. Správnosť, úplnosť a včasnosť účtovných informácií je o to dôležitejšia, o čo dôležitejšie rozhodnutia sú na ich základe prijímané (Hacherová a Ferenczi Vaňová 2006; Pakšiová a Janhuba, 2012).

Účtovné informácie sú určené pre interných používateľov v podniku a pre rôznych externých používateľov. K interným používateľom patria najmä manažéri, členovia predstavenstva, správnej a dozornej rady, zamestnanci. Význam účtovníctva ako informačného zdroja pre manažérov, najmä v súvislosti s uskutočňovaním finančnej analýzy, zdôrazňuje Serenčes a kol. (2014). Informácie z účtovníctva sú potrebné nielen pre interných používateľov, ale tiež pre používateľov externých, ktorými sú napr. daňové úrady, banky, obchodní partneri, orgány činné v trestnom konaní, investori (Stárová, 2014). K externým používateľom informácií získavaných z účtovníctva možno zaradiť tiež súdnych znalcov.

MATERIÁL A METÓDY

Cieľom príspevku je zhodnotiť a identifikovať informačné zdroje využívané v znaleckej činnosti za účelom stanovenia všeobecnej hodnoty majetku podniku. Pre dosiahnutie cieľa príspevku je uplatnený teoretický a empirický prieskum.

Základné vstupné materiály predstavujú okrem odborných literárnych zdrojov najmä nasledujúce právne predpisy:

- zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o účtovníctve“),
- zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov (ďalej len „vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku“).

Zber empirických údajov je uskutočnený s využitím techniky neštandardizovaného rozhovoru s respondentmi. Respondentov predstavujú súdni znalci z odboru Ekonómia a manažment, odvetvie Účtovníctvo a daňovníctvo. Pri spracovaní príspevku sú použité všeobecne známe základné metódy skúmania, ktoré vedú k získaniu vedeckých poznatkov o predmetnej problematike.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Najvýznamnejším informačným zdrojom využívaným v procese ohodnocovania je účtovníctvo. Najdôležitejším výstupom z účtovníctva je účtovná závierka, nakoľko slúži potrebám širokého okruhu používateľov vrátane znalcov na overovanie a prezentáciu výsledkov hospodárenia a informácií o finančnej pozícii podniku. Účtovná závierka je zákonom o účtovníctve definovaná ako „štruktúrovaná prezentácia skutočností, ktoré sú predmetom účtovníctva, poskytovaná osobám, ktoré tieto informácie využívajú.“ Účtovnú závierku v sústave podvojného účtovníctva tvoria účtovné výkazy súvaha, výkaz ziskov a strát, poznámky. Súčasťou poznámok je aj prehľad zmien vlastného imania a prehľad peňažných tokov. V týchto výkazoch je obsiahnutý základný informačný potenciál o štruktúre majetku a zdrojoch jeho krytia, o výsledku hospodárenia a jeho zložkách, t. j. nákladoch a výnosoch a o peňažných tokoch ohodnocovaného podniku.

Potreba objektivizovať hodnotu majetku podniku vychádza zo skutočnosti, že hodnota majetku uvedená v účtovníctve je len administratívny údaj, ktorý nezodpovedá skutočnej hodnote majetku na danom mieste a v danom čase, teda jeho všeobecnej hodnote. Všeobecná hodnota majetku určená podľa vyhlášky o stanovení všeobecnej hodnoty majetku sa tak podľa účelu znaleckého

posudku stáva napr. hodnotou nepeňažného vkladu do spoločnosti alebo vyvolávacou cenou na dražbe.

Medzi základné úlohy znaleckej činnosti patrí ohodnocovanie podnikov ako celkov, ich častí alebo jednotlivých zložiek majetku. Ak treba stanoviť všeobecnú hodnotu majetku celého podniku alebo jeho časti, ohodnotenie vykonávajú znalecké organizácie ako právnické osoby zapísané v zozname Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky v znaleckom odbore podnikové hospodárstvo. Ak je potrebné ohodnotiť len vybrané zložky majetku podniku, ohodnotenie vykoná znalec (fyzická osoba) príslušného znaleckého odboru, zapísaný v zozname znalcov. Napríklad dopravné prostriedky môže ohodnotiť znalec v odbore cestná doprava, nehnuteľnosti ohodnocuje znalec v odbore stavebníctvo, ekonomické zložky majetku podniku ako napr. pohľadávky, cenné papiere ohodnocuje znalec v odbore ekonómia a manažment a pod.

Konkrétny spôsob a metódy ohodnocovania majetku upravuje vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku. V prílohách tejto vyhlášky je ustanovená tiež metodika pre stanovenie všeobecnej hodnoty jednotlivých zložiek majetku podniku alebo iného majetku, napr. stanovenie všeobecnej hodnoty nehnuteľného majetku, nehnuteľností a stavieb, elektrotechnických zariadení, cestných vozidiel, zásob, pohľadávok, finančných účtov, cudzích zdrojov, atď.

Základnými metódami, ktorými sa ohodnocuje majetok v zmysle právnej úpravy v Slovenskej republike, sú majetková, podnikateľská, likvidačná, porovnávací a kombinovaná metóda. Majetkovou metódou sa stanoví všeobecná hodnota podniku alebo jeho časti súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku znížených o všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia. Majetková metóda sa najviac využíva na právny úkon predaja podniku, nepeňažného vkladu, zvýšenia základného imania, atď. Podnikateľská metóda je založená na posudzovaní budúcich výnosov podniku, teda odčerpateľných zdrojov, za hodnotené časové obdobie podnikania. Majetková a podnikateľská metóda sú v znaleckej praxi Slovenskej republiky najčastejšie používané metódy stanovenia všeobecnej hodnoty podniku.

Likvidačná metóda sa používa pre ohodnotenie podniku v likvidácii alebo v konkurze. Základný postup vychádza z majetkovej metódy, pričom je zohľadnená možnosť speňaženia majetku podniku. Pri použití kombinovanej metódy sa všeobecná hodnota stanoví váženým priemerom majetkovej a podnikateľskej metódy. Použitie tejto metódy sa neodporúča v prípade, ak sa hodnoty stanovené majetkovou a podnikateľskou metódou od seba výrazne líšia. Porovnávací metóda vychádza z porovnania so vzorovými podnikmi rovnakého odvetvia a zamerania, porovnateľnej veľkosti a štruktúry, o ktorých sú známe údaje o ich kúpe alebo predaji. V podmienkach Slovenskej republiky

však nemožno hovoriť o rozvinutom trhu s podnikmi, preto sa v znaleckej praxi Slovenskej republiky táto metóda používa najmenej.

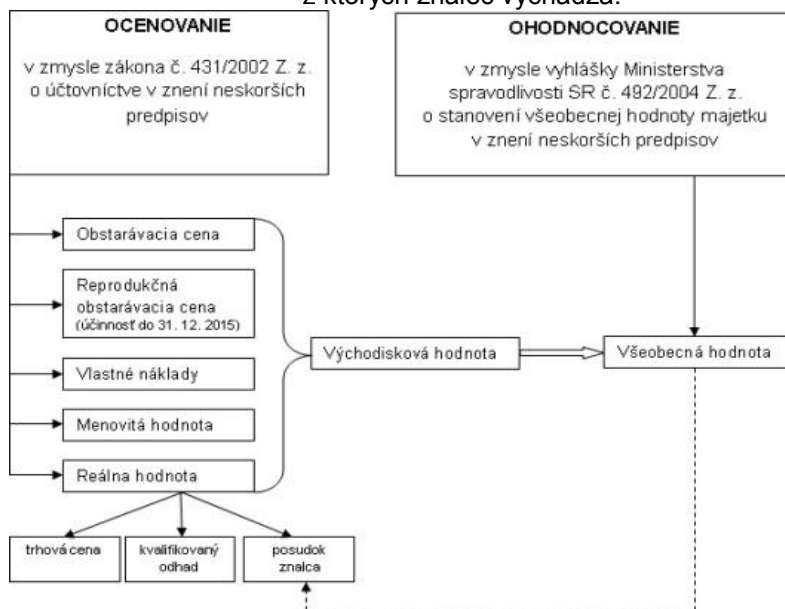
V znaleckej praxi na Slovensku sa pri ohodnocovaní využíva predovšetkým majetková a podnikateľská metóda stanovenia hodnoty podniku. Pri majetkovej metóde je základným východiskom pre znalcov najmä súvaha. Hodnoty majetku a záväzkov uvedené v súvahe sa využívajú predovšetkým ako východiskové hodnoty majetku a záväzkov. Východiskovou hodnotou sa rozumie hodnota evidovaná v účtovníctve, t. j. ocenenie majetku a záväzkov v účtovníctve. Majetok a záväzky sa oceňujú v súlade so zákonom o účtovníctve. Dňom ich ocenenia je deň uskutočnenia účtovného prípadu a deň, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka. V súlade so zákonom o účtovníctve rozlišujeme nasledujúce oceňovacie veličiny:

- Obstarávací cena, ktorou sa oceňuje najmä majetok nadobudnutý kúpou. Obstarávacou cenou je cena, za ktorú sa majetok obstaral vrátane vedľajších nákladov súvisiacich s obstaraním, napr. externá a interná preprava, provízia, clo, poisťné, atď.
- Vlastnými nákladmi sa oceňuje majetok vytvorený vlastnou činnosťou. Vlastnými nákladmi sú priame náklady vynaložené na výrobu alebo inú činnosť, prípadne aj časť nepriamych nákladov, ktorá sa vzťahuje na výrobu alebo inú činnosť.
- Reprodukčná obstarávací cena¹ je cena, za ktorú by sa majetok obstaral v čase, keď sa o ňom účtuje. Používa sa na ocenenie majetku získaného bezodplatne, napríklad majetok nadobudnutý darovaním, majetok zistený ako prebytok pri inventarizácii a v účtovníctve doteraz nezachytený, majetok preradený z osobného vlastníctva do podnikania, príchovky a prírastky zvierat, ak nie je možné zistiť vlastné náklady.
- Menovitá hodnota je cena, ktorá je uvedená

na peňažných prostriedkoch a ceninách alebo suma, na ktorú znie pohľadávka alebo záväzok.

- Reálnou hodnotou sa oceňuje majetok nadobudnutý vkladom alebo kúpou podniku a jeho časti, majetok nadobudnutý zámenou. Reálnou hodnotou sa rozumie tržová cena. Ak ju nemožno spoľahlivo určiť, reálna hodnota sa stanoví kvalifikovaným odhadom alebo znaleckým posudkom.

Východisková hodnota majetku a záväzkov zistená z účtovníctva sa transformuje na všeobecnú hodnotu prostredníctvom viacerých činiteľov, ktoré sú obsiahnuté v rôznych koeficientoch. Napríklad koeficient objektivizácie pri ohodnocovaní zásob zohľadňuje využiteľnosť zásob, možnosť ich transformácie na peňažné prostriedky, špecifické postavenie majiteľa zásob na trhu, priemerný náklad kapitálu spojený s financovaním zásob, nadbytočné stavy zásob, fyzický a morálny stav zásob, ich špecifické vlastnosti, obrátkovosť zásob. V prípade ohodnocovania pohľadávok sa ich východisková hodnota transformuje na všeobecnú hodnotu prostredníctvom koeficientu vymožiteľnosti pohľadávok, ktorý zohľadňuje platobnú disciplínu dlžníka, jeho obchodnú aktivitu, dátum splatnosti, objem a zabezpečenie plnenia pohľadávky. Stanovenie týchto koeficientov pri jednotlivých ohodnocovaných zložkách majetku podniku je do značnej miery subjektívne a vyžaduje vysokú odbornosť znalca a dostupné množstvo informácií, z ktorých znalec vychádza.



obr. 1 Vzťah medzi oceňovaním a ohodnocovaním pri použití majetkovej metódy
zdroj: vlastné spracovanie

¹ Dňa 6. 5. 2015 bol Národnou radou Slovenskej republiky schválený zákon č. 135/2015 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov. Touto novelizáciou sa s účinnosťou od 1. 1. 2016 pri ocenení majetku a záväzkov ruší reprodukčná obstarávací cena a nahrádza sa reálnou hodnotou. Reálnou hodnotou sa bude oceňovať napríklad majetok nadobudnutý bezodplatne, majetok novozistený pri inventarizácii a doposiaľ nezaúčtovaný v účtovníctve.

Pri podnikateľskej metóde vychádzajú znalci najmä z výkazu ziskov a strát. Súvaha a výkaz ziskov a strát sú zároveň východiskovým prameňom informácií pre ekonomicko-finančnú analýzu podniku, ktorá býva často súčasťou znaleckých posudkov. Finančno-ekonomická analýza býva okrem iného tiež východiskom pre určenie fázy životného cyklu ohodnocovaného podniku, tiež je nevyhnutná pre určenie bodu zlomu. Významné sú pre znalcov tiež poznámky, ktoré predstavujú rovnocennú súčasť účtovnej závierky, pretože obsahujú informácie, ktoré nie sú obsiahnuté v účtovných knihách a výkazoch. V poznámkach sú uvedené napríklad informácie o prebiehajúcich súdnych sporoch, o ručení podniku za inú osobu, o majetku, na ktorý bolo zriadené záložné právo a podobné údaje, ktoré môžu ovplyvňovať všeobecnú hodnotu majetku podniku. Je potrebné podotknúť, že spoľahlivým informačným zdrojom pre vypracovanie znaleckého posudku je účtovná závierka, ktorá je overená audítorom. Každá účtovná jednotka, ktorá musí mať v zmysle zákona o účtovníctve overenú účtovnú závierku audítorom, má povinnosť vyhotovovať aj výročnú správu, ktorá taktiež podlieha auditu. Výročná správa obsahuje okrem účtovnej závierky aj ďalšie podstatné informácie a podklady na vypracovanie znaleckého posudku.

Okrem účtovnej závierky predstavuje dôležitý prameň informácií pre znalcov inventarizácia majetku a záväzkov ohodnocovaného podniku. Jej cieľom je preukázať, či stav majetku a záväzkov v účtovníctve zodpovedá skutočnosti. Inventarizuje sa všetok majetok a záväzky, ktoré sú evidované v účtovníctve, tiež majetok a záväzky, ktoré sú sledované na podsúvahových účtoch, napríklad majetok prijatý do úschovy, majetok v prenájme a pod. Znalec musí preto prihliadať aj na výsledky inventarizácie majetku a záväzkov ohodnocovaného podniku, nakoľko nie všetok majetok a záväzky sú zaevidované v účtovníctve. V prípade, že informácie zistené z účtovnej závierky a inventarizácie sú rozdielne, východiskovou hodnotou pre stanovenie všeobecnej hodnoty je hodnota zistená pri inventarizácii majetku a záväzkov. Účtovná jednotka vykonáva inventarizáciu v zmysle zákona o účtovníctve ku dňu, ku ktorému zostavuje riadnu alebo mimoriadnu účtovnú závierku. V tejto súvislosti je pre znalca vhodné vypracovávať znalecký posudok ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, nakoľko má zároveň k dispozícii aj inventarizáciu majetku a záväzkov uskutočnenú ku dňu zostavenia účtovnej závierky.

Pre vypracovanie znaleckého posudku sú okrem účtovnej závierky a inventarizácie pre znalca samozrejme nevyhnutné aj podrobnejšie účtovné informácie. Ich zdrojom je napríklad hlavná kniha so syntetickými a analytickými účtami v elektronickej alebo inej podobe, denník, tabuľková predvaha, podsúvahová evidencia. V prípade využitia majetkovej metódy ohodnotenia podniku sú potrebné

predovšetkým doklady evidencie majetku podniku ako inventárne karty, odpisové plány, skladové karty, listy vlastníctva a podobne. Ďalším významným podkladom sú účtovné doklady, na základe ktorých sú zaúčtované účtovné prípady. Najväčší dôraz sa pritom kladie na prvotné doklady a doklady, ktoré sú overiteľné, napríklad výpisy z bankových účtov, daňové priznania odovzdané na daňovom úrade. Všetky podklady musí znalec žiadať k dátumu ohodnotenia v zmysle platných právnych predpisov.

Od znalca sa pri vykonávaní jeho činnosti vyžaduje, aby sa orientoval v súvisiacich právnych predpisoch a ovládal metodiku účtovania (spôsob vedenia účtovníctva, oceňovania majetku a záväzkov, odpisovania, tvorby rezerv, opravných položiek, spôsob vyčíslenia výsledku hospodárenia a jeho transformácie na základ dane z príjmov právnických osôb, atď.). Práca znalca s účtovnými informáciami ohodnocovaného podniku môže byť problematická, nakoľko právna úprava účtovníctva umožňuje využitie alternatívnych postupov, napr. pri účtovaní majetku, ktorý nespĺňa limitné ocenenie v zmysle zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. V tejto súvislosti nie je možné uplatňovať univerzálny postup pri využívaní účtovných informácií v procese tvorby znaleckého posudku, ale znalec musí brať do úvahy špecifiká konkrétneho ohodnocovaného podniku. Ďalším kritickým faktorom pri práci znalca s podkladmi z účtovnej evidencie je faktor času. Novelizácie právnych noriem môžu rozhodujúcim spôsobom ovplyvňovať účtovné, daňové a iné významné skutočnosti súvisiace s činnosťou ohodnocovaného podniku. Z toho dôvodu je nutné uplatňovať separovaný prístup k účtovným informáciám za určité časové obdobie činnosti ohodnocovaného podniku.

ZÁVER

Ohodnotenie majetku podniku, resp. jeho častí alebo jednotlivých majetkových zložiek znalcom je dôležitým ekonomickým úkonom, ktorý nadobúda stále viac na význame. Majetok podniku sa ohodnocuje pre rôzne právne úkony, napr. vloženie majetku ako nepeňažného vkladu do obchodnej spoločnosti, ohodnocovanie majetku pre účely predaja podniku, konkurzného konania, exekučného konania, pre účely likvidácie, atď. V praxi sú znalecké posudky stále viac vyžadované nielen od súdov a iných orgánov verejnej moci, ale aj od bankových inštitúcií, fyzických a právnických osôb. Táto potreba vyplýva predovšetkým z rozdielu medzi vnímaním ceny a skutočnej hodnoty majetku.

Znalectvo nadobúda na dôležitosť aj v nadväznosti na novelizáciu zákona o účtovníctve a s tým súvisiacim zrušením možnosti ocenenia majetku vo výške reprodukčnej obstarávacej ceny. Majetok oceňovaný v zmysle zákona o účtovníctve reprodukčnou obstarávacou cenou sa s účinnosťou od 1. 1. 2016 bude oceňovať reálnou hodnotou. V praxi často nastáva problém pri stanovení reálnej

hodnoty, nakoľko reálnou hodnotou sa rozumie trhovú cenu, ktorú nie je vždy možné spoľahlivo určiť, preto je potrebné oceniť majetok kvalifikovaným odhadom alebo posudkom znalca.

Kvalitné informácie sú základným predpokladom úspešnosti práce znalca. Účtovníctvo patrí medzi najvýznamnejšie zdroje informácií, z ktorých vychádza činnosť znalca pri stanovení všeobecnej hodnoty majetku podniku, resp. jeho častí alebo jednotlivých majetkových zložiek. Základným východiskom ohodnocovania sú predovšetkým informácie uvedené v účtovnej závierke podniku. Okrem účtovnej závierky je dôležitým zdrojom na vypracovanie znaleckého posudku aj výročná správa, inventarizácia majetku a záväzkov a iné doplňujúce účtovné informácie, ktorými sú výstupy z informačného systému na vedenie účtovníctva, doklady evidencie majetku a vlastné účtovné doklady. Podklady z účtovnej evidencie, ich zber, vytriebenie, verifikovanie a využitie v procese ohodnocovania sú nevyhnutnou súčasťou činnosti znalca a základným predpokladom pre vypracovanie znaleckého posudku.

V závere je potrebné upozorniť, že v odbornej literatúre aj v praxi mnohokrát dochádza k zamieňaniu pojmov oceňovanie a ohodnocovanie, pričom tieto výrazy, rovnako ako cena a hodnota, nie sú totožné. Účtovníctvo a znalectvo sú dve oblasti, kde sa môžeme stretnúť so zamieňaním týchto pojmov. V zmysle platnej právnej úpravy je v účtovníctve zaužívaný pojem oceňovanie za účelom vyjadrenia predmetu oceňovania v peňažných jednotkách. Oblasť znaleckej činnosti používa pojem ohodnocovanie. Ohodnocovanie možno charakterizovať ako proces stanovenia hodnoty pri použití vhodných metód ohodnocovania. Východisko pre stanovenie všeobecnej hodnoty v procese ohodnocovania majetku podniku predstavuje ocenenie majetku a záväzkov zistené z účtovníctva.

LITERATÚRA

1. BARTOŠOVÁ, Viera. 2004. Úloha účtovných informácií v práci znalca z oblasti podnikového hospodárstva. In *Soudní inženýrství*, roč. 15, s. 237-238. ISSN 1211-443X.
2. HACHEROVÁ, Žofia – FERENCZI VAŇOVÁ, Alexandra. 2006. Úlohy a funkcie účtovníctva v podnikaní. In *Vybrané otázky agrárneho práva Európskej únie III*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s. 17-20.
3. HARUMOVÁ, Anna. 2008. Máme v účtovníctve ceny alebo hodnoty? In *Dane a účtovníctvo v praxi*, roč. 8. ISSN 1338-175X.

4. HARUMOVÁ, Anna a kol. 2009. *Stanovenie hodnoty majetku (hlavné aspekty ekonomickej, znaleckej a expertnej činnosti)*. Bratislava : Iura Edition, spol. s r. o. 499 s. ISBN 978-80-8078-224-5.
5. KUBICA, Milan. – Kardoš, Peter – Jakubec, Miroslav. 2013. *Znalectvo*. Bratislava : Iura Edition, spol. s r. o. 311 s. ISBN 978-80-8078-663-2.
6. PAKŠIOVÁ, Renáta – Janhuba, Miloslav. 2012. *Teória účtovníctva v kontexte svetového vývoja*. Bratislava : Iura Edition, spol. s r. o. 255 s. ISBN 978-80-8078-445-4.
7. SERENČEŠ, Peter – Tóth, Marián – Čierna, Zuzana – Rábek, Tomáš – Prevušňáková, Jana. 2014. *Benchmarking pomerových ukazovateľov finančnej analýzy v slovenskom poľnohospodárstve*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. 155 s. ISBN 978-89-552-1159-6.
8. STÁROVÁ, Marta a kol. 2014. *Asymmetries in accounting information*. Praha : PowerPrint. 173 s. ISBN 978-80-87994-10-8.
9. VÁRYOVÁ, Ivana – ŠKORECOVÁ, Emília. 2014. Oceňovanie a ohodnocovanie zásob v znaleckej činnosti. In *Zvyšovanie výkonnosti ekonomiky a poľnohospodárstva: Výzvy pre manažment a verejné politiky: Medzinárodné vedecké dni 2014* [CD-ROM]. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. s. 206-211. ISBN 978-80-552-1187-9.
10. Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku v znení neskorších predpisov.
11. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
12. Zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

KONTAKT

Ing. Ivana Váryová, PhD.

Ing. Iveta Košovská, PhD.

Katedra účtovníctva

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Tr. A. Hlinku 2

949 76 Nitra

Email: ivana.varyova@uniag.sk

Email: iveta.kosovska@uniag.sk

ZAHRANIČNÍ ČLENOVIA**(Foreign Members):****Prof. Dr.hab.inz. Stanislaw Borkowski**

Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland

dr inž. Renata Stasiak-Betlejewska

Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland

Mag. Stefan Friedrich

Ingenium Education – Internationale Fort- und Weiterbildung, Graz, Austria

Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, ČR

Prof. Ing. Larisa Aleksejevna Ismagilova

Ufa State Aviation Technical University, Russia

Prof. Ing. Josef Jablonský, CSc.

University of Economics Prague, ČR

Prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova

Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science, Russia

Assist. Professor Christina E. Lekka

Department of Materials Science and Engineering, University of Ioannina, GREECE

Doc. Ing. Radim Lenort, PhD.

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, ČR

Prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.

Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russia

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, ČR

Dr. h.c. Dipl.-Finw. Rolf Pfrengle

Administrative Director / Executive Board, Leibniz-Institut IFW Dresden, SRN

Prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.,

Fakulta podnikatelská VUT v Brně, Ústav financí, ČR

Doc. Ing. Saniuk Anna, PhD.

Faculty of Economy and Management, University of Zielona Gora, Poland

SUN Mei, PhD,

Waseda University, Graduate school of environment and energy engineering, Tokyo, Japan

Doc. Ing. Krzysztof Witkowski, PhD.

Faculty of Economy and Management, University of Zielona Gora, Poland

Doc. PhDr. Ladislav Zapletal, PhD.

Vysoká škola Karla Engliša a.s., Brno, ČR

Prof. Dr. Oliver Momčilović

Faculty for management, Novi Sad, Serbia

Prof. Ing. Milan Zelený, M.S., Ph.D.

Fordham University at Lincoln Center, New York, Graduate School of Business Administration, USA

DOMÁCI ČLENOVIA (Inland Members):**Ing. Miroslava Míkva, PhD.**

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu (ÚPIM), Materiálovotechnologická fakulta (MTF) v Bratislave so sídlom v Trnave, STU

Ing. Štefan Chudoba, PhD.

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky

Prof. Ing. Ľubomír Jahnátek, CSc.

Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky

Dr.h.c. mult. prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky

Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle, Bratislava

Prof. Ing. Anna Šatanová, CSc.

Bankovní inštitút vysoká škola, Banská Bystrica

Prof. Ing. Kristína Zgodavová, PhD.

Hutnícka fakulta, Technická univerzita Košice

Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Mgr. Dagmar Cagánová, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Marta Kučerová, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Doc. Ing. Jana Šujanová, CSc.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Martina Horváthová, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Vanessa Prajová, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Ing. Ľubica Mrvová, PhD.

ÚPIM, MTF STU, Trnava

Časopis FÓRUM MANAŽÉRA je vedeckou periodickou publikáciou UPIM, MtF STU Bratislava v spolupráci s občianskym združením Vivaeduca. V časopise sú uverejňované výsledky vedecko-výskumnej činnosti a výstupy praktickej aplikácie teoretických poznatkov pedagogických, výskumných a odborných zamestnancov univerzít a ostatnej odbornej verejnosti. Cieľom je vytvoriť priestor pre spoluprácu medzi vzdelávacími, vedeckými inštitúciami a hospodárskou praxou doma i v zahraničí a získanie obojstranne prospešných výstupov a kontaktov. Časopis je určený pre všetkých, ktorí sa radi podelia o cenné informácie a získané skúsenosti v oblasti riadenia podniku a tiež tých, ktorí sa chcú dozvedieť viac ako využiť príležitosti pre efektívne fungovanie svojho podniku.

Príspevky sa uverejňujú v jazyku slovenskom, českom, anglickom, alebo nemeckom na základe recenzných posudkov vypracovaných členmi redakčnej rady. Za jazykovú a vedeckú úroveň zodpovedá autor článku. Autorom článkov sa nevyplácajú honoráre. Nevyžiadané články redakčná rada autorom nevracia. Poskytnutím autorského príspevku autor súhlasí s jeho rozmnožovaním, rozširovaním a uverejňovaním v časopise Fórum Manažéra v akejkoľvek či už tlačenej alebo elektronickej podobe. Autor súhlasí s úpravami a zodpovedá za právnu i faktickú bezchybnosť príspevku.

Všetky práva vyhradené. Publikované názory autorov príspevkov sa nemusia stotožňovať s názormi členov redakčnej rady časopisu.

grafické spracovanie, layout a zalomenie: *Ing. Miroslava Míkva, PhD.*

vydavateľ: **VIVAEDUCA, o.z., Stavebná 14, 917 01 Trnava**
IČO **37 846 761**

periodicita: polročník
dátum vydania: august 2015
ročník vydania: 11. ročník





Trnava

