

## ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI A ÚSPEŠNOSTI SLOVENSÝCH STAVEBNÝCH FIRIEM V PROSTREDÍ EURÓPSKEJ ÚNIE – VÍZIE A SKUTOČNOSTI

**Mária Kozlovská**

### ABSTRAKT

V stavebných firmách a organizáciách vôbec, je potrebné pre efektívne riadenie ich činností využívať celý rad systémov pre zabezpečovanie oblastí, ktoré podporujú predmet jej hlavných podnikateľských aktivít. Tieto systémy využívajú stavebné firmy v tzv. „životne dôležitých“ oblastiach (riadenie financií, riadenie vecných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov, riadenie zmlúv, či riadenie nákupu), ale efektívne riadenie, ako aj zabezpečenie konkurenčnej schopnosti stavebných firiem, je „životne dôležité“ aj používanie ďalších manažérskych systémov. Príspevok analyzuje súčasný stav v zavádzaní manažérskych systémov v stavebných firmách, ako aj strategické ciele spoločnosti v oblasti podpory konkurenčnej schopnosti slovenských firiem.

**KLÚČOVÉ SLOVÁ:** stavebníctvo, stavebná firma, manažérské systémy, konkurenčná schopnosť, zvyšovanie efektívnosti

**JEL klasifikácia:** M11,N64

### ÚVOD

Stavebníctvo v krajinách Európskej únie je vysoko organizované, technicky vyspelé a materiálovo rozvinuté. Charakteristická je preňho vysoká kvalita produkcie, efektívne systémy kontroly celého investičného procesu, systém záruk za hotové dielo, vrátane zodpovednosti za škodu, spôsobenú konečnému zákazníkovi. Slovenské stavebníctvo po vstupe do EÚ vstúpilo aj do týchto skutočností. Preto prvoradou úlohou slovenského stavebníctva musí byť zabezpečenie jeho konkurencieschopnosti na zahraničnom trhu. Jedným z ukazovateľov sú aj národohospodárske výsledky týkajúce sa sektoru stavebníctva, ku ktorým sa musíme aspoň priblížiť, ak máme byť konkurencieschopní na európskom trhu. Skutočnosť je však opačná, keď sa od štandardov EÚ skôr vzdľaľujeme ako sa k nim približujeme. Výrazne zaostávame za podielom stavebnej produkcie na HDP, vo výstavbe bytov, infraštruktúry, ale hlavne za skutočnosťou, že sektor stavebníctva je v EÚ najväčším zamestnávateľom.

Konkurencieschopnosť slovenského stavebníctva má však dve dimenzie. Jednou je vytvorenie podmienok zo strany štátu v podobe takých systémových riešení, ktoré zohľadnia významnú úlohu stavebníctva ako motora pre naštartovanie rozvoja ekonomiky a to nie len v niektorých regiónoch. Tou druhou dimenziou, v ktorej máme na Slovensku tiež nemalé rezervy, je schopnosť vrcholových manažmentov stavebných firiem, riadiť svoje firmy v konkurenčnom prostredí. Sú to práve vhodne vybrané a efektívne používané manažérské systémy a tiež manažérské schopnosti, ktoré umožnia firmám byť konkurencieschopnými ako na domácom, tak aj zahraničnom stavebnom trhu.

**PARADOXY KONKURENČNÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKOM STAVEBNOM TRHU**

Úsilie o vytvorenie konkurencieschopnej firmy sa musí začať už pri tvorbe strategických (podnikateľských) zámerov, pokračuje budovaním vzťahov k zákazníkom (externým aj interným) a dodávateľom, premieta sa do profesionálneho prístupu k podnikateľským a manažérskym činnostiam vo firme, odráža sa vo vysokej kvalite v tom najširšom zmysle slova a vrcholí spokojnosťou ako manažmentu firmy, tak aj zákazníkov; dobrou povestou podniku a jeho pozitívnym hodnotením spoločnosťou.

Slovenské stavebníctvo ako aj konkurenčná schopnosť stavebných firiem na Slovensku sa však v súčasnosti vyznačuje viacerými paradoxmi.

- Klasická inštitúcia trhového prostredia - dopyt a ponuka - má na jednotlivých koncoch republiky priam „protipólne“ hodnoty. Na západe Slovenska prevláda dopyt po stavebných kapacitách, na východe je ich prebytok, čo znamená, že na západe je pretlak investorov a na východe je ich nedostatok.
- Ďalším paradoxom je, že aj napriek podstatne menším pracovným príležitostiam na východe republiky, sa stavebné firmy sťažujú na nedostatok vysokoškolsky vzdelaných riadiacich pracovníkov, ktorí by aj v tejto situácii našli na východe bez problémov pracovné miesto. Ale samozrejme, že na západe Slovenska, kde investori vytvárajú zvýšený dopyt aj po takýchto pracovníkoch, si títo nájdu podstatne lepšie platenú prácu práve tam. Samozrejme, to isté platí aj ďalej na „západ“ celej EÚ.
- Paradoxom, alebo akýmsi symptómom doby je aj skutočnosť, že mnohé stavebné firmy zubami-nechtami bojujú o stavebnú zákazku a potom ju dajú robiť inej firme, alebo firmám, bez toho, aby tam mali počas realizácie aspoň jedného svojho riadiaceho pracovníka.
- Paradoxom je aj „bezkonkurenčne“ nízka cena v rámci súťaží o dodávku stavebných prác, ktorá je samozrejme nízka práve na úkor kvality, bezpečnosti práce počas výstavby, či ignorovaní zásad ochrany životného prostredia počas výstavby. Ale čoraz viac aj malých firiem má (na stene) „certifikát kvality“ (nutnosť pre získanie verejnej zákazky), začína sa boom v získavaní „environmentálnych certifikátov“ (v novelizovanom zákone o verejnom obstarávaní sa objavila už aj táto podmienka).
- Paradoxom je aj správanie samotných investorov, keď bez mihnutia oka zaplatia drahé peniaze za pozemok, pomaly toho najdrahšieho architekta, ale vlastná realizácia sa im potom už zdá „pridrahá“ a tak sa na nej snažia čo najviac „ušetriť“.
- Paradoxné, ak nie priam arogantné, je predražovanie verejných prác, kde obrazne povedané, verejný investor (štát) prostredníctvom ceny za stavebné dielo tuneluje štátne prostriedky (naše dane), ktoré sa takto presúvajú na iné miesta, ktoré s rozvojom štátu vôbec nesúvisia.
- výrazne horšom manažovaní stavieb financovaných z verejných prostriedkov (z našich daní), ako stavieb financovaných z prostriedkov súkromných, ani nehovoriac.
- Priam agoranciou možno nazvať aj správanie sa „veľkých investorov“, či ich projektových manažérov a tiež ich „vyvolených“ dodávateľov, ktorí pri svojej investičnej činnosti vedome ignorujú a porušujú právne predpisy v oblasti výstavby (nech to skúsi urobiť „radový stavebník, či stavebná firma!).

Takýchto paradoxných príkladov by viac či menej zainteresovaní účastníci investičného procesu mohli uviesť veľmi veľa. Toto všetko svedčí o nie celkom dobrom konkurenčnom prostredí na slovenskom stavebnom trhu (aj keď naši politickí predstavitelia tvrdia, že podnikateľské prostredie sa zlepšuje), v ktorom by malo svoje opodstatnenie venovať čas a nemalé prostriedky do takých konkurenčných výhod, ako sú manažérske systémy.

Hlavne v malých stavebných firmách, ktorých je skoro 90%, ale aj v mnohých stredných firmách (skoro 10% z celkového počtu stavebných firiem), je prvoradým problémom existenčné zabezpečenie výroby náplne, pod ktorým si vrcholoví manažéri predstavujú hlavne získanie zákazky. Pri tomto prístupe k manažovaniu firmy sú v popredí ekonomické procesy, pred riadiacimi, sledujú sa hlavne financie, ich toky, dosiahnuté zisky. V tomto prípade je však potrebné si uvedomiť, že keď nefungujú riadiace procesy, nefungujú ani procesy ekonomické.

### **STRATEGICKÉ CIELE PRE ZABEZPEČENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI – NEDÁVNA MINULOSŤ A PRÍTOMNOSŤ**

Ešte na konferencii Jakost - Quality '99 boli v jednom z príspevkov (Häuser, 1999) uvedené nasledovné symptómy stavu českého podnikateľského prostredia:

- ü prežitie
- ü tunelovanie
- ü nízka produktivita
- ü nekvalita,
- ü nekonkurencieschopnosť,
- ü nedostatok schopných lídrov, ...

Píše sa rok 2006 a neviem do akej miery v Čechách, ale na Slovensku uvedené symptómy pretrvávajú. Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR vypracovalo ešte v roku 1999 dokument "Technická politika stavebníctva do roku 2003 ako podpora konkurencieschopnosti stavebníctva". V nadväznosti na prijatý dokument Európskej komisie (O konkurencieschopnosti európskeho stavebníctva), mala technická politika zohľadňovať tieto strategické ciele:

- § zvýšenie kvality v stavebníctve,
- § zlepšenie regulárneho (podnikateľského) prostredia,
- § zvýšenie úrovne vzdelávania,
- § posilnenie a zmena v orientácii výskumu a vývoja.

V súvislosti s oblasťou regulárnosti podnikateľského prostredia sa mali vytvoriť také podmienky, aby kvalita bola chápaná ako konkurenčná výhoda. Vo vzťahu k regulárnosti podnikateľského prostredia sa v dokumente ministerstva ďalej konštatovalo, že „je potrebné napomáhať zavádzaniu najlepších spôsobov verejného obstarávania, podporovať používanie výberových kritérií zohľadňujúcich kvalitu, inováciu ...“. Píše sa rok 2006 a skutočnosť je iná (viď vyššie uvedené paradoxy).

V oblasti vzdelávania sa dokument sústreďoval na zvyšovanie hlavne technických a odborných zručností. Dokonca až u vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov konštatoval, že "bude potrebné zabezpečiť formou postgraduálneho štúdia dobrovoľné vzdelávanie v oblastiach manažmentu, riadenia kvality, informačných technológií, ...".

Už v roku 2001 (Kozlovská, 2001) bolo na margo takto vymedzeného prístupu k zvyšovaniu úrovne vzdelávania (ktoré malo byť jedným z predpokladov vyššej konkurenčnej schopnosti stavebníctva dokonca na úrovni EÚ) konštatované, že dosiahneme skôr opačný efekt (skutočnosť – viď uvedené paradoxy). Nehovoriac o nepochopení vyššie zmieneného európskeho prístupu ku kvalite, ktorý predpokladá aktívnu účasť každého pracovníka od najnižšieho postu (stavebných robotníkov) až po tie vrcholové.

Oblasť výskumu a vývoja bola poznačená zánikom štátnych inštitúcií pre aplikovaný výskum. Pre súkromné inštitúcie neboli vytvorené stimulujúce podmienky, keď ekonomická

situácia núti podnikateľský sektor minimalizovať výdavky na rozvojové a inovačné aktivity a bez nich sa nedá hovoriť o konkurencieschopnosti. Úlohy vedy a techniky sa musia zameriavať nie len na technické rozvojové programy, ale tiež na systémové a riadiace prvky, ktoré umožnia zavádzať výsledky vedy a vývoja do praxe tak, aby boli konkurencieschopné.

Celá stratégia tejto technickej politiky stavebníctva ako podpory jeho konkurencieschopnosti, bola vypracovaná v súvislosti s vtedajším národným programom kvality (Národný program kvality do roku 2003), ktorý vymedzoval oblasti, do ktorých sa mali jednotlivé ministerstvá zapájať. Pre Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR išlo o nasledovné oblasti:

- § zvyšovanie povedomia kvality,
- § komplexné manažérstvo kvality,
- § zvyšovanie exportnej výkonnosti a konkurenčnej schopnosti,
- § zvyšovanie kvality v malých a stredných podnikoch
- § podpora celoštátnych prestížnych súťaží, zameraných na zvyšovanie kvality.

Národný program kvality (NPK) sa vyhodnocuje každoročne a je prístupný na internete (<http://www.quality-slovakia.sk>). V rámci hodnotenia jednotliví členovia Rady pre NPK, medzi ktorými je aj MVARR SR, „skladajú účty“ v oblastiach, do ktorých plnenia boli zaradené. Konštatovania sú vzhľadom k absencii vopred premysleného postupu na dosahovanie vytýčených cieľov, formálne (čo sa urobí v danom roku, to sa tam uvedie, vhodne rozdelené medzi jednotlivé oblasti).

K vyhodnoteniu dokumentu Technická politika stavebníctva do roku 2003 ako podpora konkurencieschopnosti stavebníctva, sa nebolo možné dopracovať (ak vôbec existuje). Faktom však je, že obdobný dokument na ďalšie roky už nevznikol.

Aj v prítomnosti možno konštatovať, že strategický rámec pre zabezpečenie konkurencieschopnosti Slovenska a teda aj slovenských firiem, predstavuje aktuálny Národný program kvality na roky 2004-2008. Vytyčuje úlohy štátu pre úspešné splnenie cieľov štátnej politiky kvality, najmä vytváraním podmienok potrebných pre rozvoj a podporu aktivít, ktorých cieľom je podnikateľská výnimočnosť, rast kvality domácej produkcie, lepšie uplatnenie sa na zahraničných a svetových trhoch a zvýšenie dôvery občanov voči domácej produkcii a službám.

Hlavnými prioritami Národného programu kvality na roky 2004-2008 je:

- 1. Zvyšovanie kvality života v najvšeobecnejšom zmysle**
- 2. Rozvoj výnimočnosti slovenských organizácií a zvyšovanie ich konkurencieschopnosti**
- 3. Zvyšovanie povedomia kvality ako o systémovom prístupe a mediálna podpora**
- 4. Realizácia princípov európskej charty kvality v podmienkach Slovenskej republiky**

V rámci týchto priorít má stavebníctvo predeterminovanú zodpovednosť len v prvej prioritě, v strategickom ciele 1.1 zameranom na zabezpečenie dôstojného života zlepšovaním životnej úrovne charakterizovaného najmä takými úlohami ako je zvyšovanie dostupnosti a kvality bývania, propagovanie zdravého životného prostredia, zabezpečenie ochrany spotrebiteľa zvyšovaním kvality produkcie.

Z pohľadu predmetu tohto príspevku je dôležitá práve druhá priorita zameraná na rozvoj výnimočnosti slovenských organizácií a zvyšovanie ich konkurencieschopnosti.

Strategické ciele v tejto prioritě sú postavené nasledovne (prevzaté z dokumentu):

- 2.1 Budovanie systémov manažérstva kvality vo verejnej správe a inštitúciách
- 2.2 Rozvoj systémov manažérstva kvality v podnikateľskej sfére
- 2.3 Integrovanie manažérskych systémov
- 2.4 Podpora kvality produktov pomocou certifikácie výrobkov a preukazovaním hodnoty
- 2.5 Podpora kvality pomocou certifikácie systémov a inšpekčnej činnosti

Nosné úlohy v rámci uvedených strategických cieľov, ktoré majú podporovať konkurenčnú schopnosť a výkonnosť firiem, možno zhrnúť nasledovne:

- podporovať uplatňovanie modelu EFQM<sup>1</sup> v organizáciách, formulovať požiadavky organizácií v oblasti ich potrieb zameraných na zlepšovanie v rámci modelu výnimočnosti
- presadzovať implementáciu a využívanie modelu EFQM ako podmienku účasti vo výberových konaniach, hodnoteniach ročeník organizácií a pod.
- podporovať budovanie a činnosti odvetvových a rezortných benchmarkingových centier
- v oblasti integrovania manažérskych systémov odstraňovať redundancie pri zavádzaní manažérskych systémov (kvalita, environment, bezpečnosť) a propagovať IMS s cieľom podpory synergických efektov medzi jednotlivými manažérskych subsystémami.
- zabezpečenie koordinácie činnosti špecializovaných organizácií pôsobiacich v oblasti environmentu, bezpečnosti a kvality.

Ako pracovníkovi verejnej vysokej školy (ktorá taktiež musí byť konkurencieschopnou v predmete svojej činnosti) mi nedá nespomenúť aj úlohy v oblasti vzdelávania a školstva, kde strategické ciele majú za cieľ:

- zohľadniť požiadavky certifikácie systémov manažérstva kvality a modelu výnimočnosti vzdelávacích inštitúcií do procesu akreditácie vysokých škôl (podľa zákona o vysokých školách)
- podporovať rozširovanie systémov kvality na vysokých školách aj na oblasť výskumu, a pri akreditácii študijných programov.


## MANAŽÉRSKE SYSTÉMY V SLOVENSKÝCH STAVEBNÝCH FIRMÁCH – STATUS QUO

Cesta k zvyšovaniu prosperity podniku vedie cez poznávanie, osvojovanie si a praktické využívanie takých manažérskych nástrojov, techník ako aj ucelených systémov, ktoré pre konkrétny druh podnikania prinesú želaný efekt (Kozlovská, Mesároš, Čepelová, 2003).

Na začiatku tejto cesty je činnosť firmy zameraná na ekonomické aspekty, keď znižovaním nákladov, či zvyšovaním produktivity sa snaží maximalizovať zisk, aby zabezpečila svoj ďalší rast. Ak tomu tak nie je hneď od začiatku fungovania firmy, tak pre ďalšie zotrvanie na trhu, sa musí firma pomerne rýchlo orientovať na zákazníka a optimalizovať svoj zisk aj z pohľadu ďalších aspektov svojej činnosti – teda nie len ceny, ale aj kvality, rýchlosti poskytovania služby, či prístupu ku životnému prostrediu. Pre získanie

<sup>1</sup> EFQM model výnimočnosti (E.F.Q.M. Excellence Model) je spájaný s koncepciou riadenia kvality známou ako TQM (Total Quality Management). Jeho tvorcom je Európska nadácia manažmentu kvality (EFQM). Model predstavuje filozofiu učiacej sa organizácie, dosahujúcej vyššiu výkonnosť vďaka neustálemu zlepšovaniu účinnosti jej procesov. Súčasne predstavuje základňu pre udeľovanie európskych a národných cien za kvalitu, ako aj pre samohodnotenie podniku.

dlhodobého rastu a najmä efektívnosti riadenia svojich manažérskych procesov (Kozlovská, 2003) je ďalším míľnikom na ceste integrácia manažérskych systémov. Avšak konkurenčnú schopnosť môže firme zaručiť len trvalé zlepšovanie, riadenie znalostí, či porovnávanie sa s najlepšími v rámci tzv. komplexného integrovaného systému riadenia.

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
|  | <b>Komplexný integrovaný systém</b> | Integrovanie systémov:<br>§ znalostné riadenie<br>§ manažment informácií<br>§ spoločenská zodpovednosť organizácií (Corporate Social Responsibility), ...  |
|   | <b>Integrované systémy</b>          | Najčastejšie:<br>§ kvalita + environment<br>§ kvalita + environment + bezpečnosť<br>(rôzne modely – podľa Karapetrovica, Jonkera, Wilborna, ...)   |
|   | <b>Manažérske systémy</b>           | § manažérske systémy pre zabezpečovanie kvality (podľa ISO radu 9000, TQM, ...)<br>§ manažérske systémy pre zabezpečovanie ochrany životného prostredia (ISO 14 000, EMAS, EIA, ...)<br>§ manažérske systémy pre zabezpečovanie bezpečnosti a ochrany zdravia (OHAS 18 000, OHS-ILO 2001, BS 8800 ...) |

Obr. 1 Vývoj systémov manažerstva

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že v oblasti stavebníctva, hlavne čo sa týka stavebných – teda zhotoviteľských firiem, je zavádzanie manažérskych systémov v miernom omeškaní za firmami z iných odvetví priemyslu. Vyplýva to jednak zo špecifik stavebníctva (jedinečné, neopakovateľné projekty, jeden zákazník, jeden výrobok, výroba bol holým nebom, meniaci sa rozsah a tiež štruktúra výrobného procesu, ...) a teda aj potreby prispôsobenia systémov týmto špecifikám.

Na Slovensku je vo firmách (a teda aj stavebných) najrozšírenejší manažérsky systém riadenia kvality (QMS) podľa ISO radu 9000. Počiatky získania prvých certifikátov v stavebných firmách sa datujú od roku 1997 (v európskom prostredí to bol rok 1987, na Slovensku to boli porevolučné roky). V súčasnosti je už aj medzi stavebnými firmami pomerne bežné získavanie certifikátov QMS, už aj v súvislosti s tým, že je to podmienka pre získavanie verejných zákaziek.

Certifikácia environmentálnych systémov v stavebných firmách sa datuje asi od roku 1998. Na jednej strane je to logickým vyústením jedného zo špecifik stavebníctva, ktorým je výrazný zásah do životného prostredia, či už počas výstavby, alebo ako jeho trvalá súčasť. Na druhej strane možno očakávať v tejto dobe výraznejšie rozšírenie certifikátov EMS medzi stavebnými firmami, keďže od roku 2005 je v novelizovanom zákone o verejnom obstarávaní aj toto podmienkou pre získanie verejnej zákazky.

Treťou nosnou oblasťou manažérskych systémov je bezpečnosť a ochrana zdravia. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) má v stavebnej výrobe vzhľadom na jej špecifický charakter svoju dlhú tradíciu. V minulosti v stavebných podnikoch prepracované a používané systémy, už ale nemajú svoje miesto v súčasných, najmä malých firmách a to často ani v rozsahu, ktorý je predpísaný záväznou legislatívou. Práve trhové prostredie vyvíja na túto oblasť dosť tvrdý tlak. Nie je ojedinelý prístup zanedbávania BOZP kvôli naháňaniu termínov či „šetreniu“ nákladov.

Na rozdiel od certifikovateľných polôh systému riadenia kvality (podľa ISO 9001) a environmentálneho systému riadenia (podľa ISO 14001), systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci nemá oporu v normách ISO. Existujú však medzinárodné smernice, ktoré tvoria základ pre spracovanie národných smerníc pre riadenia BOZP v podniku. Uvažovať o zavedení manažérskeho systému bezpečnosti, ako o konkurenčnej výhode, je vzhľadom na ľudský život neetické, ale pravdou je, že zavedenie a fungovanie bezpečnostného manažmentu vo firme bude mať celý rad prejavov. Zníži sa úrazovosť, zvýši sa spokojnosť zamestnancov nie len v súvislosti so zlepšením pracovných podmienok, ale aj pocitom spoluzodpovednosti za činnosť podniku, zvýši sa kultúra podniku,lepší sa povest' firmy smerom k zákazníkovi, verejnosti, ale aj bankovým inštitúciám. To všetko sú tie najlepšie predpoklady pre neustále zvyšovanie prosperity a úspešnosti firmy.

Vzhľadom na efektívnejšie vynakladanie prostriedkov pri zavádzaní manažérskych systémov prišli odborníci na manažment s integrovaným manažérskym systémom (IMS). Preto odporúčanie pre stavebné firmy, ktoré ešte nemajú zavedený nijaký systém, je zavádzať minimálne dva systémy súčasne, napríklad kvalitu a environment, ktoré majú aj obdobnú štruktúru podľa noriem ISO. Vo veľkých firmách, ktoré majú všetky tri systémy, je to už vec prestíže, mať aj certifikát IMS.

Aký je však praktický dopad získania certifikátov? Potvrďuje sa to, že vlastne získanie takýchto certifikátov je len základom, jednorazovým potvrdením schopnosti vyrábať, či poskytovať služby kvalitne, bezpečne, s ohľadom na životné prostredie. Všetka česť stavebným firmám, ktoré pochopili potrebu a plný význam zavádzania manažérskych systémov. V niektorých prípadoch je získanie certifikátov potrebné z hľadiska umiestnenia na zahraničnom trhu, niekedy si to vyžaduje zahraničný spolujemiteľ, najčastejší je však prípad „potreby“ certifikátu pre získanie zákazky. Týka sa to najmä certifikátu manažérstva kvality, keď kvalita je deklarovaná smerom navonok, ale horšie je to s kvalitou smerom dovnútra firmy, jej odraze na zvýšení efektívnosti práce, lepších ekonomických výsledkoch firmy až po jej celkovú kultúru.

Aj revízia noriem ISO 9000:2000 vznikla, okrem iného, tiež v dôsledku nedostatočnej pozornosti pôvodných noriem ISO radu 9000 výsledkom organizácie. Zavedený a certifikovaný systém manažérstva kvality totiž negarantuje kvalitný výrobok a tým aj spokojnosť zákazníka a naopak, organizácia bez akéhokoľvek systému riadenia kvality môže byť úspešná na trhu a zákazník môže byť spokojný s jej výrobkami. O skutočnom zabezpečovaní kvality vo firme možno hovoriť len vtedy, keď sa stáva prirodzenou a každodennou súčasťou všetkých činností firmy. Keď si firma uvedomuje potrebu nepretržitého zdokonaľovania kvality vo všetkých oblastiach, ako ich zahŕňa európsky model EFQM (vedenie, ľudia, politika a stratégia, partnerstvo a zdroje, procesy, výsledky vzhľadom k zamestnancom, výsledky vzhľadom k zákazníkovi, výsledky vzhľadom k spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti).

## ZÁVER

Je najvyšší čas si uvedomiť, že riadenie stavebných firiem v trhovom hospodárstve a v európskom prostredí si vyžaduje zásadne účinnejšie prístupy, ako aj vedomosti, ktoré im umožnia byť konkurencieschopnými. Obrovský pretlak na stavebnom trhu dá prežiť len tým firmám, ktoré si uvedomia význam konkurenčných výhod (kvalita, solídnosť, spoľahlivosť, ...). Musia si uvedomiť, že skôr, ako začnú trh "dobývať", musia ho poznať. Marketing - sledovanie trhu (požiadaviek, príležitostí, ...) by sa mal stať neoddeliteľnou súčasťou každej, aj stavebnej firmy. Tiež si musia uvedomiť, že ten najúčinnejší potenciál je v pracovníkoch, ktorí vo firme robia, ktorí musia zdieľať jej vízie (a teda ich musia poznať), stotožniť sa s jej

cieľmi a tvorivým prístupom prispievať k dosahovaniu priaznivých podnikateľských výsledkov. Viest' pracovníkov týmto smerom tiež predpokladá ich vzdelávanie, ale často sa toto vzdelávanie musí začať najmä u vrcholových manažérov. Celková kultúra firmy predstavuje tú najlepšiu konkurenčnú výhodu.

*Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/1221/04 Integrovaný systém riadenia výstavby.*

## LITERATÚRA

1. HÄUSER, S.: EU a budování excelence firmy. In: *8. medzinárodná konferencia "Jakost 99"*. Ostrava: DT Ostrava. 1999
2. KOZLOVSKÁ M.: *Ako byť úspešný na stavebnom trhu*. In: Eurostav, roč.6, 2000, č. 5, Eurostav Bratislava, ISSN 1335-1249, s.72-75
3. KOZLOVSKÁ M.: Úvahy o stavebných firmách a ich manažérskych prístupoch v súčasných podmienkach stavebného trhu. In: *Zborník. 1.medzinárodné vedecké sympóziium Ekonomické a riadiace procesy v stavebníctve a investičných projektoch*. Bratislava: STU Bratislava, 2000. s. 87-93. ISBN 80-227-1441-0.
4. KOZLOVSKÁ, M – MESÁROŠ, F. - ČEPELOVÁ A.: *Ako úspešne riadiť malú stavebnú firmu*. 1. vyd. Bratislava: Eurostav, 2003, 156 strán. ISBN 80-968183-9-2
5. KOZLOVSKÁ M.: Integrated Management Systems in Building Companies. In: *Ekonomika a manažment podniku*. roč. 1, 2003, č.1, Košice: VÚSI Košice, s.65-74. ISSN 1336-4103
6. Technická politika stavebníctva do roku 2003 ako podpora konkurencieschopnosti stavebníctva. MVR SR. Ústav vzdelávania a služieb, Bratislava, 2000.
7. <http://www.quality-slovakia.sk>

## INFORMÁCIE O AUTORKE

Doc. Ing. Mária Kozlovská, CSc. pracuje na Katedre technológie stavieb a stavebných látok, Stavebnej fakulty TU v Košiciach. V rámci vedného odboru „Technológia stavieb“ sa venuje vedeckému výskumu v oblasti plánovania a realizácie výstavbového procesu. Je vedúcou projektu VEGA zameranom na integrované systémy riadenia v stavebníctve. V oblasti aplikovaného výskumu rieši projekty zamerané na kvalitu v stavebníctve a stavebno-technologickú analýzu výstavbových procesov.

Kontaktné údaje:

TU Košice Stavebná fakulta

Katedra technológie stavieb a stavebných látok

Vysokoškolská 4, 042 00 Košice

e-mail: [maria.kozlovska@tuke.sk](mailto:maria.kozlovska@tuke.sk)