

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 19, 2023
číslo 2

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

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

REDAKCIA

Redakčná rada

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

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. & PhD., EUR ING.

prof. Ing. Peter MÉSÁROŠ, PhD.

doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Barbora GONTKOVIČOVÁ, PhD.

doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.

doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.

doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD., MBA

doc. Ing. Erik WEISS, PhD.

doc. Ing. Jozef ZUZIK, PhD.

Šéfredaktorka

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Redaktorka 2/2023

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Recenzenti čísla 2/2023

prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc., Ing. Jaroslav DUGAS, PhD., Ing. Elena ŠIRÁ, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra ekonómie a manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20

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

Dostupnosť

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

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra ekonómie a manažmentu

Jazyk vydania a periodicitu

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

Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza polročne.

Ďalšie vydanie: jún 2024.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou. Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

OBSAH 2/2023

ZAVÁDZANIE KONCEPTU KVALITY V PROSPECH ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA V ORGANIZÁCII SLUŽIEB <i>Zora NÉMETH</i>	4
UPLATŇOVANIE PRINCÍPOV ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA V HOTELIERSTVE NA SLOVENSKU <i>Erika KORMANÍKOVÁ – Anna ŠENKOVÁ</i>	13
EMOCIONÁLNA ROVINA RODINNÉHO PODNIKANIA <i>Ladislav MURA</i>	22
MOŽNÝ MODEL ÚČINNEJ PREVENČIE HYBRIDNÝCH HROZIEB V PROSTREDÍ PODNIKU <i>František VRÁB</i>	32
PRIEBEŽNÁ SPRÁVA O ČINNOSTI NA ZAHRANIČNOM VEDECKO- VÝSKUMNOM PROJEKTE <i>Ladislav MURA</i>	38
SPRÁVA Z PODUJATIA 8. ROČNÍK MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE „MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD, FINANČNÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA“ – MTS 2023 <i>Lenka KUHNŮVÁ</i>	41
SPRÁVA Z PODUJATÍ PREDNÁŠKY NA PHF EU KOŠICE – TÝŽDEŇ VEDY A TECHNIKY NA SLOVENSKU 2023 <i>Cecília OLEXOVÁ, Sabína ČOBÁDIOVÁ, Tomáš HALUZA</i>	43
SPRÁVA Z PODUJATIA WORKSHOP PRE ŠTUDENTOV – „GREYT DAY WITH EY“ <i>Magdaléna FREŇÁKOVÁ</i>	45

ZAVÁDZANIE KONCEPTU KVALITY V PROSPECH ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA V ORGANIZÁЦИИ SLUŽIEB

IMPLEMENTATION OF THE QUALITY CONCEPT IN FAVOR OF INCREASING PERFORMANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION OF SERVICES

Zora NÉMETH

ABSTRAKT

V organizáciách sa uplatňujú rôzne systémy riadenia, koncepcie a nástroje. Problém nastáva pri zvládnutí zmeny a zavedení zvoleného systému. Zámerom je zvýšiť povedomie o systematickom prístupe a neustálom zlepšovaní s cieľom zvyšovania efektívnosti a kvality riadenia činností v organizáciách služieb. Úlohou je identifikovať prístupy k zavádzaniu konceptov kvality. Práca na základe analýz a praxe navrhuje možný postup riadenia zmien v organizácii služieb, pričom implementáciu systému odporúča vnímať ako projekt, kvalitu ako súčasť všetkých procesov a riadenie výkonnosti na všetkých úrovniach organizácie.

Kľúčové slová: kvalita, výkonnosť, implementácia, hodnotenie, rozvoj

ABSTRACT

Various management systems, concepts and tools are applied in organizations. The problem arises in managing the change and introducing the selected system. The intention is to raise awareness of a systematic approach and continuous improvement with the aim of increasing the efficiency and quality of management of activities in organizations of services. The task is to identify approaches to introducing quality management concepts. The work, based on analyzes and practice, proposes a possible change management procedure in the organization of services, while it is recommended to perceive system implementation as a project, quality as part of all processes, and performance management at all levels of the organization.

Key words: quality, performance, implementation, assessment, development

JEL KLASIFIKÁCIA: L15, L20, M10

ÚVOD

Sme svedkami meniacich sa požiadaviek podnikateľského prostredia, spoločenských, ekonomických a environmentálnych problémov, ktoré sú spojené s digitalizáciou procesov. Jednou z výziev, ktorým čelia organizácie, je zachovať si hodnoty ako zameranie sa na zákazníka a kvalita produktov/služieb a pritom rešpektovať záujmy stakeholderov. Kvalita ako hodnota je konkurenčnou výhodou a vhodnou formou dosiahnutia synergického efektu, ktorý podporuje zodpovednosť, participáciu a tvorivý prístup k riešeniu udržateľného rozvoja organizácií verejnej správy i súkromnej sféry. Prepojenie kvality a cieľov podniku sa stáva kľúčovou výzvou. V aspekte zavádzania a udržiavania konceptov s cieľom zvýšenia efektivity a kvality riadenia činností je dôležité, aby stratégia podporovala princípy kontinuálneho rozvoja. Na podporu zavádzania zmien je však potrebná ochota vedenia organizácie meniť

sa. (Abdullah a kol., 2008; Zu a kol., 2010) Výskum v oblasti kvality sa väčšinou sústreďuje na znaky, dôvody a prínosy implementácie (Terziovski a kol., 2003; Bravi a kol., 2019; Anacker a kol., 2020), ako aj na faktory úspešnosti implementácie systému. (Kumar, 2011) Predkladaná problematika je aktuálna a je možné potvrdiť potrebu zvýšenia miery povedomia o význame kvality v organizáciách rôznych sektorov, bez ohľadu na typ a veľkosť. Práca sa zameriava na zavedenie konceptu kvality do organizácie služieb, pričom ako nosné témy sú definované nasledujúce oblasti:

- Aký model/systém kvality môžeme implementovať?
- Aké sú možnosti zavádzania zmien do organizácií resp. aký je postup zavádzania?
- Aký nástroj máme k dispozícii na hodnotenie výkonnosti systému?

Jedným z cieľov je obohatiť chápanie kvality, pritom príspevok slúži ako návod na usmerňovanie systematickej práce, t. j. možno ho využiť pri spracovaní plánu aktivít implementácie systému, ako aj pri hodnotení výkonnosti systému.

1 ÚSVIT KVALITY A KONCEPTY KVALITY 21. STOROČIA

1.1 Kvalita ako systém riadenia výkonnosti

Globalizácia neustále zvyšuje tlak na podniky a vystúpilo do popredia aj viacero výziev, okrem iného neočakávané krízy, neprehľadnosť a zložitosť medzinárodných dodávateľských reťazcov a požiadavka podpory environmentálnej a sociálnej zodpovednosti, ktoré by mali organizácie posunúť na vyšší level. Aby podniky dosiahli alebo si udržali svoju konkurencieschopnosť, môžu reagovať na meniace sa požiadavky konkurenčného prostredia rôznymi spôsobmi, resp. kombináciou ciest, ako sú internacionalizácia (Kiforenko, Kondraszuk, 2014), zlepšenie vnútorných procesov (Dirisu a kol., 2013) alebo produkty a poskytovanie služieb, ktoré splňajú alebo prekračujú potreby a očakávania zákazníkov, t. j. ide o komplexné riadenie kvality (z ang. „TQM“) (Hart, 1994; Nugraha, Latief, 2019). Medzi ďalšie cesty sa zaraďujú inovácie (Porter, 1985; Drucker, 1993; Alexy, 2016) a rozvoj zamestnancov (Divya, Gomathi, 2015), resp. využitie potenciálu zamestnancov a spoločensky zodpovedné aktivity (Porter, Kramer, 2006; De Brito, Terzieva, 2016; Geethamani, 2017). Kvalita ako systém je odporúčanou koncepciou riadenia (Nugraha, Latief, 2019), zastrešuje uvedené cesty zamerané na zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti. Koncept manažerstva kvality ako ho poznáme dnes, je najvýznamnejším aspektom, ktorý katalyzuje diskurz o zlepšovaní sa a neustálom rozvoji. Manažment kvality sa v priebehu stáročí pretransformoval z kontroly kvality cez zabezpečenie kvality a manažerstva kvality (zabezpečuje preventívnu kvalitu procesov) až na systém komplexného manažerstva kvality. (Weckenmann a kol., 2015) Moderný systém kvality sa spája s menom Waltera Shewharta (zrod procesného myslenia a riadenie procesov) vo Western Electric, ktorý sa zameriaval na riadenie procesov na základe štatistiky. (Bendell, 2000)

Uplatňovanie manažerstva kvality v podnikoch je spojené s výzvami a dynamikou zmien a rôznymi požiadavkami spoločnosti, pričom kvalita produktov určuje konkurencieschopnosť podnikov oveľa viac ako v minulosti. Široko akceptované štandardné systémy umožňujú zavedenie a udržiavanie systému kvality v rôznych priemyselných odvetviach vrátane služieb, kde však ich využitie stále naráža na ťažkosti. Úsilie súvisiace so zabezpečením a zlepšovaním kvality viedlo k vytvoreniu a uplatňovaniu rôznych konceptov manažerstva kvality, ako je napr. model výnimčnosti. Najznámejšia koncepcia riadenia kvality je norma ISO 9001:2015, ktorá bola niekoľkokrát revidovaná. Po implementácii má podnik vytvorený, zdokumentovaný a udržiavaný systém manažerstva kvality podporujúci zlepšovanie výkonnosti v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2015. Obrázok 1 znázorňuje štruktúru systémov manažerstva kvality.



Obrázok 1: Štruktúra systémov kvality v kontexte inovatívneho rozvoja
Zdroj: Németh, 2023a.

2 VYBRANÉ PRÍSTUPY K ZAVÁDZANIU KONCEPTU KVALITY

2.1 Postupy zavádzania konceptu kvality

Riadenie a zavádzanie zmeny znamená ucelený systém so strategickým prístupom vedenia podniku k optimalizácii všetkých podnikových procesov, t. j. udržiavanie takej úrovne procesov, činností a aktivít, ktorá umožní úspešne dosahovať strategické ciele na všetkých úrovniach podniku s prihliadnutím na záujmy všetkých zainteresovaných strán. Zmyslom by mali byť zodpovedné rozhodnutia smerujúce k zvyšovaniu kvality, zlepšovaniu výkonnosti a efektívnosti, ako aj udržateľnému rozvoju s využitím rôznych manažérskych nástrojov a metód. Riadenie zmeny by malo prebiehať v rámci určitého systému, ktorý je chápaný ako ucelený súbor činností, aktivít a procesov, ktorými vedenie pôsobí na všetky zainteresované strany s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu spoločnú hodnotu.

Riadenie zmeny môžeme chápať ako projekt, pričom plánovanie je predpokladom úspešnosti zavádzania akejkoľvek zmeny. Pri plánovaní aktivít je potrebné zohľadňovať rôzne riziká, najmä však tie, ktoré môžu ohroziť úspešnosť zavádzania zmeny. Postupy zavádzania zmeny by mali byť v súlade s podnikovou stratégiou. Koncepty kvality vytvárajú rámce zamerané na synergiu ekonomických, sociálnych a environmentálnych procesov. Prijatie iniciatívy zavádzania nového konceptu/systému je typické pre snahu zmeniť spôsob fungovania podniku. Úspech si vyžaduje dôkladnú prípravu a záväzok vedenia a zamestnancov k danej koncepcii. Zavedenie zmeny je náročné, čo naznačili aj podniky, ktoré zavádzali koncept/systém kvality. Príčinou zlyhania zavedenia zmeny sú predovšetkým kritické faktory ako kultúra a klíma, a samotná zmena. (McNabb, Sepic, 1995; Németh, 2023) Existuje viacero prístupov k zavádzaniu konceptu/systému v podniku, pričom väčšina z nich uvádza viacero fáz/etáp (tabuľka 1). Predpoklady pre implementáciu, resp. kritické faktory úspechu implementácie systému kvality (Taylor, Wright, 2003; Zeng a kol., 2007; Kim a kol., 2011; Rani, 2013) možno zhrnúť do niekoľko skupín.

Tabuľka 1: Prehľad postupov implementácie vybraných systémov manažérstva kvality

	Norma ISO 9001:2015	Model CAF
Fáza 1	Príprava Rozhodnutie o prijatí normy Organizácia a školenie Analýza súčasného stavu	Začiatok cesty Rozhodnutie Komunikácia
Fáza 2	Zahájenie / Presadenie postupov do praxe Popis a zdokumentovanie systému kvality, určenie procesov Návrhy a rozpracovanie kľúčových postupov	Proces samohodnotenia Vytvorenie tímu/tímov Organizácia školenia Realizácia samohodnotenia Písanie správy
Fáza 3	Zavádzanie a prevádzkovanie systému v zhode s požiadavkami normy Organizácia tréningov Realizácia interných auditov Zlepšovanie systému	Plán zlepšovania / Určenie priorít Zostavenie plánu zlepšovania Komunikácia plánu Realizácia plánu Plán ďalšieho samohodnotenia
Fáza 4	Certifikácia systému Externý audit systému treťou, nezávislou stranou	-

Zdroj: autor; sprac. podľa ISO 9001:2015; CAF 2020.

3 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE SYSTÉMU KVALITY V ORGANIZÁЦИИ SLUŽIEB

3.1 Zavádzanie systému ako projektu

V organizácii služieb je snaha o implementáciu konceptu manažérstva kvality, pričom zavádzanie vybraného systému by malo byť založené na princípoch projektového riadenia. Od rozhodnutia top manažmentu až po implementáciu modelu je rozsah takéhoto projektu určený časom a rozpočtom, pričom zavádzanie systému je rozvrhnuté do štyroch hlavných fáz: iniciácia, plánovanie, realizácia, ukončenie. Postup implementácie s hlavnými etapami (tabuľka 2) môže vyzerat nasledovne (Rani, 2013; Popovych, Galko, 2019):

1. **Iniciácia** zahŕňa rozvíjanie záväzku zainteresovaných strán, stanovenie priorít so strategickým prístupom: po úvodnom stretnutí sa sformuluje cieľ a určí sa rozpočet projektu. Po vymenovaní zástupcu riaditeľa pre kvalitu (manažér) sa spracuje politika a príručka kvality s cieľmi kvality, organizačnou štruktúrou a zodpovednosťami, kontrolou a riadením dokumentov a záznamov, procesmi a postupmi, riadením a analýzou údajov.
2. **Plánovanie implementácie** a rozvrhovanie aktivít ako projektu: plánovanie kľúčových aktivít (Galbraith, Schendel, 1983) a nastavenie riešení na dosiahnutie cieľovej pozície; je potrebné definovať konkrétne projekty/programy a zodpovednosti (Hennegriff a kol., 2019); etapa zahŕňa školenie tímu, definovanie poslania, vízie a politiky kvality. Nasleduje spracovanie procesnej štruktúry systému, definovanie cieľov a ukazovateľov výkonnosti procesov systému (s určitými vstupmi, výstupmi, zdrojmi, činnosťami, vlastními procesov), ako aj definovanie metód ich sledovania, vrátane identifikácie a hodnotenia rizík a príležitostí.
3. **Implementácia**: nepretržité sledovanie pokroku a aktivít (akčný plán), kontrola plnenia plánu (Hennegriff a kol., 2019), ako aj sledovanie vplyvu aktivít a prepojenie plánu s cieľmi podniku, finančnou výkonnosťou (Lundgren a kol., 2020); implementácia je rozdelená do etáp ako: (a) tvorba a publikovanie dokumentov kvality, (b) predcertifikačná fáza, ktorá sa začína dokumentáciou a školením interných auditorov, (c) certifikácia.

4. Uzavretie projektu: reporting a komunikácia (Boer, During, 2001; Elbanna a kol., 2016), čo zahŕňa aj spracovanie správy o výsledkoch a ďalších odporúčaní. Je potrebné opätovné schválenie opakovaného hodnotenia/auditov (môže sa zriadiť aj rada kvality).

Tabuľka 2: Postup implementácie systému manažerstva kvality ako projektu

Etapu 1: Iniciácia	Etapu 2: Plánovanie	Etapu 3: Implementácia	Etapu 4: Uzavretie
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Úvodné stretnutie ✓ Vytvorenie oddelenia kvality ✓ Diagnostický audit ✓ Schválenie správy a zabezpečenia zdrojov 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Školenie tímu ✓ Vypracovanie kľúčových dokumentov ✓ Definovanie súboru procesov systému ✓ Identifikácia rizík, príležitostí a návrh opatrení ✓ Koordinácia rizík a príležitostí 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokumentácia systému ✓ Vypracovanie a schválenie Príručky kvality ✓ Implementácia dokumentov ✓ Spustenie a monitorovanie systému ✓ Certifikácia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vyhodnotenie implementácie systému a podanie správy vedeniu
Výstupy	Výstupy	Výstupy	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Objednávka implementácie systému ☐ Závazok top-manažmentu ☐ Program na zvyšovanie povedomia systému kvality ☐ Správa o výsledkoch / východiskový stav ☐ Rozpočet projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Plán implementácie ☐ Súbor požiadaviek ☐ Politika kvality ☐ Register rizík a príležitostí ☐ Procesný model systému ☐ Matica zodpovednosti ☐ Register účelov ☐ Register rizík ☐ Procesný model systému ☐ Systém riadenia dokumentácie ☐ Program auditov 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Manuál kvality ☐ Protokoly ☐ Objednávka ☐ Súbor dokumentácie IA ☐ Objednávka a vykonávanie certifikačného konania ☐ Program auditu a odporúčania ☐ Certifikát zhody s ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Správa odporúčaní

Zdroj: autor

3.2 Od kultúry k riadeniu výkonnosti samohodnotením

Každé opatrenie podporujúce zmenu musí byť dosiahnuteľné so stanovenou zodpovednosťou, musí byť podporované top manažmentom a musia byť vytvorené aj podmienky na jeho realizáciu. (Abdullah a kol., 2008; Zu a kol., 2010) Kultúra zohráva významnú úlohu pri dosahovaní výkonnosti a je kľúčovým determinantom rozvoja podnikov, ktorý výrazne určuje ich úspešnosť (McNabb, Sepic, 1995). Vzhľadom na to, že podniky sa zameriavajú na zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti procesov, je možné dodať, že existuje prechod od tradičnej organizačnej kultúry ku „kultúre výkonnosti“ (kvality). Zvýšenie efektivity znamená nastavenie vyššej úrovne procesov a aktivít v danom prostredí, a to plánovaním, nastavením, sledovaním a hodnotením aktivít zameraných na zlepšenie produktivity. Existujú rôzne nástroje, metódy a systémy riadenia výkonnosti, vidíme však potrebu zvyšovať povedomie o integrovaní manažérskych systémov (účinky kombinácie systémov a koncepcií nastanú vždy až po ich prijatí).

Samohodnotenie systému a aktivít tvorí nevyhnutnú súčasť zvyšovania výkonnosti, keďže funguje ako spätná väzba poskytujúca informácie o stave uplatňovaných princípov a aktivitách zabezpečenia a udržiavania úrovne najvyššej kvality. Cieľom hodnotenia je preverovanie súladu implementácie konceptu so stratégiou podniku. Na základe informácií z vyhodnocovania musí vedenie pristúpiť k zavedeniu opatrení vedúcich k zlepšeniu. Samohodnotenie systému prináša zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti procesov. Obrázok 2 znázorňuje rámec hodnotenia systému výkonnosti. Systém kvality je komplexným manažérskym nástrojom riadenia udržateľného rozvoja organizácií verejnej správy a súkromnej sféry, prostredníctvom ktorého bude môcť každá z nich nájsť cestu k neustálemu rozvoju (Cocca, Alberti, 2010; Németh, 2023a).

Efektívna zmena v podniku sa opiera o sebazpoznanie pričom je žiaduce zohľadňovať navrhnutú rámcovú stratégiu vo vzťahu k podmienkam danej organizácie a výber manažérskych nástrojov a techník pri riadení systéme. Je však potrebné prihliadať aj na odpor voči zmene a vnútorné bariéry. Odporúča sa zvoliť si proaktívnu stratégiu, ktorá sa vyznačuje jasne definovanými cieľmi, využívaním technológií a techník, pravidelným školením a angažovaním zamestnancov, pridelením zodpovednosti za jednotlivé aktivity konkrétnym zamestnancom a predovšetkým vytvorením vhodnej atmosféry. (Németh, 2023)



Obrázok 2: Rámec hodnotenia systému v kontexte udržateľnosti/spoločenskej zodpovednosti
Zdroj: Németh, 2023b.

ZÁVER

Kvalita je determinantom udržateľnej konkurencieschopnosti a nástrojom konkurenčnej výhody podnikov. Premena existujúceho systému, resp. zavedenie nového konceptu kvality ako nástroja dynamického zvyšovania efektivity riadenia činností je zložitý a dlhý proces. Nech si zvolíme ktorýkoľvek systém a postup, je žiaduce zohľadniť hybné sily, najmä to, do akej miery je potrebné zapracovať systém do podnikovej stratégie a ako čeliť dôsledkom zmeny legislatívy pri zlepšovaní služieb, a či je vedenie pripravené a odhodlané kvalitu ako takú efektívne začleniť do svojich každodenných činností a udržiavať aj v budúcnosti. Úspešná implementácia konceptu manažerstva kvality by pozitívne ovplyvňovala smerovanie organizácií verejnej i súkromnej sféry, čo by zabezpečilo aj kontinuálny rozvoj a zlepšenie s ohľadom na meniace sa požiadavky prostredia a zainteresovaných strán. Je však žiaduce upriamiť si pozornosť na všetky podnikové procesy a informačné toky, aby údaje získané z pravidelného hodnotenia aktivít, činností a procesov mohli pomôcť pri efektívnejšom využívaní zdrojov a zlepšiť efektívnosť a kvalitu riadenia činností v záujme zosúladenia záujmov a požiadaviek digitálnej éry.

Predkladaný príspevok si nekládol za cieľ obsiahnuť všetky otázky týkajúce sa systému manažérstva kvality. Zámerom bolo objasniť možnosti zavedenia vybraného konceptu kvality, ktorý je považovaný za kľúčovú oblasť v organizácii poskytujúcej služby.

LITERATÚRA

- ABDULLAH, M. M. B. a kol. 2008. The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. In *The TQM Magazine*. 2008, vol. 20, iss. 5, p. 436 – 452.
- ALEXY, J. 2016. Ekonomika zmien a inovácie v procese tvorbe hodnoty a konkurencieschopnosti. In *Ekonomické rozhlady*. 2016, vol. 45, iss. 4, p. 439 – 462.
- ANACKER, H. a kol. 2020. Pattern Based Systems Engineering — Application of Solution Patterns in the Design of Intelligent Technical Systems. In *Proceedings of the DESIGN 2020 16th International Design Conference*. 2020, p. 1195 – 1204.
- BENDELL, T. 2000. The Implications of the Changes to ISO 9000 for Organizational Excellence. In *Measuring Business Excellence*. 2000, vol. 4, iss. 3, p. 11 – 14.
- BRAVI, L. a kol. 2019. The ISO 9001:2015 Quality Management System standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. In *Quality Innovation Prosperity*. 2019, vol. 23, iss. 2, p. 64 – 82.
- COCCA, P. – ALBERTI, M. 2010. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. In *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010, vol. 59, p. 186 – 200.
- Common Assessment Framework (CAF). Maastricht : EUPAN & EIPA, 2020.
- De BRITO, M. P. – TERZIEVA, L. 2016. Key elements for designing a strategy to generate social and environmental value: A comparative study of festivals. In *Research in Hospitality Management*. 2016, vol. 6, iss. 1, p. 51 – 59.
- DIRISU, I. J. a kol. 2013. Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). In *European Scientific Journal*. 2013, vol. 9, iss. 34, p. 258 – 281.
- DIVYA, S. K. – GOMATHI, S. 2015. Effective Work Place Training: A Jump Starter to Organizational Competitive Advantage through Employee Development. In *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015, vol. 6, iss. 3, p. 49 – 53.
- DRUCKER, P. F. 1993. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- ECKERSON, W. W. 2009. Performance Management Strategies. In *Business Intelligence Journal*. 2009, vol. 14, iss. 1, p. 24 – 27.
- ELBANNA, S. a kol. 2016. Strategic planning and implementation success in public service organizations: evidence from Canada. In *Public Management Review*. 2016, vol. 18, iss. 7, p. 1017 – 1042.
- GALBRAITH, C. – SCHENDEL, D. 1983. An empirical analysis of strategy types. In *Strategic Management Journal*. 1983, vol. 4, iss. 2, p. 153 – 173.
- GEETHAMANI, S. 2017. Advantages and disadvantages of corporate social responsibility. In *International Journal of Applied Research*. 2017, iss. 3, p. 372 – 374.
- HART, R. D. 1994. *Quality Handbook for the Architectural, Engineering and Construction Community*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1994. ISBN 978-0873892452.
- HENNEGRUFF, S. a kol. 2019. Vorgehensmodell für die Industrie 4.0: Strukturierte Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der produzierenden Industrie. In *Industry 4.0 Management*. 2019, iss. 3, p. 47 – 50.

- KIFORENKO, O. – KONDRASZUK, T. 2014. Ways to increase competitiveness of an enterprise on the example of activity of Nestlé in Ukraine. In *Journal of Financial Management and Accounting*. 2014, vol. 2, iss. 3, p. 95 – 106.
- KIM, D. a kol. 2011. A Performance Realization Framework for Implementing ISO 9000. In *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2011, vol. 28, iss. 4, p. 383 – 404.
- KOTTER, J. P. 2009. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.
- LUNDGREN, C. a kol. 2020. Performance indicators for measuring the effects of Smart Maintenance. In *International Journal of Productivity and Performance*. 2020, vol. 70, iss. 6, p. 1291 – 1316.
- McNABB, D. E. – SEPIC, F. T. 1995. Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. In *Public Productivity & Management Review*. 1995, vol. 18, iss. 4, p. 369 – 385.
- NÉMETH, H. 2020. Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. 2020, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, roč. 10, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023a. Kvalita ako pilier inovatívneho rozvoja organizácií. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2023, roč. 11, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023b. Projekt ako nástroj reakcie na zmenu a jej iniciovanie: dynamické riadenie projektov. In *Perspektivy kvality*. 2023, roč. 12, č. 1, s. 16 – 19.
- Norma STN EN ISO 9001 – Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001:2015).
- NUGRAHA, S. - LATIEF, Y. 2019. Developing quality culture in power plant construction company to improve competitiveness. In *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. 2019, vol. 8, iss. 5, p. 654 – 661.
- POPOVYCH, T. – GALKO, L. 2019. Identification and risk management in the process of implementing a quality management system in the organization. In *Actual Problems of Management and Innovative Economic Development*. 2019, p. 193 – 197.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In *Harvard Business Review*. 2006, iss. 84, p. 78 – 92.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1985.
- RANI, M. P. R. 2013. Critical Success Factors of TQM: A Study. In *International Journal of Management*. 2013, vol. 4, iss. 1, p. 266 – 275.
- TATICCHI, P. a kol. 2008. Performance measurement management for small and medium enterprises: an integrated approach. In *Journal of Applied Management Accounting Research*. 2008, vol. 6, iss. 2, p. 57 – 71.
- TAYLOR, W. A. – WRIGHT, G. H. 2003. A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure. In *Omega – The International Journal of Management Science*. 2003, vol. 31, iss. 2, p. 97 – 111.
- TERZIOVSKI, M. a kol. 2003. The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. In *European Journal of operational research*. 2003, vol. 146, iss. 3, p. 580 – 595.
- WECKENMANN, A. a kol. 2015. Quality management – history and trends. In *The TQM Journal*. 2015, vol. 27, iss. 3, p. 281 – 293.
- ZENG, S. X. a kol. 2007. Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. In *Managerial Auditing Journal*. 2007, vol. 22, iss. 3, p. 244 – 254.

ZU, X. a kol. 2010. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma Practices. In *International Journal of Production Economics*. 2010, vol. 123, iss. 1, p. 86 – 106.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Projektové riadenie a Compliance
Attila Németh – phoenix BSC & P.N.L. Elektro, s.r.o.
K Vinohradom 993/15., 930 10 Dolný Štál
e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

UPLATŇOVANIE PRINCÍPOV ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA V HOTELIERSTVE NA SLOVENSKU

APPLICATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE HOSPITALITY IN SLOVAKIA

Erika KORMANÍKOVÁ – Anna ŠENKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok sa zoberá aktuálnou témou uplatňovania princípov environmentálneho manažérstva v hotelierstve na Slovensku i v zahraničí. Cieľom príspevku bolo skúmať a analyzovať uplatňovanie princípov environmentálneho manažérstva v hotelierstve na Slovensku. Vo výskume pracujeme s primárnymi dátami získanými vlastným výskumom na výskumnej vzorke 116 ubytovacích zariadení. Za podstatný záver príspevku považujeme zistenie, že slovenské ubytovacie zariadenia v súčasnosti uplatňujú princípy environmentálneho manažérstva prevažne v oblasti úspory energie.

Kľúčové slová: environmentálne manažérstvo, hotelierstvo, energia, voda, odpad.

ABSTRACT

The paper deals with the current topic of applying the principles of environmental management in the hotel industry in Slovakia and abroad. The aim of the paper was to investigate and analyse the application of environmental management principles in the hotel industry in Slovakia. In the research we work with primary data obtained by our own research on a research sample of 116 accommodation establishments. We consider the finding that Slovak accommodation establishments currently apply the principles of environmental management mainly in the field of energy saving to be an important conclusion of the paper.

Key words: environmental management, hospitality, energy, water, waste.

JEL KLASIFIKÁCIA: M21, Z31, Z32

ÚVOD

Ochrana životného prostredia je v súčasnosti mimoriadne aktuálnou témou. Tento fakt si zároveň uvedomujú aj ubytovacie zariadenia, ktoré svojou prevádzkou taktiež vplyvajú na životné prostredie. Vzhľadom k tomu, aby týchto dopadov bolo čo najmenej a aby neboli negatívne, existujú v súčasnosti viaceré koncepty environmentálneho manažérstva, ktorých účelom je to, aby moderné hotelierstvo minimalizovalo svoj vplyv na životné prostredie.

Uplatňovanie takýchto prístupov prinieslo hotelom po zavedení významné benefity a táto problematika sa stala aj predmetom výskumu mnohých výskumníkov. Len za rok 2023 sa tomu venovalo množstvo autorov, napr. Li a kol. 2023; Fu a kol. 2023; Adeoye, 2023; Chen a kol. 2023; Huang a Li, 2023; Hassan a kol. 2023; Ali a kol. 2023, ale aj mnohí iní, ktorí prezentujú svoje najnovšie výsledky výskumov. V súvislosti s uvedeným sa táto téma stala predmetom aj nášho výskumu, ktorého výsledky prezentujeme v tomto príspevku.

1 PRINCÍPY UDRŽATEĽNÉHO HOTELIERSTVA V KONTEXTE ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA

Pojem trvalá udržateľnosť sa používa od začiatku sedemdesiatych rokov 20. storočia, keď sa prvýkrát upriamila pozornosť na obavy týkajúce sa životného prostredia a jeho nadmerného využívania. Udržateľnosť považujeme za jeden z najdôležitejších globálnych problémov, ktorým svet čelí. Pochopenie problémov súvisiacich s klimatickými zmenami, globálnym otepľovaním, znečistením ovzdušia a vody, poškodzovaním ozónovej vrstvy, odlesňovaním, stratou biodiverzity a celosvetovou chudobou je nevyhnutné pre každého budúceho manažéra v hotelových a reštauračných zariadeniach (Dziura, Cernota 2015).

Odvetvie hotelierstva a pohostinstva je však na križovatke z hľadiska manažmentu udržateľnosti. Od tohto sektora sa vyžaduje, aby sa vysporiadal s biodiverzitou a sociálnymi výzvami, ale aj aby udržal tempo stanovené v globálnych záväzkoch ako je Parížska dohoda o zmene klímy. Hotelierstvo a pohostinstvo potrebuje do roku 2050 dekarbonizovať svoje operácie. Aj keď za posledných niekoľko rokov urobili určité pokroky napríklad v používaní jednorazových plastových obalov, pandémia COVID-19 vytvorila ďalšie výzvy v tejto oblasti a ubytovacie zariadenia sa snažia zosúladiť zdravotné a hygienické požiadavky s povinnosťami v oblasti udržateľnosti. Vzdelávanie zohráva ústrednú úlohu pri zabezpečovaní prechodu k udržateľným podmienkam podnikania. Keďže sa priemysel zameriava na sociálne, environmentálne a ekonomické výzvy, vzdelávanie v oblasti hotelierstva a pohostinstva musí byť v popredí odvetvia odolného voči budúcnosti. Lídri, manažéri a absolventi v oblasti hotelového manažmentu majú príležitosť a povinnosť niečo zmeniť, pretože dnešné rozhodnutia ovplyvnia tých, ktorí budú tomuto odvetviu vládnuť v budúcnosti (Legrand, Chen a Laeis 2023).

Ako to uvádza Legrand, Chen a Laeis (2023) medzi tri kľúčové oblasti vplyvu hotelierstva na životné prostredie patrí energia, voda a odpad. Vzhľadom k uvedenému sa tak princípy moderného udržateľného hotelierstva zameriavajú na efektívne využívanie energií, vody a elimináciu a zhodnocovanie odpadov v hotelových zariadeniach.

Hotelový sektor predstavuje 21 % emisií cestovného ruchu (UNEP 2011) a približne 2 % globálnych emisií skleníkových plynov (ARUP 2021). Z toho dôvodu by sa podľa Pierce (2021) hotely, ktoré sa snažia uplatňovať environmentálne prístupy pri riadení v oblasti energií mali zamerať predovšetkým na znižovanie nákladov vynakladaných na energie, znižovanie plytvania energiami v hoteli, riadeniu rizík súvisiacich s energetickým manažmentom ako aj zabezpečovanie zdrojov energie, pričom najväčšiu pozornosť by novodobé hotely mali venovať prevažne hľadaniu obnoviteľných zdrojov energie.

Čo sa týka oblasti vody, v hotelierstve predstavuje spotreba vody na jedného hosta priemere 350 litrov na noc (Gössling 2015). Spotreba vody závisí od mnohých faktorov, vrátane rôznych typov ponúkaných ubytovacích zariadení a služieb. Najväčšími spotrebiteľmi vody sú golfové ihriská, zavlažovacie systémy, bazény, kúpele, wellness zariadenia, klimatizačné systémy a hotelové izby. Tabuľka 12 ukazuje spotrebu vody v jednotlivých oddeleniach vo vzťahu k celkovému využitému odpadu v hotelových zariadeniach. Rozdiely v údajoch sú spôsobené umiestnením hotelov. Hotely v miernom podnebí využívajú menej vody na terénne úpravy a záhradníctvo v porovnaní s hotelmi v tropickom podnebí (ITP 2014). Hotelieri si veľmi dobre uvedomujú problémy so spotrebou vody a s nákladmi, ktoré sú s touto spotrebou spojené. Náklady na vodu sú v jednotlivých regiónoch rozdielne, ale vo všeobecnosti platí, že energia (elektrina, plyn, palivo) je najväčším nákladom na služby (až 75 %) pre ubytovacie zariadenie a voda je druhým najväčším nákladom na služby (Mandelbaum 2015). V mnohých krajinách platia hotely za vodu dvakrát, prvýkrát platia za sladkú vodu a druhýkrát platia za likvidáciu a čistenie odpadových vôd. Iniciatív na úsporu vody vo svete stále pribúda a hotelieri aktívne zavádzajú rôzne environmentálne taktiky

vrátane certifikácie, aby znížili celkové využívanie zdrojov. Z pohľadu host'a je používanie vody neoddeliteľnou súčasťou reštauračného alebo ubytovacieho zariadenia. Obmedzenie vody by viedlo k nespokojnosti zákazníkov. Udržiavanie primeraného vodného komfortu je základom všetkých stratégií vodného hospodárstva. Ako už bolo spomenuté, nákup vody a likvidácia odpadových vôd sú čoraz drahšie činnosti. Manažéri hotelov by mali zaviesť rôzne spôsoby šetrenia s vodou, napr. polievanie trávnikov s dažďovou vodou. Zavlažovanie záhrad je možné optimalizovať meraním obsahu pôdnej vlhkosti a zavlažovanie po západe slnka (Šenková a kol. 2023).

Tretou oblasťou, ktorá v rámci hotelierstva vplýva na životné prostredie je odpad. Spôsoby nakladania s tokom komunálneho odpadu sa medzi krajinami a regiónmi líšia. Krajiny s nízkymi príjmami využívajú otvorené skládky pre 93 % vyprodukovaného odpadu, zatiaľ čo krajiny s vysokými príjmami využívajú skládky (39 %), recykláciu (29 %) a spaľovanie (22 %) ako tri hlavné metódy spracovania odpadu (Kaza a kol. 2018). Niektoré krajiny ako Švédsko, Nórsko, Dánsko a Holandsko investovali do technológie spaľovania s energetickým zhodnocovaním (viac ako 50 % stratégie likvidácie odpadu), ako aj materiálovým zhodnocovaním prostredníctvom dobre zavedenej recyklácie a kompostovania (OECD 2015). V sektore hotelierstva sa odpad delí na dve časti: odpad je nebezpečný (napr. olej z reštaurácie, čistiace prostriedky a pod.) a odpad nie je nebezpečný (propagačné materiály, obaly z potravín, obliečky a pod.) V súčasnosti je pre sektor hotelierstva podstatnou výzvou, čo najväčšie množstvo hotelového odpadu zhodnocovať a recyklovať.

V súčasnosti v oblasti hotelierstva venujú mimovládne organizácie zvýšenú pozornosť poskytovaniu príkladov osvedčených postupov a usmernení. Napríklad Aliancia udržateľného hotelierstva a pohostinstva (SHA - Sustainable Hospitality Alliance) stojí za viacerými iniciatívami v oblasti hotelierstva s cieľom zaviesť spoločensky zodpovedný manažment vrátane Iniciatívy pre meranie uhlíka v hoteloch (HCMI - Hotel Carbon Measurement Initiative), Iniciatívy pre meranie vody v hoteloch (HWMI - Hotel Water Measurement Initiative) a príklad trvalo udržateľných budov (Hotel Value Chain and Sustainable Buildings). Aliancia tiež vytvorila rôzne materiály vrátane praktických príručiek, ako je príručka environmentálneho manažmentu pre hotely, príručka udržateľného situovania, dizajnu a výstavby hotelov. K dispozícii sú aj materiály a usmernenia týkajúce sa etického náboru, odbornej prípravy pre zamestnávanie mladých a iných pracovných záležitostí (SHA 2023).

Ďalším príkladom je materiál „Sustainable Hospitality“ Medzinárodnej asociácie hotelov a reštaurácií (IH&RA - International Hotel & Restaurant Association), čo je systém a platforma ponúkaná hotelierom, ktorí chcú merať využívanie zdrojov, znižovanie odpadu a podávanie správ o klientoch (IHRA 2020).

Ďalšou významnou iniciatívou v hotelierstve zameranou na udržateľnosť je i Správa vypracovaná Svetovou radou pre cestovný ruch s názvom Green Lodging Trends Report (GLTR), ktorá sa vykonáva v oblasti zeleného ubytovania. Je zároveň poprednou globálnou porovnávacou štúdiou o najlepších postupoch v oblasti udržateľnosti v hoteloch. Iniciatíva, ktorá bola spustená v roku 2016 sa snaží hodnotiť inovácie v oblasti udržateľnosti a osvedčených postupov a podporovať informovanosť o stave udržateľnosti v hoteloch na celom svete. V prvom roku vzniku správy bolo navrhnuté, že správa bude zverejňovaná v trojročných intervaloch, no v súčasnosti sa uverejňuje každé dva roky (t. j. 2016, 2018, 2020, 2022).

Bohužiaľ, výsledky správy za rok 2020 boli narušené v dôsledku pandémie COVID-19. Keďže v roku 2021 sa hotelový priemysel stále zotavoval, GLTR sa obnovil až v roku 2022. V ére po prepuknutí pandémie Covid sa otázky udržateľnosti dostávajú do centra pozornosti mnohých hotelových spoločností a hotelov. V roku 2022 boli v rámci tejto štúdie získané dáta od približne 27 000 hotelov z 54 krajín, ktoré priniesli najnovšie poznatky o

najlepších postupov v oblasti udržateľnosti hotelov. Súbor údajov GLTR v roku 2022 je tak šesťkrát väčší ako súbor údajov GLTR z roku 2018 (GLTR 2022).

Všetky iniciatívy, ktoré v súčasnosti podporujú uplatňovanie princípov environmentálneho manažérstva v hotelierstve ako aj v iných sektoroch ekonomiky prispievajú k udržateľnému rozvoju, ktorý je zároveň súčasťou naplnenia cieľov Agendy 21.

2 CIELE A METODIKA PRÍSPEVKU

Cieľom príspevku je skúmať a analyzovať uplatňovanie princípov environmentálneho manažérstva v hotelierstve na Slovensku a porovnať ho so súčasným stavom v zahraničí. Dáta o uplatňovaní princípov environmentálneho manažérstva v ubytovacích zariadeniach na Slovensku boli získané ako primárne dáta vlastným výskumom, ktorý bol realizovaný dotazníkovou metódou v roku 2018, pričom náhodne vybraných a oslovených bolo 116 ubytovacích zariadení kategórie hotel.

Z uvedeného počtu ubytovacích zariadení, tvorilo výskumnú vzorku 16 historických hotelov, 50 wellness hotelov a 50 kúpeľných hotelov. V rámci triedy ubytovacích zariadení predstavovali najväčšiu časť výskumnej vzorky hotely triedy 4*. Z pohľadu lokality ubytovacieho zariadenia, tvorili podstatnú časť výskumnej vzorky hotely lokalizované v Tatranskom regióne na Slovensku. Vybrané hotely sú zároveň členmi Asociácie hotelov a reštaurácií Slovenska.

Vlastným výskumom získané primárne dáta následne porovnávame s cieľom zistiť významné výsledky z prieskumu. Z výskumných metód využívame najmä metódu dotazníkového prieskumu.

3 VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA

Súčasťou dotazníkového prieskumu bolo 12 otázok, v ktorých sme sa respondentov pýtali na rôzne názory a postoje k implementácii princípov environmentálneho manažérstva uplatňovaných v prevádzke hotela. K tomu nepochybne patrila i otázka o tom, ako ubytovacie zariadenia vnímajú prístupy environmentálneho manažérstva. Odpovede respondentov uvádzame v nasledujúcej tabuľke 1. Z tabuľky je možné konštatovať, že Slovenské hotely si v súčasnosti, uvedomujú dopad hotelierstva na životné prostredie, a preto vnímajú uplatňovanie prístupov environmentálneho manažérstva ako zodpovednosť, čo značne súvisí s uplatňovaním CSR (Corporate Social Responsibility – spoločenskou zodpovednosťou organizácií), ktorá predstavuje prísľub organizácie uplatňovať také princípy podnikania, ktoré berú ohľad na všeobecný záujem komunity.

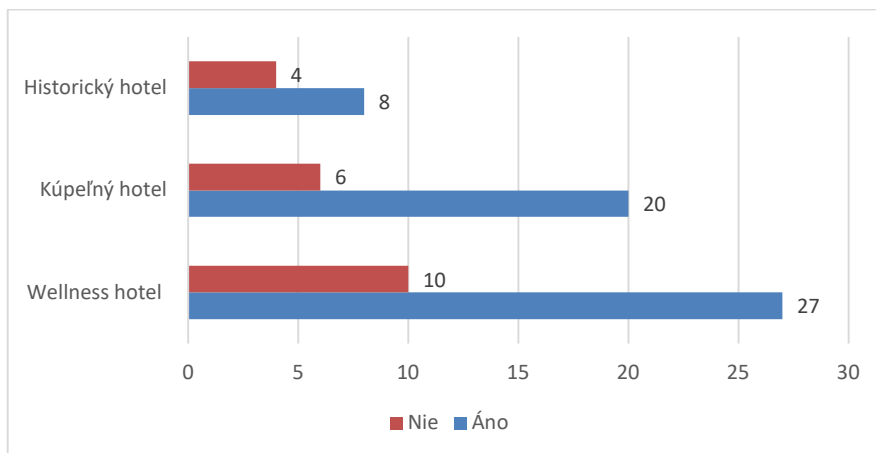
Tabuľka 1: Vnímanie implementácie princípov environmentálneho manažérstva (EM) hotelom

Vnímanie prístupov EM	Početnosť (n)	Početnosť v %
Ako individuálna potreba	17	22,67
Ako konkurenčná výhoda	4	5,33
Ako nevyhnutnosť	13	17,33
Ako zodpovedný prístup k životnému prostrediu	41	54,67
Celková početnosť	75	100

Zdroj: *vlastné spracovanie*

V ďalšej otázke, ktorá nadväzovala na predchádzajúcu, sme sa respondentov pýtali, vzhľadom k tomu, že väčšina túto implementáciu vníma dôležito, či už do svojej prevádzky aj aplikovali konkrétne princípy EM. To sa nám aj zároveň potvrdilo, keďže 55 (73 %) respondentov

respondentov už vo svojej prevádzke takéto princípy aplikovalo. Zvyšných 20 respondentov (27 %) však ešte vo svojej prevádzke neuplatňuje princípy EM. V nadväznosti na uvedené, nás ale zaujímali rozdiely v uplatňovaní prístupov EM vzhľadom ku kategórii hotela. Tieto výsledky uvádzame na nasledujúcom obrázku 1.



Obrázok 1: Porovnanie uplatňovania prístupov EM z hľadiska kategórie hotela
Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených výsledkov je tak zrejmé, že najviac uplatňovaných princíпов EM majú v súčasnosti wellness hotely, čo je pozitívny fakt vzhľadom k tomu, že jednou z kľúčových oblastí vplyvu hotelierstva na životné prostredie je voda, ktorá je vo wellness hoteli oproti iným kategóriám hotelov oveľa viac využívaná.

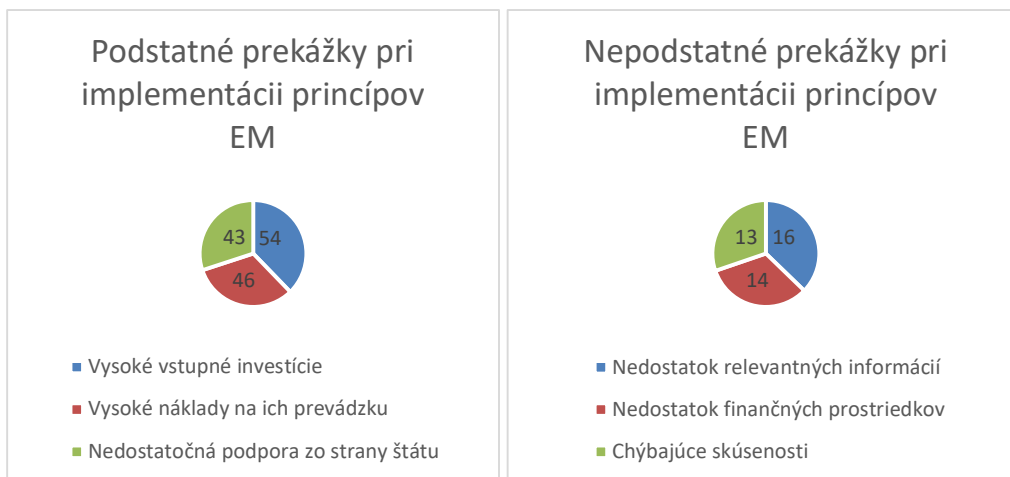
Čo sa týka konkrétnych príkladov environmentálneho manažérstva, hotely vo svojich odpovediach uviedli viaceré možnosti, z ktorých najčastejšie uvádzané sú prezentované v Tabuľke 2. Vyplýva z toho zistenie, že hotely na Slovensku najčastejšie aplikujú prístupy environmentálneho manažmentu v oblasti energie.

Tabuľka 2: Konkrétne prístupy environmentálneho manažmentu aplikované v hoteloch na SR

Konkrétny prístup EM	Počet hotelov, ktoré prístup aplikovali vo svojej prevádzke
Kompostovanie organického odpadu	3
Redukcia obalov	6
Recyklácia odpadu vo vlastnej réžii	8
Redukcia spotreby jednorazových obalov/produktov	14
Environmentálne vzdelávanie zamestnancov	15
Zvyšovanie environmentálneho povedomia u hostí	17
Redukcia tvorby odpadu	19
Využívanie recyklovateľných obalov/produktov	20
Redukcia tvorby nebezpečného odpadu	23
Biopotraviny	29
Ekologické čistiace prostriedky	33
Úspora energií	40
Úspora vody	49
Úspora spotreby osvetlenia	50

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalej nás zaujímalo i to, či sa hotely stretli s akýmikoľvek prekážkami pri uplatňovaní prístupov environmentálneho manažérstva. Respondenti nám uviedli, ktoré prekážky boli z ich pohľadu podstatné a ktoré podstatné neboli. Z uvedeného obrázku je teda možné pozorovať, že z podstatných prekážok uviedli respondenti najviac vysoké vstupné investície (54 respondentov). Naopak najmenej podstatné prekážky bol nedostatok relevantných informácií, čo uviedlo 16 respondentov.



Obrázok 2: Porovnanie prekážok pri implementácii prístupov EM z pohľadu respondentov
Zdroj: *vlastné spracovanie*

Okrem prekážok nás zaujímalo i to, či slovenské hotely zaznamenali akýkoľvek prínos po aplikácii konkrétnych prístupov EM. Pozitívnym faktom je, že hotely zaznamenali hneď niekoľko pozitívnych prínosov ako napr. zvýšenie tržieb, získanie nových zákazníkov, efektívnejšie využívanie dostupných zdrojov, zníženie prevádzkových nákladov a podobne. Výsledky uvádzame na nasledujúcom obrázku, z ktorého je jasné, že hotely zaznamenali po aplikácii prístupov EM v najväčšej miere zníženie prevádzkových nákladov vďaka efektívnejšej recyklácii.



Obrázok 3: Prínosy pre hotel po aplikácii princípov EM z pohľadu respondentov
Zdroj: *vlastné spracovanie*

Zároveň sme sa respondentov pýtali, či by v priebehu nasledujúcich 3 rokov boli ochotní aplikovať akékoľvek princípy EM. Na túto otázku nám odpovedalo 41 (55 %) respondentov kladne a 34 (45 %) respondentov záporne. Vzhľadom k tomu, že išlo o odpovede, ktoré boli získané výskumom v roku 2018, je otázne či tieto hotely, ktoré uviedli, že by chceli aplikovať prístupy EM v trojročnom intervale, ich aj úspešne a reálne aplikovali do svojej prevádzky.

ZÁVER

Z hľadiska výsledkov prieskumu prezentovaných na jednotlivých grafoch a tabuľkách, sa z hľadiska aplikovaných prístupov EM na Slovensku môžeme konštatovať, že na Slovensku sa venuje zvýšená pozornosť najmä oblasti energie. Z výskumu realizovaného v slovenských hoteloch, bola táto oblasť najviac zastúpená v rámci jednotlivých princíпов EM. Slovenské hotelierstvo sa však ešte potrebuje zamerať detailnejšie práve na implementáciu princíпов EM, aby mohol byť tento sektor na Slovensku konkurencieschopný.

Do úvahy však treba brať aj ďalšie dve oblasti, a to voda a odpad, ktoré sú taktiež veľmi dôležité a hodné ďalších výskumov. Zároveň je tento výskum realizovaný iba na území Slovenska, a preto jeho rozšírenie o výsledky z uplatňovania princíпов EM v zahraničí by priniesli zaujímavé výsledky.

V súčasnosti sa takéto výskumy na medzinárodnej úrovni realizujú prevažne medzinárodnými organizáciami cestovného ruchu ako je napr. Svetová organizácia cestovného ruchu (UNWTO), Svetová rada pre cestovný ruch (WTTC) či Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD).

V tomto smere vypracúva WTTC v dvojročných intervaloch Správu o trendoch v oblasti zeleného ubytovania, v ktorej sa nachádzajú informácie o súčasnom stave uplatňovaných princíпов EM v hotelierstve v zahraničí. Nakoľko je táto správa verejne dostupná, jej výsledky budeme prezentovať v ďalšom čísle tohto časopisu.

Príspevok bol riešený v rámci projektu KEGA 005PU-4/2022: Inovácia študijného programu Turizmus, hotelierstvo a kúpeľníctvo v prvom stupni štúdia v študijnom odbore Ekológia a Manažment.

LITERATÚRA

- ADEOYE, I. A. a kol. 2023. Environmental management and sanitation: Perspectives on waste. In: *Route towards global sustainability* [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:001071338700017>>
- ALI, K. a kol. 2023. Impact of pollution prevention strategies on environment sustainability: role of environmental management accounting and environmental proactivity. In: *Environmental science and pollution research* [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:001029760900005>>
- ARUP 2021. Transforming existing hotels to net zero carbon. Arup, Gleeds, IHG Hotels & Resorts ND SCHNEIDER Electric [online]. [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/transforming-existing-hotels-to-net-zero-carbon>>
- DZIURA, B. - CERNOTA, M. 2015. Blue economy: The new model for sustainable development. In: *Actual Problems of Economics. National Academy of Management in Kiev*. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete:

- <<https://www.search.proquest.com/openview/dec43ce21f61bb5444bd4b834e2c8df6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035679> >
- FU, S. a kol. 2023. Research on environmental regulation, environmental protection tax, and earnings management. In: *Frontiers in environmental science* [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:000956167100001> >
- GLTR, 2022. Green Lodging Trends Report 2022. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <file:///C:/Users/erika/Desktop/UNIPO/Doktorandsk%C3%A9/2.%20rok%20PhD/%C4%8C%C3%A1nok%20MTP/Green_Lodging_Trends_Report_2022.pdf >
- GÖSSLING, S. 2015. New performance indicators for water management in tourism. In: *Tourism Management*, roč. 46, s. 233-244. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.018> >
- HASSAN, O. A. G. A kol. 2023. The impact of corporate environmental management practices on environmental performance. In: *Business Ethics The Environment & Responsibility* [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:001076411400001> > <<http://www.sazp.sk/zivotne-prostredie/environmentalne-manazerstvo/environmentalnemanazerstvo.html> >
- HUANG, Y. B. – LI, Z. J. 2023. Streamling Pesticide Regulation across international river basins for effective transboundary environmental management. In: *Environmental Management*. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:001076020200001> >
- CHEN, S. J. a kol. 2023. Environmental regulation and corporate performance: The effects on green financial management and top management's environmental awareness. In: *Cogent Business & Management* [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:000983630600001> >
- IHRA, 2020. Sustainable Hospitality 2020. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <https://www.ih-ra.org/public/images/document/presentation_ihra2020.pdf >
- KAZA, S. a kol. 2018. *What a waste 2.0: A global snapshot of solid waste management to 2050. Urban Development Series*. World Bank, Washington, DC. ISBN: 978-1-4648-1329-0. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- LEGRAND, W. - CHEN, J. S. - LAEIS, G. C. M. 2023. Sustainability in the hospitality industry. In: *Principles of sustainable operations*. 4th edition. New York. ISBN 978-0-367-53250-5.
- LI, S. T. a kol. 2023. Top management environmental support and environmental performance: a moderated-mediation role of supplier environmental management and adaptability. In: *Total Quality Management & Business Excellence*. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://ezproxy.pulib.sk:2864/wos/woscc/full-record/WOS:000998945200001> >
- MALDELBAUM, R. 2015. Consumption and pricing influence hotel utility costs. In: *Hospitality Net*. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4071456.html> >
- OECD, 2015. Environment at a glance 2015: OECD indicators. In: *OECD Publishing, Paris*. [online] [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264235199-en> >
- PIERCE, J. 2021. Why sustainability in the hospitality industry must be our top priority. [online][cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://insights.ehotelier.com/insights/2021/05/19/why-sustainability-in-the-hospitality-industry-must-be-our-top-priority/> >

- RUSKO, M. - KUCHÁRIKOVÁ, E. 2007. Environmentálne označovanie produktov typ I, typ II a typ III [online]. [cit. 2023-12-04]. Dostupné na internete: <http://www.sszp.eu/wpcontent/uploads/a_20-Rusko-Kucharikova.pdf. >
- SHA, 2023. The collective power of hospitality [online]. [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<https://sustainablehospitalityalliance.org/> >
- ŠENKOVÁ, A. a kol. 2023. Udržateľný rozvoj cestovného ruchu – nové výzvy a trendy. 1. vyd. Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-3153-3. Dostupné na internete: <<https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Senkova4> >
- UNEP, 2011. Tourism: Investing in energy and resource efficiency. In: *United Nations Environment Programme & World Tourism Organisation (UNWTO)*. [online]. [cit.2023-12-04]. Dostupné na internete: <<http://wedocs.unep.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.11822/22014/11.0-tourism.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Mgr. Erika Kormaníková

Katedra turizmu a hotelového manažmentu
Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail: erika.kormanikova@smail.unipo.sk

doc. Ing. Anna Šenková, PhD.

Katedra turizmu a hotelového manažmentu
Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail: anna.senkova@unipo.sk

EMOCIONÁLNA ROVINA RODINNÉHO PODNIKANIA

EMOTIONAL ASPECT OF FAMILY BUSINESS

Ladislav MURA

ABSTRAKT

V podnikovom sektore pôsobia mnohé typy a formy podnikateľských subjektov. Až na malé výnimky tvoria podnikateľský stav hlavne malé a stredné podniky. Špecifickú skupinu podnikateľských jednotiek tvoria podniky vo vlastníctve rodiny. Rodinné podniky sa oproti iným podnikateľským subjektom vyznačujú početnými osobitosťami, ktoré je treba mať na zreteli pri ich výskume. Jedným z typických špecifických čŕt rodinných podnikov je ich emocionálna rovina, ktorá dáva týmto subjektom jedinečný charakter. Riadenie a prevádzka rodinných podnikov je determinovaná okrem iných faktorov aj emóciami vo vnútri rodiny, emocionálnymi vzťahmi medzi členmi rodiny a emocionálnym vzťahom príslušníkov rodiny k podnikaniu i k podniku samotnému. Cieľom tohto článku je poukázať na mimoriadne významný determinant v rodinnom podnikaní a v živote každého rodinného podniku – emocionálnu rovinu. Emocionálna rovina má totiž svoj značný vplyv na manažment i prevádzku podnikateľských subjektov v rodinnom vlastníctve. Čiastkovým cieľom je prispieť k teoretickému rozpracovaniu tejto veľmi málo popísanej problematiky špecificky vyznačujúcej sa pre rodinné formy podnikania.

Kľúčové slová: podnikanie, rodinné podnikanie, rodina, emocionálny vzťah, emocionálne bohatstvo

ABSTRACT

There are various types and forms of business entities operating in the business sector. With few exceptions, small and medium-sized enterprises dominate the business landscape. Family-owned businesses constitute a specific group of entrepreneurial units. In comparison to other business entities, family businesses are characterized by numerous features that need to be taken into account in their research. One of the typical specific traits giving these entities a unique character is the emotional aspect. The management and operation of family businesses are determined by factors such as emotions within the family, emotional relationships among family members, and the emotional connection of family members to entrepreneurship and the business itself. The aim of this article is to highlight the exceptionally significant determinant in family business and the life of each family enterprise – the emotional dimension. The emotional dimension has a considerable impact on the management and operation of business entities in family ownership, among other factors. A partial goal is to contribute to the theoretical elaboration of this rarely described issue, specifically characteristic for family forms of entrepreneurship.

Key words: entrepreneurship, family business, family, emotional relationship, emotional wealth

JEL KLASIFIKÁCIA: L26, M21

ÚVOD

Podnikateľská činnosť je vyjadrením slobodnej vôle realizovať svoje nápady, myšlienky a zámery v prostredí trhového mechanizmu. Podnikanie ako činnosť značne posúva vpred nielen regionálne, ale aj národné hospodárstvo každej krajiny, je živným prostredím pre uplatňovanie individuálnych ideí jednotlivcov. Existencia a vymedzenie podnikania je v Slovenskej republike daná legislatívou (najmä dvoma právnymi predpismi: Zákon o živnostenskom podnikaní č. 455/1991 Zb., Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník) a daná je tiež charakterom implementovaného typu hospodárstva. Každá fyzická osoba, alebo vytvorená právnická osoba má možnosť slobodne rozvinúť svoje zámery, ako sa chce realizovať na slobodnom trhu. V podmienkach nielen Slovenska, ale aj v podmienkach Európskej únie, tvorí podnikateľský sektor základnú líniu národného hospodárstva. V rámci podnikateľského sektora predstavuje segment malého a stredného podnikania až 99% zo všetkých podnikateľských jednotiek. Je tomu tak aj v prípade Slovenska, ktoré je krajinou typickou so zastúpením drobného podnikania.

Z makroekonomického pohľadu majú všetky podnikateľské jednotky veľký význam pre zachovanie a ďalší rozvoj trhovo orientovaného hospodárstva a to bez ohľadu na organizačno-právnu formu podnikania alebo vlastníctvo podniku. Tvorba hmotných a nehmotných statkov, realizácia obchodných aktivít, tvorba pracovných miest, príspevok v tvorbe pridanej hodnoty, to sú len základné príspevky podnikov pre existenciu hospodárstva. Podnikateľské subjekty udržujú a oživujú ekonomickú aktivitu vo všetkých regiónoch krajiny, napomáhajú nielen rozvinutejším, ale aj málo rozvinutým regiónom roztáčať ekonomiku. V tomto ohľade sú si všetky (či už mikro-, malé, stredne veľké alebo veľké či nadnárodné) podnikateľské subjekty rovnaké. V pohľade mikroekonomického a interdisciplinárneho už ale môžeme pozorovať rozdiely medzi formami a charakterom jednotlivých podnikov.

V sektore malého a stredného podnikania sú početne zastúpené aj podniky vo vlastníctve rodiny. Rodinné podniky sú v tých krajinách, v ktorých je dlhodobo etablovaná ekonomika na trhovách základoch, už nielen tradičnou, ale aj veľmi častou formou podnikateľskej aktivity. V tomto ohľade máme v podmienkach Slovenska istý sklz, najmä čo sa týka možnosti vykonávať podnikateľskú činnosť a v tiež v existencii a tradícii týchto foriem podnikania. Rodinné podnikanie je pritom aj pre slovenské národné hospodárstvo kľúčová forma podnikania, pretože prináša stabilitu, kontinuitu, vysoké pracovné nasadenie, veľmi silnú vnútornú motiváciu, rešpekt voči obchodným partnerom a zákazníkom. Pôsobenie rôznorodých subjektov je v podmienkach trhovo orientovanej ekonomiky veľmi vítané, pretože to podporuje zdravý konkurenčný boj a spestruje podnikateľský stav. V záujme čo najlepšieho a najširšieho rozvoja podnikateľského sektora je potrebné podporovať rozvíjanie rodinných foriem podnikania a napomáhať ich činnosti, pretože sú mimoriadne flexibilné, zanietené, inovatívne a schopné pohotovo reagovať na zmenené trhové podmienky a požiadavky zo strany zákazníkov. To je iba časť pozitívnych stránok rodinných podnikateľských subjektov.

Tieto podniky sa vyznačujú nielen vlastníctvom rodiny, ale aj tým, že sa na riadení a prevádzke tohto podniku aktívne podieľajú jednotliví rodinní príslušníci. V prípade rodinných podnikov je súbor motívov, pre ktoré sa podnikanie realizuje čiastočne odlišne od súboru motívov v prípade nerodinných podnikov. Kým u nerodinných podnikov dominujú v popredí dosahovanie a akumulácia zisku, prípadne možnosť slobodnej voľby práce a flexibility pracovného času, tak v prípade rodinných podnikov je v absolútnom popredí zabezpečenie si vlastného pracovného miesta, zabezpečenie obživy pre členov rodiny, sebarealizácia a dosahovanie zisku. Všimnime si, že v popredí rodinných podnikov dominujú skôr sociálne, resp. sociálno-psychologické faktory, až následne prichádzajú ekonomické faktory. To však ale nie je jediný rozdiel v podnikaní rodinných a nerodinných podnikov. Podniky vo vlastníctve rodiny sú vystavené celému spektru nielen všeobecných problémov

a prekážok (s ktorými sa stretávajú aj nerodinné podniky), ale aj celému spektru veľmi jedinečných faktorov a problémov. Tie sú výsostne príznačné iba pre skupinu podnikateľských jednotiek vo vlastníctve rodiny. Patria k nim konflikty medzi rodičmi a deťmi, rivalita medzi súrodencami alebo inými rodinnými príslušníkmi, generačné rozdiely v názoroch a prioritách v podnikateľskej činnosti, náhľad na riešenie istého problému, riešenie problému generačnej výmeny a nástupníctva, jedinečná kultúra a klíma v rodinnom podniku.

Za posledne uvedeným súborom problémových okruhov je možné vidieť jeden veľký a zásadný rozdiel medzi podnikmi vo vlastníctve rodiny a nerodinnými podnikmi. A tým je psychologicko-sociálne pozadie týchto podnikateľských jednotiek. V rámci psychologicko-sociálneho pozadia rodinných podnikov vystupujú do popredia najmä emócie a emocionálne vzťahy, väzby naprieč jednotlivými rodinnými príslušníkmi v rodinnom podniku. Tieto skutočnosti (hoci by sa mohlo zdať, že nemôžu byť dominantnými) sú pre podniky v rodinnom vlastníctve nielen typické, ale až zásadne determinujúce. Vzájomné vzťahy, interná vlastná kultúra a podniková klíma vytvárajú spoločne pre každý podnik tak typické vnútropodnikové bohatstvo založené na emóciách. Preto tomuto internému bohatstvu hovoríme aj emocionálne bohatstvo. Významnej súčasťou rodinného podnikania, ktorou emocionálna stránka bezpochyby je, sa venuje tento predkladaný odborný článok.

2 CIEĽ, MATERIÁL A METODIKA

Vybraná problematika, ktorá je predmetom tohto odborného článku prináša prezentáciu penza poznatkov týkajúcich sa veľmi zaujímavej a v slovenských podmienkach veľmi málo diskutovanej témy. Rodinné podnikanie ako také je samo o sebe veľmi špecifické a jedným zo špecifik je práve psychologicko-sociálna stránka, ktorej integrálnou súčasťou je aj emocionálna rovina rodinného podnikania respektíve emocionálne bohatstvo rodinných podnikov. V skutku ide o zvlášť ojedinelú problematiku typicky naviazanú na rodinné podniky a v slovenských podmienkach jej nie je venovaný takmer žiaden priestor v rámci odbornej diskusie alebo prístupnosti bližších informácií. V tomto duchu je preto aj predkladaný článok koncipovaný a prispieva k vyplneniu tejto medzery v literatúre.

V predmetnom odbornom článku sa poskúšame nielen odbornej, ale aj širokej podnikateľskej či laickej verejnosti sprostredkovať aspoň základné východisko pre orientáciu v tejto zaujímavej čiastkovej problematike rodinného podnikania. V článku je možné pozorovať prepojenie podnikateľského, resp. manažérsko-ekonomického sveta a psychologicko-sociálnej zložky v podnikaní. Charakter tohto článku je teoretický, resp. teoreticko-metodologický, keďže môže byť východiskom pre ďalšie spracovanie skúmanej problematiky a môže tiež poslúžiť ako vhodný podklad pre iných autorov, odborníkov či záujemcov, zaoberajúcich sa rodinným podnikaním. Povaha článku bola rozhodujúcim determinantom aj pre voľbu metodického prístupu v rámci riešenia skúmanej problematiky.

Zámerom článku je nielen informovať, rozšíriť obzor poznatkov ale tiež vyvolať hlbšiu diskusiu o potrebe skúmania emocionálnej roviny v rodinnom podnikaní, pretože je to významný determinant v rámci vnútropodnikového manažmentu takéhoto charakteru podnikateľských subjektov.

Cieľom tohto článku je poukázať na mimoriadne významný determinant v rodinnom podnikaní a v živote každého rodinného podniku – emocionálnu rovinu. Mimo vytýčenia hlavného cieľa sme definovali aj parciálny cieľ, ktorý vhodne dopĺňa základný cieľový bod. Čiastkovým cieľom je preto prispieť k teoretickému rozpracovaniu tejto veľmi málo popísanej problematiky špecificky vyznačujúcej sa pre rodinné formy podnikania.

K spracovaniu stanovenej problematiky bolo nutné zhromaždiť patričnú odbornú literatúru, ktorá sa zaoberá s oblasťou emocionálnej roviny resp. emocionálneho bohatstva rodinných podnikov. Žiada sa uviesť, že domáca, teda slovenská literatúra v tomto smere

absentuje. Preto sme pri koncipovaní tohto článku vychádzali z názorov, prístupov zahraničných odborníkov dlhodobo venujúcich sa rodinnému podnikaniu a jej emocionálnej rovine. Zdroje sme čerpali z renomovaných vedeckých databáz ako je Web of Science a Scopus, čím reflektujeme na najnovšie poznatky a transferujeme ich pre naše potreby. Text článku vychádza čiastočne teda zo sekundárnych literárnych prameňov, ktoré doplníme o vlastné názory, skúsenosti z prostredia rodinných podnikov, prístupy a manažersko-psychologické poňatie problematiky. Naše primárne poznatky vychádzajú jednak zo skúseností z pôsobenia v podnikateľských subjektoch, a tiež z informácií získaných voľnými rozhovormi s predstaviteľmi rodinných podnikov. Tieto subjekty boli zúčastnené prebiehajúceho výskumu na dvoch vedecko-výskumných projektoch. Na zverejnenie svojho obchodného mena resp. mena majiteľa subjektu nedali súhlas vzhľadom na citlivosť témy. Podnikateľská prax poskytuje vždy veľmi cenné informácie, ktoré po doplnení s informáciami z odbornej literatúry dokresľujú celkový obraz o skúmanej problematike.

Predložený článok je čiastkovým a plánovaným publikačným výstupom v rámci širšieho výskumného zámeru orientovaného na oblasť podnikania rodinných podnikov. Preto odborný článok vrátane dosiahnutých výsledkov je aktívnou súčasťou výskumného projektu *GAAA/2022/16: „Rodinné podnikanie a COVID-19“* a čiastočne aj projektu *VEGA 1/0718/22 „Rozvoj ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch v kontexte výziev 21. storočia“*

Prezentovaný článok má odborno-teoretickú povahu. Uvedené determinovalo voľbu celého metodologického prístupu v rámci riešenia stanovenej problematiky. Odvíjajúc sa od hlavného cieľa, parciálneho cieľa a celkovej povahy článku sme zvolili kombináciu základných vedeckých metód, ktorými sú analýza, syntéza, indukcia, dedukcia s kvalitatívnymi metódami a grafickou vizualizáciou pomocou špeciálneho softvéru. Z kvalitatívnych metód dominovali pozorovanie a realizované voľné rozhovory s majiteľmi rodinných podnikov. Kombinácia týchto metód umožnila problematiku čo možno najlepšie pochytiť a spracovať. Predkladaný článok je možné vnímať ako vstupný článok do problematiky emocionálnej rodiny v rodinnom podnikaní. Hoci sa slovenskí autori venujúci sa problematike malého a stredného podnikania, zvlášť rodinného podnikania emocionálnej stránky cielene a dlhodobo nevenujú, do budúcnosti z hľadiska manažmentu podnikania rodinných podnikov je nevyhnutné sa aktívnejšie venovať tejto čiastkovej problematike.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

V praktickej časti predkladaného odborného článku budeme pozornosť venovať bližšiemu uvedeniu problematiky týkajúcej sa emocionálnej roviny v prípade rodinných podnikov. Pre účely teoretického skúmania sme siahli po zahraničnej odbornej literatúre, nakoľko slovenské literárne pramene k tejto problematike prakticky neexistujú. Okrajovo môžeme nájsť parciálny problém vzťahov v rodine v rodinných podnikoch z pohľadu rivality, konfliktov a nástupníctva v dielach nestorky slovenskej teórie o rodinných podnikoch pani profesorky Strážovskej Heleny a pokračovateľky doc. Strážovskej Ľubomíry (2002, s. 14). Špecifické diela venujúce sa iba emocionálnym vzťahom, emocionálneho bohatstva sme počas skúmania z pera slovenského autora nenašli.

Pre skúmanie emocionálnej roviny rodinného podnikania je potrebné si uvedomiť niekoľko východiskových bodov skúmania. Predovšetkým skutočnosť, že rodina ako predmet skúmania je doménou najmä sociológie a jej aplikovaných disciplín, akými sú sociológia rodiny; v kontexte hospodárskeho subjektu (ktorým je rodinný podnik) je to sociológia organizácie. V rodinnom podniku ale iba sociologický prístup či poňatie problematiky nie je postačujúce. Je potrebné na skúmaný problém nazerať interdisciplinárne. Emócie, emocionálne prežívanie, emocionálne vzťahy a väzby medzi rodinnými príslušníkmi sú predmetom skúmania dominantne psychológie a jej aplikovaných disciplín napríklad emočnej psychológie, sociálnej psychológie (najmä skrz analytického pohľadu na sociálne role,

postoje a skúmanie rodinného príslušníka ako jedinca v skupine – rodine). V neposlednom rade je potrebné do skúmania zapojiť ekonomické vedné disciplíny, najmä manažment a jeho aplikované disciplíny. Na základe uvedeného interdisciplinárneho rozboru prístupov k stanovenej problematike môžeme uviesť, že rodinné podnikanie je determinované niekoľkými disciplínami, z ktorých vystupujú do popredia nasledovné kľúčové pojmy:

- ✓ rodina, keďže je v zmysle sociologických teórií považovaná za základnú jednotku v našej spoločnosti,
- ✓ podnikateľská aktivita, ktorá je vyjadrením economickej činnosti konkrétneho hospodárskeho subjektu (rodinného podniku),
- ✓ zodpovednosť za rodinu (v prípade interného chápania) a za okolie podniku (v prípade externého chápania). Zodpovednosť v internom poňatí je viazaná na členov rodiny a tiež na rodinu a jej budúcnosť ako takú. Zodpovednosť v externom poňatí je viazaná na zákazníkov, obchodných partnerov a širokú verejnosť.

Pri komparácii nerodinných podnikov s rodinnými je evidentné, že v podnikoch v rodinnom vlastníctve predstavuje emocionálna rovina zaujímavý priestor, v ktorom sú prítomné spletité vzťahy vznikajúce medzi rodinnými príslušníkmi. Vznik týchto väzieb je možné pripísať predovšetkým vzájomnej interakcii osôb v podniku (v tomto prípade rodinných príslušníkov). Interakcie sú nie vždy iba pozitívne, ale vyskytujú sa aj negatívne interakcie v podobe konfliktov, prevzatia síl, manažérskych pozícií, sociálnych rolí i zodpovednosti. V rodinnom podniku tvorí základ emocionálna väzba medzi jej členmi, ktorí ale zároveň vytvárajú aj interné podnikové prostredie. Rodinní príslušníci sú previazaní naprieč celým spektrom silnými emocionálnymi väzbami (najmä láskou, úctou, sympatiami) a zodpovednosťou voči sebe navzájom. V prípade rodinných podnikov dominujú v popredí práve silné emocionálne väzby na úkor ekonomických väzieb. Prirodzene sú rodinní príslušníci navzájom poprepájaní aj ekonomickými záujmami či finančnými väzbami, no tie emocionálne sú silnejšie a ekonomická rovina je až druhoradá. Všimnime si silné prepojenie až prelínanie dvoch svetov v podnikoch rodinného charakteru: rodinného sveta reprezentovaného emocionálnymi väzbami a podnikateľského sveta reprezentovaného ekonomickými záujmami či finančnými väzbami.

Emocionálne väzby, ktoré sú etablované naprieč celým spektrom prispievajú k vytváraniu emocionálneho bohatstva rodinného podniku. V anglosaskej literatúre môžeme výraz emocionálne bohatstvo nájsť ako *emotional wealth*. Keďže dochádza k spojeniu a vzájomnej interakcii sociálnych vzťahov v rodine a emócií, označuje sa toto bohatstvo aj ako sociálno-emocionálne alebo *socioemotional wealth* (v anglosaskej literatúre označované ako *socioemotional wealth*). Vzájomné vzťahy kreované medzi rodinou a podnikaním vytvárajú emocionálne bohatstvo podniku. Keďže v každom rodinnom podniku sú odlišné zvyky, tradície, kultúra, postoje, vzorce správania, sila emocionálnych väzieb a množstvo ďalších kofaktorov, je odlišné aj emocionálne bohatstvo, ktorým daný podnik vo vlastníctve tej-ktorej rodiny disponuje. Rodinu, ktorá vlastní podnik spájajú už nielen emocionálne väzby, tradície, postoje či kultúra, ale tiež spoločný cieľ alebo súbor cieľov a záujmov. K základným cieľom patrí najmä tvorba pracovného miesta pre rodinných príslušníkov, zabezpečenie obživy, záujem realizovať sa v presadení vlastných zámerov, ideí na trhu.

Emocionálne bohatstvo rodinného podniku je potrebné v dlhodobom horizonte nielen udržiavať na patričnej úrovni, ale aj pestovať a rozvíjať. K tomuto rozvíjaniu prispieva každý rodinný príslušník svojim vlastným príspevom. Emocionálne bohatstvo je nehmotným a nepredajným bohatstvom, vyznačujúcim sa špecifickosťou pre konkrétny podnik, ktoré ho formuje. Z pohľadu udržateľného a úspešného rodinného podnikania je potrebné venovať priestor trvalej a kontinuálnej starostlivosti prostredníctvom vzájomného chápania

a podpory, zachovávaní tradícií, zvyklostí a pozitívnych vzorcov správania sa tiež úprimnou, otvorenou komunikáciou založenou na vzájomnom počúvaní.

Zahraniční odborníci Labaki, Michael-Tsabari a Zachary (2013) pristúpili k vymedzeniu emocionálneho vzťahu ako ku spôsobu, za pomoci ktorého dokážu emócie spojiť rodinu a podnik medzi presvedčivými archetypmi rodinného podnikania. Odborné diskusie vedeckej komunity hovoria o hraniciach rodinného podnikania v spojení s teoretickými konceptmi rodinných systémov či teórie výmeny a teórie emocionálnej disonancie. Na ich podklade boli definované návrhy vylepšení v už existujúcich typológiách rodinných podnikov. Autorský kolektív vo svojom diele navrhuje tieto tri typológie: „Enmeshed Family Business“, „Balanced Family Business“ a „Disengaged Family Business“. Deskripcie emocionálnych charakteristík uvádzaných archetypov napomáhajú k tvorbe modelu rodinného podnikania vrátane jej emocionálnej roviny.

Emóciám, identite, sociálnym väzbám sa podrobnejšie venoval aj ďalší zahraničný odborník Razzak (2023). Autor dáva do vzájomnej súvislosti a previazanosti menované atribúty a tiež citové väzby, širšie sociálne väzby v kontexte oddanosti rodinnému podniku z pohľadu nastupujúcej generácie. Zaujímavosťou jeho výskumu bolo testovanie sily citovaných faktorov v dvoch súboroch: medzi zakladateľmi a nastupujúcou generáciou. Výsledky výskumu na výberovej vzorke naznačili štatistickú významnosť a pozitivitu medzi emocionálnymi väzbami a rodinnou identitou. Taktiež, že vo výberovej skupine v prípade vplyvu sociálnych väzieb a rodinnej identity na oddanosť existuje významný rozdiel a zároveň existuje absencia rozdielu v prípade emocionálnej väzby a oddanosť medzi dvomi skupinami v rámci generačnej výmeny. Z pohľadu praxe to znamená, že nastupujúca generácia stavia do popredia rodinnú identitu a sociálne väzby, čo môžeme z pohľadu udržateľnosti rodinného podnikania do budúcnosti považovať za pozitívum.

V rámci výskumu emocionálneho bohatstva bolo zo strany Berroneho a jeho výskumného kolektívu (2012) definovaných celkovo až päť dimenzií tohto bohatstva. Ide o nasledovné dimenzie:

- ✓ miera vplyvu rodiny na podnik,
- ✓ stotožnenie sa zamestnancov s rodinným podnikom,
- ✓ pevné sociálne väzby,
- ✓ emocionálne spojenie rodinných príslušníkov,
- ✓ pokračovanie v tradíciách a odkaze rodinného podniku v podobe nástupníctva.

Týchto päť dimenzií emocionálneho bohatstva napomáha vysvetliť maximalizáciu celkového emocionálneho bohatstva, nielen jednotlivých jeho dimenzií. Súbor piatich dimenzií emocionálneho bohatstva dostalo aj označenie v podobe skratky FIBER.

Výzvam, ktorým musia čeliť rodinné podniky sa vo svojom diele venujú poľskí odborníci Koladkiewicz a Wojtyra-Perlejewska (2023). K problematike pristupujú z pohľadu odborných poradcov. Odborné poradenstvo je kľúčové pre úspešný rozvoj podnikania a je treba uviesť, že nie sú využívané v dostatočnej miere ani na Slovensku. Odborní poradcovia v prípade rodinných podnikov musia byť fundovaní aj v ďalších oblastiach, ktoré sú nad rámec poradenstva pri nerodinných podnikoch. Autorský kolektív sa pokúsil identifikovať kľúčové výzvy v kontexte emocionálneho bohatstva, ktorým čelia odborní poradcovia rodinných podnikov. Patrí k nim akceptácia sociálno-emocionálneho bohatstva z pohľadu strategického manažmentu a rozhodovania.

Emocionálna rovina rodinného podnikania je významná aj z titulu riešenia generačnej výmeny a nástupníctva. Uviedli sme, že jedným z veľkých sklzov v podmienkach Slovenska je oneskorená generačná výmena. Z pohľadu úspešného riadenia procesu nástupníctva je veľmi inšpiratívny pomerne rozsiahly výskum autorského kolektívu vedeného hlavným autorom Lyons a kol. (2023). Výskum realizoval kolektív odborníkov na medzinárodnej vzorke až 21 525 detí majiteľov rodinných podnikov. Výsledky zistení môžu

byť inšpiráciou aj v prípade slovenských rodinných podnikov, keďže emocionálna podpora zo strany rodičov má pozitívny dopad na nástupníctvo. Do popredia tu vystupujú dva kognitívne faktory, ktorými sú podnikateľská sebaúčinnosť a afektívna angažovanosť v rodinnom podniku.

Keďže emocionálna rovina zohráva významnú súčasť v rodinnom podnikaní, mali by do takejto formy podnikania vstupovať iba sociálne, psychicky a najmä emocionálne vyspelé osobnosti. Vzhľadom na spojenie rodinného a podnikateľského sveta sú nároky na zvládanie emočne vypätých situácií veľké. Okrem výrazu emocionálne bohatstvo rodinných podnikov sa stretávame aj s výrazom interné bohatstvo rodinných podnikov. Do tejto sféry môžeme priradiť aj veľmi blízke vzťahy rodinných podnikov so svojimi zákazníkmi. V podnikoch v rodinnom vlastníctve dominuje výrazne osobný vzťah, zaniietenosť, záujem podnikateľa a rodinných príslušníkov na uspokojení potrieb zákazníkov a vytváraní dlhodobého dobrých, prosperujúcich často aj priateľských vzťahov, ktoré sa stanú základom pre udržateľné podnikanie v náročnom konkurenčnom prostredí. Vzťah každého rodinného podniku k zákazníkom je iný, keďže sa v ňom odzrkadľujú odlišné hodnoty, preferencie, vzorce správania. Spoločný je však záujem – mať vyvážené, dobré a kvalitné vzťahy so zákazníkmi. V týchto vzťahoch sa odráža podniková kultúra toho-ktorého rodinného podniku. Táto kultúra sa prejavuje v komunikácii, zovňajšku, klíme. Kládne to na druhej stránke zvýšené nároky na dodržiavanie pravidiel empatickeho, etického a vľúdneho správania sa voči zákazníkom. V prípade rodinných podnikov totiž idú doslova s vlastnou kožou na trh (nielen s vlastným obchodným menom, ale najmä rodinným priezviskom), čo im môže priniesť veľký úspech ale rovnako aj neúspech. Pomyselná nálepka však už na danom rodinnom podniku ostane.

V rámci vlastného empirického výskumu sme sa bližšie pozreli na situáciu v oblasti rozpracovanosti stanovenej problematiky v rešpektovanej vedeckej databáze Web of Science. Špecifickej čiastkovej problematike manažmentu rodinných podnikov – emocionálnej roviny rodinného podnikania sa na tejto medzinárodne akceptovanej úrovni vedy a výskumu nevenoval doteraz vo svojej samostatnej štúdii žiaden slovenský autor. Realizovali sme preto analýzu medzi zahraničnými autormi. Analýzu sme uskutočnili za pomoci špecializovaného voľne dostupného softvéru VOSviewer.

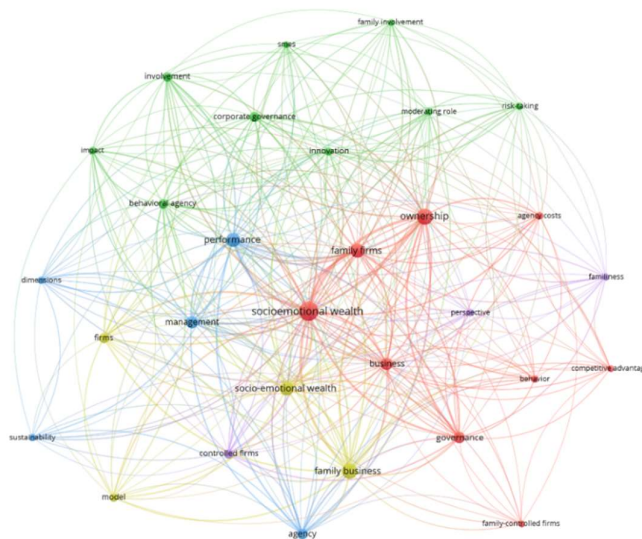
Tabuľka 1: Identifikácia vedeckých odborných článkov na problematiku emocionálneho bohatstva rodinných podnikov vo vedeckej databáze Web of Science

Keyword	Occurrences	Total link strength
socioemotional wealth	44	225
ownership	29	165
family business	27	128
performance	23	140
socio-emotional wealth	23	116
family firms	22	119
business	16	86
management	16	96
governance	15	90
agency	14	81
corporate governance	12	61
firms	12	67
behavioral agency	11	63
controlled firms	11	59
involvement	10	58
innovation	8	50

model	8	43
dimensions	7	40
perspective	7	42
agency costs	6	38
behavior	6	32
impact	6	40
moderating role	6	38
risk-taking	6	35
sustainability	6	28
competitive advantage	5	23
familiness	5	37
family involvement	5	33
family-controlled firms	5	17
SMEs	5	32
socioemotional wealth	44	225
ownership	29	165

Zdroj: realizovaný teoretický výskum za pomoci softvéru VOSviewer

Za pomoci kľúčových slov a zadania príkazu ALL= ("emotional wealth") AND ("family business" OR "family-owned company" OR "family owned firm" OR "family entrepreneurship") sme dokázali identifikovať v čase realizácie výskumu (2023, december) iba 66 článkov, resp. príspevkov. V nich sme identifikovali celkovo 402 kľúčových slov, v priemere na jeden článok v rozsahu 6 kľúčových slov. V tabuľke 1 môžeme pozorovať 30 najčastejšie sa vyskytujúcich kľúčových slov v týchto článkoch, pričom sa v daných článkoch kľúčové slová vyskytli minimálne päťkrát.



Obrázok 1: Vizualizácia získaných dát
Zdroj: spracovanie dát v softvéri VOSviewer

Z realizovaného teoretického výskumu je možné vidieť, že problematike emocionálnej roviny rodinného podnikania je venovaný zatiaľ iba malý priestor a téma nie je dostatočne preskúmaná. Ide o interdisciplinárnu problematiku, ktorá je v centre záujmu nielen ekonómov a manažérov, ale tiež sociológov a psychologov. V každom ohľade je vhodné podporovať výskum v tejto oblasti, ktorá sa v našich podmienkach radí medzi novšie oblasti výskumu a na Slovensku absentujú k nej vedecké, odborné literárne pramene.

ZÁVER

Z pohľadu prosperujúcej ekonomiky, ktorá je determinovaná ponukou a dopytom, má rodinné podnikanie svoje trvalé miesto. V sektore malého a stredného podnikania reprezentujú tieto podniky veľmi významnú skupinu subjektov, ktoré okrem mnohých problémov podnikateľského sektora sú nútené čeliť aj skupine osobitných, špecifických problémov. Rovnako majú rodinné podniky aj mnohé jedinečnosti. Na niekoľko špecifických čiastkových problémov viažúcich sa na emocionálnu rovinu sa zameriaval aj tento predkladaný odborný článok. Z pohľadu manažmentu týchto podnikov a z pohľadu vnútropodnikového manažmentu dvojnásobne, majú emocionálne bohatstvo, emocionálna rovina a sociálno-emocionálne vzťahy veľký význam. Dokážu vo výraznej miere determinovať nielen internú klímu v rodinnom podniku, ale formujú tiež kultúru rodinného podniku. Emocionálna rovina rodinného podnikania je oblasť týkajúca sa značne psychologických a sociálno-psychologických determinantov. Dochádza tu ku skĺbeniu psychológie, sociológie organizácie, sociológie rodiny, manažmentu podniku a samotného podnikania.

V prezentovanom článku sme poukázali na jednu zo špecifických sfér rodinného podnikania, ktorým je emocionálna rovina. V slovenských podmienkach temer neexistujú odborné a vedecké texty venujúce sa tejto problematike. Ide o tému nielen zaujímavú a náročnú, ktorá si vyžaduje interdisciplinárny prístup, ale aj o tému v slovenských podmienkach málo vedecky prebádanú. Absentuje dostatok domácich literárnych prameňov, ktoré by priblížili, vysvetlili, ozrejmili a sprístupnili emocionálnu rovinu rodinného podnikania akademickej, vedeckej, odbornej i laickej verejnosti. V tomto smere sme cítili potrebu a mali záujem aspoň malou mierou prispieť k rozpracovanosti skúmanej problematiky. Odvíjajúc sa od hlavného cieľa a čiastkového cieľa sme poukázali na význam tejto témy v širšom tematickom zameraní na oblasť rodinných podnikov a prispeli sme k teoretickému rozpracovaniu témy. Tematika nie je dostatočne rozpracovaná a to napriek tomu, že emocionálna rovina vplýva na viaceré sféry podnikateľského subjektu, napríklad na manažment podniku, prevádzku a funkčnosť podniku, generačnú výmenu a nástupníctvo, finančnú výkonnosť a podobne. Odborný článok môže slúžiť ako východisko pre ďalšie skúmanie sféry emocionality v rodinnom podnikaní, pre ďalšie teoretické rozpracovanie a tiež základné východisko pre empirické bádanie. V neposlednom rade ako príspevok do podnietenia diskusie na danú tému.

Odborný článok je čiastkovým výstupom v rámci riešenia vedecko-výskumného projektu GAAA/2022/16 „Rodinné podniky a COVID-19“, financovaného Grantovou agentúrou Academia aurea, Česká republika a tiež projektu VEGA 1/0718/22 „Rozvoj ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch v kontexte výziev 21. storočia“ financovaného Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR.

LITERATÚRA

- BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L.R. 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, vol. 25, iss. 3, pp. 258 – 279. DOI: 10.1177/0894486511435355
- KOLADKIEWICZ, I., WOJTYRA-PERLEJEWSKA, M. 2023. An advisor to a family business. Main challenges from the perspective of socio-emotional wealth (SEW). *Entrepreneurship Research Journal*, Early Access, DOI: 10.1515/erj-2022-0270
- LABAKI, R., MICHAEL-TSABARI, N., ZACHARY, RK. 2013. Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 3, iss. 3, pp. 301-330, SI. DOI:10.1515/erj-2013-0034
- LYONS, R., AHMED, FU, CLINTON, E., O'GORMAN, C., GILLANDERS, R. 2023. The impact of parental emotional support on the succession intentions of next-generation family business members. *Entrepreneurship and Regional Development*, Early Access, DOI:10.1080/08985626.2023.2233460
- RAZZAK, M.R. 2023. Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, 15(6), pp. 1392–1415. DOI:10.1108/JEEE-01-2022-0014
- STRÁŽOVSKÁ, H., STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, s. 14 ISBN 80-89085-00-8
- VOSwiever. [online]. 2023, [cit. 2023-12-02]. Dostupné na internete: <https://www.vosviewer.com/download>
- ZÁKON č. 455/1991 Zb. (*Zákon o živnostenskom podnikaní*)
- ZÁKON č. 513/1991 Zb. (*Obchodný zákonník*)

INFORMÁCIE O AUTOROVI

doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.

Katedra cestovného ruchu

Obchodná fakulta

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

e-mail: ladislav.mura@euba.sk

MOŽNÝ MODEL ÚČINNEJ PREVENČIE HYBRIDNÝCH HROZIEB V PROSTREDÍ PODNIKU

A POSSIBLE MODEL OF EFFECTIVE PREVENTION OF HYBRID THREATS IN THE ENTERPRISE ENVIRONMENT

František VRÁB

ABSTRAKT

Tento príspevok poskytuje pohľad na model riešenia podnikových hybridných hrozieb. Prvá fáza je zameraná na identifikáciu hybridných hrozieb v podnikovom prostredí. Druhá fáza identifikuje kľúčové nástroje a opatrenia na efektívne riešenie hrozieb v podniku. Tretia fáza zdôrazňuje posilňovanie kapacít podnikovej organizácie, zatiaľ čo štvrtá fáza hodnotí účinnosť implementovaných opatrení v podnikovom prostredí.

Kľúčové slová: hybridné hrozby, multidisciplinárny prístup, identifikácia rizík, posilňovanie kapacít

ABSTRACT

The paper provides a view of the model of business hybrid threats. The first phase is aimed at identifying hybrid threats in a corporate environment. The second phase identifies key tools and measures to effectively address threats in the company. The third phase emphasizes strengthening the capacity of the corporate organization, while the fourth phase evaluates the effectiveness of implemented measures in the corporate environment.

Key words: hybrid threats, multidisciplinary approach, risk identification, strengthening capacity

JEL KLASIFIKÁCIA: M60

ÚVOD

Príspevok sa zameriava na civilný prístup k prevencii podnikových hybridných hrozieb a poskytuje vyvážený rámec na efektívne riadenie tejto problematiky, s dôrazom na viac ako len vojenské aspekty. Cieľom je navrhnúť model, ktorý by mohol byť užitočný pre podniky pri posilňovaní svojej bezpečnosti pred rôznorodými hybridnými hrozbami. Príspevok odpovedá na tieto výskumné otázky: Čo sú hybridné hrozby? Ako využiť tento vzájomný vzťah na navrhnutie modelu účinnej prevencie podnikových hybridných hrozieb? Hľadanie odpovede na tieto otázky bolo inšpirované literatúrou (Monaghan, 2019), v ktorej je rozpracovaná problematika hybridných hrozieb a hybridnej vojny v kontexte kontinuity konfliktov. Slovník (Merriam – Webster, 2020) uvádza tri definície prídavného mena hybridný:

- 1) týkajúci sa alebo vytvorený z rodičov rôznych druhov, odrôd alebo plemien;
- 2) majúci alebo vytvorený kombináciou dvoch alebo viacerých odlišných prvkov: vyznačujúci sa heterogénnosťou pôvodu, zloženia alebo vzhľadu;
- 3) majúci dva rôzne typy zložiek, ktoré plnia v podstate rovnakú funkciu.

Vzhľadom na viaceré pojmové chápania je pojem "hybridný" ešte nejasnejší, keď sa používa v sociálnom kontexte. Na základe literatúry (Monaghan, 2019), hybridné hrozby a hybridná vojna sú dve rôzne veci, ale ich chápanie sa môže líšiť. Ďalšia literatúra, ktorá bola inšpiráciou (Wells, 2018) a (Hoffman, 2007) z ktorej vyplýva návrh, ktorý pozostáva z analýzy hybridných hrozieb a identifikácie rôznych dimenzií a foriem. Autor (Wells, 2018) zdôraznil najmä kognitívno-emocionálny rozmer hybridnej vojny. Kognitívno-emocionálny konflikt je "boj o ovplyvnenie myslenia a hodnôt ľudí na všetkých úrovniach organizácie a spoločnosti protivníka s využitím technických a iných informačných prostriedkov, pričom sa zachováva odolnosť vlastných organizácií a spoločnosti a priťahujú sa neangažovaní ľudia". Myšlienka hybridnosti spočíva v intenzite konfliktu, keďže medzi vojnou a mierom existuje veľká šedá zóna, v ktorej sa aktivity môžu vždy po odhalení interpretovať ako nedorozumenie.

Hybridné hrozby sú teda viacúrovňovou a dynamickou kombináciou konvenčných a neregulárnych síl, teroristických a zločineckých prvkov, nacionalistických a pseudonáboženských organizácií, ktoré sa využívajú zosúladene na dosiahnutie podvratných cieľov (Bartoš, 2022).

Cieľom je poskytnúť presné pochopenie povahy hrozieb a ich potenciálnych dôsledkov na podniky. Ďalšia fáza sa sústreďuje na predchádzanie hybridným hrozbám pred ich vznikom. Táto zahŕňa vytváranie odolnosti v podniku, prostredníctvom vzdelávania, osvetovej činnosti a posilňovania podnikovej bezpečnostnej kultúry. Zameriava sa na pripravenosť a okamžitú reakciu v prípade, že hybridná hrozba sa stane realitou. Obsahuje implementáciu štandardizovaných postupov, spoluprácu medzi rôznymi aktérmi a rýchlu mobilizáciu zdrojov na zvládnutie situácie. Záverečná fáza sleduje účinnosť prijatých opatrení a reakcií. Model sa pružne prispôbuje a aktualizuje na základe skúseností z predchádzajúcich fáz, aby reflektoval aktuálne hrozby a nové vývoje v oblasti hybridnej bezpečnosti.

Dôležitým zdrojom hybridných hrozieb sú vládne a mimovládne organizácie, uskutočňujúce podvratnú činnosť v administratívno-politickej, finančno-ekonomickej a kultúrno-ideologickej oblasti, v kybernetickom priestore a vo vesmíre (Bartoš, 2022).

Týmto spôsobom sa prevencia podnikových hybridných hrozieb stáva systematickou a dynamickou, kde každá fáza prispieva k celkovému úspechu v oblasti zabezpečenia civilnej spoločnosti pred komplexnými bezpečnostnými výzvami. Tento systémový civilný prístup prevencie hybridných hrozieb poskytuje vyvážený rámec, ktorý umožňuje efektívne riadenie tejto problematiky bez zamerania len na vojenské aspekty. Cieľom je navrhnúť model, ktorý by mohol byť užitočný pre podniky pri posilňovaní svojej bezpečnosti proti rôznorodým hybridným hrozbám.

1 FÁZY ÚČINNEJ PREVENCIE HYBRIDNÝCH HROZIEB V PODNIKU

1.1 Analýza hybridných hrozieb v podniku

Táto komplexná analýza zahŕňa viaceré aspekty, od politických, sociálnych a ekonomických až po informačné sféry. Zároveň je dôležité zohľadniť aj časový aspekt, pretože situácia a charakter hrozieb sa môžu meniť v čase. Zapojenie expertov z rôznych odborov a využitie špecifických schém analýzy môže pomôcť vypracovať komplexný pohľad na hybridné hrozby a ich potenciálny vplyv na bezpečnosť a stabilitu v podnikovom prostredí.

Proces analýzy a identifikácie by mal byť dynamický, s možnosťou prispôbenia sa novým informáciám a vývoju situácie. Navyše, zdôrazňuje sa dôležitosť spolupráce s odborníkmi, ktorí môžu poskytnúť relevantné informácie a perspektívy.

V tejto súvislosti by sa malo vypracovať hodnotenie hybridných hrozieb za účasti z oblasti humanitárnych vied, právnikov, ekonómov, zástupcov armády, kulturoológov, znalcov regionálnych štúdií atď. (Bartoš, 2022).

Vzhľadom na to, že hybridné hrozby sú často spojené s nevojenskými prostriedkami a taktikami, ktoré sa dotýkajú širšieho spektra oblastí, od informačnej vojny až po hospodársku destabilizáciu, je nevyhnutné, aby analýza bola komplexná a zohľadňovala všetky tieto aspekty. Dôležitým krokom je aj predvídanie možných scenárov a vývoja situácie, čo umožní prijímať proaktívne opatrenia na ochranu pred hybridnými hrozbami, ktoré destabilizujú podnik. Základom analytickej práce by malo byť chápanie hybridných hrozieb ako viacúrovňovej a dynamickej kombinácie ekonomických sankcií, informačných a kybernetických útokov, konvenčných a neregulárnych síl, teroristických a zločineckých prvkov, nacionalistických a pseudonáboženských organizácií, ktoré sú použité s jediným zámerom, a to na dosiahnutie podvratných cieľov (Bartoš, 2022).

Užitočné nástroje pre štruktúrovanú analýzu hybridných hrozieb je napríklad schéma DIME (pokrývajúca diplomatickú, informačnú, vojenskú a hospodársku oblasť), ktorá umožňuje systematický prístup k viacerým aspektom týchto hrozieb. Pozrime sa bližšie napríklad na schému DIMEFIL (Oscarson, 2017) používanú českým ministerstvom vnútra, ktorá sa vzťahuje na:

- **Diplomacia a politika:** Zahrňuje využívanie diplomatických prostriedkov na dosiahnutie cieľov. Týka sa oficiálnej politiky reprezentácie a vytvárania vplyvu a tlaku.
- **Informácie:** Zameriava sa na médiá, sociálne siete a ďalšie kanály na šírenie manipulácie, dezinformácií a propagandy. Táto oblasť zdôrazňuje vplyv informačnej vojny.
- **Vojenské:** Zaoberá sa vojenskými aspektmi hybridných hrozieb, vrátane demonštrácie vojenskej prítomnosti, využitia vojska alebo jeho jednotlivcov, malých skupín alebo infiltrácie nepriateľa.
- **Ekonomika:** Zahŕňa využívanie hospodárskych nástrojov na vyvíjanie nátlaku. Môže to zahŕňať clá, embargá, odmietnutie dodávok, zákaz používania infraštruktúry, destabilizáciu sektora a ovládnutie podnikov.
- **Financie:** Súvisí s destabilizáciou meny, burzy a negatívnym vplyvom na finančné inštitúcie. Finančné aspekty môžu byť dôležitým nástrojom v hybridných hrozbách.
- **Spravodajská činnosť:** Zahrňuje činnosti spravodajských služieb, špionáž, nábor informátorov alebo spolupracovníkov. Spravodajské operácie môžu byť kľúčovým prostriedkom v hybridných hrozbách.
- **Právo:** Zameriava sa najmä na verejné právo a právny štát. To môže zahŕňať rôzne aktivity zamerané na útok na hodnotové alebo právne aspekty spoločenského poriadku, ako je podpora nepokojov využívaním etnických, náboženských alebo spoločenských konfliktných línií.

1.2 Určenie a výber nástrojov k prevencii hybridných hrozieb podniku

Výber nástrojov a prostriedkov je kritickým prvkom v prevencii hybridných hrozieb. Je dôležité mať na pamäti, že žiadny jednotný prístup alebo nástroj nemusí byť univerzálnym riešením pre všetky krajiny alebo situácie. Plánovanie opatrení a zdrojov, potrebných na boj proti hybridným hrozbám, je spojené s množstvom neistôt (Bartoš, 2022). Flexibilita a schopnosť prispôbiť sa rýchlo meniacim sa podmienkam sú kľúčovými aspektmi efektívneho riadenia prevencie hybridných hrozieb v podniku.

Účinnosť nástrojov závisí od viacerých faktorov, ako napríklad:

- **Diverzifikovaný prístup:** Vzhľadom na hybridnú povahu hrozieb a ich komplexnosť je dôležité mať diverzifikovaný prístup k výberu nástrojov. Kombinácia

civilných, vojenských a hybridných prostriedkov môže byť najefektívnejšia na riešenie rozmanitých aspektov podnikových hybridných hrozieb.

- **Demokratický kontext:** V demokratických krajinách je účinný výber nástrojov často ovplyvnený úrovňou demokracie a politickej kultúry. Otvorenosť, transparentnosť a angažovanosť občianskej spoločnosti a podnikovej kultúry môžu byť dôležitými nástrojmi v odhaľovaní a odolávaní hybridným hrozbám.
- **Finančné a ľudské zdroje:** Rozsah a efektívnosť nástrojov sú obmedzené finančnými a ľudskými zdrojmi. Zároveň je potrebné prispôbiť a optimalizovať nástroje na základe konkrétnych podnikových hrozieb a kontextu.
- **Proaktívny a reaktívny prístup:** Nástroje môžu byť navrhnuté a využívané buď proaktívne (na predchádzanie hrozbám) alebo reaktívne (v prípade, že sa hrozba už stala realitou). Efektívna prevencia vyžaduje kombináciu oboch prístupov.
- **Modelovanie a simulácia:** Možnosť modelovať a simulovať hybridné hrozby v bezpečnom podnikovom prostredí môže byť významným nástrojom. Experimentovanie s nástrojmi a modelovanie rôznych scenárov umožňuje lepšie porozumenie hybridných hrozieb a odhalenie slabých miest v bezpečnostných systémoch.
- **Internacionálna spolupráca:** Keďže hybridné hrozby môžu prekračovať podnikové hranice. V korporátnom prostredí je nevyhnutná medzinárodná spolupráca. Koordinovaný prístup k výmene informácií a využívaniu nástrojov môže posilniť celkovú obranu-schopnosť podniku pred hybridnými hrozbami.

1.3 Budovanie kapacít k účinnej reakcii na hybridné hrozby v podniku

Budovanie kapacít nie je jednorazovým úsilím, ale dlhodobým procesom. Vyžaduje si systematickú analýzu, identifikáciu zraniteľných miest a udržiavanie odolnosti v čase. Zabrániť vnútornej nestabilite je možné s využitím odolnosti a kapacít, ktoré sú nevyhnutné predpoklady schopnosti čeliť hybridným hrozbám resp. možno to nazvať aj hybridné zasahovanie (Wigell, 2019). Hybridné hrozby sú často zamerané na vnútornú stabilitu. Cieľom môže byť vyvolanie nestability. Vzdelávanie a mediálna gramotnosť a kritické myslenie sú nevyhnutné pre odolnosť voči hybridným hrozbám v podniku. Prevencia hybridných hrozieb sa zvyčajne zameriava na "tradičné" strategické sektory, ako sú energetika, doprava, obranná infraštruktúra atď. zatiaľ čo "mäkké" sektory boli dlho ignorované, napriek tomu, že niektorí autori spomínajú význam aj mäkkých sektorov (Círdei, 2016).

Vzdelaní zamestnanci sú lepšie schopní rozpoznať a odolať dezinformáciám a manipulácii. Odborná príprava a vzdelávanie sú kľúčové pre budovanie kapacít na účinnú reakciu na hybridné hrozby v podniku. Odborníci musia byť schopní identifikovať a riešiť tieto hrozby včas. Koordinovaný prístup rôznych sektorov a inštitúcií je nevyhnutný pre efektívne riešenie prevencie podnikových hybridných hrozieb. Komunikácia a synergia sú kľúčovými aspektmi.

1.4 Hodnotenie účinnosti implementovaných opatrení v podniku

Ako to vyjadril poľný maršal H. G. Moltke starší: "Žiadny plán operácií nesiahá s určitosťou za hranice prvého kontaktu s hlavnými nepriateľskými silami"(Moltke, 1996). Inými slovami, stratégovia a aktéri využívajúci hybridnú vojnu sú vo svojich nástrojoch a taktikách veľmi vynaliezaví a inovatívni a riešenie hybridných hrozieb bude do značnej miery reaktívnou úlohou. Technológie riadeného chaosu hrajú úlohu akéhosi zjednocujúceho a usporadúvajúceho rámca s funkciami organizácie, regulácie, poriadku a usporiadania hybridných hrozieb (Bartoš, 2022). Avšak aj oneskorená reakcia je zvyčajne lepšia ako akákoľvek nepriateľské činy sa môžu blížitiť ku kritickej hranici ohrozenia: latencia sa môže zmeniť na materializáciu a zhmotnená hrozba môže spôsobiť reálne problémy. Každý

systém, ktorý sa snaží identifikovať a reagovať na hybridné hrozby, musí mať vnútorné mechanizmy hodnotenia, ktoré sa zameriavajú na účinnosť na niekoľkých úrovniach.

Prvou úrovňou je hodnotenie jednotlivých nástrojov a ich používania, druhou úrovňou je hodnotenie jednotlivých inštitúcií zapojených do systému, a tretou úrovňou je hodnotenie makroúrovne celej spoločnosti alebo prostredia.

Skúsenosti získané priamo od zapojených aktérov sú neoceniteľné pre zhodnotenie účinnosti opatrení. V praxi môže reakcia na hybridné hrozby často vyžadovať rýchle a vynaliezavé opatrenia. Skúsenosti s konkrétnymi situáciami môžu poskytnúť cenné informácie o tom, čo funguje a čo nie, a tým prispieť k zdokonaľovaniu systému.

Dôležitou súčasťou je aj získavanie poznatkov na základe predchádzajúcich skúseností. Proces hodnotenia by mal byť reaktívny a prispôsobivý, pretože stratégovia a aktéri využívajúci hybridnú vojnu sú inovatívni a vynaliezaví. Aj keď reakcia môže byť oneskorená a obmedzená, je lepšie mať aspoň nejakú reakciu, pretože nepriateľské činy sa môžu približovať k kritickej hranici ohrozenia.

Hodnotenie a skúsenosti by mali byť použité nielen na vyvodzovanie záverov, ale aj na zlepšenie systému na úrovni plánovania a budovania podnikových kapacít. Identifikácia a riešenie systémových chýb by mala byť súčasťou procesu, aby sa predchádzalo opakovaniu chýb a zlepšovala schopnosť reagovať na hybridné hrozby v podniku.

ZÁVER

Príspevok predstavuje možný model riešenia podnikových hybridných hrozieb. Celkovo je tento model navrhnutý tak, aby poskytoval uskutočniteľný prístup k riešeniu hybridných hrozieb v podnikovom prostredí. Jeho aplikácia môže byť prospešná pre tvorcov politik a odborníkov v oblasti bezpečnosti, ktorí sa zaoberajú problematikou kybernetickej a hybridnej bezpečnosti v podnikovom prostredí. Model je postavený na funkčnom a normatívnom prístupe a skladá sa z štyroch fáz. Prvou je analýza a identifikácia hybridných hrozieb. Táto fáza diskutuje rôzne schémy pre vykonanie analýzy hybridných hrozieb v podnikovom prostredí. Ďalšia fáza sa zameriava na určenie a výber nástrojov pre efektívne riešenie identifikovaných hrozieb v podniku. Tretia fáza sa orientuje na posilňovanie kapacít podnikovej organizácie, s dôrazom na "mäkké" aspekty bezpečnosti, ako sú manipulácia verejnej mienky, dezinformácie a propaganda. Posledná fáza hodnotí účinnosť implementovaných opatrení v podnikovom prostredí.

Je potrebný ďalší výskum súvisiacich aspektov, napríklad efektívna implementácia procesov v rámci bezpečnostnej architektúry podniku, rozdelenie zodpovednosti a právomocí medzi oddelenia a realizácia jednotlivých aktivít bez ohrozenia demokratických hodnôt. To naznačuje, že téma podnikových hybridných hrozieb a ich prevencia zostáva otvorená a vyžaduje si ďalšiu pozornosť a výskum.

LITERATÚRA

- BARTOŠ, A. 2022. *Hmla hybridnej vojny. Iný pohľad na konflikty 21. storočia*, TORDEN, 2022.
- ĆIRDEI, I. A. 2016. Countering the hybrid threats. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 2016, vol. 82, no. 2, pp. 113–119.
- HOFFMAN, F. G. 2007. *Hybrid Threats: Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*. Arlington: Potomac Institute for Policy Studies, 2007.
- MERRIAM-WEBSTER. *Hybrid*. Dostupné 6. 2. 2020 [online]. Dostupné na: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/hybrid>>.
- MONAGHAN, S. 2019. Countering Hybrid Warfare. So What for the Future Joint Force? *Features*, 2019, vol. 8, no. 2, pp. 82–89.

- OSCARSON, K. 2017. *The Effectiveness of DIMEFIL Instruments of Power in the Gray Zone*. NATO Open Publication. Volume 1, Number 2. 2017
- VON MOLTKE, H. G. 1996. Moltke on the Art of War: Selected Writings. In: HUGHES, D. J., BELL, H. New York: Presidio Press, 1996, p. 92.
- WELLS, L. 2018. Cognitive Emotional Conflict, PRISM, 2018, vol. 7, no. 2.
- WIGELL, M. 2019. Hybrid Interference as a Wedge Strategy: A theory of External Interference in Liberal Democracy. *International Affairs*, 2019, vol. 95, no. 2, pp. 255–275.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. František Vrab

Training & Consulting, s.r.o.

Na Veľký Diel 3323/1

010 08 Žilina

e-mail: mail@trainingconsulting.sk

Katedra ekonómie a manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: frantisek.vrab@euba.sk

PRIEBEŽNÁ SPRÁVA O ČINNOSTI NA ZAHRANIČNOM VEDECKO-VÝSKUMNOM PROJEKTE

INTERIM REPORT ON ACTIVITIES IN THE FOREIGN SCIENTIFIC RESEARCH PROJECT

Ladislav MURA

Vedecká, výskumná a publikačná činnosť je organickou súčasťou práce nielen výskumných pracovníkov, ale aj akademických pracovníkov na univerzitách a vysokých školách na Slovensku i v zahraničí. Potreba realizácie výskumno-vývojových, vedeckých a bádateľských aktivít je vyvolaná motívom posúvať sa vpred, hľadaním nových možností, inovácií, zlepšovaní procesov, participácie a vzájomnej spolupráce. V tomto kontexte je potrebné vnímať aj vedecko-výskumné aktivity vysokoškolských učiteľov. Projekty, na ktorých akademickí pracovníci aktívne pracujú sú zadávané buď súťažne cez zverejnené výzvy jednotlivých vyhlasovateľov (štátnych, verejných, súkromných alebo z tretieho sektora), prípadne sú priamo realizované na požiadavku hospodárskej praxe.

Na tomto vymedzenom priestore predkladáme širokej odbornej verejnosti penzum vybraných informácií o priebežnej realizácii konkrétneho vedecko-výskumného projektu zameraného na výskum v oblasti podnikania rodinných podnikov. Autor priebežnej správy je zástupcom vedúcej projektu a spoluriešiteľ za kooperujúce pracovisko. Tematika rodinného podnikania je trvalou témou vo vyspelých krajinách; v podmienkach Slovenska sa rodinnému podnikaniu dlhodobo a kontinuálne venuje pomerne úzky okruh odborníkov. Ide o veľmi špecifickú oblasť podnikateľskej činnosti, ktorá je viazaná na tie podniky, ktoré sú vo vlastníctve rodiny a jej členovia sa aktívne zúčastňujú na podnikaní a riadení. Slovensko trpí jedným vážnym deficitom v oblasti rodinného podnikania. Podnikateľské jednotky v rodinnom vlastníctve sú značne zameškané predovšetkým s vážnou problematikou generáčnej obmeny a v riešení nástupníctva. Krízy, ktorým čelí celý svet, prejavujúce sa v makroekonomickej úrovni sa prirodzene odzrkadľujú aj v nižšej, podnikovohospodárskej úrovni. Hospodársku krízu na malý čas vystriedala krátko trvajúca vzostupná rozvojová fáza, ktorú striedala ďalšia, doposiaľ nepoznaná forma krízy – kríza pandemická.

Novovzniknuté podmienky nastolili pre všetkých účastníkov trhu absolútne nové a doposiaľ nepoznané podmienky, ktorým bolo potrebné čo najskôr sa prispôbiť. Toto prispôbovanie malo byť zároveň v korelácii s prísnyimi protiepidemiologickými a bezpečnostnými podmienkami. Podnikateľské subjekty sa dostali do úplne nových a hlavne nepoznaných okolností. Riešiteľský kolektív sa podujal na preskúmanie vplyvu novej krízovej situácie na podnikanie rodinných podnikov. Spoločne vypracovaný a podaný projekt bol úspešný v súťaži s ďalšími projektmi a stal sa financovaným, čo znamenalo reálne možnosť zahájiť prácu na výskume. Riešiteľský kolektív zúčastnený na riešení vedecko-výskumného projektu sa zamerl najmä na zmapovanie reálnych a možných vplyvov pandémie ochorenia Covid-19 na podnikateľskú aktivitu špecifickej skupiny podnikov – podnikov v rodinnom vlastníctve.

Rodinné podniky sú konfrontované v dôsledku pandémie COVID-19 s mnohými, až obrovskými výzvami. Rôznorodé tlaky počas pandémie zdôraznili práve mnohé prednosti rodinných podnikov v komparácii s nerodinnými podnikmi. Prednosti podnikov v rodinnom vlastníctve spočívajú predovšetkým v ich kolektívnej vynaliezavosti, schopnosti prispôbiť sa a v sociálnom kapitáli rodiny, ktorý je odvodený od rodinných vzťahov so zákazníkmi a

zamestnancami. Jedinečná vlastnícka štruktúra rodinných podnikov im dáva dlhodobú orientáciu, čo u tradičných podnikateľských subjektoch pomerne často absentuje.

Zameranie projektu bolo dané aktuálne vzniknutou situáciou, ktorá si vyžiadala proaktívnu reakciu všetkých. Úlohou vedy a výskumu nebola azda nikdy tak dôležitá ako v tomto období. V popredí dominujú vedci zaoberajúci sa medicínskymi, epidemiologickými a prognostickými kontextmi problematiky. Na celkovom riešení vplyvu pandemickej krízy však participuje široká škála odborností. Z hľadiska ekonomických vied bolo potrebné zahájiť výskum orientovaný na zmapovanie dopadov (či už priamych alebo nepriamych) krízy aj na špecifickú skupinu podnikov – podnikateľské subjekty v rodinnom vlastníctve.

Riešiteľský kolektív si stanovil okrem hlavného cieľa aj niekoľko čiastkových cieľov. Za hlavný cieľ tohto projektu si riešiteľský kolektív stanovil vyhodnotiť vybrané faktory ovplyvňujúce podnikanie rodinných podnikov v pandemickom období COVID-19 a identifikovať kľúčové faktory, ktoré ich najvýraznejšie determinujú. Za čiastkové ciele projektu boli stanovené nasledovné:

1) identifikovať zmeny v rozsahu využívania IKT v rodinných podnikoch a procesy s tým spojené v pandemickom období,

2) identifikovať zmeny a ich rozsah v oblasti podnikania rodinných podnikov počas COVID-19,

3) identifikovať rozsah dopadu COVID 19 na zamestnancov rodinného podniku.

Riešenie projektového zámeru si vyžiadalo rozdelenie vedeckej aj výskumnej práce na niekoľko etáp. Prvá široká etapa sa zameriavala na zmapovanie situácie, v ktorej sa rodinné podniky ocitli. Išlo predovšetkým o nielen ekonomické, manažérske, ale tiež legislatívne, epidemiologické a ďalšie kontexty, ktoré výrazným spôsobom začali formovať situáciu na trhu a zasiahli do každodennej podnikovej praxe.

Ďalším krokom bola realizácia širokého spektra teoretického výskumu, zameraného najmä na získavanie informácií o fungovaní rodinných podnikov a ich skúsenosti s krízovými situáciami vo všeobecnosti, keďže so špecifickou krízovou situáciou vyvolanou pandémiou Covid-19 nemal do jej vzniku nikto žiadnu skúsenosť. Prirodzene, novovzniknutá krízová situácia bola zásadne odlišná od iných krízových situácií svojim rozmerom, charakterom, okolnosťami a priamymi či nepriamymi dopadmi na podnikateľskú aktivitu. Prvé skúsenosti podnikateľského sektora s krízou mali krajiny východnej časti našej planéty, neskôr podniky zo Spojených štátov amerických a krajín južnej Európy. Prísne protiepidemiologické opatrenia výrazne skresali až zastavili podnikateľskú činnosť, až na výnimky strategických podnikov zabezpečujúcich základnú obživu obyvateľstva.

Tu je treba pripomenúť a zároveň vyzdvihnúť neúnavnú aktivitu práve podnikov v rodinnom vlastníctve, ktoré sú v širokej miere zastúpené v oblastiach primárneho sektora. Poľnohospodárske, potravinárske podniky, v spolupráci s podnikmi spracovateľskými sa aktívne podieľali na zabezpečení k životu nevyhnutných úkonov. V týchto sférach sú rodinné podniky veľmi často etablované a museli sa s krízovými podmienkami veľmi rýchlo naučiť existovať. Z parciálnych výsledkov výskumu vyplýva, že aktivita rodinných podnikov v týchto základných odvetviach národného hospodárstva výraznejšie neutíchla, iba sa spomalila, formovala sa k vzniknutým pomerom a ich podnikateľská činnosť bola koordinovaná v úzkej spolupráci s orgánmi verejnej správy.

Tie podnikateľské subjekty v rodinnom vlastníctve, ktoré podnikajú v iných odvetviach národného hospodárstva, naopak zažili výrazné spomalenie až útlm ich činnosti, kvôli prísnyh opatreniam. Najnegatívnejšie dopady tejto krízy najmä v kontexte nemožnosti realizovať podnikateľskú činnosť zaznamenali rodinné podniky v segmente hotelierstva, pohostinstva a reštaurácií, cateringu, cestovného ruchu a širokého spektra služieb.

Snád' za dva najvýznamnejšie negatívne dopady tejto krízovej situácie pre podniky v rodinnom vlastníctve možno označiť ekonomické dopady a zamestnávanie. V dôsledku reštrikčných opatrení, keď mnohé subjekty nemohli vôbec alebo mohli iba čiastočne realizovať podnikateľskú činnosť zaznamenali výrazný prepád tržieb a v prípade hlavne mikropodnikov bez vytvorených predchádzajúcich rezerv aj bankrot. Tie podniky v rodinnom vlastníctve, ktoré majú pružný manažment pochopili, že pri danej situácii je nutné aplikovať zásady krízového manažmentu a tiež je potrebné sa preorientovať na iné aktivity, pokiaľ tie pôvodné sú v krízovej situácii nerealizovateľné. Hoci táto krízová situácia mala v mnohom negatívny dopad na podnikateľský sektor, niektoré podniky vďaka ich rýchlej reakcii a pružnému prispôbovaniu dokázali nájsť nové príležitosti na trhu. Ide najmä o inovatívne orientované mikro- a malé podniky v rodinnom vlastníctve, kde záujmom všetkých zúčastnených rodinných príslušníkov bola záchrana ich pracovných miest a zabezpečenie ich príjmu a ktoré reagovali na prudký rozvoj elektronického komerčného podnikania, elektronického obchodovania, zasielateľských služieb a prevádzkovania e-shopov.

Zber primárnych údajov tvorí primárny výskum v teréne a z neho spracované dáta pomôžu už úplne konkrétne zistiť priame a čiastočne i nepriame dopady pandemickej krízy na podnikanie rodinných podnikov v sektore malého a stredného podnikania. Kvantifikovateľné dáta budú predmetom ďalších analýz a následného finálneho spracovania. Tieto aktivity predstavujú poslednú fázu vedecko-výskumnej činnosti na projekte GAAA/2022/16, ktorá riešiteľský kolektív čaká. V súčasnosti práve prebieha toto spracovanie, aby bolo možné na jeho základe formulovať nielen závery, definovať hlavné zistenia, ale aj definovať odporúčania či návrhy pre prípadné nové krízové situácie a podeliť sa o skúsenosti.

LITERATÚRA

INTERNÉ PODKLADY K PROJEKTU GAAA/2022/16 Rodinné podniky a COVID-19

INFORMÁCIE O AUTOROVI

doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.

Katedra cestovného ruchu

Obchodná fakulta

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

e-mail: ladislav.mura@euba.sk

SPRÁVA Z PODUJATIA

8. ROČNÍK MEDZINÁRODNEJ VEDECKEJ KONFERENCIE „MARKETING MANAŽMENT, OBCHOD, FINANČNÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY PODNIKANIA“ – MTS 2023

V dňoch 21. - 23. 09. 2023 prebiehal na našej Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach už 8. ročník Medzinárodnej vedeckej konferencie MTS 2023 s názvom „Marketing manažment, obchod, finančné a sociálne aspekty podnikania“.

Tento rok sme sa stretli s cieľom priblížiť sa k lepšiemu pochopeniu marketingu, manažmentu, obchodu, financií a sociálnych aspektov podnikania. Naši účastníci a prednášajúci nám poskytli cenné poznatky a zážitky, ktoré nám pomáhajú lepšie sa pripraviť na výzvy, ktoré nás čakajú v dynamickom svete podnikania.

Konferencia sa konala pod záštitou rektora Ekonomickej univerzity v Bratislave, prof. Ing. Ferdinanda Daňa, PhD., a dekana Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, dr. h. c. prof. RNDr. Michala Tkáča, CSc.

V spolupráci s partnermi konferencie: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, Państwowa Uczelnia Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, ako aj spriateľenými univerzitami sme vytvorili príjemnú vedecko-spoločenskú a pracovnú atmosféru.



Predsedom konferencie, najmä prof. Ing. Bohuslave Mihalčovej, PhD. & PhD., a organizátorom Medzinárodnej vedeckej konferencie MTS 2023 veľmi pekne ďakujeme za

atraktívne prednášky, dobre zvolený priestor, inšpiratívnych ľudí aj veľmi dobre vyskladaný program. Toto všetko spomínali účastníci konferencie ako dôvody, ktoré sa tu oplatí zažiť.

Odniesli sme si veľa nových informácií a inšpirácií, myšlienok, pričom prezentácie a diskusie tvorili neoceniteľný prínos k rozvoju poznania v oblasti marketingu, manažmentu, obchodu, financií a sociálnych aspektov podnikania.

Ing. Lenka Kuhnová, PhD., MBA

Katedra ekonómie a manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: lenka.kuhnova@euba.sk

SPRÁVA Z PODUJATÍ

PREDNÁŠKY NA PHF EU KOŠICE – TÝŽDEŇ VEDY A TECHNIKY NA SLOVENSKU 2023

Pri príležitosti Týždňa vedy a techniky na Slovensku v roku 2023 sa na Podnikovohospodárskej fakulte EU v Bratislave so sídlom v Košiciach uskutočnili prednášky pre študentov predmetov Vnútropodnikový controlling a Manažment ľudských zdrojov vedené odborníkmi zo spoločnosti Holcim European Business Services pôsobiacej v oblasti ťažby a spracovania stavebných materiálov.

Prednášku na tému „Controlling vo výrobnom podniku“ viedol Ing. Ladislav Sim, FCCA. Po prednáške nasledovala odborná diskusia, do ktorej moderovania sa zapojila vyučujúca predmetu doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. Počas prednášky mohli študenti pochopiť prístupy spoločnosti k vnútropodnikovému controllingu nákladov. Najprv boli oboznámení s výrobným procesom a tomu prislúchajúcimi nákladovými strediskami. Následne boli predstavené ukážky alokovania vybraných nákladov k nákladovým strediskám a ukážky sledovania nákladov v systéme SAP. V tomto systéme má každý závod a každé stredisko svoju identifikáciu, čo umožňuje praktický prístup k riadeniu manažérskeho účtovníctva. Prednáška vyvolala zaujímavú diskusiu zameranú najmä na kontrolu správnosti účtovania nákladov na jednotlivých nákladových strediskách, previazanosť kľúčových indikátorov výkonnosti s odmeňovaním manažérov či na výzvy, ktorým v súčasnosti čelia controlleri. Bohatá diskusia bola aj o automatizácii v controllingu, ktorej cieľom je efektívnejšie a rýchlejšie vykonávanie pracovných úloh.



Mgr. Lea Bodnárová, PhD., Head of HR, viedla prednášku „Nový zamestnanec. Angažovanosť zamestnancov. Úloha sociálnych sietí v HR.“, po ktorej nasledovala odborná diskusia. Obsahom prednášky bol celý priebeh zabezpečenia zamestnancov pre spoločnosť, tzn. zadanie požiadaviek na zamestnanca, vyhľadávanie budúcich zamestnancov, vedenie výberového interview a začlenenie nového zamestnanca do pracovného tímu, vrátane zdôraznenia štandardizácie i transparentnosti procesov náboru. Študenti boli oboznámení s praktickými ukázkami matice rozdelenia zodpovedností RACI a s úlohou sociálnej siete LinkedIn v procese náboru. Prednáška bola vedená neformálne, interaktívne a veľmi pútavo. Pozornosť zaujali nové trendy v HR, a to využívanie nástrojov umelej inteligencie počas vedenia pohovoru s uchádzačmi, či využívanie chatbotov pre internú komunikáciu so zamestnancami a výhody a nevýhody home office.



Spolupráca s praxou významne obohacuje študentov sprostredkovaním príkladov z hospodárskej praxe a navyiac, otvára príležitosti na uchádzanie sa o prácu popri štúdiu v spoločnosti Holcim European Business Services.

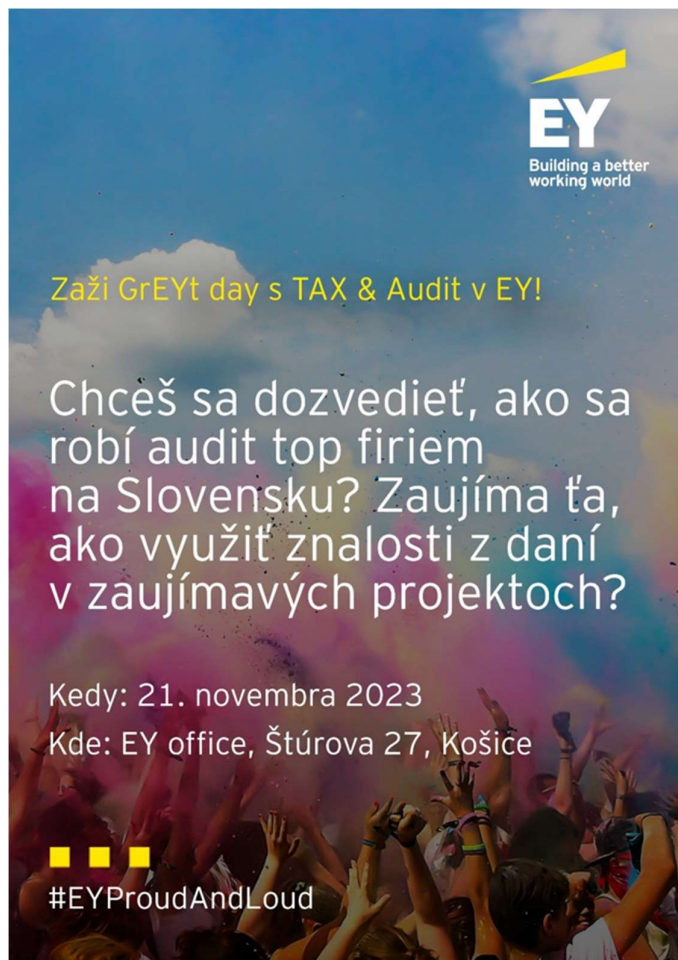
**doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.,
Bc. Sabína Čobádiová, Tomáš Haluza**

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: cecilia.olexova@euba.sk

SPRÁVA Z PODUJATIA

WORKSHOP PRE ŠTUDENTOV – „GrEYt Day with EY“

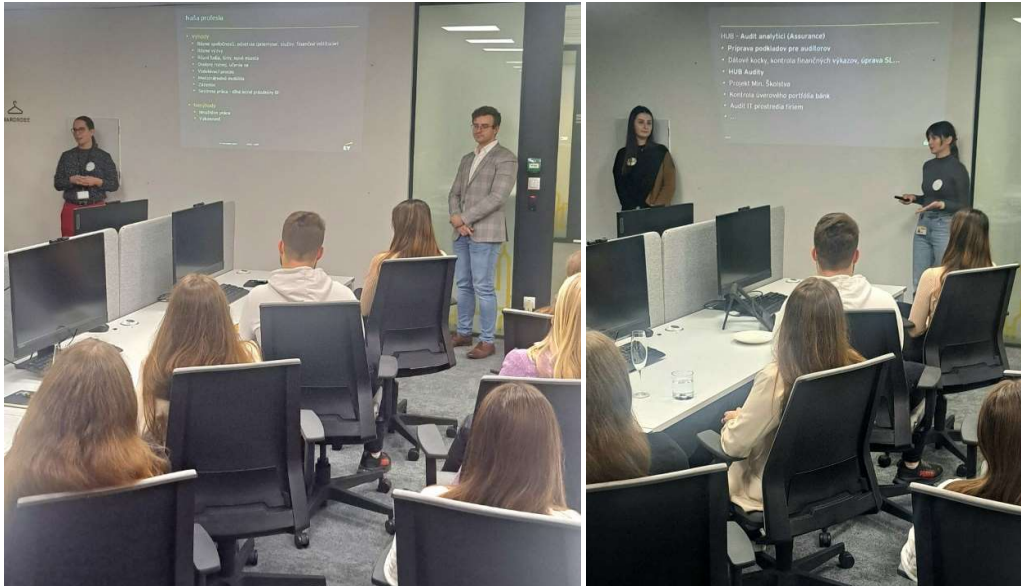
Dňa 21. 11. 2023 sa v priestoroch kancelárie spoločnosti EY (Ernst & Young, s. r. o.) na Štúrovej 27 (Business Centre Košice) uskutočnil workshop pre študentov pod názvom: „GrEYt Day with EY“.



Workshopu sa zúčastnili aj študenti 3. ročníka 1. stupňa štúdia a 1. ročníka 2. stupňa štúdia na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, sprevádzaní vyučujúcou predmetov Kalkulácie a rozpočty a Strategický manažment Ing. Magdalénou Freňákovou, PhD.

V rámci workshopu bola predstavená náplň práce na oddelení daní a auditu, a zároveň sa so študentmi viedol dialóg o tom, ako si vytvoriť zaujímavý a pútavý životopis.

Workshop sa konal v priateľskej atmosfére, študenti mali možnosť položiť otázky už priamo v priebehu jednotlivých prezentácií, ale rovnako tak aj v rámci diskusie. Počas prestávok bol taktiež vytvorený priestor na individuálne rozhovory.



Spätná väzba našich študentov na tento workshop bola vysoko pozitívna. Mnohí v rámci diskusie prejavili záujem o možnú stáž v spoločnosti EY. Organizátori tohto podujatia, zastúpení Danielou Antoňákovou, zástupkyňou HR, resp. Talent Teamu EY, zároveň zúčastnených študentov informovali, že podobný workshop by spoločnosť EY chcela zopakovať aj na jar 2024, v období, kedy už budú otvorené pracovné pozície, takže študenti, ktorí sa workshopu zúčastnia, by boli priamo oslovení s ponukou na spoluprácu.

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD., odborníkov z EY zároveň pozvala na pôdu Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach v rámci spolupráce s podnikovou praxou. Naštartovaním tejto spolupráce je aj ponuka spoločnosti EY pre našich študentov zapojiť sa do zaujímavej súťaže EY TAX Challenge 2024, pričom riešitelia tejto súťaže budú mať taktiež možnosť získať stáž v jednej z pobočiek EY na Slovensku.



Pevne veríme, že spolupráca spoločnosti EY s Podnikovohospodárskou fakultou Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach sa naplno rozbehne. Na pôdu našej fakulty môže priniesť zaujímavé odborné témy, praktické skúsenosti, príklady dobrej praxe, vytvoriť priestor na riešenie projektov hospodárskej praxe. Pre študentov našej fakulty zároveň vytvára zaujímavé pracovné ponuky popri štúdiu, možnosti absolvovania odbornej praxe či stáže v spoločnosti EY.

Záujem o vzájomne prospešnú a fungujúcu spoluprácu a partnerstvo je zo strany spoločnosti EY jednoznačný. Prezentujúci prisľúbili účasť na pôde našej fakulty v rámci pozvaných prednášok. Preto sa už teraz tešíme na najbližšie obohacujúce a inšpiratívne stretnutie.

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Katedra ekonómie a manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: magdalena.frenakova@euba.sk