

Manažment
podnikania
a vecí
verejných

PREDSEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

externý člen Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Zlín.

Radka Lasáková – výkonný manažér časopisu.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. – Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD. – Ústav podnikania a manažmentu, Fakulta BERG, Technická univerzita v Košiciach

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, Pardubice (CZ)

Dr. Sujit Chaudhuri, PhD. – Institute for Innovative Strategies, Faculty of Economic Sciences, University of West Hungary, Sopron (H)

Dr. Michal Kaczmarczyk, PhD. – prorektor Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec, (PL)

prof. UE dr hab. Teresa Krasnicka – Department of Entrepreneurship and Innovation Management, University of Economics in Katowice (PL)

JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA. – prezident Európskej únie advokátov

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Katedra manažmentu, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave

doc. JUDr. Daniela Nováčková, PhD. – Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave

doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić – Katedra za organizaciju i menadžment, Ekonomski fakultet, Visoka škola za trgovinu i promet u Zagrebu (CRO)

doc. Ing. Iveta Paulová, PhD. – Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, City University of Seattle, Fond sociálneho rozvoja

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

Ing. Ivan Trančík – generálny riaditeľ spoločnosti I. TRAN., s. r. o.

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA – Katedra finančného práva a národného hospodárství, Právnická fakulta, Masarykova univerzita, Brno (CZ)

Ing. Ján Vlčko – tajomník predsedu a predstavenstva Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory

Ing. Janka Vydrová, PhD. – Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáša Baťa Zlín (CZ)

AUTORI PRÍSPEVKOV

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – EÚ v BA, Fakulta podnikového manažmentu, email: jan.porvaznik@euba.sk

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. – EÚ v BA, Katedra manažmentu, email: ivana.ljudvigova@euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – EÚ v BA, Fakulta podnikového manažmentu,
e-mail: juraj.misun@euba.sk, ivana.hudakova@euba.sk

Ing. Iveta Kufelová, PhD. – EÚ v BA, Fakulta podnikového manažment, e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. – Prešovská univerzita v Prešove, Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu
e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

Mgr. Miroslav Karahuta – Prešovská univerzita v Prešove, Katedra kvantitatívnych metód a manažerskej informatiky, Fakulta manažmentu,
e-mail: miroslav.karahuta@smail.unipo.sk

Mgr. Lucia Kažimírová – e-mail: luciakazimirova@gmail.com

Ing. Adam Sorokač – STU v BA, Ústav manažmentu, Oddelenie ekonomiky a manažmentu podnikania Vazovova, e-mail: asorokac@gmail.com

PhDr. Andrea Jankurová, PhD. – Vysoká škola Danubius, Fakulta sociálnych štúdií, e-mail: andrea.jankurova@vsdanubius.sk

Doc. PhDr. Peter Dorčák, PHD. – Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra marketingu a medzinárodného obchodu,
email: peter@dorcak.com

MUDr. Ing. Ján Breza, PhD. – Univerzitná nemocnica Bratislava, Urologická klinika s Centrom pre transplantácie obličiek, email: janbreza@yahoo.com

PhDr. František Pollák, PhD. – Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra marketingu a medzinárodného obchodu,
email: frank.pollak@acuityeng.com

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc. – externý člen Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Zlín, email: liptak@company.sk

Ing. Jiří Svátek – Vedoucí odboru rozvoje města Hradec Králové, Magistrát města Hradec Králové, email: jiri.svatek@mmhk.cz

Mgr. Lukáš Bakoš – e-mail: bakos@maxman-consultants.com

OBSAH

EDITORIÁL5

TEÓRIA MANAŽMENTU

prof. Ing. Ján PORVAZNÍK, CSc.

Potreba a nevyhnutnosť využívania holistického (celostného) prístupu v manažmente riešenia úloh problémov Európy v globálnom prostredí6

Ing. Juraj MIŠÚN, PhD. – Ing. Iveta KUFELOVÁ, PhD. – Ing. Ivana MIŠÚNOVÁ - HUDÁKOVÁ, PhD.

Význam a postavenie strategickej kontroly v podniku14

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

Koncepcia slúžiaceho vodcovstva22

MANAŽMENT PODNIKANIA

PaedDr. Zuzana BIRKNEROVÁ, PhD. – Mgr. Miroslav KARAHUTA – Mgr. Lucia KAŽIMÍROVÁ

Analýza predpokladov mladých ľudí k leadershipu30

Ing. Adam SOROKÁČ

Tvorba pridanej hodnoty stavebného diela ako výrobku38

MANAŽMENT VECÍ VEREJNÝCH

PhDr. Andrea JANKUROVÁ, PhD.

Kompetentnosť pracovníkov verejnej správy v ČR46

Doc. PhDr. Peter DORČÁK, PhD. – MUDr. Ing. Ján BREZA, PhD. – PhDr. František POLLÁK, PhD.

On-line reputácia poskytovateľov zdravotnej starostlivosti na slovenskom trhu55

Doc. Ing. František LIPTÁK, PhD., DrSc.

Potenciály Slovenska a šance ich racionálneho využitia64

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Ing. Jiří SVÁTEK

Etika v spoločných evropských indikátorech72

RECENZIE

Ing. Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, PhD.

STRATEGICKÝ MANAŽMENT. VYBRANÉ KAPITOLY, Bratislava:

Vydavateľstvo Ekonom, 2014, 98 strán, ISBN 978-80-225-3903-683

NÁZORY

Mgr. Lukáš BAKOŠ

Osobný branding (a kariérny rast)85

INFORMÁCIE

Plán aktivít Slovenskej akadémie manažmentu, o.z. na rok 201492

Informácia o spolupráci SAM, o.z. s World Oxford Coaching Centre of Slovak94

Prihláška za člena SAM 111

Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu, o. z., je určený jej členom, manažérom pôsobiacim v súkromnej i verejnej oblasti, na rôznych stupňoch riadenia a v rôznych oblastiach hospodárstva. Určený je tiež záujemcom z radov vedeckej, odbornej i laickej verejnosti. Uverejňuje vedecké, odborné články a štúdie manažérov z praxe, výskumných pracovníkov a univerzít, príspevky študentov i ďalších záujemcov o problematiku manažmentu podnikania a vecí verejných.

DIALÓGY

**2014
25. číslo
September 2014
ISSN 1337-0510**

Vydáva Slovenská akadémia manažmentu, o.z.. Časopis je zaregistrovaný na Ministerstve kultúry Slovenskej republiky, evidenčné číslo 2980/09. Vychádza 4 x ročne. Cena jedného výtlačku 5 €. Ročné predplatné 20 €. Poštovné a balné 3 €.

Objednávky a predplatné prijíma redakcia časopisu Manažment podnikania a vecí verejných, Palisády 22, 811 06 Bratislava.

Grafická úprava: LAYOUT s. r. o., Bratislava, www.layout.sk
Tlač: SOŠ Polygrafická, Bratislava, tel.: 02/44 88 50 37

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

Adresa redakcie:

**Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY
SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.
Palisády 22, 811 06 Bratislava 1**

**Tel.: 0918 56 26 47
e-mail: sam-km@azet.sk**

IČO: 30867525

EDITORIÁL

Ďalšie číslo nášho časopisu uvedieme citátom úsmevným, milým, pravdivým a aj razantným:

*„V životnom behu človeka vždy nastane taká chvíľa, v ktorej sa „otvorí dvere reality“
a dovnútra vstúpia nároky budúcnosti ...“
Graham Green*

Tento citát sme zámerne zvolili v súvislosti s intenzívnym kontinuumom zmien, ktoré zažívame denne, čím sme vlastne denne konfrontovaní s budúcnosťou i so záujmom o ňu.

Takto sa dostáva Vám vážený čitateľa do rúk č. 25., číslo nášho časopisu, ktorý veríme, že Vás podnieti o záujem na jeho následníka, č. 26.

V tomto čísle, 25, Vám predostierame ďalšie informácie o tom, ako pokračujú výskumy metodológie holistického manažmentu a nadväzných tém, bádateľov pod vedením Prof. Porvazníka. Väzby sú jednak vo sfére kompetentnosti, ale aj vedenia, vodcovstva i etiky.

*„Výskumníci a bádatelia sa vlastne ani nedopúšťajú možných chýb. Ich prípadné omyly sa spravidla stávajú
„vstupnou bránou“ pre ďalších bádateľov k dosahovaniu nových objavov.“
James Joyce*

Upozorníme aj na skutočnosť, ktorej sa aj my tešíme. Ide o prezentované príspevky z prostredia nie tradične publikovaných oblastí v našom časopise – stavebníctvo, zdravotníctvo, osobné znaky a značky, i eventuálne potenciály podnikania. Ide o nové pohľady, čiastkové výskumné poznatky ako aj podnetné námety.

*„Pravdepodobne je lepšie vedieť o všetkom aspoň niečo, než vedieť všetko len o niečom.
Univerzálnosť vždy tvorí dobrý a pevný základ k správne pochopeniu parciálneho.“
Blaise Pascal*

Priebežne pozorujete tendencie a trendy v našom časopise. Smelo ich možno označiť s prioritou sprostredkovania podnetných poznatkov z oblastí, ktoré už napovedá aj názov časopisu. Ide pritom o dôraz na poznatky nové, nábádajúce k určitému smeru konania.

*„Zdá sa, že úspech je pevne prepojený s pracovnou aktivitou. Úspešní ľudia vždy napredujú, idú ďalej.
Zavše sa dopustia aj chýb, ale nevzdávajú sa a lenapredujú vhodne poučení.“
Conrad Hilton*

Pritom dosahovať úspech v živote, taktiež dosahovanie jeho v podnikaní závisí => :

*„Tajomstvo dosahovania úspechu je v pochopení stanoviska druhého...“
Henry Ford I.*

Redakcia praje Vám vážený náš čitateľ, aby vás čakalo prežitie úspešných časov v dobrom zdraví a z radosti z Vašich milých a blízkych.

V mene Redakcie : Fero Lipták

TEÓRIA MANAŽMENTU

V našej súčasnosti, v ktorej neustále viac prenikajú do popredia zložité problémy EÚ, načím sa zaoberať aj s koncepcijnými stránkami ich riešenia, ktoré by malo mať znak úspešnosti pri ich zvládaní. Jednou z možných alternatív je využitie svojráznych vlastností koncepcie holistického prístupu v riešení manažérskych úloh. Ako a prečo? Odpoveď dáva prezentovaný príspevok konceptora holistického prístupu v manažmente.

POTREBA A NEVYHNUTNOSŤ VYUŽÍVANIA HOLISTICKÉHO (CELOSTNÉHO) PRÍSTUPU V MANAŽMENTE RIEŠENIA ÚLOH PROBLÉMOV EURÓPY V GLOBÁLNOHOM PROSTREDÍ

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

ABSTRAKT: Súčasný systém spravovania krajín na planéte Zem. Problémy krízového vývoja v Európe. Príčiny a dôsledky pre Európu ako celok a jednotlivé európske krajiny. Využitie konceptu celostného manažmentu pri riešení východísk krízového stavu v Európe. Potreba a nevyhnutnosť riešenia vedeckovýskumných úloh pri riešení súčasných a budúcich problémov Európy.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: geopoliticko-mocenské prostredie, legislatívno-právne prostredie, obchodno-marketingové prostredie, ekonomicko-finančné prostredie, pracovno-humánne prostredie, vedeckovýskumné prostredie, prírodno-ekologické prostredie, spravovanie krajín, problémy európskych krajín, celostný manažment, filozofia holizmu, východiská z krízy, ohodnocovanie kompetentnosti

ABSTRACT: Contemporary system of governance of countries on the planet Earth. Problems of crisis development in Europe. Reasons and consequences for Europe as a whole and individual European countries. Use of holistic management concept for solving way out of crisis state in Europe. Need and inevitability for solving scientific asks of contemporary and future problems in Europe.

KEYWORDS: geopolitical-power environment, legislative-legal environment, commerce-marketing environment, economic- finance environment, human-working environment, scientific- research environment, natural-ecological environment, governance of countries, problems of European countries, holistic management, philosophy of holism, starting point of solving crisis, evaluation of competence

ÚVOD

Prezentované poznatky a myšlienky v tomto príspevku sú postupne akumulované počas našej celoživotnej vedecko-výskumnej práce. Jej začiatky sa datujú od konca 60-tych rokov minulého storočia. Koncom 90-tych rokov minulého storočia, v roku 1999, sme ich prvýkrát publikovali v monografii s názvom Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v riadení.

Od toho obdobia sme postupne výsledky nášho výskumu publikovali v ďalších štyroch prepracovaných a doplnených monografiách Celostný manažment. V súčasnom období Slovenská akadémia manažmentu, o.z. vydáva 6. vydanie monografie s doplneným názvom Celostný manažment v globálnom prostredí. Toto vydanie je výsledkom 3-ročnej vedeckovýskumnej práce na projekte VEGA (vedeckej garantovanej agentúry MŠVaŠ a SAV) riešenej v spolupráci s tímom kolegov z Katedry manažmentu FPM Ekonomickej univerzity v Bratislave v rokoch 2011-2013. Projekt sme riešili pod názvom Celostná manažérska kompetentnosť, potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania, reg. č. 1/0794/11.

Príprava 6. vydania monografie s rozšíreným názvom bola naplánovaná na prvý rok riešenia novoschváleného výskumného projektu VEGA na roky 2014-2016, reg. č. projektu 1/0539/14 s názvom: Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy. Monografia má byť východisko metodológie riešenia uvedenej grantovej úlohy.

Riešiť možností využívania príležitostí globalizácie, ale aj riešiť problémy, ktoré ohrozujú civilizáciu, by mali predstavitelia (politici, štátnici, zákonodarcovia, ale aj podnikatelia, vedci, pedagógovia i ďalšie vedúce osobnosti v jednotlivých druhoch globálneho prostredia) v celom svete. Úlohy globalizácie úspešnejšie zvládajú vedúce osobnosti v krajinách a na kontinentoch, ktoré sú federálne alebo centrálné spravované. V Európe sa tomuto celostnému spravovaniu bránime, čím sa dostávame do nezávideniahodnej situácie. Jednotlivé krajiny v rámci kontinentálneho zoskupenia sa dokážu určite skôr vysporiadať s problémami, lebo sú vzájomne k sebe solidárnejšie a súdržnejšie. Žiaľ krajiny Európy voči sebe také nie sú. Vyspelé Európske krajiny, ktoré nie sú členmi Európskej Únie sa držia svojej nezávislosti. Krajiny, ktoré sú členmi Únie, ale hospodária s vlastnými menami, využívanie eura odďaľujú a krajiny, ktoré euro využívajú, nie všetky sa sústreďujú na jeho záchranu.

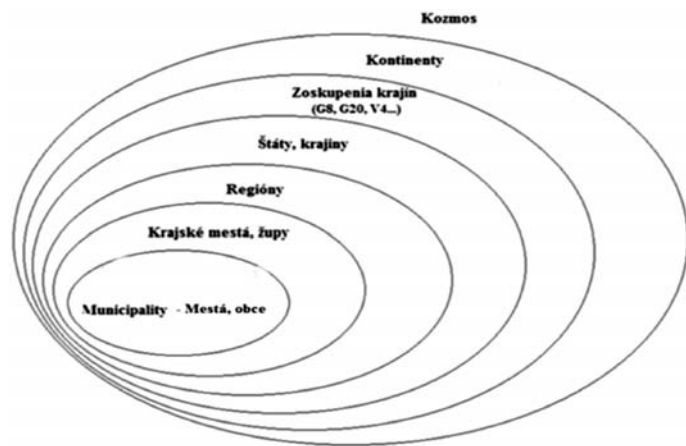
PROBLÉMY SPRAVOVANIA SÚČASNÉHO SYSTÉMU PLANÉTY ZEM A JEJ ČASTÍ

V histórii ľudstva sa existenčné kompetencie (povinnosti, právomoci a zodpovednosti) **delili (rozdeľovali)** napríklad medzi dvoch ľudí rozdielneho pohlavia, v rodine, ale aj v určitej skupine ľudí (v kmeni, osade, dedine, regióne, municipalitách, tiež v národnostnej skupine, krajine, štáte, ale aj v zoskupení krajín ako je napríklad EÚ, BRICS a iných) **na základe dvoch skutočností (princípov):**

- fyzických, vodcovských schopností doplnených aj vojenskou mocou, ale tiež veľkostí vlastného majetku a peňazí. Neskôr a dnes aj na základe rôznou formou získanej politickej moci,
- spirituálnych (humánnych, človečenských) vodcovských vlastností a tým aj spôsobilostí vládnuť, spravovať a zabezpečovať existenčné potreby. Spirituálne spôsobilosti, duchovnú moc vládnuť získavali a získavajú aj dnes jednotlivci geneticky a vzdelávaním (výchovou, výučbou, učením a výcvikom).

Spirituálna vodcovská spôsobilosť (kompetentnosť) a moc spravovať veci iných ľudí, verejne vychádza z uvedomenia si potreby a nevyhnutnosti ľudského správania sa človeka k človeku. Súčasný krízový stav ľudskej civilizácie na planéte Zem svedčí o skutočnosti, že ľudia s rozvinutou vodcovskou duchovnou spôsobilosťou nevyužívajú „zodpovedajúci systém volieb (výberu)“ na získanie politickej moci a tým aj spravovanie vecí verejných.

Súčasná prax predstaviteľov politickej moci svedčí o tom, že aj kandidáti s rozvinutou vodcovskou spirituálnou kompetentnosťou vstupujú do „systému politických strán“ ako ich predstavitelia.



Obr. 1 Zobrazenie planéty Zem ako celku, ktoré tvoria jeho priestorové a geopolitické časti
Systém planéty Zem tvoria časti zobrazené na obr. 1.

Pri poznaní financovania politickej mašínérie však často sami odstupujú z inštitúcií verejného (štátneho resp. samosprávneho prostredia), alebo vzhľadom na verejnú prezentáciu svojich názorov nie sú do vládnych inštitúcií vybraní.

Na mieste je otázka prečo je to na tomto svete tak? Odpoveď zdá sa nie je zložitá. Fyzická vojenská vodcovská moc, opierajúca sa o veľkosť vlastného majetku a peňazí rozhoduje o tom, kto vodcovsky spravuje či vládne v geopoliticko-mocenskom prostredí na tomto svete. A dotýka sa to aj súčasnej vojny na Ukrajine. Je známe a politickí vodcovia USA to nepopierajú, kto vlastne financuje vojnu ukrajinskej armády proti separatistom. Odpoveď je jednoduchá. Ten, kto ju vymyslel a presadil, Spojené štáty. (Hospodárske noviny, 22.07.2014, str.12)

V spoločenských vedách, aj keď sa vo veľkom rozsahu poukazuje na súčasné problémy ľudskej civilizácie, len málo alebo vôbec sa neprichádza k iným modelom spravovania ľudskej civilizácie. „Sme raz a navždy odsúdení k tomu, aby sme sa zmietať medzi dysfunkčným „slobodným trhom“ a často pripomínanými hrôzami socializmu?“ (JUDT, T.: 2011, str.43). Stále sa pohybujeme medzi myšlienkami MilтонаFriedmanna nevyhnutnosti liberalizmu, slobody a odmietania zasahovať do záležitostí druhých a JohnaKeynesa o presvedčení, viere, možnosti a prednosti spoločného rokovania v záujme spoločenského dobra (sociálnej demokracie). Žiaľ, žijeme v období, keď liberáli (pravica) ani sociálni demokrati (ľavica) nie sú schopní nájsť východisko z celosvetovej globálnej krízy.

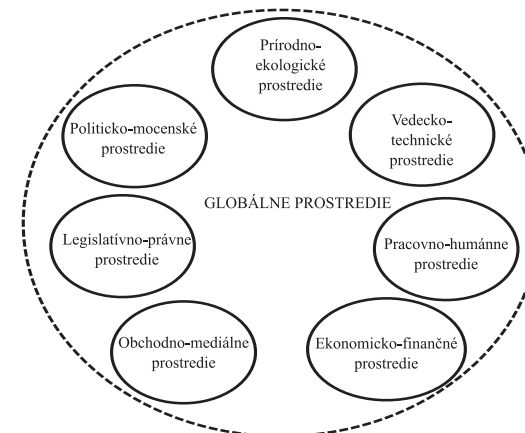
PROBLÉMY EURÓPY V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ

Budúci dlhodobý udržateľný rozvoj celej planéty Zem, jednotlivých kontinentov, Európu nevyvímajúc a zoskupení štátov i štátov samotných bude závisieť od vedecky zdôvodneného systému spravovania krajín a ich zoskupení. Najviac bude závisieť od využívania mechanizmu umožňujúceho postupné zblížovanie úrovne kvality všetkých druhov prostredia v jednotlivých krajinách.

Úroveň rozvoja (stavu) jednotlivých druhov globálneho prostredia v jednotlivých krajinách Európy je veľmi rozdielna. Je to v dôsledku

- rozdielnej veľkosti územia a počtu obyvateľstva,
- doterajšieho historického, politického, ekonomického a kultúrneho rozvoja,
- rozdielneho prírodného surovinného bohatstva,
- rôznej úrovne vedecko-technického a vzdelanostného rozvoja,
- nejednotného systému spravovania jednotlivých krajín a výberu celostnej kompetentných vodcov a manažérov na vládnutie v tej ktorej krajine.

Európa je najmenšia z pomedzi všetkých kontinentov. Podľa posledného sčítavania má Európa 46 štátov. Prevažná väčšina týchto štátov tvoria národy so svojimi vlastnými jazykmi a národnostné a jazykové skupiny, ktoré nemajú svoj materský štát.



Obr. 2 Globálne prostredie na planéte Zem ako celok z jeho častí

Riešiť úlohy dlhodobého udržateľného rozvoja v podmienkach globalizácie na kontinente Európy z pohľadu štrukturálnej neusporiadanosti a nejednotného postavenia európskych krajín je zložitejšie ako na iných kontinentoch. 28 krajín Európy je zoskupených v Európskej únii, 18 krajín je nezávislých, 11 krajín zoskupených v Európskej únii využíva vlastné meny a tie využíva aj 18 európskych krajín, ktoré nie sú členmi Európskej únie.

Úroveň rozvoja (stavu) jednotlivých druhov globálneho prostredia v jednotlivých krajinách Európy a Európskej únie ako sme už poznamenali je veľmi rozdielna. O jej vyrovnávanie a stabilizovanie nemajú záujem niektoré krajiny, niektoré sa k týmto procesom stavajú neutrálne, ale aj negatívne. Viacerým tento stav v Európe vyhovuje.

Celá Európa, vrátane krajín Európskej únie sú vnímané spolu so Spojenými štátmi americkými ako krajiny Západu. Aj cez mnohé geopolitické a mocenské pojiťka Európy a USA predsa len pri spravovaní jednotlivých druhov globálneho prostredia prevláda v USA liberálny model a v mnohých krajinách Európy sociálno-demokratický model.

Obhajovať sociálno-demokratický model spravovania najmä ekonomicko-finančného, obchodno-marketingového, geopoliticko-mocenského, legislatívno-právneho (stručne po-

vedané podnikateľského) globálneho prostredia vo vzťahu k Spojeným štátom americkým či už zo strany krajín Európskej únie, alebo aj ďalších európskych krajín je veľmi obtiažne, ba dokonca nemožné.

Mali by sme sa zamyslieť aké typy resp. aký typ štátu v Európe chceme. Mnohé štáty v Európe už v súčasnosti uplatňujú sociálno-demokratickú politiku. Žiaľ, nevedia ako ju pred USA hájiť. Európski, ale najmä americkí kritici tvrdia, že európsky model je príliš drahý a ekonomicky neefektívny. Je to aj v tradícii a povahe Američanov.

„Ak človek skúma národnú povahu Američanov hlbšie, vidí, že hodnotu všetkého v tomto svete určujú odpovede na jedinú otázku: koľko peňazí to vynesie.“ Alexis de Tocqueville

„Ekonomické myslenie, ktoré praktizujeme posledných temer tridsať rokov nie je súčasťou ľudskej prirodzenosti. Boli časy, keď sme svoje životy riadili iným spôsobom.“ (JUDT, T.: 2011, str. 39,47)

KONCEPT CELOSTNÉHO MANAŽMENTU A POTREBA JEHO VYUŽÍVANIA V SÚČASNOM KRÍZOVOM GLOBÁLNOM PROSTREDÍ

V súčasnom období pre spravovanie určitých celkov a ich častí je možné využívať komunikačné a informačné technológie na manažment v reálnom čase. A to tak pri podnikaní (tvorbe produktov uspokojujúcich ľudské potreby) ako aj v geopolitickom a mocenskom spravovaní, vodcovstve, manažmente celej planéty Zem, jej kontinentov, zoskupení štátov a štátov samotných. A práve rozvoj informačných a komunikačných technológií vytvoril podmienky na využívanie holistického prístupu pri riešení krízových problémov globálneho prostredia na našej planéte Zem.

Náš koncept celostného manažmentu vychádza z dlhoročného štúdia najmä poznatkov všeobecnej teórie systémov a kybernetiky a možností ich uplatňovania v spoločenských a osobitne humánných vedách. Ide o ich osobnú interpretáciu. Tá vychádza zo snahy o ne-tradičné využitie filozofie holistického prístupu pri formovaní predmetu celostného manažmentu.

Niektoré naše pohľady môžu vyznieť ako kontroverzné. Iné z hľadiska súčasného rozvoja napríklad politických vied môžu sa stať ako chybné. Nerobíme si nárok na neomylnosť. Metodológia celostného manažmentu a možností jej využitia v jednotlivých druhoch globálneho prostredia sú naše vlastné. Vychádzajú však z pocitu potreby a presvedčenia nevyhnutností hľadať v spoločenských vedách nové, ne-tradičné prístupy a pohľady na riešenie súčasných a budúcich krízových situácií pri ďalšej existencii a rozvoji ľudskej civilizácie.

Cieľom manažmentu ako vedy je resp. by malo byť objasniť v čom spočíva celostná spôsobilosť, človeka zastávať určitú vodcovskú a riadiacu pozíciu, teda predovšetkým aká je úroveň jeho sociálnej zrelosti, odbornej zdatnosti a praktických zručností.

Ľudskú civilizáciu, jej objekty (živé aj neživé, vytvorené prírodou a človekom) spravujú (manažujú a riadia), samotní ľudia. To v akom stave je súčasná civilizácia závisí aj od stupňa rozvoja vedy o manažmente a jej využívania v praxi. Súčasnej vede sa darí realizovať technologický rozvoj, aj keď výsledky týchto vied sa v určitých smeroch zneužívajú. **Žiaľ spoločenské vedy, ale aj vedy ako celok teda aj interdisciplinárne a multidisciplinárne vedy sú v určitej kríze. Nedarí sa im naplniť svoj prvotný cieľ, ktorým bolo a malo by byť:**

„ĽUDSKÝ ŽIVOT UĽAHČIŤ, ZJEDNODUŠIŤ A ZJEDNOCUJÚCIM VYSVETLENÍM MU DAŤ ZMYSEL.

Najdôležitejšie ľudské a humánne otázky spoločenskými a humánnymi, ale aj interdisciplinárnymi vedami nie sú riešené ani odstránené. Sú to najmä:

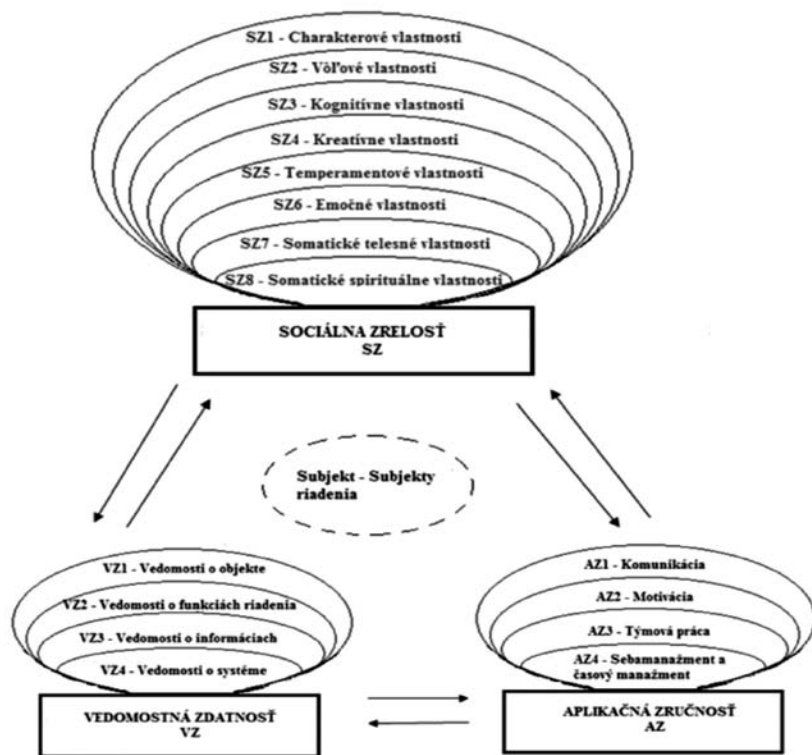
- zmysel a cieľ života,
- ľudská podstata a jej dosahovanie,
- priorita významných hodnôt, etika a morálka,
- výber ľudí s rozvinutou celostnou kompetentnosťou na vedúce, riadiace a zamestnanecké pracovné pozície v politike a verejnej správe pri spravovaní verejného majetku, ale aj na vlastnícke pozície pri podnikaní v súkromnej sfére,
- spravodlivosť, ekonomická demokracia pri vlastníctve a rozdeľovaní vytváraných a vytvorených produktov,
- vytváranie a spravovanie (manažment a riadenie) medzinárodných organizácií a nadnárodných korporácií.“ (Porvazník, J.: 2011, str.16)

Žiaľ, **všetky vyššie uvedené problémy sú** nie len dôsledkom nekompetentnosti politikov v jednotlivých štátoch a vlastníkov majetku v nich, ale **aj v dôsledku krízy v ktorej sa nachádza veda o manažmente** a jej uplatňovanie vo všetkých sférach civilizácie. **Manažment, ako multidisciplinárna veda nevyužíva pri svojich výskumoch a rozvoji celostný prístup, dokonca vo vedeckej komunite nie je snaha, je skôr odmietanie klásť dôraz pri jeho rozvoji a uplatňovaní v praxi na rozvoj a výskum sociálnej zrelosti subjektov manažmentu.** Na mieste je otázka prečo a komu to vyhovuje?

Ukazuje sa, že v súčasnej globálnej kríze nevyriešených pribúda a ochota a schopnosť ľudí riešiť ich sa vytráca. Dokonca mnoho nových problémov vzniká, stále viac ľudí je nezamestnaných, žije v pásmach chudoby, ale stále pribúda aj bohatstvo malej skupiny ľudí. Veda ako celok prostredníctvom ideálov objektivity a špecializácie sa už vopred zriekla ambícií interpretovať univerzum ako celok, v ktorom človek, ľudstvo, dejiny, ale aj technika majú svoje miesto, svoj zmysel a opodstatnenie. Veda vidí pokrok cez samospasiteľnosť rozvoja techniky a zisky, ktoré toto videnie prináša určitej skupine ľudí. Toto myslenie, tento pohľad sa prenáša do všetkých oblastí života najmä americkej a našej európskej manažérskej kultúre.

Celostný prístup k predmetu manažment a filozofia tohto prístupu, nás vedie ku konštatovaniu, že **v kríze je aj veda o manažmente. Sme presvedčení, že celostný prístup k manažmentu prinesie novú kvalitu pri obsadzovaní vedúcich pozícií vo všetkých druhoch globálneho prostredia ľuďmi s rozvinutou úrovňou celostnej manažérskej kompetentnosti.** Súčasná civilizácia potrebuje celostný prístup k forme vzťahov a novú kvalitu manažmentu. Takú, ktorá zodpovedá ľudskej podstate človeka.

Súčasný všeobecný manažment kládol a naďalej v prevažnej väčšine kladie pri formovaní poznatkov a rozvoji teórie dôraz na odborné (vedomostné) a zručnostné (praktické, aplikčné) požiadavky na subjekty manažmentu. Trvalo udržateľný rozvoj, výkonnosť, kvalita práce a produktov práce, každej organizácie stále viac závisí od socializácie jednotlivca, či už je zamestnancom, vedúcim tímu alebo vedúcim organizácie, alebo orgánu. **Socializáciou človeka rozumieme úroveň jeho osobnostných vlastností, na ktorých je založená jeho sociálna zrelosť – miera, úroveň jeho sociálnej spôsobilosti.** Kompetentným manažérom nie je a nemôže byť len odborne zdatný manažér, alebo každý pracovník, ktorý má obrovské vedomosti, ale prakticky ich nie je schopný uplatňovať, alebo ak, tak len v prospech seba, pretože v jeho osobných vlastnostiach prevláda egoizmus. **Celostne kompetentný subjekt manažmentu je každý človek, ktorý svoje odborné vedomosti, praktické zručnosti a osobnostné vlastnosti využíva v prospech ľudského rozvoja civilizácie.**



Obr.3 Pilieri (časti) a zložky celostných pracovných a manažérskych kompetentnosti človeka

Je nevyhnutné, aby všetci vrcholoví predstavitelia jednotlivých druhov globálneho prostredia a na všetkých úrovniach jeho štrukturalizácie dokázali zabezpečiť využitie tak príležitostí, ktoré poskytujú, ale predovšetkým riešiť ohrozenia, ktoré civilizácii prinášajú.

V súčasnosti sú už známe metódy ohodnocovania odbornej zdatnosti, praktickej zručnosti a sociálnej zrelosti a tieto metódy sa využívajú a neustále zdokonaľujú. Využívajú sa najmä vlastními v ekonomicko-finančnom prostredí vrátane globálneho prostredia. Sme presvedčení, že by sme mali využívať aj pri obsadzovaní zamestnaneckých, manažérskych a vodcovských pozícií vo všetkých druhoch (oblastiach) globálneho prostredia, vrátane obsadzovania pozícií v geopoliticko-mocenskom prostredí.

ZÁVER

Zachrániť ľudskú civilizáciu na zabezpečiť udržateľný rozvoj vyžaduje využívať pri spravovaní jednotlivých druhov globálneho prostredia holistický prístup. Vlády sveta sa dohodli, že uvedený prístup sa stáva ústredným bodom svetovej rozvojovej agendy po roku 2015. Čoskoro príjmu ciele udržateľného rozvoja (CUR), ktoré pomôžu nasmerovať svet na bezpečnejšiu a spravodlivejšiu trajektóriu v 21. storočí.

Ludia s rozvinutou celostnou kompetentnosťou, s vysokou mierou sociálnej zrelosti, odbornej zdatnosti a praktických zručností veria, že 21. storočie môže priniesť civilizácii dlhodobý udržateľný rozvoj. Môže aj znamenať aj zničenie planéty zem a života na nej. J.F. Kennedy túto myšlienku vyslovil už pred 50. rokmi slovami: „Človek má vo svojich smrteľných rukách moc odstrániť všetky formy ľudskej biedy a všetky formy ľudského života.“ (Týždenník Ekonom, 9.-15.1.2014, č. 2 str. 32)

LITERATÚRA

1. ALBRECHT, K.: Social Intelligence, The New Science of Success, JosseyBass, ISBN 978-0-470-44434-4
2. CHRISTOPFER, W.T.: Holistic management, New Jersey, John Wiley and Sons, 2007, ISBN 13-978-0-471-74063-6
3. JUDT, T.: Zle se vede Zemi. Pojednání o naše současné nespokojnosti, Rybka Publishers, 2011, ISBN 978-80-87067-32-1
4. PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment, Sprint dva, Bratislava, ISBN 978-80-89393-58-9
5. VÁGNER, I. Management z pohľadu všeobecného a celostného, Brno, MU, ISBN 80-210-3536-6
6. VÁGNER, I. Systém managementu. 2. přepr. vyd. Brno : MU, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
7. VÁGNER, I., SABOLOVIČ, M. Systém managementu organizace a znalostního pracovníka. Ružomberok – SR : VERBUM – vydavatelstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2011, 165 s. ISBN 978-80-8084-652-7
8. Odborné časopisy a odborné články v denníkoch a tlačí: Hospodárske noviny, Týždenník Ekonom

KONTAKT:

Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Katedra manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
e-mail: jan.porvaznik@euba.sk

RECENZOVAL: Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA

Kontrola predstavuje jednu z najdôležitejších funkcií v manažmente. Pri vykonávaní cieľovo orientovaných úkonov za predpokladu dosiahnutia dlhodobých cieľov vrcholným manažmentom prebieha v každom podniku. Ide o činnosť, ktorá sleduje či sa napláňované výsledky stanovených krokov a postupov zhodujú s realitou pri uplatňovaní stratégie a projektov. Stratégie určujú smer podniku do budúcnosti na niekoľko rokov dopredu. Sú založené na manažérskych predpokladoch. Táto funkcia manažmentu je rovnako potrebná a dôležitá vo všetkých úrovniach manažérkeho trojuholníka. Predstavuje konečnú a cyklickú fázu, ktorá sa vykonáva neustále a kontinuálne vo všetkých rovinách riadenia. Je nutná k dosahovaniu cieľov vopred naplánovaných, a tým aj k dosahovaniu očakávaných ziskov.

VÝZNAM A POSTAVENIE STRATEGICKEJ KONTROLY V PODNIKU

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

ABSTRAKT: Strategická kontrola plní smerodajnú funkciu pre vrcholový manažment. Tým prispieva k efektívnejšiemu riadeniu a dosahovaniu jednotlivých cieľov podniku vo všetkých úrovniach organizačnej štruktúry až po samotnú víziu podniku. Spoločným znakom úspešných podnikov je práve schopnosť realizácie vytýčených cieľov, prostredníctvom ktorých oproti konkurencii podniky napredujú a zvyšujú svoj podiel na trhu. V príspevku poukážeme na aspekty strategickej kontroly v teoretickej rovine, zdôrazňujeme jej význam a postavenie v podnikoch na základe získaných poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry podľa renomovaných autorov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Strategický manažment, kontrolovanie, strategická kontrola, stratégia.

ABSTRACT: Strategic control performs a pioneering function for the top management. It contributes to an efficient management and achievement of individual goals of the company at all levels of the organizational structure to actual vision of the company. The common feature of successful businesses is the ability to realize its objectives, through which companies are progressing against the competition and increase their market share. In our paper we highlight the aspects of strategic control in theory; we emphasize its importance and position in the company on the basis of knowledge obtained through domestic and foreign literature from renowned authors.

KEYWORDS: Strategic management, control, strategic control, strategy.

ÚVOD

Strategická kontrola predstavuje jednu zo základných funkcií strategického riadenia podnikov. Prostredníctvom komparácie poukazuje na dosiahnuté výsledky a vopred stanovené, respektíve plánované hodnoty v dlhodobom časom horizonte. Pomocou kontroly sa identifikujú a odкрývajú potenciálne hrozby a slabé stránky. Tie podnikom prináša neovplyvniteľné alebo čiastočne ovplyvniteľné zložité a turbulentné meniace podnikateľské prostredie. Z dôvodu množstva faktorov vplývajúcich na podnik počas dlhého časového obdobia je

podnik vystavený rôznym situáciám. Častokrát sa môžu odkloniť činnosti podniku od jeho poslania, čo vedie k nenaplneniu cieľov a vízie podniku.

TEORETICKÉ POHLADY NA STRATEGICKÚ KONTROLU

Vzhľadom na vymedzenie pojmu strategická kontrola vychádzame z mnohých definícií predovšetkým od renomovaných zahraničných autorov. V príspevku uvádzame postoje pohľadov na strategickú kontrolu. Štúdium literatúry poukazuje na fakt, že mnoho z nich sa zhoduje s podstatou definície strategickej kontroly.

Tradičným prístupom kontroly stratégie je porovnávanie aktuálnych výsledkov so štandardmi.² Presne tak ako súčasťou plánovania je determinovanie cieľov, ich stratégií a postupov nutných k ich dosiahnutiu, kontrola porovnáva vykonané úkony so želanými výsledkami a poskytuje spätnú väzbu, ktorá je nevyhnutná pre manažment na vyhodnotenie výsledkov a vykonanie patričných opatrení.³ Proces kontroly zahŕňa, čo manažér robí, aby sa úkony prispôbovali naplánovaným aktivitám.⁴ Na základe získaných poznatkov môžeme konštatovať, že strategická kontrola vyhodnocuje a porovnáva skutočné udalosti s naplánovanými, a následne slúži ako spätná väzba pre jednotlivé úrovne riadenia. Pokiaľ nie je kontrola vykonaná správne a so súladom činností, jej kvalita sa znižuje s jej efektívnosťou a v najhoršom prípade môže byť priamym dôsledkom nenaplnenia cieľa. Dôvodom je, že komparáciou skutočného a očakávaného stavu sa identifikujú nepredpokladané riziká a chyby. V práci manažérov dochádza k rozdielom medzi plánovanými zámermi a skutočnými výsledkami. Rozdiely vyplývajú z vysokej miery neurčitosti existencie riadených podnikov, ktorá je vyjadrená pravdepodobnosťou ich vonkajších prejavov.⁵ Je dôležité, aby pri kontrole bola vykonaná analýza príčin, ktorá umožní odstrániť odkryté odchýlky a chyby alebo prispeje ku korekcii nedostatkov.

POSTUPY V PROCESE STRATEGICKEJ KONTROLY

Pomocou kontroly sa vytvára cyklický proces pre strategický manažment, ktorý prebieha neustále a môže reagovať flexibilne na zmeny meniaceho sa prostredia.

Manažment môže rozhodnúť o zmene plánov alebo o zvýšení úsilia pre udržanie spoločnosti v kurze.⁶ Vzniká dynamizácia strategického manažmentu, ktorá predstavuje jedinečný a podrobný nástroj manažérov pre ich aktivity zamerané do budúcnosti. Proces strategickej kontroly prebieha v jednotlivých krokoch, ktoré na seba logicky nadväzujú. O tejto skutočnosti informuje schéma 1. V príspevku opisujeme jednotlivé kroky v procese strategickej kontroly znázornené aj v spomínanej schéme.

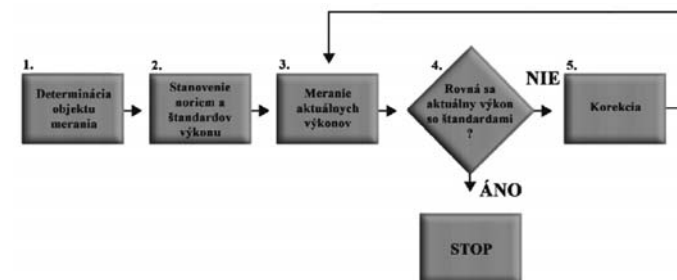


Schéma 1 Model procesu strategickej kontroly⁷

5 KROKOV STRATEGICKEJ KONTROLY:

1. krok: determinácia objektu merania

Pri tejto determinácii manažéri musia špecifikovať, ktoré výsledky a procesy implementácie budú monitorované a vyhodnotené. Všeobecne vychádzajú objekty merania zo sledovanej stratégie spoločnosti. Ilustračným príkladom môže byť podnik, ktorý poskytuje služby ako McDonald's, jeho objekty merania sú časové intervaly obsluhy zákazníkov alebo smernice kvality jedla.⁸ V tomto prípade procesy a výsledky musia byť merateľné a najväčší význam majú mať tie, ktoré majú najväčší podiel výskytu problémov alebo nákladov.

2. krok: stanovenie noriem a štandardov výkonu

Štandardy a normy pre merania výkonov sú detailným vyjadrením strategických cieľov. Sú to merania akceptovateľných výsledkov, kde má každý štandard tolerančný interval, ktorý determinuje uspokojujúce výsledky. Štandard je singulárny bod kontinua možného správania sa, nie je vždy nutnosťou dodržiavať výkon do toho bodu, odchýlky sú akceptovateľné v určených limitoch.⁹ Tento krok umožňuje naplňať poslanie kontroly, ktorým je komparácia štandardu so skutočnými výsledkami práce.

3. krok: meranie aktuálnych výkonov

Vykonávajú sa vo vopred určených časových intervaloch, ktoré je nutné dodržiavať pre efektivitu hodnotenia a samotnej kontroly. Zber a porovnávanie informácií je nevyhnutným faktorom k determinácii odchýlok od plánu, taktiež uľahčujú rozhodovanie manažéra o korekciách.¹⁰ Techniky merania sa menia od diverzity jednotlivých situácií, aj keď meranie môže byť často nepresné, je nevyhnutným krokom kontroly. V tejto súvislosti vzniká priestor pre neočakávané zistenia, ktoré sa líšia od plánu a môžu výrazne prispieť alebo sa stať efektívnym ohodnotením.

4. krok: komparácia skutočného výkonu so štandardmi

Kontrolu treba merať v súvislosti s porovnávaním štandardov, pretože poukazuje buď na harmóniu hodnôt, ktoré boli porovnávané alebo vytvorí priestor pre uskutočnenie korekcie. Tento krok sa môže zdať ako jednoduchá záležitosť. Zahraniční autori poukazujú na skutočnosť, že tomu tak vždy nie je. Ak kvalita nie je vždy kvantifikovateľná, v týchto prípadoch je náročné zmerať kvalitu výkonu.¹¹ Pokiaľ sú výkony rozsiahle a náročné na meranie je veľmi ťažké nielen ich meranie, ale aj stanovenie štandardov.

5. krok: korekcia

Pokiaľ sa skutočné merania nenachádzajú v tolerančnom intervale, je potrebné zakročiť a vykonať korektívne opatrenia. Súčasťou korekcie je aj prevencia, aby sa vzniknuté problémy v nasledujúcom období alebo sérii neopakovali. Nestačí napraviť problém, ale je nutnosťou zabezpečiť, aby sa tie isté problémy neopakovali,¹² a mohli by sa tak plniť ciele strategického plánu.¹³

Kroky 1 až 5 poukazujú na skutočnosť, že strategická kontrola sa uskutočňuje prostredníctvom vykonávania mesačných kontrol plnenia zámerov daného strategického plánu, priebežným vyhodnocovaním plnenia zámerov strategického plánu a na základe získaných informácií má za úlohu ročne vyhodnocovať plnenie jednotlivých zámerov v súvislosti s vytváraním krátkodobých plánov počas implementácie stratégie.¹⁴

Kontrola stratégie sa dá charakterizovať ako forma kontroly riadenia.¹⁵ Podľa Robinsona a Pearceho existujú štyri typy strategickej kontroly. V tabuľke 1 charakterizujeme práve tieto typy strategickej kontroly. Medzi samotnou implementáciou stratégie a jej dosiahnutými výsledkami jednotlivých zámerov plynie dlhý časový úsek. Počas spomenutého časového úseku sa investuje a mnoho projektov a úloh je vykonaných pre implementáciu stratégie. Taktiež sa mení environmentálne prostredie a vnútorné prostredie podniku. Pre úspešnú implementáciu stratégie sa musí usmernenie a aktivity podniku adaptovať na meniace sa podmienky zložitého podnikateľského prostredia.

Typy strategickej kontroly				
Základná Charakteristika	Kontrola predpokladov	Kontrola implementácie	Strategický dohľad	Kontrola špeciálnej výstrahy
Objekty kontroly	plánované predpoklady a plán	klúčové ťahy a míľniky stratégie	Potenciálne hrozby a príležitosti	výskyt neočakávaných udalostí
Stupeň zamerania	vysoký	vysoký	Nízky	vysoký
Akvizícia dát:				
Formalizácia	Stredná	vysoká	nízka	Vysoká
Centralizácia	nízka	stredná	nízka	vysoká
Použitie s:				
Environmentálne faktory	Áno	zriedkavo	Áno	áno
Industriálne faktory	áno	zriedkavo	áno	áno
Špecifické faktory stratégie	nie	áno	zriedkavo	áno
Špecifické faktory podniku	nie	áno	zriedkavo	zriedkavo

Tabuľka 1 Charakteristika 4 typov strategickej kontroly¹⁶

Jednotlivé typy strategickej kontroly podrobne charakterizujeme a poukazujeme na jej význam a postavenie v strategickom manažmente:

1. Kontrola predpokladov

Stratégie sú založené na určitých predpokladoch a predpovediach. Ak je niektorý z predpokladov neplatný, stratégia musí byť upravená. Neplatnú premisu je potrebné rozpoznať a odmietnuť v čo najnižšom časovom úseku, aby sa mohol návrh na zdokonalenie stratégie prijať okamžite. Kontrola premís je navrhnutá tak, aby systematicky a kontinuálne sledovala či sú predpoklady, na ktorých je stratégia postavená aktuálne a platné¹⁷. Správne premisy sú kľúčové k úspechu stratégii, pretože na podnik vplývajú aj faktory z meniaceho sa vonkajšieho prostredia, ktoré podnik pod kontrolou nemá. Patria sem faktory ako sú napríklad inflácia, vedecko-technický rozvoj, legislatíva, regulácie, demografické a sociálne zmeny.

1. Kontrola implementácie

Kontrola implementácie zahŕňa viacero krokov, ako programy, investície a kroky, ktoré sa objavujú v dlhej časovej perióde. Kľúčoví ľudia sú prevelení alebo prijatí na funkčnú pozíciu. Okrem pracovnej sily sa mobilizujú aj zdroje. Kontrola implementácie je forma strategickej kontroly, ktorá musí byť vykonávaná paralelne s dňaním.

Tu rozlišujeme dva typy:

a) Monitorovanie strategických hrozieb

Strategické hrozby poskytujú manažerom informácie, ktoré im pomáhajú determinovať či celková stratégia prebieha tak, ako bola naplánovaná. Jeden prístup poukazuje na začiatok plánovacieho procesu, kedy je nutné vyčleniť hrozby a kritické faktory hrozieb, aby mohla byť stratégia úspešná. Manažéri ich po vyčlenení z ostatných aktivít sledujú frekvenciou. Iným prístupom je štart/stop hodnotenie. Toto hodnotenie sa spája s časom, nákladmi, výkonom a vývojom asociovanými s jednotlivými hrozbami.

b) Mílnik hodnotenia

Počas implementácie stratégie treba identifikovať významné mílniky, ktoré sa dosahujú. Tieto mílniky sú kritickými udalosťami hlavnej alokácii zdrojov alebo priechodu určitého časového intervalu. K hodnoteniu mílnika môže dôjsť súčasne s významným krokom strategicko implementácie alebo ak je vyriešená zásadná neistota.

2. Strategický dohľad

Predchádzajúce typy kontrol sú cielene zamerané, na druhej strane strategický dohľad nie. Strategický dohľad je navrhnutý tak, aby monitoroval širokú škálu udalostí vo vnútri a mimo organizácie, ktoré môžu mať vplyv na priebeh stratégie¹⁸. Podstatou je, že dôležité a neočakávané informácie môžu byť odokryté počas všeobecného monitorovania viacnásobných zdrojov informácií. Dohľad musí byť čo najviac rozostrený ako je možné, má byť voľným snímaním prostredia.

4. Kontrola špeciálnej výstrahy

Posledným typom kontroly je kontrola ktorá je podmnožinou predošlých troch typov strategicko kontroly. Vyžaduje veľmi dôkladné a často rýchle prehodnotenie podnikovej stratégie v dôsledku náhlej a neočakávanej udalosti, ktorá môže počas dlhého obdobia nastať. Manažéri musia mať schopnosť pružného reagovania, pretože vykonávajú rozhodnutia pod tlakom a tie môžu byť rozhodujúce pre úspech stratégie.

Na status jednotlivých typov strategicko kontroly v časových intervaloch poukazujeme v schéme 2.

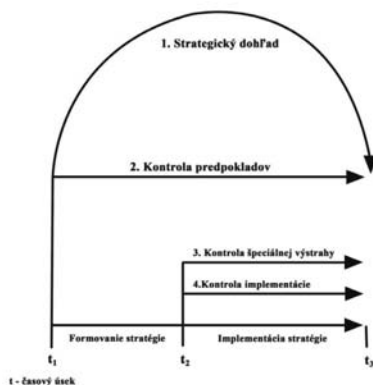


Schéma 2 Model typov strategicko kontroly¹⁹

Vzhľadom na získané poznatky týkajúce strategicko kontroly v teoretickej rovine sme zdôraznili význam a postavenie strategicko kontroly v podniku. Informácie získané štúdiom domácej a zahraničnej literatúry sú prínosom pre mnohé podniky nielen na domácom trhu, ale aj v zahraničí nachádzajúce sa v meniacom sa, zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí. Mnohé z nich môžu byť aj ilustračným príkladom pre nové vznikajúce podniky bez ohľadu na ich veľkosť, právnu formu podnikania a odvetvie, v ktorom budú pôsobiť. Štúdiom odbornej literatúry sme porovnávali názory domácich a zahraničných renomovaných autorov o strategicko kontrole ako súčasť strategického manažmentu.

PRÍKLADY ZO SÚČASNEJ PRAXE

Mnohí manažéri v rôznych štátoch sa pri výskumoch, venovaných stratégiám, vyjadrovali v tom zmysle, že samotná schopnosť realizovať stratégiu je dôležitejšia ako ich tvorba.²⁰

V podnikoch je dôležité vytvoriť kontrolný rámec, ktorý:

- bude obsahovať sito prepúšťajúce do fázy realizácie iba aktivity, ktoré súvisia so stratégiou a len toľko aktivít, koľko sú schopné zabezpečiť obmedzené zdroje podniku,
- zaisťujú maximálnu efektívnosť pri poskytovaní správnych produktov správnym zákazníkom z hľadiska podniku ako celku.

Takýto kontrolný rámec tvorí Balanced Scorecard, Goal-Question-Metric a multiproject management (ide o riadenie súboru či portfólia projektu).

Vytvorenie kontrolného rámca je dôležitým aspektom podnikov, pretože v súčasnom zložitom a prudko meniacom sa podnikateľskom prostredí dokáže merať výkonnosť podniku. Výhodou je, že uvedené nástroje sa v podnikoch využívajú kombinovane.²¹

Implementovaná stratégia sa musí kontrolovať, aby sa určil rozsah, v akom sa dosahujú ciele. Je to nevyhnutné najmä z dvoch príčin. Proces formulovania stratégie je väčšinou subjektívny, hoci sa na jeho objektivizáciu vynakladá veľké úsilie. Podstatný test reality prichádza až po jej implementácii. Preto strategickí manažéri musia sledovať signály trhov ako odozvu na stratégie. Musia tiež poskytovať potrebné metódy kontroly, ktoré zabezpečia, že strategicko plán sleduje. Ďalšia príčina je v tom, že stratégia sa často implementuje v rýchlo meniacom sa prostredí, preto kontrola je potrebná na spoznanie a prispôsobenie sa novým okolnostiam.²²

Uvedené nástroje kontroly realizovateľnosti a realizácie stratégie pomáhajú znižovať riziko neúspechu. Je veľmi pravdepodobné, že v takom prípade bude stratégia realizovaná s maximálnym účinkom.²³

ZÁVER

Pri pomyslení na pojem strategicko kontrola, nám slovo stratégia determinuje naplánovanú kontrolu v dlhodobom časovom horizonte. Na prvý pohľad sa zdá komparácia plánovaných hodnôt s dosiahnutými hodnotami nie náročný proces. Podniky však so širokým spektrom pôsobnosti, diferencovanou výrobou a veľkým počtom zamestnancov a zákazníkov získavajú enormné množstvo údajov. Ich spracovanie je mnohokrát náročné a výskyt odchýlok pravdepodobnejší. Úspech podnikov spočíva práve v identifikovaní odchýlok a ich eliminácii, aby sa vytýčené ciele mohli uskutočniť. Vplyvom meniaceho sa zložitého podnikateľského prostredia počas dlhodobého horizontu týmto podnikom sa komplikuje plnenie strategicko cieľov. Iba kvalitná strategicko kontrola umožňuje tieto ciele plniť a jej smerodajná funkcia udržuje manažmentu nadhľad na samotný chod podniku. Z nadobudnutých

poznatkov záverom môžeme skonštatovať, že vykonávaním strategickej kontroly v podnikoch sa prostredníctvom nej zdokonaľujú procesy strategického manažmentu, čo hodnotíme pozitívne.

- ¹ PEARCE, J.A. – ROBINSON, R.B. 1991. *Strategic management*. 4. vyd. Boston: RICHARD D. IRWIN, 1982. s. 364.
- ² CAMILLUS, J.C. 1986. *Strategic Planning and management control*. Lexington: D.C.Heath, Lexington Books, 1986. s. 11.
- ³ MONATARI, J.R. – MORGAN, C.P. – BRACKER, J.S. 1990. *Strategic management: A choice approach*. 3. vyd. Orlando: The Dryden Press, 1990. s. 264.
- ⁴ MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 233.
- ⁵ MONATARI, J.R. – MORGAN, C.P. – BRACKER, J.S. 1990. *Strategic management: A choice approach*. 3. vyd. Orlando: The Dryden Press, 1990. s. 264.
- ⁶ HUNGER, J. D. - WHEELLEN, T. L. 1993. *Strategic management*. 4.vyd. USA: Addison-Wesley Publishing company, Inc., 1993. s. 298.
- ⁷ HILL, C.W.L. – JONES, G.R. 1989. *Strategic management*. 1. vyd. Boston: Houghton Mifflin, 1989. s. 258.
- ⁸ HIGGINS, J.M. – VINCZE, J.W. 1993. *Strategic management: Text and cases*. 5.vyd. Orlando: The Dryden Press, 1993. s. 358.
- ⁹ MONATARI, J.R. – MORGAN, C.P. – BRACKER, J.S. 1990. *Strategic Management A Choice Approach*. 3.vyd. Orlando: The Dryden Press, 1990. s. 264.
- ¹⁰ HIGGINS, J. M. – VINCZE, J. W. 1993. *Strategic Management: Text and Cases*. 5.vyd. Orlando: The Dryden Press, 1993. s. 358.
- ¹¹ HIGGINS, J. M. – VINCZE, J. W. 1993. *Strategic Management: Text and Cases*. 5.vyd. Orlando: The Dryden Press, 1993. s. 359.
- ¹² HUNGER, J. D. - WHEELLEN, T. L. 1993. *Strategic Management*. 4.vyd. USA: Addison-Wesley Publishing company, 1993. s. 297.
- ¹³ PAPULA, J. 1993. *Strategický manažment*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 1993. s. 185-187.
- ¹⁴ YAVITZ, B. – NEWMAN, H. 1982. *Strategy in action*. 1.vyd. New York: Free press, 1982. s. 207.
- ¹⁵ PEARCE II., J. A. - ROBINSON JR., R. B. 1991. *Strategic management*. 4.vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1982. s. 369.
- ¹⁶ PEARCE II., J. A. - ROBINSON JR., R. B. 1991. *Strategic management*. 4.vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1982. s. 365.
- ¹⁷ SCHREYOGG, H. – STEINMANN, H.G. 1987. *Strategic control: A new perspective. The Academy of Management review* [online]. 1987, vol. 12, no. 1 [cit. 1987-01-01]. Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/257996?uid=3739024&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103003585171>>. s.101
- ¹⁸ PEARCE, J.A. – ROBINSON, R.B. 1991. *Strategic management*. 4. vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1982. s. 366.
- ¹⁹ LEADERSHIP ADVANTAGE. 2011. *Making Strategy Everyone's Job*. Dostupné na internete: <<http://leadershipadvantage.com/strategyeveryonesjob.html>>. [cit. 13.05.2011]
- ²⁰ ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing, 2003.
- ²¹ SEDLÁK, M. 2009. *Základy manažmentu*. Bratislava : IURA Edition, 2009.
- ²² ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing, 2003.

LITERATÚRA

1. CAMILLUS, J. C. 1986. *Strategic Planning and management control*. 1.vyd. Lexington: D.C.Heath, Lexington Books, 1986. ISBN 0-669-10315-2.
2. HIGGINS, J. M. – VINCZE, J. W. 1993. *Strategic management: Text and cases*. 5.vyd. Orlando: The Dryden Press, 1993. ISBN 0-03-054757-1.
3. HILL, C. W. L. – JONES, G. R. 1989. *Strategic management*. 1. vyd. Boston: Houghton Mifflin, 1989. ISBN 0-395-59245-3.
4. HUNGER, J. D. - WHEELLEN, T. L. 1993. *Strategic management*. 4.vyd. USA: Addison-Wesley Publishing company, Inc., 1993. ISBN 0-201-55838-6.

5. JANKELOVÁ, N. – MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. – MIŠÚN, J. 2013. Význam strategického rozhodovania v mikropodnikoch a veľmi malých podnikoch na príklade Slovenskej republiky. *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 61, č. 7, s. 737-756.
6. LEADERSHIP ADVANTAGE. 2011. *Making Strategy Everyone's Job*. Dostupné na internete: <<http://leadershipadvantage.com/strategyeveryonesjob.html>>. [cit. 13.05.2011]
7. MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. 5.vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-07-7.
8. MONATARI, J. R. - MORGAN C. P. - BRACKER, J. S. 1990. *Strategic management: A choice approach*. 3.vyd. Orlando: The Dryden Press, Inc., 1990. ISBN 0-03-008857-7.
9. PAPULA, J. 1993. *Strategický manažment*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 1993.
10. PEARCE II., J. A. - ROBINSON JR., R. B. 1991. *Strategic management*. 4.vyd. Boston: RICHARD D. IRWIN, Inc., 1982. ISBN 0-256-08323-1.
11. PORVAZNÍK, J. – LJUDVIGOVÁ, I. 2013. The pillars of holistic governance (leadership and management) of global environment on planet Earth. *11th EBES conference - Ekaterinburg, september 12-14, 2013, Ekaterinburg, Russia*. Istanbul: Teknik Basim Matbaacilik, 2013. ISBN 978-605-64002-2-3.
12. REMENOVÁ, K. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2012. Štýly rozhodovania manažérov a interné pracovné parametre. *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, roč. 9, č. 3, s. 51-64.
13. SEDLÁK, M. 2009. *Základy manažmentu*. Bratislava : IURA Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2.
14. SCHREYOGG, H. – STEINMANN, H.G. 1987. *Strategic control: A new perspective. The Academy of Management review* [online]. 1987, vol. 12, no. 1 [cit. 1987-01-01]. Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/257996?uid=3739024&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103003585171>>. s.101
15. ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
16. YAVITZ, B. – NEWMAN, H. 1982. *Strategy in action*. 1.vyd. New York: Free press, 1982. ISBN 0-02-935970-8.

KONTAKTNÉ ÚDAJE

Ing. Juraj Mišún, PhD.

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Katedra manažmentu FPM

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava V

tel.: +421/2/67295632, +421/2/67295613

e-mail: juraj.misun@euba.sk, ivana.hudakova@euba.sk

Ing. Iveta Kufelová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Katedra podnikovohospodárska FPM

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava V

tel.: +421/2/67295563

e-mail: iveta.kufelova@euba.sk

Recenzoval: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

Aké by malo byť vodcovstvo, čo by malo a čo by nemalo byť v etickom vodcovstve. Vodcovstvo, ktoré napomáha, „slúži“ záujmom, ktoré sa majú dosiahnuť. Ako to realizovať. Prípadová štúdia k dokresleniu rozpracovanej tematiky.

KONCEPCIA SLÚŽIACEHO VODCOVSTVA

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Na akademickej pôde je dnes veľký záujem o preskúmanie povahy etického vodcovstva, predovšetkým kvôli mnohým etickým škandálom v organizáciách. V súčasnosti v centre pozornosti je najmä teória slúžiaceho vodcovstva. Slúžiace vodcovstvo je historicky starý koncept, termín voľne používaný na naznačenie toho, že lídrovou primárnou úlohou je slúžiť ostatným zamestnancom. Moderná éra slúžiaceho vodcovstva začala článkom Roberta Greenleafa „The Servant as Leader“ z roku 1970. Slúžiace vodcovstvo predstavuje len jeden prístup k vedeniu, a nie je pre každého.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: etika, vodcovstvo, líder, slúžiť

ABSTRACT: On the academic front, there has been a strong interest in exploring the nature of ethical leadership, particularly because of the many recent ethical scandals in organizations. At present, in the center of attention, there is theory of servant leadership. Servant leadership is an age-old concept, a term loosely used to suggest that a leader's primary role is to serve others, especially employees. The modern era of servant leadership began with a paper, The Servant as Leader, written by Robert Greenleaf in 1970. Servant leadership is only one approach to leading, and it isn't for everyone.

KEYWORDS: ethics, leadership, leader, to serve

ÚVOD

*„...veľký vodca je videný najprv ako sluha...“
R.K. Greenleaf*

Výskum vodcovstva bol dlhé desaťročia zameraný na hľadanie jednotnej definície vodcovstva, na skúmanie toho, akí by vodcovia mali byť, prípadne aký štýl vodcovstva je najefektívnejší pri realizovaní vodcovskej roly. Ústrednými prvkami spájajúcimi sa s vodcovstvom v minulosti boli predovšetkým vízia, ovplyvňovanie, vlastnosti vodcov, ich zručnosti, či otázky nasledovníctva. V súčasnosti sa do popredia v súvislosti s vodcovstvom dostávajú skôr pojmy ako charakter, etika, morálka alebo zodpovednosť. Vodcom budúcnosti nie je charizmatická „celebrita“, ktorá vodcovstvom chce docieľiť moc, prestíž a osobný úspech, ale pokorný služobník, ktorý viac načúva ľuďom a ich potrebám a snaží sa dať ľudskej práci vnútorný zmysel. Výskum vodcovstva sa preto aktuálne sústreďuje na etické teórie vodcovstva, medzi ktoré zaraďujeme aj koncepciu slúžiaceho vodcovstva.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ETICKÝCH TEÓRIÍ VODCOVSTVA

Zvýšená pozornosť je „etickým“ teóriám vodcovstva, medzi ktoré sa okrem slúžiaceho vodcovstva zaraďuje napríklad koncepcia spirituálneho vodcovstva alebo teória autentického

vodcovstva, venovaná až v posledných desiatich rokoch. Medzi hlavné príčiny rastúceho záujmu o etické aspekty vodcovstva u akademikov i manažérov môžeme zaradiť nasledovné:

*** Neetické, nezodpovedné a bezcharakterné správanie na vrcholových manažérskych postoch**

Prvým dôvodom rastúceho významu etiky vo vodcovstve sú početné prípady nezodpovedného, neetického a bezcharakterného správania na vrcholových manažérskych pozíciách v posledných rokoch. Finančná kríza a s ňou spojené pády veľkých spoločností odhalili neetické správanie a rozhodovanie niektorých lídrov. Boli to lídri talentovaní, ctižiadostiví i charizmatickí. Kríza však upozornila na slabiny mnohých dovtedy nekriticky „ospevovaných“ manažérov. Lajdáckosť, nezodpovednosť, chamtivosť, rozhadzovačnosť, sprenevery – to sú charakteristické črty manažérov, ktorí sa pričínili o stále pretrvávajúcu krízu.[11] Čas ukázal, že šéfovia skrachovaných alebo štátom zachránených inštitúcií venovali viac pozornosti hrianiu golfu alebo bridžu než vedeniu podniku, prostredníctvom účtovných manipulácií získavali pre seba a „blízkyh“ ľudí miliónové bonusy, zahmlievali straty firmy, poskytovali výhodné úvery pre vplyvných ľudí a ani v najkritickejších okamihoch si neodopreli štedré odmeny za „kvalitne odvedenú prácu“. A. Bezák potvrdzuje, že „vedomé prospechárske zneužívanie schopností je vážnym problémom na manažérskych postoch. Navyše, platí predpoklad, že čím ich má manažér vyvinutejšie, tým je väčšia pravdepodobnosť, že jeho prípadné zneužitie zverenej moci bude vysoko sofistikované a takmer dokonale skryté“.[1] Požiadavka na slušné správanie a konanie lídrov patrí medzi naliehavé potreby praxe. Skúsenosti a odbornosť sú nevyhnutnou podmienkou na zastávanie vodcovskej pozície, no zamestnanci očakávajú od svojich lídrov aj niečo viac. Sú ochotní nasledovať len lídrov, ktorí sa vyznačujú istými hodnotami a určitým správaním. Budú nasledovať len lídrov, u ktorých sú v súlade etické a odborné kvality.

*** Chýbajúci zmysel vykonávanej práce u mnohých zamestnancov**

Druhým faktorom, ktorý spôsobuje zvýšený záujem o uvedené koncepcie vodcovstva je nespokojnosť ľudí s prácou, ktorú vykonávajú. Problémom pritom nie je práca samotná, ale chýbajúca zmysluplnosť zamestnania a fakt, že mnohým ľuďom práca neprináša žiadne potešenie. Výskumy ukazujú, že väčšina zamestnancov nevidí vo svojej práci zmysel, vnímajú ju ako nudnú, monotónnu, rutinnú činnosť, bez pridanej hodnoty pre seba i podnik. Málo šéfov si uvedomuje, že ľudia chcú byť súčasťou niečoho „väčšieho“, podieľať sa na naplňaní určitej vízie, plniť nejaké poslanie, vykonávať prospešnú a hodnotnú prácu. Nové štúdie ukazujú, že najväčším motivátorom pre ľudí je práca, ktorá má zmysel a zažívajú v nej úspech [14].

*** Pokora je vo vodcovstve dôležitejšia ako charizma**

Ideálnym vodcom 20. storočia bol charizmatický hrdina, ktorý „zachránil“ podnik v poslednej chvíli prostredníctvom originálnej vízie, ktorú ostatní ľudia s nadšením nasledovali. Model „génia s tisíckou pomocníkov“[4] však zlyhal akonáhle líder nebol na blízku, aby „vletel dnu a zachránil situáciu“[5]. Paradigma „líder ako hrdina“ v súčasnosti ustupuje do úzadia. Potvrdzuje to R. Semler zo spoločnosti Semco SA: „Myšlienka, že vodcovstvo je vecou jednej

osoby s víziou a poslaním, ktorá pre organizáciu nájde ten najlepší postup a štruktúru, jednoducho nie je pravdivá. Vedenie sa nemusí sústrediť okolo jednej osoby alebo malej skupiny.“[5] Vodcovstvo nie je individuálnym cvičením, ale tímovou prácou, preto lídri vytvárajú schopné a šikovné tímy riadiacich pracovníkov. Skutoční lídri sú vždy „lídmami lídrov“[9].

Vodcovstvo založené na osobnej charizme viedlo k zamestnávaniu „pseudolídrov“, počnúc manipulativným egocentrikmi až po korporátnych psychopatov. Aj J. Collins sa domnieva, že jedným z najškodlivejších trendov v nedávnej histórii je tendencia vyberať na vrcholové manažérske posty charizmatických lídrov so statusom celebrity a prehliadať potenciálnych, ale menej oslňujúcich vodcov, ktorí sa vyznačujú pokorou a ambíciou slúžiť[4]. Vodcovstvo je aj o pokore, ktorá je cnosťou charakteru a nadobúda sa cvikom. Lenže pojem „pokora“ sa v podnikateľskom prostredí často chápe nesprávne. Pokorný človek sa považuje za človeka bez ambícií, ktorý si nezaslúži úctu. Podľa Havarda je pokora postoj, ktorý umožňuje človeku vzťahovať sa k ostatným ľuďom[9]. Vďaka pokore získavajú lídri spontánnu úctu k ostatným a táto úcta nabáda na službu druhým. Pokora vo vodcovstve znamená, že lídri skôr ťahajú, než tlačia, skôr učia, než velia, skôr inšpirujú, než vyčítajú. Vodcovstvo nie je ukazovaním moci, ale umocňovaním potenciálu druhých. Pokora v rozhodovaní znamená, že rozhodnutia neprijíma líder sám, ale rozhoduje spolu s ostatnými. Pokora tiež znamená, že lídri sa ne snažia byť nenahraditeľní, delia sa o informácie a vytvárajú podmienky pre druhých, aby sa im v práci darilo. V tejto súvislosti je jednou z najdôležitejších úloh lídra výber najbližších spolupracovníkov a vytvorenie podmienok pre úspešné odovzdanie funkcie svojmu nástupcovi. P. Dourado sa domnieva, že „viera v seba a pokora sú dve vlastnosti, ktoré majú všetci veľkí lídri spoločné“[5].

J. Collins na základe niekoľko ročného výskumu vlastností lídrov, ktorým sa podarilo dosiahnuť zlepšenie výsledkov spoločnosti z dobrých na skvelé, zistil, že pokora je z hľadiska vodcovstva kľúčová k dosiahnutiu veľkého skoku vpred. Podľa J. Collinsa práve táto cnosť odlišujú lídrov od „tých druhých“. Tí druhí nemajú záujem podriať svoje ego požiadavkám spoločného dobra. Slovom J. Collinsa: „Pre nich bude práca vždy len a len o tom, čo získajú: slávu, peniaze, obdiv, moc, a nie o tom, čo vybudujú, vytvoria a k čomu prispievajú.“[4] Pre skutočných lídrov je práca príležitosťou slúžiť druhým a dosahovať spoločné dobro.

* **Zisk v mene služby**

Mnohí manažéri podnikov si neuvedomujú zásadný rozdiel medzi „službou v mene zisku“ a „ziskom v mene služby“. *Služba v mene zisku* znamená, že hlavným motívom je materiálny úžitok. Služíme iba dovtedy, kým získavame, ale potom už nie. *Zisk v mene služby* znamená, že lídrove motívy sú predovšetkým altruistické. Podnik slúži zákazníkom, aby uspokojil ich potreby. Zisk prichádza až následne vo forme odmeny, platby za dokonalosť služby.[9] Sociálne zodpovední vlastníci a lídri v podnikoch čoraz častejšie prichádzajú k záveru, že orientácia na maximalizáciu zisku z hľadiska dlhodobého udržateľného rozvoja ich organizácie nepostačuje. Neznamená to, že podniky by sa mali vzdať cieľa pracovať so ziskom. Dôležité je, že popri prinášaní úžitku pre seba, by mali prinášať úžitok aj pre spoločnosť. A. Havard sa domnieva, že pre mnohých podnikateľov a manažérov podnikanie nie je v prvom rade zarábaním peňazí, ale skôr nástrojom dosahovania osobnej a organizačnej dokonalosti, dosahovania niečoho zmysluplného spolu s ostatnými.[9] F. Michelin, prezident spoločnosti Michelin, bol presvedčený, že hlavným cieľom podnikania nie je zisk, ale služba zákazníkom, zamestnancom a celej spoločnosti. J. Collins na základe skúmania skutočne výnimočných

a dlhotrvajúcich spoločností dospel k záveru, že ziskovosť je nevyhnutnou podmienkou existencie pre tieto spoločnosti, ale nie je cieľom samotným.[3] Slovom D. Petersena, niekdajšieho CEO spoločnosti Ford: „Kľasť zisky až po ľuďoch a produktoch bolo vo Forde magické.“[3]

Pre mnohých podnikateľov a lídrov podnikanie nie je v prvom rade zarábaním peňazí, ale skôr nástrojom dosahovania osobnej a organizačnej dokonalosti, dosahovania niečoho zmysluplného spolu s ostatnými. Osobnostne vyzretých podnikateľov nepoháňa osobný finančný zisk alebo obsesívna túžba zvyšovať hodnotu pre akcionárov. Zisk je žiaducim cieľom podnikateľskej aktivity, ale nie je jeho zmyslom.

2. KONCEPCIA SLÚŽIACEHO VODCOVSTVA

Koncepcia slúžiaceho vodcovstva predstavuje jednu z historicky najstarších etických teórií vedenia a je označovaná v zahraničnej literatúre ako „servant leadership“, teda „vodcovstvo prostredníctvom služby“ alebo „slúžiace vodcovstvo“. Lao-Tzu už v 5. storočí pred našim letopočtom opísal slúžiaceho vodcu takto: „Najvyšším typom vládcu je ten, ktorého existenciu si ľudia sotva uvedomujú. Takýto vodca je skromný a pokorný. Keď je jeho úloha splnená a dokončená, ľudia si pomyslia: My sami sme to dosiahli.“[10] Koncepcia slúžiaceho vodcovstva sa často prirovnávala ku konceptu obrátenej pyramídovej organizácie, v ktorej vrcholový manažment podáva informácie smerom nahor k nižším úrovňam riadenia. Inokedy sa slúžiace vodcovstvo spájalo s organizáciami, ktoré majú blízko k teologickým hodnotám. V každom prípade ide o koncept voľne používaný na naznačenie toho, že lídrovou primárnou úlohou je slúžiť ostatným, najmä zamestnancom.

Moderná éra tejto koncepcie začala článkom R. Greenleafa „The Servant as Leader“ publikovaným v roku 1970. V článku sa píše: „Slúžiace vodcovstvo začína prirodzeným pocitom, že niekto chce slúžiť. Táto vedomá voľba následne môže priviesť človeka k ašpirovaniu viesť“[8]. V roku 1977 R. Greenleaf publikoval knihu pod názvom „Servant Leadership“. V tejto knihe hovorí, že služba nasledovníkom je primárnou zodpovednosťou vodcu a podstatou etického vodcovstva[7]. Pojem „služba“ zahŕňa starostlivosť o nasledovníkov a posilnenie ich právomocí. R. Greenleaf ďalej vysvetľuje, že poskytovanie zmysluplnej práce pre zamestnancov je rovnako dôležité ako zabezpečenie kvalitného výrobku alebo služby pre zákazníka.[7]

V prípade vodcovstva je pre mnohých nepredstaviteľná skutočnosť, že „líder musí slúžiť, aby mohol viesť“.[5] Väčšina z nás si lídra predstavuje ako veliteľa, ako silného vodcu, ktorý dáva príkazy zhora a nasledovníci ich realizujú. Tradičná predstava je, že vodca velí a podriadení poslúchajú. Je ťažšie si predstaviť vodcu ako služobníka. Je paradoxné, že niekto je vodcom a zároveň slúži svojim podriadeným. Ale práve tento paradox je kľúčový pre teóriu slúžiaceho vodcovstva. Avšak slúžiaci vodca nie je niekto, kto posluguje svojim podriadeným, ale ide o vodcu, ktorý kladie svojich podriadených na prvé miesto a vedie ich spôsobom, ktorý slúži vyššiemu dobru, či už podniku, komunite alebo spoločnosti ako takej.

Súčasnou vodcovstva v súčasnosti je často ujasnenie a využitie kolektívnej vôle a rozhodnutie slúžiť jej, nie nadvláda vôle jednotlivca nad kolektívom. Efektívne vodcovstvo si vyžaduje, aby líder svoje ego ovládol, a nie aby ho prejavil. Vodcovstvo sa dnes musí prispôbiť vzniku pracovnej sily, ktorá si čoraz viac uvedomuje a riadi samu seba. Pri zvedavých, sebavedomých a informovaných zamestnancoch nie sú vhodné tradičné myšlienky vodcovstva o „silnom“ vodcovi, podľa ktorých líder dáva pokyny zhora a nasledovníci ich realizujú.

Podľa A. Havarda je líder služobníkom svojho tímu ako celku, aj každého z členov individuálne. Robí všetko preto, aby prehĺbil záväzok členov tímu plniť spoločné poslanie. Pomáha každému členovi tímu v osobnostnom a profesionálnom raste. Povzbudzuje tichších členov tímu, krotí zhovorčivejších, nabáda dominantné typy, aby z času na čas nechali hovoriť druhých, a pomáha pesimistom nájsť pozitíva.[9] C. Aquinová, filipínska prezidentka, o službe v politike hovorí: „Schopnosť dobre vychádzať s druhými, načúvať rôznym názorom, schopnosť úprimne si vážiť tieto názory rovnako ako vlastný a schopnosť flexibilne reagovať na obavy druhých je dôležitá vlastnosť pre každého, kto chce slúžiť ľuďom. Je vyjadrením ducha služby.“[9]

Veľkí lídri majú jasno v tom, o čo sa usilujú. Keď sa M. Gorbačova pýtali, o čo sa usiluje on ako líder, jeho odpoveď znela: „Urobiť ľudí šťastnými a dať im priestor a príležitosť, aby uskutočnili svoje sny.“[5] Služiaci líder sa zaujíma o potreby nasledovníkov a pomáha im stať sa vzdelanejšími a zodpovednejšími. Ku každému pracovníkovi pristupuje s úctou a uznaním. Deleguje právomoci zamestnancom, posilňuje ich zodpovednosť, splnomocňuje ich namiesto toho, aby používal moc k ich ovládnutiu. Spoločenskú zodpovednosť považuje služiaci líder za jeden zo základných cieľov organizácie. Pre služiaceho lídra je dôležité robiť rozhodnutia, ktoré sú etické, aj keď to nie je vo finančnom záujme organizácie. Pracovníci dôverujú služiacemu lídrovi, pretože je úprimný, otvorený, koná v súlade s hodnotami a preukazuje dôveru v nasledovníkov. Hodnoty služiaceho vodcovstva sú založené na pomoci ľuďom a vzájomnom vzťahu dôvery a spolupráce medzi lídrom a nasledovníkmi. V správaní služiaceho vodcu sa prejavujú predovšetkým nasledovné hodnoty:[12]

- Bezúhonnosť: Líder komunikuje otvorene a úprimne, dodržiava sľuby a záväzky, vystupuje spôsobom, ktorý je v súlade s deklarovanými hodnotami, priznáva a prijíma zodpovednosť za chyby, nesnaží sa manipulovať alebo oklamať ľudí.
- Nesebeckosť: Líder rád pomáha iným, je ochotný riskovať alebo sa „obetovať“ kvôli ochrane či prospechu iných, potreby iných považuje za dôležitejšie ako svoje vlastné, dobrovoľne sa zúčastňuje na aktivitách, ktoré si vyžadujú viac času a nie sú súčasťou formálnych pracovných požiadaviek kladených na lídra.
- Skromnosť: Líder pristupuje k nasledovníkom s rešpektom, vyhýba sa stavovým symbolom a špeciálnym privilegiám, pripúšťa obmedzenia a chyby, je skromný, keď hovorí o vlastných úspechoch, ale zdôrazňuje prínosy ostatných.
- Empatia: pomáha ostatným vyrovnávať sa s neúspechmi, podporuje prijímanie rozmanitosti, pôsobí ako facilitátor alebo uzmierovateľ, podporuje odpustenie a zmierenie po konflikte.
- Podpora osobného rastu nasledovníkov: Líder poskytuje nasledovníkom vzdelávacie príležitosti, poradenstvo a koučovanie, pomáha ľuďom učiť sa z chýb.
- Spravodlivosť: Líder povzbudzuje a podporuje spravodlivé zaobchádzanie s ľuďmi, vystupuje proti neetickému konaniu v organizácii.
- Posilňovanie právomocí nasledovníkov: Líder konzultuje so zamestnancami rozhodnutia, ktoré sa ich týkajú, poskytuje im zodpovedajúce množstvo nezávislosti a právomoci, zdieľa s nimi aj citlivé informácie, povzbudzuje ich, aby vyjadrovali svoje obavy alebo nesúhlasné názory. Lídri žiadajú, oceňujú a využívajú príspevky všetkých členov organizácie pri riešení problémov a dôverujú v ich schopnosť svedomito vykonávať svoju prácu. Služiaci líder deleguje právomoci, čiže prenáša rozhodovanie na podriadeného, ktorého tým robí spoluzodpovedným za výsledky. Takýto typ vodcovstva, podľa W. Bennisa, „dáva ľuďom pocítiť, že sú v srdci diania, nie na periférii. Vďaka tomu zamestnanci konajú „akoby

celá organizácia patrila im“[9]. Posilňovanie právomocí a delegovanie podporuje pocit spolupatričnosti s ľuďmi, spoluvytvárania komunity a tiež porozumenie zmysluplnosti práce. Delegovanie a zapojenie znamenajú, že lídri veria v ľudí, ktorých vedú.

Uplatňovanie služiaceho vodcovstva zvyšuje dôveru, lojalitu a spokojnosť zamestnancov v organizácii. Dobré vzťahy na pracovisku a zvýšená referenčná moc (moc založená na tom, že podriadený sa so svojim lídrom identifikuje) uľahčujú ovplyvňovanie podriadených, aby sa podieľali na napĺňaní vízie a dosahovaní spoločných cieľov organizácie.

V súčasnosti sa skupina organizačných psychológov, vedená A. Grantom, pokúša zmerať dopady uplatňovania služiaceho vodcovstva na organizáciu. A. Grant opísal tento výskum v knihe „Give and Take“, kde naznačuje, že „služiaci lídri sú nielen hodnotení lepšie svojimi podriadenými, spokojnejší sami so sebou, ale sú aj produktívnejší ako ostatní lídri“[6]. Ich vyššia efektívnosť a produktivita súvisí to s tým, že služiaci vodcovia sú príjemcami dôležitých kontaktov, informácií a postrehov. Navyše, títo lídri zdieľajú tieto informácie a poznatky so svojimi zamestnancami a pomáhajú ostatným prostredníctvom kounselingu a koučingu.

3. PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: JOEL SPOLSKY A JEHO ŠTÝL SLUŽIACEHO VODCOVSTVA

Joel Spolsky je spoluzakladateľom a CEO softvérovej spoločnosti FogCreek Software. Prostredníctvom svojho blogu „Joel on Software“ takto opísal svoj štýl služiaceho vodcovstva:[15] „Keď sa spoločnosť FogCreek Software presťahovala do novej budovy v New Yorku, zistili sme, že sa nám nepáčia žalúzie v kanceláriách. Požiadali sme zhotoviteľa budovy, aby žalúzie odstránil. Kým sme však vybrali nové žalúzie, objavil sa problém. V kanceláriách obrátených smerom na východ bolo od skorého rána horúco a priame slnko v kombinácii s pohľadom na monitory počítačov sťažovali programátorom ich prácu. Tak som rýchlo objednal zatemňovacie žalúzie prostredníctvom internetu. Keď o niekoľko dní dorazila dodávka s novými žalúziami, rozhodol som sa, že ich sám nainštalujem. Zašiel som do blízkeho železiarstva a kúpil potrebný materiál. Po niekoľkých technických problémoch sa mi s Michaelom (Michael Pryor – spoluzakladateľ, prezident a CFO spoločnosti FogCreek Software) počas dvoch popoludní podarilo namontovať žalúzie. Každý, kto navštívil nové priestory po tom, čo sme sa presťahovali, bol možno prekvapený, keď videl mňa a môjho partnera na rebríkoch s vrtákami v ruke inštalovať žalúzie vo všetkých kanceláriách našich programátorov. Mohol som zaplatiť údržbárovi, aby žalúzie namontoval. Ale v našej spoločnosti je úlohou manažmentu odstrániť „z cesty“ prekážky tak, aby všetci talentovaní a šikovní ľudia, ktorých zamestnávame, mohli vykonávať svoju prácu. To je mojou najvyššou prioritou ako lídra. Rád by som povedal, že som najdôležitejšou osobou v spoločnosti, že môj čas je tak vzácny, že musím plánovať každú minútu. Ale nie je to pravda. V tomto momente som pravdepodobne najhorším programátorom v podniku. Ľudia vo firme urobili toľko zmien používaných softvérových nástrojov, že nemám tušenie, ako zostaviť nové počítačové funkcie, nieto ich ďalej rozvíjať. Naša spoločnosť bola založená na myšlienke najímania inteligentných a produktívnych ľudí. Naša podniková hierarchia sa podobá na veľkú výskumnú univerzitu. A profesori na univerzite predsa nesmú strácať svoj drahocenný čas administratívnymi úlohami. Pracujem tvrdo na tom, aby spoločnosť FogCreek Software bola miestom, kde sú autorita a rešpekt zaslúžené, nie formálne udelené. Miestom, kde administratívne funkcie sú úlohou manažmentu. Je to typ spoločnosti, ktorá dokáže prilákať a udržať talentovaných ľudí, ktorí uskutočňujú „veľké“ veci. A zatiaľ, čo ľudia sú zaneprázdnení vytváraním budúcnosti, ja sa postarám o žalúzie.“

ZÁVER

Vodca 21. storočia podľa M. Zeleného považuje službu ostatným za privilégium. Je schopný pripraviť prostredie a koordinovať činnosti tak, aby sa všetci členovia ním koordinovaného systému dokázali úplne a efektívne realizovať ako autonómni jedinci, nielen ako „vedená masa“. Novodobý vodca pomáha jedincovi k ich autonómii a jedinečnosti, pozdvíhať ich nielen k sebe, ale aj nad seba.[13]Konceptia slúžiaceho vodcovstva predstavuje len jeden prístup k vodcovstvu, a rozhodne nie je pre každého. K. Blanchard a P. Hodges vo svojej knihe uvádzajú, že „je na každom lídrovi rozhodnúť sa, či bude slúžiacim vodcom, ktorý berie ohľad nielen na svojich podriadených, ale aj na podnik a dokonca aj na celú komunitu, alebo bude vodcom, ktorý slúži len sám sebe a svojim záujmom.“[2]Hoci posledné výskumy ukazujú, že slúžiace vodcovstvo je efektívne pre vedenú organizáciu, v podnikoch sa s týmto konceptom stretávame len zriedkavo. Hľadanie odpovede na otázku, prečo slúžiace vodcovstvo nie je viac rozšírené v organizáciách, je námetom pre ďalší výskum v oblasti vodcovstva.

LITERATÚRA

1. BEZÁK, A. Vsadte na charakter : vyber manažéra trochu inak. In *Zisk: riadenie - marketing - podnikanie*. 2010. ISSN 1337-9151, 2010, č. 2, s. 30-31.
2. BLANCHARD, K., HODGES, P. 2003. *The Servant Leader*. Nashville: Thomas Nelson Inc. 2003, 125 s. ISBN 13-978-0-8499-9659-7.
3. COLLINS, J. 2008. *Firmy, ktoré pretrvávajú*. Bratislava : Eastone Books, 2008. 366 s. ISBN 978-80-89217-58-8.
4. COLLINS, J. 2006. *Z dobrého skvelé: Good to great*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2006. ISBN 80-89217-09-5.
5. DOURADO, P. 2008. *60-sekundový líder*. Bratislava: EastoneBooks, 2008, 198 s. ISBN 978- 80-8109-045-5.
6. GRANT, A. 2013. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking Press, 2013.
7. GREENLEAF, K. R. 1977. *Servant leadership*. Paulist Press, Mahwah, NJ, 1977. 335 s. ISBN: 978-0809102204.
8. GREENLEAF, K. R. 2008. *The Servant Leader*. Westfield, IN: The Green leaf Center for Servant Leadership, 2008.
9. HAVARD, A. 2011. *Zodpovedné líderstvo: Cesta k osobnej dokonalosti*. Cathedra, 2011, 208 s. ISBN 978-80-89495-07-8.
10. HESKETT, J. 2013. Why isn't servant leadership more prevalent? In *Forbes*: <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/05/01/why-isnt-servant-leadership-more-prevalent/>.
11. HLUBINA, P. 2008. Namočení manažéri. In *Profit*. <http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/namoceni-manazeri.html>.
12. YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: PearsonPrenticeHall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.
13. ZELENÝ, M. 2011. *Hledání vlastní cesty*. Computer Press, 2011, 319 s. ISBN 9788025116111.
14. Vnútorne pracovné nastavenie. 2011. In *Manažér*, 2011, roč. 16, č. 2, s. 18-20. ISSN 1335-1729.
15. <http://www.joelonsoftware.com/items/2008/12/01.html>

KONTAKT:

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.
Katedra manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
e-mail: ivana.ljudvigová@euba.sk

RECENZOVAL: Paed. Dr. Zuzana Birknerová, PhD.

V podnikateľských inštitúciách sa neustále hľadajú noví pracovníci na manažérske funkcie v budúcnosti. Je to prirodzený dôsledok „predvídavého manažmentu“, keďže si je vedomé, že „novoprijatý“ mladý človek potrebuje niekoľko rokov na to, aby „vyrástol“, bol schopný manažérskej funkcie. Na začiatku tohto procesu je vyhľadávanie spôsobilých. Pohľad na túto tematiku poskytuje prezentovaný príspevok spočívajúci na realizovaných výskumov.

ANALÝZA PREDPOKLADOV MLADÝCH ĽUDÍ K LEADERSHIPU

PaedDr. Zuzana BIRKNEROVÁ, PhD. , Mgr. Miroslav KARAHUTA, Mgr. Lucia KAŽIMÍROVÁ

ABSTRAKT: Príspevok prináša pohľad na analýzu predpokladov mladých ľudí k leadershipu, ako nástroju na ich lepšie uplatnenie v pracovnom živote. Téma vychádza z aktuálnych požiadaviek a výziev, ktoré sú na mladého človeka kladené. Výskum prináša zistenia z overovania štatistických hypotéz o rozdieloch vo vnímaní vlastných názorov na líderstvo a jeho vplyv na život človeka, podľa veku, pohlavia a stupňa neformálneho vzdelávania na vzorke 224 mladých ľudí.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: leadership, predpoklady k vodcovstvu, mladí ľudia

ABSTRACT: The report presents a view at an analysis of prerequisites of young people for leadership as a tool of their improved advancement in the work life. The topic is based on the current requirements and challenges a young person faces. The research introduces findings from verifications of statistical hypotheses on differences in perception of own opinions on leadership and its influence on the life of a person according to age, gender and degree of informal education on the sample of 224 young people.

KEY WORDS: leadership, prerequisites for leadership, young people

ÚVOD

Lídrom dneška charakterizuje podľa Porvazníka a kol. (2013) túžba po moci a pocit neomylnosti, teda tie ľudské vlastnosti, ktoré spôsobujú krízu a deštrukciu. Nehovorí sa o raste šťastia, ľudskosti, dobra v nás a spoločnosti, v ktorej žijeme. Leadership nie je tak ani o charizme a vonkajšom prejave, ale o vnútornom charaktere človeka, jeho integrite a skutkoch.

Správny manažér by mal mať určité osobnostné kvality a predpoklady na vykonávanie tejto funkcie (Porvazník, 2007). Už Platón povedal: „Tí, ktorí majú pochodne, ich budú podávať tým ostatným.“ O tom je líderstvo v každom veku, na každom mieste, v každom čase. Skúsenosti, ktoré si navzájom podávame, ktorými sa inšpirujeme, môžu dostať ďaleko nie len nás, ale aj ľudí okolo nás.

LEADERSHIP

Leadership alebo vodcovstvo je schopnosť viesť ľudí s autoritou lídra, motivovať ich pre plnenie cieľov organizácie a inšpirovať ich, aby boli schopní tieto ciele dosiahnuť. Nie je to pozícia ani konkrétne vlastnosti jednotlivca, ale proces. Znamená vyvolať akciu a zmysluplne dávať ľuďom do pohybu správnym smerom (Borsíková, 2010). Vodcovstvo je jeden z najdôležitejších faktorov úspechu ale aj zlyhania v organizáciách. Schopný líder, ktorý sa dokáže postaviť na čelo a viesť tím k úspechu, a to aj v čase, keď nastane kríza, je nenahraditeľný (Tracy, 2010). „Leadership znamená prijímať ľudí takých, akí sú a potom ich doviesť niekam ďalej.“ (Maxwell, 2012, s. 30). Predstavuje jeden z kľúčových predpokladov práce manažéra (Birknerová, 2011, Birknerová, Zbiehľová, 2014).

Drucker (2005), tvrdí, že líderstvo sa realizuje prostredníctvom charakteru človeka. Bennis, Goldsmith (1994) ho obrazne charakterizujú ako schopnosť nájsť stred, súlad, rovnováhu v živote. Dosiahnutie tohto súladu však nie je automatické. Nadobúdame ho vlastným úsilím a to je krok k líderstvu. Keďže líderstvo sa viaže na charakter, ktorý nie je vrozený, môžeme ho formovať, tvarovať, vylepšovať a tým sa dostať k rovnováhe, ktorú spomína Bennis (Harvard, 2011). Aj Tracy (2010, s. 20) charakterizuje princíp osobného rozvoja, ktorý je dôkazom toho, že človek sa môže posúvať: „To, čomu venuje dostatok pozornosti, to rastie a rozvíja sa. Tým rastú aj jeho skúsenosti a osobnosť.“ Aj keď je pravdou, že niektorí ľudia budú vždy nad ostatnými vyčnievať, praxou a pravidelným precvičovaním to však vie každý podstatne vylepšiť (Birch, 2005).

HODNOTY MLADÝCH ĽUDÍ

Hodnoty, potreby a záujmy podľa Macháčka (1996) motivujú ľudské konanie a určujú jeho smer. Hodnoty majú pre správanie jednotlivca veľký význam. Formovanie systému hodnôt, životného štýlu a osobnosti mladého človeka prebieha v priebehu jeho začleňovania do spoločnosti. Preferencia jednotlivých hodnôt tvorí hodnotovú orientáciu, ktorá je na rozdiel od postojov stabilnejšia, pretože je užšie spätá s osobou jednotlivca a nemení sa tak často ako názory na rôzne spoločenské javy.

Ak sa menia podmienky života, politický, či ekonomický systém, ľudia zvyknú meniť len pozície jednotlivých hodnôt. Jedným z charakteristických znakov dospievania je stanovenie si životných cieľov. Sú vlastne premietnutím hodnôt do istého časového obdobia. Postoje, názory a hodnotové orientácie mladého človeka sú významné z hľadiska budúceho vývoja spoločnosti a predstavujú dôležitú súčasť životného štýlu mladej generácie. Na ich formovaní sa významne podieľa rodina, škola, rovesníci, sociálne prostredie a v podstate aj celá spoločnosť (Macek, 1999).

Ježík (2013) prikladá význam iniciatívam mladých lídrov a ich novým nápadom. Aj keď nejde o žiadne systémové zmeny, všetky tieto aktivity majú podľa neho spoločné znaky: tvorivý potenciál a odhodlanosť ľudí, ktorí sa do nich zapojili. Skutočné líderstvo sa prejavuje v interakcii s inými.

Organizáciou, ktorá implementuje štátnu politiku vo vzťahu k mládeži je Slovenský inštitút mládeže. Predmetom jej činnosti je práca s mládežou mimo školy a rodiny a mládežnícka politika na Slovensku ale aj mimo neho (Štatút Iuventy, 2007). Ďalšou organizáciou, ktorá tvorí dôležitý článok v oblasti práce s mládežou je Rada mládeže Slovenska (RmS), ktorá zastrešuje detské a mládežnícke organizácie. Jej úlohou je zastupovať a koordinovať záujmy svojich členov najmä v komunikácii so štátnou a verejnou správou (Rada mládeže Slovenska, 2014).

Na Slovensku tiež fungujú tzv. regionálne rady mládeže, ktorých hlavnou úlohou je vykonávanie mládežníckej politiky na regionálnej úrovni a tiež podpora a sieťovanie organizácií, ktoré sa venujú deťom a mládeži. Podobne je to aj na miestnej úrovni, kde vznikli a vznikajú rôzne detské a mládežnícke organizácie. V oblasti mládežníckej politiky sú to hlavne mestské mládežnícke mini samosprávy v obciach, tzv. mládežnícke parlamenty, obecné rady mládeže alebo na školách, napr. žiacke školské rady (Kažimírová 2012). Výskum realizovaný Radou mládeže Slovenska v roku 2007 uvádza, že mladí ľudia majú prevažne pozitívne postoje k pôsobeniu a činnosti detských a mládežníckych organizácií, ale na druhej strane majú častejšie negatívny postoj k organizovanosti vo všeobecnosti (Gallo, Lenčo, 2009).

VÝSKUM

Cieľom výskumu bola analýza predpokladov mladých ľudí k leadershipu v závislosti od faktorov, ako sú vek a pohlavie, ale aj účasť na niektorých z foriem neformálneho vzdelávania, či už tematikou blízkou leadershipu alebo nie.

Výskum bol realizovaný formou dotazníka, v ktorom špecifikovali súčasný stav líderských predpokladov mladého človeka a predikovali záujem vzdelávať sa v tejto oblasti.

Vzorku respondentov tvorilo 224 mladých ľudí, z toho bolo 54,91% žien a 45,09% mužov. Vek uvádzali respondenti pomocou škály: do 19 rokov (36,61%) a 20 a viacroční mladí ľudia (63,39%). Väčšinu respondentov tvorili študenti (76,79%), zamestnaných a živnostníkov bolo 19,19%. Takmer 60% respondentov sa už zúčastnilo nejakého druhu neformálneho vzdelávania.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné vekové rozdiely vo vnímaní jednotlivých aspektov líderstva. Hypotéza 1 skúma rozdielne hodnoty (priemery hodnôt) jednotlivých škálových otázok medzi dvomi skupinami, konkrétne mladí ľudia do 19 rokov a starších. Na testovanie dvoch nezávislých vzoriek sme použili Studentovt-test. Výsledky testu zobrazuje tabuľka 1, ktorá vychádza z analýzy programu Statistica.

Podľa F testu sme zvolili vhodné testovacie štatistiky p , vyznačené tmavšie. Testovali sme štatistické hypotézy H_0 : priemerné hodnoty odpovedí mladých ľudí do 19 rokov a nad 20 rokov sú približne rovnaké oproti H_1 : priemerné hodnoty odpovedí rozdielne starších mladých ľudí sú rozdielne. V tomto prípade je už z farebného odlíšenia viditeľná štatistická významnosť pri niektorých otázkach. Hodnota p je teda nižšia ako 0,05. V týchto prípadoch prijímame štatistickú hypotézu H_1 , podľa ktorej sú odpovede mladších a starších rozdielne. Konkrétne sa jedná o tieto otázky (pri každej sú uvedené priemerné hodnoty, pre porovnanie, ktorá skupina uvádzala v výskume vyššie hodnoty):

- Považuješ sa za lídra/vodcu? (mladší 3,19; **starší 3,62**)
- Máš predpoklady na to, aby si bol líder/vodca? (mladší 3,52; **starší 3,79**)
- Pracoval si na sebe, aby si líderské schopnosti získal/zlepšil? (mladší 3,52; **starší 4,00**)
- Dokážeš spolupracovať s človekom, ktorý je líder? (mladší 4,00; **starší 4,24**)
- Chcel by si v budúcnosti byť dobrým lídrom? (mladší 3,98; **starší 4,38**)

Pri všetkých týchto štatistických rozdieloch uvádzali starší respondenti vyššie hodnoty na kladené otázky. Z výskumu teda vyplýva, že starší sa vo vyššej miere považujú za lídrov, častejšie uvádzajú, že majú predpoklady na to, aby boli lídrom, a tiež, že na sebe pracovali, aby sa ním stali. Rozdiely boli zaznamenané aj v tom, že mladí viac dokážu spolupracovať s lídrom a tým, že v budúcnosti by chceli byť dobrými lídrami.

Premenné	Priemer do 19	Priemer nad 20	P	P obojstr.	P rozptyly
3. Považuješ sa za lídra?	3,195122	3,619718	0,001624	0,002421	0,190399
4. Máš predpoklady na to, aby si bol líder?	3,524390	3,788732	0,044847	0,047896	0,635840
6. Sú Tvoje líderské schopnosti iba vrodene?	2,682927	2,528169	0,277427	0,268848	0,498981
7. Pracoval si na sebe, aby si ich získal/zlepšil?	3,524390	4,000000	0,002219	0,002566	0,675038
8. Je vzdelávanie na školách postačujúce na získavanie a zlepšovanie líderských predpokladov?	2,036585	1,922535	0,306757	0,316222	0,467120
9. Vidiš prínos vo vzdelávaní sa popri štúdiu v oblasti líderských schopností?	3,756098	3,866197	0,490738	0,476609	0,229290
10. Súvisia líderské predpoklady človeka s výkonom práce v zamestnaní?	4,024390	3,985915	0,759562	0,759333	0,973354
11. Vplývajú líderské schopnosti človeka na získanie zamestnania?	4,012195	4,119718	0,376567	0,391105	0,249479
12. Máš vzor lídra v rodine/medzi známymi?	3,475610	3,542254	0,715098	0,712030	0,678013
13. Dokážeš spolupracovať s lídrom?	4,000000	4,239437	0,031878	0,032387	0,956303
14. Rád spolupracuješ s lídrom?	3,560976	3,795775	0,085530	0,093181	0,387444
15. Musí človek schopnosti byť lídrom zdediť?	2,390244	2,415493	0,856984	0,853655	0,388784
16. Dokáže človek prácou na sebe svoje líderské schopnosti získať/zlepšiť?	4,378049	4,436620	0,563374	0,559952	0,744300
17. Majú to lídri v živote jednoduchšie?	3,182927	3,316901	0,340490	0,354599	0,271525
18. Vplýva to, aký je človek líder na kvalitu jeho života?	3,792683	3,753521	0,768534	0,762676	0,339832
19. Chcel by si byť v budúcnosti dobrým lídrom?	3,975610	4,380282	0,001615	0,001586	0,854633

Tabuľka 1: Výsledky t-testu k hypotéze 1

Hypotéza 1 sa potvrdila, teda existujú štatisticky významné rozdiely vnímania niektorých aspektov líderstva u mladých do 20 rokov a starších.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rodové rozdiely vo vnímaní jednotlivých aspektov líderstva. Hypotéza 2 skúma rozdielne hodnoty jednotlivých škálových otázok medzi mužmi a ženami. Na testovanie dvoch nezávislých vzoriek sme použili Studentovt-test. Výsledky testu zobrazuje tabuľka 2, ktorá vychádza z analýzy programu Statistica.

Premenné	F	p	Rozdiely
3. Považuješ sa za lídra?	7,424540	0,000757	1 - 3
4. Máš predpoklady na to, aby si bol líder?	5,639667	0,004085	1 - 3
6. Sú Tvoje líderské schopnosti iba vrodené?	0,279781	0,756217	
7. Pracoval si na sebe, aby si ich získal/zlepšil?	7,842531	0,000512	1 - 3, 1 - 2
8. Je vzdelávanie na školách postačujúce na získavanie a zlepšovanie líderských predpokladov?	5,140369	0,006576	1 - 3
9. Vidiš prínos vo vzdelávaní sa popri štúdiu v oblasti líderských schopností?	4,016534	0,019346	1 - 3
10. Súvisia líderské predpoklady človeka s výkonom práce v zamestnaní?	1,732822	0,179178	
11. Vplývajú líderské schopnosti človeka na získanie zamestnania?	1,961240	0,143125	
12. Máš vzor lídra v rodine/medzi známymi?	3,738363	0,025311	1 - 3
13. Dokážeš spolupracovať s lídrom?	4,332439	0,014269	1 - 2
14. Rád spolupracuješ s lídrom?	5,253367	0,005903	1 - 2
15. Musí človek schopnosti byť lídrom zdediť?	1,691972	0,186533	
16. Dokáže človek prácou na sebe svoje líderské schopnosti získať/zlepšiť?	0,889771	0,412216	
17. Majú to lídri v živote jednoduchšie?	2,192022	0,114113	
18. Vplýva to, aký je človek líder na kvalitu jeho života?	1,861683	0,157840	
19. Chcel by si byť v budúcnosti dobrým lídrom?	1,892922	0,153065	

Tabuľka 2: Výsledky t-testu k hypotéze 2

Súčasťou t-testu je aj analýza rovnosti rozptylov, tzv. F test (v tabuľke hodnota *p rozptyly*), podľa ktorého výsledku vyberáme typ testovacej premennej *p* (porovnávané výbery sú vyznačené tmavším písmom). Na hladine testu $\alpha = 0,05$ sme testovali štatistické hypotézy H_0 : priemerné hodnoty odpovedí u mužov a žien sa približne rovnajú oproti H_1 : priemerné hodnoty odpovedí u mužov a žien sú rozdielne. Hodnota *p* je vo všetkých prípadoch vyššia ako 0,05, teda nezamietame nulovú štatistickú hypotézu a platí, že odpovede mužov a žien nie sú odlišné. Je to viditeľné aj podľa priemerných hodnôt odpovedí na jednotlivé otázky. Sú približne rovnaké. V tomto prípade **sa hypotéza 2 nepotvrdila** a podľa tohto výskumu muži a ženy nemajú rozdielne názory na vnímanie vlastných líderských predpokladov, ich pôvod a na líderstvo vo všeobecnosti.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že názory mladých ľudí na vybrané aspekty líderstva sú štatisticky významne odlišné v závislosti od účasti na neformálnom vzdelávaní s tematikou blízku leadershipu.

Súčasťou dotazníka bola otvorená otázka, ktorá v prípade pozitívnej odpovede o účasti na neformálnom vzdelávaní bližšie špecifikovala jeho druh. Respondenti mali možnosť napísať typ, názov, realizátora, tému alebo cieľ, podľa toho, čo si z daného vzdelávania zapamätali.

Pri spracovávaní dát sme podľa týchto odpovedí rozdelili respondentov do troch skupín. Tí, ktorí sa žiadneho neformálneho vzdelávania nezúčastnili, tí, ktorí sa ho zúčastnili a téma bola blízka alebo obsahovala tematiku leadershipu a takí, ktorí boli na nejakej forme neformálneho vzdelávania, no téma sa netýkala ani z časti líderstva.

V hypotéze 3 ide o overenie štatistickej významnosti v závislosti od faktora, ktorým je účasť na nejakom druhu neformálneho vzdelávania s tematikou leadershipu. Použili sme test: jednofaktorová analýza rozptylu - ANOVA.

Program Statisticapri ôsmich otázkach zachytil významný rozdiel medzi priemerami a preto sme ešte použili jeden z post hoc testov (vybrali sme Tukey-Kramerov HSD test), aby sme vedeli identifikovať skupiny, ktorých priemery sa od seba líšia. V tabuľke 3 je súhrn spomínaných výpočtov.

Premenné	F	p	Rozdiely
3. Považuješ sa za lídra?	7,424540	0,000757	1 - 3
4. Máš predpoklady na to, aby si bol líder?	5,639667	0,004085	1 - 3
6. Sú Tvoje líderské schopnosti iba vrodené?	0,279781	0,756217	
7. Pracoval si na sebe, aby si ich získal/zlepšil?	7,842531	0,000512	1 - 3, 1 - 2
8. Je vzdelávanie na školách postačujúce na získavanie a zlepšovanie líderských predpokladov?	5,140369	0,006576	1 - 3
9. Vidiš prínos vo vzdelávaní sa popri štúdiu v oblasti líderských schopností?	4,016534	0,019346	1 - 3
10. Súvisia líderské predpoklady človeka s výkonom práce v zamestnaní?	1,732822	0,179178	
11. Vplývajú líderské schopnosti človeka na získanie zamestnania?	1,961240	0,143125	
12. Máš vzor lídra v rodine/medzi známymi?	3,738363	0,025311	1 - 3
13. Dokážeš spolupracovať s lídrom?	4,332439	0,014269	1 - 2
14. Rád spolupracuješ s lídrom?	5,253367	0,005903	1 - 2
15. Musí človek schopnosti byť lídrom zdediť?	1,691972	0,186533	
16. Dokáže človek prácou na sebe svoje líderské schopnosti získať/zlepšiť?	0,889771	0,412216	
17. Majú to lídri v živote jednoduchšie?	2,192022	0,114113	
18. Vplýva to, aký je človek líder na kvalitu jeho života?	1,861683	0,157840	
19. Chcel by si byť v budúcnosti dobrým lídrom?	1,892922	0,153065	

Tabuľka 3: Výsledky testu ANOVA a post hoc testu HSD k hypotéze 3

Test ANOVA potvrdil rozdiely vnímania medzi mladými, ktorí sa **zúčastnili školenia** s tematikou leadershipu a tými, ktorí sa žiadneho školenia nezúčastnili pri odpovediach na otázky:

- Považuješ sa za lídra/vodcu?
- Máš predpoklady na to, aby si bol líder/vodca?
- Pracoval si na sebe, aby si líderské schopnosti získal/zlepšil?
- Je vzdelávanie na školách postačujúce na zlepšovanie líderských predpokladov?
- Vidíš prínos v mimoškolskom vzdelávaní v oblasti líderstva?
- Máš nejaký vzor lídra v rodine alebo medzi známymi?
- Rozdiely názorov mladých, ktorí sa zúčastnili neformálneho vzdelávania **s témou leadershipu** a mladými, ktorí sa zúčastnili iného školenia boli namerané pri otázkach:
- Pracoval si na sebe, aby si svoje líderské schopnosti získal/zlepšil?
- Dokážeš spolupracovať s lídrom?
- Rád spolupracuješ s lídrom?

Aj hypotéza 3 sa výskumom **potvrdila**. V niektorých prípadoch je vnímanie vlastných predpokladov, ich pôvodu a názorov na líderstvo vo všeobecnosti odlišné, v závislosti od účasti na neformálnom vzdelávaní s tematikou blízku leadershipu.

DISKUSIA A ZÁVER

Základným východiskom a výstupom z prezentovaného výskumu je fakt, že mladí ľudia nepovažujú svoje líderské predpoklady len za vrodené, ale vidia zmysel v ich získavaní prácou na sebe, účasťou na školeniach, kurzoch, seminároch a v angažovanosti v detských a mládežníckych organizáciách. Ľudia, ktorí uviedli, že sa považujú za lídrov, si častejšie myslia, že líderstvo vplýva na kvalitu života.

Zaujímavým, avšak v súčasnosti už nie prekvapivým je zistenie, že muži a ženy nemajú výrazne odlišné názory na líderstvo a hodnotenie svojich schopností a predpokladov. Rozdiely sa preukázali u vekovo starších a mladších respondentov a tiež aj u tých, ktorí aktívne pôsobia v nejakej organizácii a tými, ktorí sa nijako výnimočne neangažujú pri aktivitách detských a mládežníckych združení.

Práve tí, čo svoj voľný čas venujú poväčšine dobrovoľníckej práci (toto pomenovanie vyplýva z názvov organizácií, ktoré respondenti uvádzali v odpovediach), viac pracujú na získavaní a zlepšovaní svojich predpokladov a vidia prínos v neformálnom vzdelávaní.

Mladí ľudia, ktorí si už zažili neformálne vzdelávanie sa častejšie považujú za lídrov a myslia si, že majú predpoklady byť lídrom, uvedomujú si, že vzdelávanie na školách nie je postačujúce na získavanie týchto schopností, vidia väčší zmysel v neformálnom vzdelávaní a viac na sebe pracujú, aby líderské schopnosti získali a zlepšili ich, ako tí mladí, ktorí sa ešte školenia, kurzu ani iného podobného neformálneho vzdelávania nezúčastnili.

LITERATÚRA

1. BENNIS, Warren a Joan GOLDSMITH, 1994. *Learning to learn: A Workbook on Becoming a Leader*. London: Addison-Wesley Longman. ISBN: 978-02-01563-10-8.
2. BIRCH, Paul, 2005. *Leadership: Využite svoj potenciál naplno*. Brno: CP Books. ISBN: 80-251-0551-2.
3. BIRKNEROVÁ, Zuzana, 2011. KeySocialCompetencesofManagers and Leadership. In *Key instruments of human co-existence organization: economics and law*. Odessa: In Press, Ukraine, 2011, p. 66-69. ISBN: 978-966-2621-08-2.

4. BIRKNEROVÁ, Zuzana a Lucia ZBIHLEJOVÁ, 2014. Social Competences and Leadership in the Work of Managers. In *Existential and Communication Issues of Management*. Sumy: Sumy State University, Ukraine, 2014, c. 3-7.
5. BORSÍKOVÁ, Bernardína a kol., 2010. *Od manažéra k lídrovi alebo kde sa ľahnu uznávaní lídri: Ako lídrov nájsť, ako ich vo vlastnej firme neodrovať a ako objaviť lídra v sebe samom*. Bratislava: Raabe. ISBN: 978-80-89182-49-7.
6. DRUCKER, Peter, 2005. *Practice of management*. Oxford: Elsevier. ISBN: 978-00-60878-97-9.
7. GALLO, Ondrej a Peter LENČO, 2009. *Čo si myslia mladí*. Bratislava: Iuventa. ISBN: 978-80-8072-078-0.
8. HAVARD, Alexandre, 2011. *Zodpovedné líderstvo*. Bratislava: Cathedra. ISBN: 978-80-89495-07-8.
9. JEŽÍK, Ivan, 2013. Nové iniciatívy, noví lídri, nové nápady. In: M. BÚTORA a kol., 2013: *Odkiaľ a kam - 20 rokov samostatnosti*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, Kalligram, s. 483-490, ISBN: 978-80-89345-42-7.
11. KAŽIMÍROVÁ, Lucia, 2012. *Propagácia mládežníckych parlamentov na východe Slovenska*. Bakalárska práca. Prešov, s. 483-490.
12. MACEK, Petr, 1999. *Adolescence*. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-348-X.
13. MACHÁČEK, Ladislav, 1996. *Občianska participácia a mládež*. Bratislava: IRIS. ISBN: 80-85447-04-5.
14. MAXWELL, John Calvin, 2012. *5 úrovní leadershipu*. Praha: Pavel Dobrovský - Beta. ISBN: 978-80-7306-497-6.
15. PORVAZNÍK, Ján, 2007. *Celostný manažment*. 3. prepracované a doplnené vydanie. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
16. PORVAZNÍK, Ján a kol. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2013. 152 s. ISBN 978-80-225-3760-5.
17. Rada mládeže Slovenska, 2014. *Rada mládeže Slovenska*. [online]. Bratislava: Rada mládeže Slovenska. [cit. 20.03.2014]. Dostupné z: <http://mladez.sk/rms/o-nas>.
18. Štatút Iuventa, 2007. Dostupné z: http://www.iuventa.sk/files/documents/4%20iuventa/aktualne_dok_stranka/akt.kontrakty/statut_iuventy.pdf
19. TRACY, Brian, 2010. *Ako vedú úspešní lídri: Osvedčené zásady sebariadenia a vedenia ľudí*. Český Tešín: Finidr. ISBN: 978-80-8109-145-2.

KONTAKT

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
Katedra manažérskej psychológie
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

Mgr. Miroslav Karahuta
Katedra kvantitatívnych metód a manažérskej informatiky
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16
080 01 Prešov
e-mail: miroslav.karahuta@mail.unipo.sk

Mgr. Lucia Kažimírová
e-mail: luciakazimirova@gmail.com

RECENZOVAL: Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

V rámci stavebného podnikania sa nachádza séria svojráznych problémov i riešení, ktoré sa viažu na svojráznu povahu stavebného diela. Ako riešiť problematiku v tejto sfére, predkladá autor príspevku v jednej z otvorených oblastí viažucich sa na stavebné dielo ako výrobok.

TVORBA PRIDANEJ HODNOTY STAVEBNÉHO DIELA AKO VÝROBKU

Ing. Adam SOROKÁČ

ABSTRAKT: Získavanie prvenstva na trhu v segmente stavebného priemyslu cestou cenovej vojny je v dlhodobom merítke ťažko udržateľné, preto je výhodnejšie stavať na strategických hodnotách holistického marketingu. Plánovaný marketing posilňuje pozíciu na trhu prostredníctvom neustáleho vytvárania pridanej hodnoty pre zákazníka a tak si udržať pozíciu na trhu, nevynímajúc malé a stredné podniky v stavebnom priemysle.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: tvorba cien, pridaná hodnota, stavebný priemysel

ABSTRACT: Obtaining market leadership in the segment of the construction industry through the price war is hard to sustain long-term scale, it is there for preferable to build on the strategic value of holistic marketing. The planned marketing strengthen market position by continually creating added value for the customer and so maintain the position in the market, not excluding small and medium enterprises in the construction industry.

KEYWORDS: pricing, added value, construction industry

ÚVOD

Najväčšou rozdielnosťou stavebného priemyslu je individualita jednotlivých „výrobov“, čo sa odráža v náročnej logistike a v neposlednej rade i nastavení správnej cenovej politiky predaja.

V terajšej dobe, doznievajúcej hospodárskej recesie sa konkurenčný boj v stavebnom priemysle upál na získavanie pozície v podobe najnižších cien (marží) a získavanie zákazníka pridanou hodnotou ako konkurenčná výhoda je potláčaná. Prvenstvo v danom tržnom segmente pomocou tlaku na dodávateľov a znižovania vlastnej marže je v dlhodobom horizonte neudržateľné z pohľadu vytvárania zisku spoločnosti.

Holistický marketing hovorí o tvorbe pridanej hodnoty, prostredníctvom prístupom formou plánových riešení a ľudskom kapitále je strategickou cestou pre dlhodobý rast spoločnosti.

Holistický marketing tak poskytuje možnosti v stavebnom priemysle nie len pre veľké developerské spoločnosti ale i pre stredné podniky realizujúce samotné stavebné dielo. Preto množstvo stredných podnikov stavia na prvé miesto pri dosahovaní zisku znižovanie ceny skrze svoje náklady a nie skrze nástroje diferenciácie výrobku či služby s podporou pružného vedenia a zavádzania procesných inovácií pomocou informačných-komunikačných technológií (ďalej len IKT).

2. DIFERENCIÁCIA VÝROBKOV A SLUŽIEB Z POHĽADU STAVEBNÉHO DIELA

Výrobok, v našom ponímaní stavebné dielo, je kľúčovým prvkom ponuky na trhu. Aby firmy dosiahli určité postavenie na trhu musia ponúkať výrobky a služby zodpovedajúcej kvalite, ktoré poskytujú zákazníkovi zodpovedajúcu pridanú hodnotu.

Zákazník rozlišuje niekoľko úrovní hodnôt výrobku a pristupuje k nim v hierarchickom poradí, kde rozoznáva:

Jadro výrobku (prvá úroveň). Zákazník si nekupuje skladovú halu ako stavbu, no priestor na skladovanie.

Základný výrobok (druhá úroveň). Skladová hala bude mať strechu, regály.

Očakávaný výrobok (tretia úroveň). Zákazník očakáva i normou stanovené osvetlenie celej haly, či elektricky ovládané vstupné brány.

Rozšírený výrobok (štvrtá úroveň). Inštalované svietidlá budú mať svetelný zdroj v podobe LED technológie, ktoré voči štandardným výbojkovým svietidlám majú 1/3 spotrebu energie.

Potenciálny výrobok (piata úroveň). Káblové trasy a inštalovaná kabeláž sa môže rozšíriť o bezdrôtovú dátovú sieť pri sledovaní pohybu materiálu v sklade.

Samozrejme zvyšovanie pridanej hodnoty ponúkaného výrobku znamená i zvyšovanie nákladovosti výroby. V prípade vysokých požiadaviek na pomer cena/kvalita výrobku, teda znižovanie rozpočtov jednotlivých investícií sťažuje schopnosti spoločnosti ponúkať rozšírené výrobky. No na druhej strane, dnes to môže byť základný resp. očakávaný výrobok zajtra to už môže byť rozšírený výrobok.

Rovnako ako s LED technológiou osvetlenia priemyselných budov, kedy pred niekoľkými rokmi to bola pomerne nákladná investícia s veľmi dlhou návratnosťou rozdiel úspory energie voči konvenčným svietidlám, dnes sa osvetlenie s LED technológiou stáva rentabilná investícia.

2.1. DIFERENCIÁCIA STAVEBNÉHO DIELA AKO VÝROBKU

Diferenciácia stavebného diela je voči ostatným priemyselným výrobkom náročnejšia z dôvodu jej individuálnosti, kedy každá stavba je určená realizačným projektom, ktorý vymedzuje vlastnosti stavby ako výrobku podľa príslušných noriem a vyhlášok. Stavebník ako výrobný podnik má i v tomto prípade rôzne možnosti ako si vytvoriť výhodu na trhu.

Z pohľadu pridanej hodnoty stavebného diela je ho možné od ostatných stavieb resp. ponúk na trhu diferencovať viacerými vlastnosťami (viď. Tabuľka 1).

Zlepšovať ponúkaný produkt v stavebnom priemysle, znamená neustále ponúkať nové progresívne postupy pri realizácii, nachádzať nové materiály späť s novými technologickými postupmi pri výrobnom procese. Udržiavať dobré meno podniku, či know-how, vyžaduje v prvom rade sústrediť sa na poskytovanú hodnotu zákazníkovi nie na ponúkajúci produkt s čo najnižšou cenou na úkor samotného výrobku.

Z uvedenej Tabuľky 1. vyplývajú možnosti pri vytváraní stratégie vytvárania pozície výrobku na trhu:

1. *Proces customizácie* stavby je prirodzený pre výrobný proces v stavebnom priemysle, kedy prevažná väčšina stavieb je individuálna (Nie len projektom pre realizáciu samotného stavebného diela, ale i realizáciou samotnou v zmysle prípravy či riešenia logistiky).

Diferenciácia stavby ako výrobku	
Forma	V tomto prípade formu stavby udáva projektová dokumentácia teda realizačný projekt
Vlastnosti	Vlastnosti stavby ako celistvého výrobku určujú jednotlivé vstupy všetkých profesií (stavba, MaR, el.inšt., VZT atď.) zúčastnených na realizácii stavby
Customizácia	V customizácii, prispôbovaní výroby potrebám zákazníka, možno hľadať silné stránky určovania pridanej hodnoty výrobku. Inými slovami pri realizácii môže dodávateľ poskytovať vhodnejšie (lacnejšie, prípadne technologicky vyspelejšie) riešenia, ktorými vytvára pre zákazníka pridanú hodnotu
Kvalita výkonu	Teda pomer cena/výkon, v dnešnej dobe investori preferujú znižovanie hodnoty no menovateľ ostáva konštantou
Kvalita zhody	Stavba je jedinečná, preto je obtiažné posudzovať dva výrobky
Trvanlivosť	Miera životnosti stavebného diela je určená nielen kvalitou použitých materiálov ale hlavne technologickými postupmi. Cesta garancie kvality s vyváženou cenovou politikou určuje ďalšiu strategickú výhodu na trhu.
Spôľahlivosť	Spôľahlivosť sa odvíja od trvanlivosti výrobku
Opravitelnosť	Záručný i pozáručný servis sa stáva očakávaným výrobkom (službou)
Štýl	Stavba je limitovaná projektom, ktorý je schválený investorom prípadne Technickou inšpekciou resp. inými kontrolnými orgánmi (napr. Inšpektorát bezpečnosti práce atď.)

Tabuľka 1. Diferenciácia stavby ako výrobku

Preto je dôležité aby spoločnosť v duchu holistického marketingu, konkrétne internej zložky (Interný marketing) udržiavala povedomie a správny prístup zamestnancov k zákazníkovi a jeho potrebám pre zabezpečenie flexibility a efektivity procesu customizácie stavebnej výroby.

Zaistenie adaptability výroby v nie malej miere zabezpečuje Logistický informačný systém (ďalej len LIS), kedy aktuálnosť prehľadu výrobných vstupov resp. materiálov určuje rýchlosť a správnosť rozhodnutí pri zmene výrobného procesu na popud zákazníka.

Tento impulz na zmenu nemusí byť vyvolaný priamo zákazníkom na danú profesiu, ale i zmenou inej profesie súvzťažnej s ostatnými realizačnými profesiami.

2. **Trvanlivosť** stavebného diela ako výrobku nezávisí len na použitých materiáloch ale i na technologických postupoch počas výrobného procesu. Na jednej strane je záručná doba celého diela i jeho častí určená zákonom, no na druhej strane kvalita výkonu (viď Tab. 1) a cenová politika určujúca túto kvalitu. Trvanlivosť v konečnom dôsledku ovplyvňuje i dobré meno spoločnosti z pohľadu reklamácií počas záručnej doby.

Stratégia udržania danej kvality teda i garancia trvanlivosti stavebného diela je účinnejšia ako cenové „vojny“ na trhu s konkurenciou.

2.2 DIFERENCIÁCIA SLUŽIEB STAVEBNEJ VÝROBY

Služby pri dodávke stavebného diela sú z pohľadu zákazníka očakávaný výrobok, teda pri objednaní výrobku zmluvou o diele špecifikovanom očakáva služby popísané v Tabuľke č. 2.

Mnohí výrobcovia preto služby považujú za samozrejmé, teda obsiahnuté v ponúkanom výrobku a nie ako samostatne ponúkaný produkt. Poskytovať službu ako produkt a poskytovať tak pridanú hodnotu zákazníkovi v samostatne platenej službe môže upevniť miesto na trhu prípadne ho voči ostatným spoločnostiam posilniť.

Diferenciácia služieb pri realizácii stavby	
Jednoduchosť objednania	V prípade stavby to nie je rozhodujúca služba, pretože výstavba je pomerne vysoká investícia. Výber dodávateľa je často krát proces viacerých obchodných rokovaní pred podpisom zmluvy o diele.
Dodanie	Jedna z najdôležitejších služieb pri realizácii stavby, teda dodržiavanie harmonogramu a splnenie termínu dokončenia, kde vstupuje vo veľkej miere zvládnutá logistika a riadenie stavby ako projektu.
Inštalácia	Nie je podstatnou službou, pretože stavba ako výrobok už nepožaduje dodatočnú inštaláciu u klienta.
Zaškolenie zákazníka	Rovnako ako pri spoľahlivosti i táto služba je očakávaný výrobok (zväčša pri dodávke technológie formou vytvorenia či doplnenia miestneho prevádzkového predpisu a oboznámenia konkrétnych osôb s ním či zmenami v ňom).
Poradenstvo pre zákazníka	Odborné poradenstvo pred i počas výstavby je očakávanou službou, no i v tomto prípade je možnosť diferenciácie kedy úroveň poradenstva určené empiriami zamestnancov vytvára know-how spoločnosti.
Údržba a opravy	Služba späť so spoľahlivosťou
Reklamácie	Kvalita prevedených prác a dodržiavanie technologických postupov znižuje počet reklamácií, ktoré sa vyskytujú, no nie čím menej tým lepšie.

Tabuľka 2. Diferenciácia služieb pri realizácii stavby

Sú dve štandardné riešenia zohľadnenia ceny služby do ceny ponúkaného výrobku. V prípade stavebníctva sa zvyčajne služby premietajú buď do marže ako spôsob vytvárania ceny produktu, alebo druhou možnosťou je vyčíslieť túto službu v rámci položkového rozpočtu na základe ktorého sa kreuje cena za dielo vychádzajúca z výkazu realizačného projektu pre danú stavbu prípadne jej časti pre konkrétny stavebný objekt (delenie v zmysle jednotlivých profesií podieľajúcich sa na stavbe objektu).

Vyššie popísané postupy pricing-u služieb sú príznačné pre stavebný priemysel a služby späť s produktmi ponúkané v rámci tohto priemyslu. Pokiaľ by sme dokázali diferencovať vybranú službu, prípadne služby, mohli by sme ponúkať danú službu za doplatok ako samostatný produkt prípadne získať za symbolický doplatok pridanú hodnotu produktu, ktorá by stimulovala predaj.

Možnosti diferenciácie služieb sú v nosných resp. očakávaných službách ako je dodanie výrobku v čase určenom harmonogramom, kedy rozšírenie LIS a sprehľadnenie materiálo-

vého i informačného toku, nielen interne pre zefektívnenie samotného plánovania realizácie stavby (výroby produktu), no i navonok pre zákazníka v podobe samostatnej služby.

Takto ponúkaná služba sa stáva produktom, ktorým možno určovať pridanú hodnotu komunikovanú k zákazníkovi. [3]

3. ZVYŠOVANIE EFEKTIVITY LIS PRI VYTŤVÁRANÍ SAMOSTATNEJ SLUŽBY

Neustále vývoj a inovačný prístup v prípade LIS spôsobom implementácie IKT je jednou z podmienok udržania konkurenčnej výhody, nie len pre veľké, ale i pre stredné a malé podniky. Efektívnosť sa dá zvyšovať i inkrementačnými inováciami, kedy nižšími investíciami dosiahneme pomerne vysokého nárastu výkonnosti LIS. Samozrejme, že daný pomer sa bude postupne znižovať, teda strmosť nárastu výkonu logistiky podniku.

Preto je dôležité nech podnik, ktorý priebežne modernizuje LIS dokázal investície premietnuť i do nákladov, tak aby zabezpečil vo vhodnom čase ich návratnosť.

V stati 2.2 *Diferenciácia služieb stavebnej výroby* je stručne popísaná forma určovania ceny v stavebnom priemysle, kde cena je daná maržou jednotlivých položiek rozpočtu stavebného diela eventuálne jeho časťou. Čiže investičné náklady sa musia zakomponovať do marže predávaného výrobku.

No ak by podnik dokázal diferencovať, alebo skôr predat novú službu, ktorá by vyplývala z možností LIS, vstupné náklady inovácie sa môžu premietnuť priamo do poskytovanej služby teda konkrétneho produktu. Vznik samostatne ponúkanej služby môže byť iniciovaný buď potrebou samotného trhu, kedy zákazník požaduje napríklad vypracovaným harmonogramom na pravidelných kontrolných dňoch verifikovať plnenie časového plánu ako základnú službu teda výrobok.

Je to základná služba, čiže musí byť premietnutá ako náklad na čas pracovníka ktorý priebežne modifikuje tento harmonogram na základe reálneho stavu buď za pomoci stavbyvedúceho prípadne na základe vlastnej vedomosti o stavbe.

Je to fixný náklad výroby pretože dodržiavanie harmonogramu a jeho deklarácia jeho plnenia je štandardne podchytená i zmluvne. Je to objektívny fakt z dôvodu návratnosti investície zákazníka, ktorého môže dodanie z časovým oneskorením finančne poškodiť, nielen z pohľadu výrobného (výstavba novej haly, spustenie technológie v návaznosti na jednotlivé objednávky nových výrobkov) ale i z pohľadu obchodného (predaj a prenájom nových nehnuteľností).

Dopyt po službe *dodania* (viď Tabuľka 2.) je jednoznačný a neoddeliteľný, preto môžeme predpokladať návratnosť investície do IKT implementovaných do LIS spoločnosti. Vhodne určený typ a spôsob implementácie redukuje investičné náklady teda i časovú návratnosť na margo pomerne vysokého prírastku dostupnosti nových technológií použiteľných u konkurencie.

Záver z predošlého odseku vymedzuje úspešné presadenie sa spoločnosti na trhu služieb v stavebníctve, kde zavedením novej služby či inovácie v sektore služieb je dôležité neustále inovovať ponúknutú službu/výrobok vhodne zvolenou evolučnou inováciou s dôrazom na pridanú hodnotu inovovanej služby pre zákazníka.[1] [2] [4]

4. RIEŠENIE PONÚKANEJ SLUŽBY POMOCOU INTERAKTÍVNEHO LIS

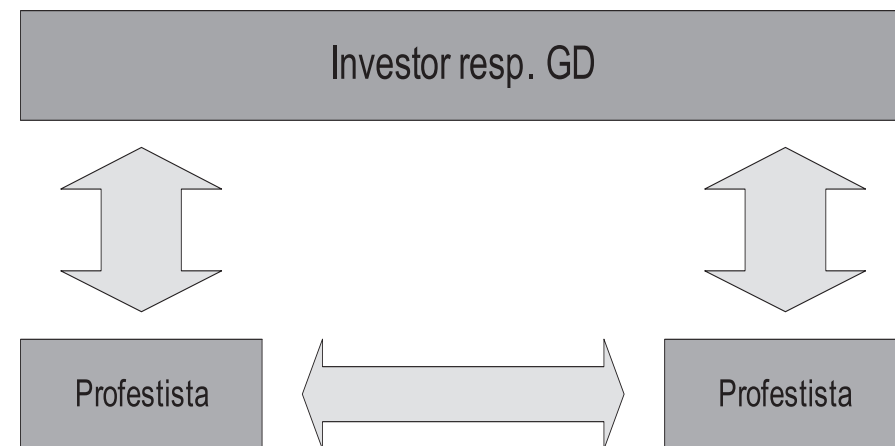
Zavedením novej technológie do LIS prípadne jeho vytvorením sa poskytne priestor na diferenciáciu služieb, kde sa stávajúca investícia v podobe nových služieb dáva priestor na zhodnotenie investičných nákladov a teda ich návratnosť.

Jeden z priamych dôsledkov evolučného inovačného procesu v rámci logistiky stavebnej firmy je možnosť ponúknuť služby tak koncipované aby boli prospešné aj pre samotného zákazníka aj pre zhotoviteľa (realizátora) stavebného diela.

Možnosti IKT a dostupnosť pre GSM siete v rámci dátových prenosov sú pomerne široké a cenovo dostupné, preto informačný tok môže byť zabezpečený na miestach jednotlivých stavieb. Ak táto časť LIS (zabezpečenie prenosu údajov) je zaistená, je možné naďalej uvažovať s „on-line“ prístupom na dodávateľom vytvorenú aplikáciu (napríklad v podobe webovej stránky či vzdialeného prístupu na server konkrétnej spoločnosti) a sledovať prípadne dopĺňať zmeny v prípade stavebnej činnosti. Kde základné údaje vyplývajú zo zdrojového (zmluvného) harmonogramu.

Najčastejším spôsobom komunikácie medzi jednotlivými profesistami na stavbe sú tzv. kontrolné dni, kedy sa kontroluje plnenie časového plánu a harmonogramu voči priebehu výroby odstraňovaním chýb v jednotlivých procesoch. Samozrejme medzi tým prebieha mailová či telefonická komunikácia na rôznych úrovniach, no iba medzi investor (prípadne generálnym dodávateľom) a samotným dodávateľom konkrétneho celku (stavebná časť, elektro časť, technologická časť atď.). Teda inými slovami na taktickej úrovni sú jednotlivé kontrolné dni, no operatíva prebieha individuálnou komunikáciou medzi jednotlivcami (viď Obr. 1).

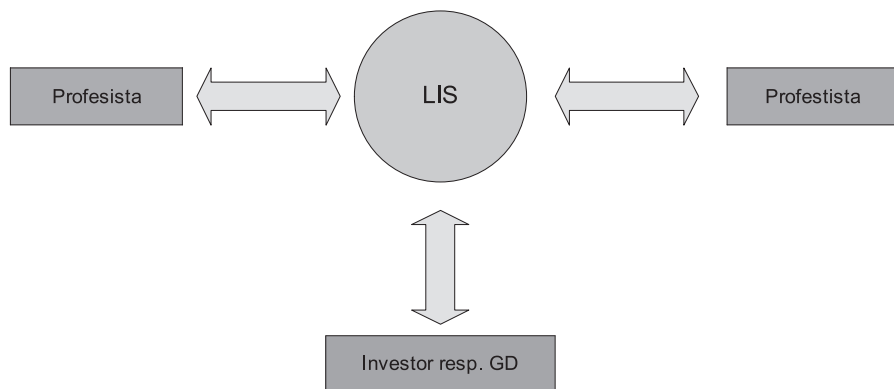
Pri stavebných dielach väčšieho charakteru je prítomný i stavebný dozor pre operatívne i taktické riadenie resp. plánovanie výrobného procesu stavby.



Obr 1. Informačný tok pri plánovaní medzi profesiami a investorom
Zdroj: vlastné spracovanie

Z predošlého odstavca i z obrázku č.1 je zreteľný nedostatok v informačnom toku, konkrétne v paralelnom sledovaní jednotlivých profesií a ich výkonu z hľadiska plnenia ich stavebných častí čiže kontroly vzájomného pôsobenia na spoločnom objekte – stavebné dielo.

Na druhej strane v prípade zmien ktoré vyvolá investor je možné zabezpečiť spätnú väzbu kvázi v reálnom čase, minimálne zjednodušiť a zefektívniť prípravu jednotlivých dodávateľov.



Obr 2. Komunikácia v rámci LIS
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe komunikácie skrze centrálny komunikačný portál vytvorený LIS je možné v reálnom čase pristupovať k zmenám vyvolanými jedným z účastníkov teda investorom alebo dodávateľom konkrétnej časti stavebného diela (viď Obr.2). Nasledujúcim riešením vzájomnej komunikácie v rámci LIS je možné zabezpečiť zvýšenie výkonu logistiky v podobe podmienených reakcií zúčastnených strán.

Teda ak dodávateľ resp. investor iniciuje zmenu, potom ostatné strany budú informované a získajú oveľa väčší priestor na reakciu prislúchajúcu tejto zmene. Rovnako aj investor môže komunikovať cez tento kanál zmeny ktoré sa môžu dotýkať všetkých zainteresovaných. Výsledkom bude zníženie času na prevedenie samotnej zmeny.

ZÁVER

Mnohé malé a stredné podniky v stavebnom priemysle vnímajú pojem marketing ako reklamu pre získavanie nového zákazníka, čo je iba časť marketingu (komunikácia so zákazníkom), a nie jedinou podstatnou časťou tejto vednej disciplíny. Holistický marketing, ako už bolo spomínané, nám poskytuje mnohé roky a poprednými spoločnosťami overené nástroje vytvárania hodnotových cieľov spoločnosti na trhu.

Uvedomiť si tento fakt a prijať do firemných (nie len organizačných ale i výrobných) procesov marketingový „uhol pohľadu“ na základné ciele podnikania otvára nové stabilné miesta v danom trhovom segmente. Investičné rozhodnutia u malých a stredných podnikoch bývajú často krát rizikové z pohľadu návratnosti, no v prípade nasýtenia trhu konkurenciou je dôležité plánovať dlhodobu a investične stimulovať výhody na trhu formou, ktorú nám ponúka napríklad diferenciacia výrobkov alebo služieb.

Vhodne nastavená diferencovaná služba, ktorá je obojstranne výhodná (aj pre dodávateľskú spoločnosť aj pre zákazníka) nám i v prípade prvotného neúspechu u zákazníka návratnosť zaručí v podobe zníženia fixných nákladov výroby. Investícia do LIS (vytvorenie logistickej aplikácie pre sledovanie materiálového toku v reálnom čase) je toho príkladom, kedy v prípade neprijatia samostatne ponúkanej služby sa vracia v odľahčení nákupného

alebo logistického oddelenia a samozrejme i odľahčenia projekt manažéra pri plánovaní, riadení i kontrolovaní zákazky.

Preto ak spoločnosti začnú využívať progresívnych inovačných prostriedkov IKT a marketingových nástrojov pri vytváraní miesta na trhu v dlhodobom merítku, prestanú bojovať snulovým ziskom a formou pridanej hodnoty dokážu konkurovať i väčším spoločnostiam, ktoré si dokážu určovať cenu výrobku na trhu.

LITERATÚRA

1. SYNEK, M. a kol. *Manažérska ekonomika* 3. vydanie. Praha: GradaPublishing, 2003, 472s. ISBN 80-247-0515-X
2. DVOŘÁK, J. *Managementinovací*. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006, 246s. ISBN 80-8684-718-7
3. KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management* 14. vydanie. Praha: GradaPublishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
4. FICKULIAK, I., GAŠPARÍK, J. a kol. *Výstavba objektov a stavieb*. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2004, 301 s. ISBN 80-2272-167-0.

KONTAKT

Ing. Adam Sorokač
Externý doktorand
Slovenská technická univerzita v Bratislave
Ústav manažmentu
Oddelenie ekonomiky a manažmentu podnikania Vazovova 5
812 43 Bratislava, Slovenská republika
e-mail: asorokac@gmail.com

RECENZOVAL: Ing. Peter Čiernik

Zdokonaľovanie verejnej správy postupmi inovatívnymi je v našom živote okruhom problémov, ktorého riešenie je neustále ožehavejšie. Jedným z týchto problémov, možno povedať, že kľúčovým, „mať správne vybraných pracovníkov na správnom mieste“, teda, ich kompetentnosť, je predmetom tohto príspevku. Prezentujú sa výsledky výskumov, ktoré sa viažu na systematicky rozpracúvanú tematiku holistického manažmentu.

KOMPETENTNOSŤ PRACOVNÍKOV VEREJNEJ SPRÁVY V ČR 24

COMPETENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION OFFICIALS IN THE CZECH REPUBLIC

PhDr. Andrea JANKUROVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Všeobecným cieľom článku je zistiť skutočnú situáciu kompetentnosti úradníkov z oblasti verejnej správy v Českej republike. Spoločné tendencie nielen v Európe, je modernizácia štátnej správy v dôsledku globalizácie, intenzívnejšie interakcie (a v niektorých prípadoch v oblasti hospodárskej súťaže) so súkromným sektorom, informačných technológií. Pracovníci verejnej správy preto musia mať odborné skúsenosti a odborné znalosti, ktoré sú potrebné na výkon činnosti ich tematickej oblasti práce, ale aj na spoluprácu s ostatnými oblasťami. Vo väčšine prípadov úradníci jedná s odbornou činnosťou, ktoré vedú len na časť z výstupov na vlastnom území a nemajú dostatok schopností. Článok sa zaoberá prehľadom poznatkov v oblasti kompetencií úradníkov verejnej správy v Českej republike.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Kompetentnosť, Celostná manažérska kompetentnosť, Verejná správa

ABSTRACT: The general aim of the article is to identify actual situation of common/standard competences of the officials from public administration fields in the Czech Republic. The common tendency not only in Europe is modernization of state administrations as a result of globalization, the more intensive interaction (and in some cases the competition) with the private sector, the information technologies. Public administration officials must therefore have the professional experience and expertise that are required to perform the activities of their thematic areas of work, but also for cooperation with other areas. In most cases the officials engage with professional activities which lead to only a part of the outputs for an own area and have not enough competences. Article deals with an overview of findings in the area of competences of the public administration officials in the Czech Republic.

KEY WORDS: Competence, Holistic managerial competence, Public Administration

ÚVOD

Pracovníci verejnej správy sa odlišujú svojím postavením od pracovníkov súkromných spoločností, pretože poskytujú predovšetkým služby občanom, a mali by teda uspokojovať ich prania a potreby a nestavať svoj súkromný záujem nad záujem verejný. Vo svojej rozhodovacej činnosti sú vo veľmi náročnom postavení, vyžadujúcim vždy aspoň minimálny okruh vedomostí o práve a zručností právo správne aplikovať, s nutným povedomím o postavení a úlohe verejnej správy v systéme verejnej moci, o základoch vzťahov medzi vykonávateľmi verejnej moci na strane jednej a jednotlivcami, skupinami a spoločnosťou na strane druhej, rovnako ako o právomoci a pôsobnosti konkrétneho správneho orgánu, ktorého sú členmi a v mene ktorého vystupujú. Z tohto dôvodu sú na ich kompetentnosť kladené špecifické a zvýšené požiadavky. Cieľom príspevku je na základe odbornej literatúry, relevantných výskumov a oficiálnych dokumentov zhodnotiť situáciu v oblasti kompetentnosti pracovníkov a manažérov verejnej správy v Českej republike.

SITUÁCIA V ČR

V súčasnosti je prioritne v podnikateľskej sfére samozrejmé, že pre potreby obsadzovania pracovných a najmä manažérskych pozícií, ale aj pre potreby kariérneho postupu a pri zvyšovaní úrovne vzdelávania, sa vyhodnocujú popri odborných a všeobecných vedomostiach (VQ) a aplikačných a praktických zručnostiach (AQ) aj osobnostné vlastnosti zamestnancov a vedúcich pracovníkov, úroveň ich sociálnej zrelosti (SQ). Všetky tri uvedené piliere sa nielen v odbornej literatúre ale aj v manažérskej praxi v súčasnosti už označujú ako celostná kompetentnosť (spôsobilosť), celostná inteligencia. Kompetenciami v riadení sa vo svojej výskumnej činnosti zaoberá najmä prof. Porvazník, ktorý danú problematiku rozpracúva v publikáciách zameraných na celostný manažment a konkrétne piliere a kompetencie v riadení²⁵.

Keďže pracovníci verejnej správy ovplyvňujú podstatným spôsobom kvalitu verejnosprávných činností, mali by na nich byť kladené minimálne rovnaké, ak nie zvýšené požiadavky ako na pracovníkov súkromnej sféry. Inštitúcie verejnej správy plnia viacero spoločenských funkcií naraz a majú teda tiež súčasne viac cieľov a priorít, ktoré môžu byť veľmi ťažko konkrétne definovateľné, čo môže spôsobiť komplikovanejšie hodnotenie a kontrolu. Preto by mal byť u všetkých pracovníkov, ale najmä tých na manažérskych postoch, predovšetkým naplnený predpoklad odbornej pripravenosti, profesionality, integrity, lojality a zodpovednosti. Pracovníci sú taktiež povinní dodržiavať princípy nestranného výkonu služby a administratívnych činností, zachovávanie mlčanlivosti a vernosti štátu, či nezneužívanie nadobudnutých informácií. Verejná správa je chápaná najmä ako služba verejnosti, a tak jej zamestnanci musia obhajovať verejný záujem a nestavať nadeň svoje osobné záujmy.

Skúsenosti v Českej republike sú, podobne ako je to s poznatkami zo Slovenska od jeho vzniku, najmä pokiaľ ide o obsadzovanie pracovných pozícií v inštitúciách verejnej správy, veľmi rozporuplné. Napriek tomu že pracovníci verejnej správy, ako sa uvádza aj v odbornej literatúre, keďže „vynakladajú verejné financie na dôležité vládne projekty; môžu ovplyvňovať základné práva občanov; sú financovaní a platení verejnosťou, aby pre ňu pracovali; vyberajú dane a je ním daná značná moc a zodpovednosť...“²⁶ by mali mať špecifické právne postavenie, čo v tomto zmysle znamená ich ochranu proti politickému, ekonomickému, náboženskému a inému nátlaku a umožňuje im plniť ich úlohy „v najlepšom všeobecnom záujme“ a teda aj dostatočnú úroveň kompetentnosti. Tieto skutočnosti sú legislatívne

podložené zákonom č. 218/2002 Zb., služobným zákonom, a zákonom č. 312/2002 Zb. o úradníkoch územných samosprávnych celkov, vzťahujúcich sa na štátnych zamestnancov a úradníkov územných samosprávnych celkov v Českej republike. Mnohokrát sa však pri nábore najmä vedúcich pracovníkov nekladie dôraz na žiadny prípadne len niektorý z pilierov celostnej kompetentnosti, ale prioritná je právestrannícka príslušnosť k vládnucej strane alebo koalícii. Takmer neustále prebieha verejná diskusia v médiách, ale odborných periodikách o problémoch, ktoré vyplývajú z nedostatočných odborných vedomostí a praktických skúseností nominantov vládnučich strán pri obsadzovaní dôležitých dôležitých riadiacich postov inštitúcií verejnej správy. TransparencyInternational vo svojej publikácii hodnotí personálnu politiku vo verejnej správe ČR nasledovne: „Jednotná personálna politika v štátnej správe ako celku neexistuje, personálna politika je roztrieštená na jednotlivé úrady či dokonca ich časti, kľúčové personálne kroky sú ťažko vyhľadateľné a kontrolovateľné. Neexistencia povinnosti realizovať výberové konania umožňuje obsadzovať dôležité miesta svojvoľne a nie na základe odbornosti a výkonnosti. Systém umožňuje zamestnávať (a to na všetkých úrovniach štátnej správy) priateľov, príbuzných, milenca a milenky, politických súputníkov a politikov, ktorí neuspeli vo voľbách, ale aj jedincov ochotných zakrývať korupčné praktiky a umožňovať rozkrádanie verejných prostriedkov... Zároveň prax ukázala, že ani existencia „služobného zákona“ nezabráni manipuláciám pri výberových konaniach. Obchádzanie ducha zákona o služobnom pomere príslušníkov bezpečnostných zborov pri výberových konaniach na vysokej funkcii dokonca dostalo zvláštne pomenovanie - „žabákování““²⁷

Z vyššie uvedeného je jasné, že z neobjektívneho obsadzovania vedúcich pozícií vo verejnej správe vyvstávajú teda ďaleko väčšie problémy to v oblasti korupcie pri verejnom obstarávaní, či pri pridelení dotácií zo štátnych prostriedkov, ktoré sú dôsledkom nízkej úrovne sociálnej zrelosti najmä mnohokrát absentujúcich morálnych a etických hodnôt i ďalších osobnostných vlastností dosadených nekompetentných zamestnancov a vedúcich pracovníkov vo verejnej správe.

Pre kvalitnú prácu vo verejnej správe v prevažnej miere však nie sú rozhodujúce organizačné zmeny v miestnych regionálnych či štátnych štruktúrach, ani politická príslušnosť k vládnučim stranám, ktoré boli zvolené v nazvime to „demokratických voľbách“, ale celostná kompetentnosť pracovníkov a manažérov, úroveň ich odborných vedomostí, praktických zručností a sociálnej zrelosti.

KĽÚČOVÉ PROBLÉMY V OBLASTI KOMPETENTNOSTI PRACOVNÍKOV VEREJNEJ SPRÁVY V ČR

Už v roku 2007 Vláda ČR zadefinovala v dokumente „Stratégia: Efektívna verejná správa a priateľské verejné služby“ kľúčové problémy na úrovni štátnej správy, ktoré boli rozdelené do niekoľkých kategórií a medzi najvypuklejšie patrili najmä:

Ľudské zdroje

Štátna správa nie je považovaná za atraktívneho zamestnávateľa a na trhu práce nie je konkurencieschopná. Úroveň riadenia ľudských zdrojov sa líšia na jednotlivých úradoch, neexistuje centrálna metodika. V praxi sa neuplatňuje jednotný systém výberu a prijímania pracovníkov, toto je v právomoci jednotlivých manažérov. Systém odmeňovania je zastaraný, nezohľadňuje výkonnosť, zvyhodňuje „dlhšieslúžiacich“ zamestnancov, neobsahuje dosta-

točné motivačné prvky a je dlhodobopoddimenzované najmä na výkonných úrovniach.

Nie je kladený dostatočný dôraz na priebežné vzdelávanie. Neexistuje systém riadenia znalostí.

Riadenie

Nedostatočná úroveň komunikácie a koordinácie medzi orgánmi štátnej správy.

Neexistencia metodických postupov pre strategické riadenie, nepreviazanosť strategických materiálov s rozpočtami, nepreviazanosť základných programových dokumentov vlády s ďalšími strategickými materiálmi.

Veľmi obmedzená aplikácia metód riadenia kvality, ako napr. CAF, EFQM, benchmarking a pod. Veľmi obmedzená aplikácia metód projektového riadenia, riadenia podľa cieľov a pod.

Nízka podpora vzdelávania manažmentu na všetkých úrovniach riadenia. Výrazné zaťaženie orgánov ústrednej štátnej správy operatívou. Nedostatočná definícia zodpovednosti za kvalitu výstupov. Na úrovni územnej verejnej správy (t.j. samospráve, ktorá tiež vykonáva štátnu správu v prenesenej pôsobnosti) a vo vzťahu medzi štátnou správou a miestnou samosprávou tvoria kľúčové problémy taktiež najmä:

Efektivita, kvalita a profesionalita:

Celkovo nízka efektivita výkonu verejnej správy v malých obciach (stovky kompetencií - povinností, ktoré sa v malej obci vyskytujú s nízkou frekvenciou, t.j. nie je realizovateľná kvalifikovanosť a odbornosť).

Nedostatočná kvalifikácia a kompetentnosť managementu zvlášť u menších obcí, nie je zaistený profesionálny výkon najmä u štátnej správy

Ľudské zdroje:

Systém odmeňovania nezohľadňuje výkonnosť

Nejednotný systém riadenia znalostí

Úroveň riadenia ľudských zdrojov sa na jednotlivých úrovniach úradov líšia

Úroveň jazykových zručností a využívanie IT

Previazanosť strategického riadenia na plánovanie

Z vyššie uvedeného teda jednoznačne vyplýva, že práve kompetentnosti manažérov, tak nevyhnutné vo verejnej správe, založené na vedomostiach, schopnostiach a odborných znalostiach podporených komplexným systémom možností ich rozvoja prostredníctvom ďalšieho vzdelávania žiaľ nie sú vyhľadávané, vyžadované, podporované ani odmeňované.

Podľa dokumentu „Rámec Strategie konkurencieschopnosti a výchozínáměty NERVu“ – ktorý bol záverečnou správou podskupín Národnej ekonomickej rady vlády ČR pre konkurencieschopnosť a podporu podnikania²⁸ a analyzoval rozbor základných faktorov, ktoré ovplyvňujú pozíciu Českej republiky na medzinárodných trhoch, je v Českej republike nevyhnutná reforma zamestnávania vo verejnej správe a verejných inštitúciách (v nadväznosti na analýzu zamestnanosti vo verejnom sektore). Podľa tohto dokumentu, ktorý zároveň odkazuje aj na ekonomickú teóriu (napr. Niskanen 2008)²⁹, má síce byrokracia a počet byrokratov za normálnych podmienok tendenciu narastať a navyšovať svoje rozpočty, čo je možné pozorovať nielen na úrovni jednotlivých národných štátov EÚ, ale aj v rámci narastania európskej byrokracie ako takej, a to napriek plánom Európskej komisie na znižovanie regulačnej záťaže a zefektívňovanie svojho aparátu v rámci projektov Lepšej / efektívnejšej

regulácie³⁰. Tento problém neklesajúceho, naopak narastajúceho počtu úradníkov vo štátnej správe i samospráve osciluje aj v Českej republike, nakoľko reálna nižšia produktivita verejného sektora v porovnaní so súkromným sektorom znižuje českú konkurencieschopnosť na medzinárodných trhoch. Prezamestnanosť vo verejnom sektore následne vedie k neproduktívnu vynakladania verejných prostriedkov na platy úradníkov namiesto ich využitia na financovanie činností s vyššou pridanou hodnotou, či už je tým myslená podpora vedy, inovácií, patentovania a pod.

V prípade Českej republiky v porovnaní s inými menšími štátmi v Európe je však počet pracovníkov verejnej správy relatívne priemerný. Na jedného zamestnanca verejnej správy pripadá v priemere 15 obyvateľov, čo je napríklad porovnateľné so Slovenskom, Chorvátskom či Estónskom, ale takmer dvojnásobok počtu obyvateľov, ktorý pripadá na jedného zamestnanca verejnej správy v severských krajinách ako Švédsko či Fínsko. Pritom práve menované dva štáty sa pravidelne pohybujú na popredných priečkach relevantných indexov konkurencieschopnosti a je teda zrejmé, že väčší podiel verejného sektora nemusí nutne spôsobovať sám o sebe problém.

Jednou z možností ako zlepšiť situáciu v oblasti kompetencií pracovníkov verejnej správy by podľa Stratégie mohlo byť vytvorenie internej metodiky monitorovania kvality práce manažérov v štátom / samosprávami kontrolovaných podnikoch a inštitúciách.

Taktiež v oblasti ďalšieho vzdelávania pracovníkov verejnej správy neexistuje v ČR ucelená koncepcia. Existujú síce od roku 2005 platné „Pravidlá vzdelávania zamestnancov v správnych úradoch“, ktoré všeobecne vymedzujú druhy vzdelávania (úvodné, prehľbujúce manažérske, jazykové) a činnosť správnych úradov pri koordinácii a realizácii vzdelávania. Kľúčové detaily, napr. nároky na ukončenie jednotlivých druhov vzdelávania, však Pravidlá nechávajú na jednotlivých úradoch. Čo je však ešte nekonceptnejšie - celý systém vzdelávania v štátnej správe ČR sa zameriava najmä na ponukovú stránku vzdelávania. Dopytová stránka vzdelávania úradníkov ostáva bokom. Účasť na jednotlivých formách vzdelávania je často skôr vecou osobného želania školených úradníkov ako objektívne stanovených potrieb.

CESTA K PROFESIONALIZÁCII VEREJNEJ SPRÁVY V ČR

Je zrejmé, že s problémami politizácie pracovných pozícií vo verejnej správe kedy politická príslušnosť a známosti prevažujú pri obsadzovaní pracovných pozícií vo verejnej správe nad požiadavkami kladenými na vedomosti /VQ/, aplikačné zručnosti /AQ/ a osobnostné vlastnosti /SQ/ pri obsadzovaní vedúcich riadiacich a zamestnaneckých pracovných pozícií vo verejnej správe sa boria podobne ako u nás aj v Českej republike.

Vláda ČR dokonca už vo svojom programovom vyhlásení v roku 2010 k veľmi aktuálnej otázke ďalších krokov smerujúcich k modernizácii a skvalitneniu štátnej správy konštatovala: „Vláda chce garantovať profesionálnu, kvalitnú, efektívnu a priateľivú verejnú službu vykonávanú vzdelanými a ďalej sa vzdelávajúcimi úradníkmi verejnej správy. Zámerom vlády je zvýšiť transparentnosť verejnej správy, odstrániť multiplicitu pri výkone jednotlivých agend a znížiť tak objem verejných výdavkov... Vláda bezodkladne prijme kroky na spracovanie koncepcie optimálneho usporiadania verejnej správy s cieľom získať odborný rámec pre dokončenie reformy verejnej správy, a to tak na úrovni ústrednej štátnej správy, ako aj pre riešenie aktuálnych systémových nedostatkov v územnej verejnej správe..... Vláda bude usilovať o odpolitizovanie verejnej správy zavádzaním moderných princípov riadenia orgánov verejnej moci a metód riadenia kvality. Vláda predloží návrh jednotnej právnej úpravy práv a

povinností úradníkov verejnej správy, v ktorej bude jednoznačne určená hranica medzi politickými a úradníckymi miestami a zaistené odpolitizovanie, profesionalizácia a stabilizácia verejnej správy“³¹

V roku 2014 nová Vláda ČR potvrdila nastolený smer a vo svojom programovom vyhlásení deklarovala, že bude viesť³²: „Nekompromisný boj proti všetkým formám korupcie, závažnej hospodárskej kriminalite, úžere, zneužívaniu exekúcií a neférovým platobnej neschopnosti. Podporu zvýšenie finančnej gramotnosti občanov Českej republiky.“ Má tiež za svoj cieľ: „Rozvoj kvalitných a všeobecne dostupných verejných služieb v oblasti školstva, zdravotníctva, sociálneho systému, dopravy a bezpečnosti. Všestrannú podporu vzdelania, vedy, kultúry a športu. Rozvoj občianskej spoločnosti, činnosti neštatných neziskových organizácií a účasť občanov na rozhodovaní a správe verejných záležitostí ako nevyhnutné súčasti funkčného demokratického právneho štátu.“

V poslednej dobe prebiehala v Českej republike tiež pomerne živá verejná diskusia týkajúca sa spôsobu obsadzovania funkcií v štátom / samosprávami vlastnených alebo kontrolovaných podnikoch a inštitúcií (napr. príspevkových organizáciách) a monitoringu výkonnosti a kvality činnosti týchto štátom menovaných osôb. Ukazuje sa, že ak majú tieto podniky fungovať efektívne a byť konkurencieschopné, je nevyhnutné, aby v ich riadiacich a kontrolných orgánoch pracovali predovšetkým schopní manažéri a odborníci, ktorých kompetencie, výkony a produktivita budú pravidelne podrobované kontrole zo strany štátu / samosprávy podobne, ako je tomu v súkromnom sektore.

Za účelom dosiahnutia uvedeného cieľa je potrebné, aby štát / samospráva disponoval transparentnou a jasnou metodikou na vykonávanie tohto hodnotenia a dostatočným objemom analytických podkladov o súčasnej situácii v štátom / samosprávami kontrolovaných podnikoch a inštitúciách, aby mohla byť situácia v týchto organizáciách a inštitúciách pravidelne a zodpovedne vyhodnocovaná.

Česká republika by sa aj podľa vyššie uvedenej stratégie v oblasti reformy verejnej správy (samozrejme po dôkladnej analýze) mohla nechať inšpirovať napríklad niektorými reformami, ktoré prebiehali od sedemdesiatych rokov minulého storočia vo Veľkej Británii, Austrálii, na Novom Zélande a v mnohých štátoch USA. Jadrom týchto reforiem bolo rozčlenenie agend verejnej správy a vyčlenenie tých inštitúcií a agentúr, pri ktorých je možná aplikácia takzvaných princípov ManagementforResults³³, čiže na výsledky zameraného manažmentu. Implementácia MFR by mala priblížiť systém riadenia vo verejnej správe manažmentu súkromných spoločností, a to predovšetkým v nasledujúcich bodoch³⁴:

- stanovovaní merateľných cieľov (tzv. KeyPerformanceIndicators), vrátane pravidelnej kontroly ich dosahovania,
- presne stanovené právomoci vedúcich pracovníkov vo vzťahu k danej agende, pričom je samozrejmé, že pred zavedením MFR musia byť jasne identifikované jednotlivé agendy v oblasti verejnej správy a ich jednotlivé kroky - inak by nebolo možné nastaviť KPI ani rozpočty.
- odmeňovanie vedúcich pracovníkov (manažérov), prípadne ďalších zamestnancov, na základe výkonu (tzn. prechod od centrálne nastaveného systému k viac či menej individuálnemu podľa agendy),
- personálne kompetencie vedúcich pracovníkov vo vzťahu k ich tímom (tzn. možnosť obsadzovať tím podľa konkrétnych potrieb, projektového vedenia a zamestnávanie na dobu určitú a pod.),

- právomoci vo vzťahu k nakladaniu s prostriedkami pridelenými na daný projekt alebo agendu.

Avšak fungovanie podľa MFR pochopiteľne nie je vhodným riešením pre všetky inštitúcie verejnej správy - existujú typy agend, kde je dôležitá personálna kontinuita a obtiažnejšie nastavenie kľúčových indikátorov KPI (napr. legislatíva). V týchto prípadoch by sa naopak mohol uplatniť služobný zákon, napríklad formou novelizácie existujúceho služobného zákona, prostredníctvom ktorej by sa rozšírila jeho pôsobnosť a umožnila jeho modernizácia. V mnohých vyspelých štátoch tento model pomáha vo verejnej správe udržať dlhodobu kľúčových odborníkov.

Niektorým sféram z oblasti ľudských zdrojov vo verejnej správe bola v Českej republike venovaná zvýšená pozornosť už v uplynulom období, ale celkový proces bol nesystémový, málo koordinovaný a nedôsledný. Určite je možné pozitívne hodnotiť prínosy vyplývajúce z realizácie zákona o úradníkoch územných samosprávnych celkov³⁵. Prejavilo sa predovšetkým v zvýšení kvality verejnej správy v úrovni územných samosprávnych celkov, a to najmä v dôsledku zavedenia komplexného systému vzdelávania zamestnancov územných samosprávnych celkov, ktorý zakotvuje prvky celoživotného vzdelávania a overovanie odbornej spôsobilosti, a v dôsledku skvalitnenia náborovej politiky formou verejnosti otvorených výberových konaní na voľné funkčné miesta. Pozitívne sa tiež prejavilo vládne prijatie Pravidiel vzdelávania zamestnancov v správnych úradoch. Pravidlá vzdelávania už zahŕňajú nové požiadavky na vzdelávanie zamestnancov v správnych úradoch (ministerstvá, ústredné správne úrady a im podriadené správne úrady), rovnako ako reflektujú nové skutočnosti vyplývajúce zo vstupu Českej republiky do Európskej únie. Vo vzdelávaní podľa Pravidiel sa uplatňujú princípy lisabonského procesu, najmä princíp kontinuity vzdelávania, priestupnosti a uznávanie vzdelávania, variability obsahu a foriem vzdelávania atď. Realizácia nastoleného systému vzdelávania ako zamestnancov v správnych úradoch, tak úradníkov územných samosprávnych celkov na základe analýzy vzdelávacích potrieb pokračuje. Pre obe cieľové skupiny však platia rozdielne právne normy a v preukazovaní kvalifikačných požiadaviek je uplatňovaný rozdielny prístup.

V dokumente, ktorý Vláda ČR dňa 13. augusta 2007 svojím uznesením č. 881 zobrala na vedomie a schválila ním Zásady koncepcie novej právnej úpravy (zákona o zamestnancoch vo verejnej správe a o vzdelávaní vo verejnej správe) sú analyzujúcom možnosti zosúladenia právneho postavenia zamestnancov verejnej správy³⁶ a je tu konštatované, že v uplynulom období (posledných dvoch desaťročí) bolo prijatých viacero právnych noriem upravujúcich právne pomery určitých skupín zamestnancov vo verejnej správe odlišne - pre tú istú skupinu zamestnancov špecifickým spôsobom. Podľa výsledkov analýzy je potrebné „zastaviť trend prehlbovania nejednotnosti právnej úpravy zamestnancov vo verejnej správe“, a je odôvodnený aj návrh maximálneho „zjednotenia právnej úpravy pre zamestnancov vo verejnej správe“.

Nevyhnutným predpokladom zvýšenia kvality výkonu verejnej správy je zvyšovanie odbornej a etickej úrovne štátnych zamestnancov a úradníkov získavaním kvalitných a kvalifikovaných fyzických osôb systémom povinných výberových konaní a ďalej trvalým zvyšovaním ich odbornej úrovne. Záležitosti celoživotného vzdelávania musí byť základnými povinnosťami štátnych zamestnancov a úradníkov aj ich zamestnávateľov. Oba zákony majú tento princíp ako základné motto, aj keď sa s ním každý z nich vysporadúva individuálnym spôsobom.

ZÁVER

Činnosť pracovníkov verejnej správy a jej celkové racionálne a efektívne fungovanie a procesy v nej prebiehajúce sú dynamické, v neustálych zmenách a intenzívne ovplyvňované zložitým vývojom spoločenských štruktúr. Základ efektívnej činnosti verejnej správy teda tvoria odborné vedomosti, schopnosti a zručnosti jej pracovníkov, ich schopnosť spolupracovať, komunikovať a svojimi kompetentnými rozhodnutiami uspokojovať čo najširšie spektrum mnohokrát veľmi protikladných záujmov. Navyše sa verejná správa potýka s obmedzeniami verejných príjmov, čo vytvára tlak na ich efektívnejšie využívanie a zmenu sa manévrovací priestor. Dôraz na celostnú kompetentnosť pracovníkov verejnej správy a prioritne manažérov sa stáva čoraz aktuálnejšou otázkou a smeruje k nevyhnutným zmenám a reštrukturalizáciám verejnej správy tak ako u nás i v Českej republike.

²³ tento príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0539/14 Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy, ktorý je spoločne riešený na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Vysoké škole Danubius v Sládkovičove.

²⁴ napr: PORVAZNÍK, J. a kolektív, (2007). Celostný manažment. Pilieri kompetentnosti v manažmente. 3. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2007. 540 strán. ISBN 978-80-88931-73-7

²⁵ BOSSAERTO VÁ, D. (2005). Theflexibilisationoftheemployment status of civil servants: fromlifetenure to more flexibleemploymentrelations? [online]. June 2005, [cit. 2014-08-14]. Dostupné z <http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/luxemburgo/statusofpublicservants.pdf>.

²⁶ Profesionalizacestátní správy zákon o úřednících. PolicypaperTransparencyInternational – Česká republika. Praha, jún 2012

²⁷ MEJSTŘÍK, M. a kol. (2011). Rámec Strategiekonkurenceschopnosti a výchozínámětyNERV, 1. upravené vydání. Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), Polygrafie UV, Praha, ISBN 978-80-7440-050-6

²⁸ NISKANEN, A.W. (2008). Reflections of a Political Economist: Selected Articles on Government Policies and Political Processes, Cato Institute, USA

²⁹ Better / SmartRegulationInitiative; [cit. 2014-08-14] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/better-regulation/administrative-burdens/action-programme/index_en.htm#h2-6

³⁰ Programové vyhlásenie Vlády ČR 2010

³¹ Programové vyhlásenie Vlády ČR 2014

³² MOYNIHAN, D.P. (2006). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, Public Administration Revue, leden/únor 2006

³³ MEJSTŘÍK, M. a kol. (2011). Rámec Strategiekonkurenceschopnosti a výchozínámětyNERV, 1. upravené vydání. Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV) Praha, ISBN 978-80-7440-050-6

³⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávnych celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

³⁵ Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě, Uznesenie Vlády ČR č. 881 zo dňa 13. augusta 2007.

LITERTÚRA:

1. BOSSAERTO VÁ, D. (2005). Theflexibilisationoftheemployment status of civil servants: fromlifetenure to more flexibleemploymentrelations? [online]. June 2005, [cit. 2014-08-14]. Dostupné z <http://www.dgap.gov.pt/docs_down/atividadeinternacional/luxemburgo/statusofpublicservants.pdf>.

2. MOYNIHAN, D.P. (2006): Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform, Public Administration Review.
3. MEJSTŘÍK, M. a kol. (2011): Rámec Strategie konkurenceschopnosti a výchozí náměty NERVu, 1. upravené vydání. Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV), Polygrafie UV, Praha, ISBN 978-80-7440-050-6
4. TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2012). Profesionalizace státní správy a zákon o úřednících. Policy paper Transparency International – Česká republika. Praha.
5. NISKANEN, A.W. (2008): Reflections of a Political Economist: Selected Articles on Government Policies and Political Processes, Cato Institute, USA.
6. PORVAZNÍK, J. a kolektiv, (2007). Celostný manažment. Pilie kompetentnosti v manažmente. 3. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., ISBN 978-80-88931-73-7.
7. Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců veřejné správy, Uznesenie vlády ČR č. 881 zo dňa 13. augusta 2007., Better / Smart Regulation Initiative; [cit. 2014-08-14] Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/better-regulation/administrative-burdens/action-programme/index_en.htm#h2-6
9. Pravidlá vzdelávania zamestnancov v správnych úradoch, Schválené uznesením vlády č. 1532 z 30. novembra 2005
10. Programové vyhlásenie vlády ČR 2010
11. Programové vyhlásenie vlády ČR 2014
12. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)
13. Zákon č. 312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

KONTAKT:

PhDr. Andrea Jankurová, PhD.
Fakulta sociálních studií
Vysoká škola Danubius
Fučíkova 269
925 21 Sládkovičovo, SR
e-mail: andrea.jankurova@vsdanubius.sk

RECENZOVAL: Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Manažment má svoju neodškriepiteľnú postavenie aj v oblasti zdravotníctva. Jej špecifickú oblasť skúma prezentovaný príspevok na základe vlastných výskumov autorov.

ON-LINE REPUTÁCIA POSKYTOVATEĽOV ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI NA SLOVENSKOM TRHU ON-LINE REPUTATION OF PROVIDERS OF HEALTH CARE FUNCTIONING ON SLOVAK MARKET

doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD. – MUDr. Ing. Ján Breza, PhD. – PhDr. František Pollák, PhD.

ABSTRAKT: Hlavným cieľom tohto príspevku je prostredníctvom dôkladnej analýzy identifikovať a následne popísať teoretické možnosti hodnotenia on-line reputácie vybraných subjektov pôsobiach na slovenskom virtuálnom trhu. Výskum je založený na novom a veľmi aktuálnom fenoméne - význame on-line reputácie vybraných subjektov pôsobiach na špecifickom type trhu. Cieľom tejto práce je taktiež prezentovať vybranú metódu hodnotenia on-line reputácie vybraných subjektov na základe najnovších poznatkov v oblasti manažerských vied. Pre účely tejto analýzy sú subjekty reprezentované on-line prítomnosťou slovenských poskytovateľov zdravotnej starostlivosti na virtuálnom trhu. Cieľová skupina je zúžená na prvých 20 poskytovateľov zdravotnej starostlivosti podľa aktuálneho hodnotenia najväčšej slovenskej zdravotnej poisťovne, tieto inštitúcie v rámci analýzy reprezentujú modelové subjekty, ktoré sa oficiálne prezentujú používateľom internetu na slovenskom virtuálnom trhu. Virtuálna reputácia týchto subjektov hodnotených v rámci analýzy je následne porovnávaná s ich reputáciou v reálnom svete. V závere článku sú prezentované možnosti a odporúčania pre optimalizáciu virtuálnej reputácie ako aj nami identifikované odlišnosti vo vnímaní reputácie v rámci oboch zmienovaných typov trhu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Reputácia, zdravotná starostlivosť, konkurencia

ABSTRACT: The primary aim of this paper is identify and then describe the theoretical possibilities of assessing online reputation of selected entities operating on the Slovak virtual market. The research is based on a new and very current phenomenon of the significance of online reputation of selected entities in a specific type of market. The purpose of this paper is also to present selected method of assessing online reputation of selected entities based on newest knowledge in the field of managerial sciences. For the purpose of this paper, entities are represented based on online presence of Slovak health care providers on virtual market. The target group is narrowed to top 20 Slovak health care providers based on the current rating compiled by the major Slovak health insurance company, as the best representation of entities which officially presented themselves to internet users on this specific type of market. Virtual reputation of those entities assessed by analysis is compared to their reputation in the real world. In conclusion paper presents options and recommendations for optimizing virtual reputation and highlights the differences of perception of reputation in the traditional and in the virtual market.

KEYWORDS: Reputation, Health care, Competition

ÚVOD

Problematika využívania nástrojov internetu v marketingu je sama o sebe ešte veľmi mladá. Jednoznačne je však možné konštatovať, že akékoľvek nové techniky a médiá využívané v rámci portfólia marketingových nástrojov môžu napomôcť k odlíšeniu sa od konkurencie. Či už ide o komerčné alebo nekomerčné subjekty, konkurencia je nesmierna. Časy keď k trhovej prosperite stačilo mať „len“ kvalitný produkt sú už dávno preč. Osloviť svoje cieľové publikum je čím ďalej tým ťažšie. Presýtenosť trhu reklamnými posolstvami (v literatúre označovaná aj ako „reklamný smog“) je problému s ktorým na dennej báze zápasia marketingoví manažéri na celom svete. Nehľadiac na zdroje a vynaložené úsilie sa často stáva, že sa reklamné posolstvo stratí, alebo jednoducho zanikne v kontexte iných viac či menej dôležitých informácií rozličného druhu. V marketingovej praxi sa ako vhodné riešenie ukazuje najmä skrátenie komunikačných ciest v podobe využívania internetu a jeho nástrojov. Internet nám ponúka možnosť jasného a presného cielenia posolstva vybranému trhu, často krátko až samotnému jednotlivcovi. Zároveň sa výrazne skraca komunikačná cesta, keď je subjektom umožnené komunikovať priamo so svojimi zákazníkmi. Zákazníci, v tomto prípade internetoví užívatelia, sami dopytujú informácie, čím výrazne zvyšujú mieru prijatia komunikovaného posolstva. Internet však svojou povahou umožňujúcou pomerne jednoduché zdieľanie a posúvanie informácií, vytvára priestor pre aj pre subjekty ktorých pohľad nemusia byť zakaždým len etické. Problematika reputácie je teda nanajvýš relevantnou témou v súvislosti s virtuálnou identitou subjektov využívajúcich internet za účelom marketingovej komunikácie. Spoločnosti s vysokou reputáciou majú v súčasnej dobe nepochybne konkurenčnú výhodu, napríklad v podobe získavania si zákazníkov. Je dokázané, že až 80 % zákazníkov uprednostní radšej spoločnosť s vysokou reputáciou ako spoločnosť, ktorá je na úrovni priemeru, alebo má pochybnú reputáciu. Na Slovensku sa táto oblasť do istej miery skúmala v súvislosti s bankovými subjektmi (Rajzák, Koncz, Prídavok, Blahovec, 2010). Analyzovali sa faktory ako hodnota, kvalita produktov či spoločenské pôsobenie organizácií. Následne sa skúmalo, ako tieto faktory vnímajú a hodnotia spotrebiteľia, zákazníci, obchodní partneri, verejnosť a podobne.

1. PROBLEMATIKA REPUTÁCIE V OBDOBÍ INTERNETU A NOVODOBÝCH TECHNOLOGIÍ

Nové technológie, formy komunikácie ako aj internet samotný sú na jednej strane pozitívmi doby, na strane druhej však predstavujú riziko. Negatívne informácie, fámy či nepravdivé informácie sa aj vďaka nim šíria nekontrolovane a veľmi rýchlo. Na základe uvedených tvrdení bola robená štúdia vo Washingtone (Madden, M & Smith, A., 2010), ktorá skúmala vzťah reputačného manažmentu a súčasných sociálnych médií. Podobný prieskum v kontraste s on-line komunikáciou sa realizoval na Univerzite v Singapure (Zhigishen, Chunyan-Miao, Leung C., Niyato D., 2010) a ten poskytol jasný pohľad na vzťahy medzi týmito pólmi.

V kontexte odbornej literatúry zameranej na e-marketing, špecificky na oblasť on-line reputácie, sú dostupné koncepčné resp. empirické štúdie v obmedzenom množstve. Na predmetné tvrdenie sa odvoláva aj autor (Argyriou, 2006), ktorý uvádza zistenie, že napriek nedostatku analýz sa mnohí autori domnievajú, že reputácia je omnoho viac dôležitá v on-line ako v off-line kontexte, nakoľko faktory determinujúce dôveru v off-line kontexte absentujú a nie sú doposiaľ známe. On-line sociálne médiá autor Králiček (2011) definuje ako otvorené interaktívne on-line aplikácie, ktoré podporujú vznik neformálnych používateľských sietí. Používatelia vytvárajú a zdieľajú v rámci týchto sietí najrôznejší obsah, ako sú

napríklad osobné skúsenosti, zážitky, názory, videá, hudba či fotografie. Medzi najvýznamnejšie on-line sociálne médiá patrí on-line sociálne siete, blogy, diskusné fóra a ďalšie on-line komunity. Uvedené delenie je však problematické, pretože jednotlivé médiá sa v praxi vzájomne prekrývajú.

V našich podmienkach v poslednom období sledujeme enormný nárast využívania služieb sociálnych médií. Ako príklad môže poslúžiť najväčšia sociálna sieť na svete Facebook, ktorá je s viac ako miliardou registrovaných a viac ako 50% denne aktívnych používateľov úspešná aj na Slovensku. Takmer 2 milióny registrovaných Slovákov je toho dôkazom. Najviac zastúpenou vekovou skupinou sú používatelia od 18 – 24 rokov, nasleduje skupina od 25 – 34 rokov. Na význam problematiky sociálnych médií, poukazujú výstupy zahraničných vedeckých pracovníkov či tímov uverejnené v publikácii Journal of Marketing Research pod záštitou Amerického Marketingového Asociácie – AMA. Konkrétne ide o výskumy zamerané na vnímanie hodnoty sociálnych sietí spotrebiteľom (Stephen, Toubia, 2010), analýzu marketingových stratégií sociálnych médií (Wehr, 2009), potenciál sociálnych sietí pre rozvoj e-business (Zeisser, 2010), vplyv sociálnych sietí na spotrebiteľské rozhodnutia (Bulmer, Dimauro, 2010). Aktuálne sa vo svete z vedeckého pohľadu virtuálnymi sociálnymi sieťami zaoberá niekoľko autorov. Zo všetkých môžeme spomenúť autorov Roberta Crossa a Roberta Thomasa ktorý vo svojich prácach skúmajú vnímanie hodnoty sociálnych sietí spotrebiteľom (Cross, Thomas, 2009). Americký profesor Wehr už tretím rokom pracuje na analýze marketingových stratégií sociálnych médií.

2. REPUTÁCIA A MOŽNOSTI JEJ MERANIA, RÔZNE METODOLÓGIE VYUŽÍVANÉ PRI ZISŤOVANÍ REPUTÁCIE

Celosvetový výskum v oblasti reputácie, ktorý bol vykonaný na Univerzite v Oxforde (Schulz, Werner, 2008) ukazuje, že reputácia sa skladá z dvoch elementov: stanovisko zákazníkov k príslušnému podniku a skutočnej pravde o podniku a jeho obchodnej politike, postupoch, systéme riadenia a finančnej výkonnosti. Iný výskum (Cooper, Larkina, Davis 2010) ukazuje, že reputácia môže zodpovedať za 8 až 15 % hodnoty akcií v podniku. Louisom a Rayner (2009) vyvodili záver, že podnik má dobrú reputáciu, keď neustále spĺňa alebo prekračuje očakávania svojich zákazníkov a naopak, zlú reputáciu ak ich nespĺňa. Následne navrhli nasledujúci vzorec pre reputáciu: Reputácia = skúsenosť - očakávania. V každom okamihu zákazníci merajú reputáciu tým, že porovnávajú aktuálnu skúsenosť v kontraste s ich očakávaniami. Tento vzorec hodnotenia reputácie môže byť doplnený o model hodnotenia dôvery (Lavrac N., Ljubic P., Jermol M., Bolhalter S., 2005). Ten tvrdí, že Dôvera = 0,5*Reputácia + 0,5*Kooperácia.

Mimoriadne dôležitý je aj proces identifikovania najdôležitejších faktorov, ktoré rozohodujú o reputácii spoločnosti. Fombrun pripravil metodiku, ktorej cieľom je meranie vnímania spoločnosti prizmou jeho najdôležitejších akcionárov. Uviedol 20 faktorov, ktoré ovplyvňujú reputáciu na základe 6 kritérií (C.J. Fombrun, 2003): Medzi tieto faktory môžeme zaradiť napríklad- emocionálne faktory, produkty a služby, víziu a vedenie či sociálnu zodpovednosť podniku.

Jednu z najkomplexnejších štruktúr reputačných faktorov uvádza Turner. Nie len, že definuje osem hlavných faktorov povesti, ale pre každý z nich tiež uvádza zdroje informácií, ktoré ich ovplyvňujú. Okrem toho sa tieto faktory delia na racionálne a emocionálne. (M. Turner, 2004) Je potrebné zdôrazniť, že vyššie uvedené faktory môžu pomôcť zlepšiť povest spoločnosti, no rovnako ju aj drasticky zhoršiť. Ich počiatočná identifikácia je veľmi dôležitý bod pri budovaní reputačného manažmentu v spoločnosti. Je to dlhodobý proces, časovo

veľmi náročný a skutočné výsledky sa dosahujú až vo výhľade dlhodobej perspektívy. To je dôvod, prečo je vhodné využitie výskumu a skúseností spoločnosti, ktoré analyzujú vplyv jednotlivých faktorov na úrovni reputácie.

V roku 2006 bola vykonaná zaujímavá štúdia „Ochrana reputácie“ spoločnosťou WebberShandwick v spolupráci s KRC Research. Skúmaných bolo 950 manažérov a riaditeľov reprezentujúcich spoločnosti z 11 krajín. Výsledky boli rozdelené do 4 oblastí: Svet, Severná Amerika, Európa a Ázia. K najdôležitejším faktorom, ktoré sú schopné zničiť povesť a boli označené vedúcimi pracovníkmi patria: finančné podvody, neetické správanie, nelegálne získavanie údajov, nezodpovednosť voči životnému prostrediu a porušovanie bezpečnostných a zdravotných regulácií.

3. ANALÝZA REPUTÁCIE POSKYTOVATEĽOV ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI NA SLOVENSKOM VIRTUÁLNOH TRHU

Riadenie virtuálnej reputácie, alebo inak povedané On-line reputačný manažment (v skratke ORM) už na Slovensku prestáva byť novinkou či neznámym pojmom. ORM bol aplikovaný v mnohých odvetviach ako napríklad bankovníctve či poisťovníctve. Výsledky týchto prieskumov poskytli reálny a aktuálny pohľad virtuálnej prezentácie organizácie ako aj imidž ich virtuálnych identít. Úroveň pozitívnej on-line reputácie nie je len zdrojom informácií pre samotné organizácie, ale aj významným faktorom ovplyvňujúcim rozhodovacie procesy bežných spotrebiteľov. Pre účely tejto analýzy bola vybranou metodikou zisťovaná on-line reputácia dvadsiatich najlepších slovenských poskytovateľov zdravotnej starostlivosti (prieskum VŠZP, 2013), ako najlepších reprezentantov subjektov oficiálne prezentujúcich samých seba priamo cieľovému zákazníkovi, internetovému užívateľovi, v prostredí špecifického virtuálneho trhu. Prezentovanou metodológiou boli analyzovaným subjektom pridelené dosiahnuté číselné hodnoty, predstavujúce skóre sily ich virtuálnej reputácie na virtuálnom trhu, následne boli porovnávané s ich skóre (index spokojnosti pacientov) dosiahnuté v rámci prieskumu VŠZP v tradičnom kamennom svete.

Pre zistenie virtuálnej reputácie bola využitá metodológia s názvom „Analýza sentimentu“ (Rohál', Sasko, 2011). Postupnosť procesu merania reputácie začína zadefinovaním predstaviteľov skúmaného segmentu, v tomto prípade sme zvolili zástupcov poskytovateľov zdravotnej starostlivosti na Slovensku. Následne je skúmaná virtuálna identita týchto subjektov prostredníctvom vyhľadávача google. V rámci analýzy sentimentu je braných do úvahy prvých 10 výsledkov vyhľadávania. Aby bola zabezpečená objektivita výsledkov, ktorá môže byť skreslená vďaka tendencii vyhľadávачov personalizovať vyhľadávanie prostredníctvom histórie činnosti na internete, je pre účel zvýšenia anonymity využitý proxy-anonymizér www.anonymouse.org. Do prieskumu neboli započítavané platené kontextové reklamy systémom Adwords, ale iba výlučne organické výsledky. Ako hľadaná fráza bolo vždy použité všeobecne známe a zaužívané pomenovanie subjektu, tak ako bolo zadefinované v prieskume VŠZP a to v plnom znení bez ohľadu na domovský web. Jedným z hlavných faktorov v procese hodnotenia je sentiment výsledkov. Ten možno voľne definovať ako povahu nájdeného výsledku po zadaní kľúčových slov. Vo výsledkoch sa môžu objaviť pozitívne, neutrálné, no rovnako aj negatívne ohlasy. Tieto sentimenty a rovnako aj pozícia na ktorej sa zobrazili, poskytnú obraz o skúmanom subjekte, a teda v konečnom dôsledku determinujú jeho on-line reputáciu. Sentiment jednotlivých výsledkov v Top10 je prehľadne graficky znázornený v tabuľke s krátkym komentárom. Zároveň má každá pozícia pridelené bodové ohodnotenie na základe sentimentu podľa nasledujúcej tabuľky:

Sentiment/ Pozícia výsledku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pozitívny sentiment +	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
Vlastný web organizácie X	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Neutrálny sentiment ±	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Negatívny sentiment –	-20	-19	-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	-11

Tabuľka 1 Sentiment jednotlivých výsledkov/ pozícia výsledkov

Zdroj: Rohál'- Sasko(2011)

V tabuľke je vidieť chronologickú postupnosť pridelenia bodov analyzovaným subjektom. Pozitívny ohlas resp. sentiment vyvolá nárast bodového ohodnotenia. Čím je pozícia tohto sentimentu vo výsledku hľadania vyššie, tým je pridelených viac bodov. Rovnako, no s opačným efektom to funguje aj pri identifikovaní negatívneho sentimentu. Body sa odrátavajú, čím je jeho zobrazovacia pozícia vyššia, tým je bodová zrážka väčšia čo rapidne zhoršuje reputáciu.

V rámci celkového hodnotenia sú následne spočítané jednotlivé sentimenty a výsledná suma označuje silu sentimentu všetkých desiatich výsledkov vyhľadávача pre daný subjekt. Výsledná suma sentimentov reprezentuje celkovú úroveň (silu) on-line reputácie. Subjekty sú následne pre porovnanie zoradené vzostupne podľa celkovej úrovne ich on-line reputácie vo virtuálnom prostredí slovenského internetu. Metodológiu pre lepšiu prehľadnosť dopĺňame o parameter percentuálneho hodnotenia skóre vzhľadom na maximálny možný počet získaných bodov v rámci analýzy sentimentu (maximálny možný počet bodov= 155, 1b=0,645%).

Tabuľka celkového hodnotenia sentimentov top dvadsať slovenských poskytovateľov zdravotnej starostlivosti (a teda celková úroveň ich on-line reputácie) vyzerá nasledovne:

p.č	Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti/ Sentiment výsledku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skóre (on-line) v bodoch/ %	** Skóre (VŠZP) v %
1	Nemocnica Košice - Šaca a.s. 1. súkromná nemocnica	x	±	±	±	±	±	+	±	+	n	50/ 32,26	78,02
2	KARDIOCENTRUM NITRA s.r.o.	x	+	±	±	±	±	±	±	±	±	45/ 29,03	80,94
3	OFTAL, očná klinika, Zvolen	x	+	±	±	±	±	±	±	±	±	45/ 29,03	80,83
4	Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s.	x	±	±	±	+	±	±	±	±	±	42/ 27,10	81,14
5	Východoslovenský onkologický ústav, a.s.	x	±	±	±	±	±	+	±	±	±	40/ 25,81	75,3
6	Nemocnica sv. Michala, a.s.	x	±	±	±	±	±	+	±	±	±	40/ 25,81	72,43

p.č	Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti/ Sentiment výsledku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skóre (on-line) v bodoch / %	** Skóre (VŠZP) v %
7	Onkologický ústav sv. Alžbety s.r.o.	x	±	±	±	±	±	±	±	+	±	38 / 24,52	82,01
8	Národný ústav tuberkulózy, pľúcnych chorôb a hrudníkovej chirurgie, Vyšné Hágy	x	±	±	±	±	±	+	+	-	±	37 / 23,87	80,3
9	Východosl.ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s.	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	81,96
10	Národný onkologický ústav	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	81,43
11	Univerzitná nemocnica s poliklinikou Milosrdní bratia, spol. s.r.o.	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	80,98
12	Národný endokrinologický a diabetologický ústav n.o.	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	80,82
13	Stredoslovenský ústav srdcových a cievnych chorôb	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	79,03
14	Ústredná vojenská nemocnica SNP Ružomberok - fakultná nemocnica	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	76,15
15	NÚRCH Piešťany	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	74,22
16	Železničné zdravotníctvo s r. o. Košice	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	70,61
17	FNsP F.D. Roosevelta Banská Bystrica	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	69,92
18	Ľubovnianska nemocnica, n. o.	x	±	±	±	±	±	±	±	±	±	28 / 18,06	69,65
19	Mammacentrum sv. Agáty, Banská Bystrica	x	±	±	±	±	-	±	±	±	±	25 / 16,13	81,09
20	Regionálna nemocnica Sobrance, n.o.	x	±	±	-	±	+	±	±	±	±	22 / 14,19	74,05

Tabuľka 2 Celkové hodnotenie sentimentov analyzovaných subjektov

Zdroj: vlastné vypracovanie podľa Rohál- Sasko(2011)

Poznámky:

*Pri určovaní sentimentu sa nebrali do úvahy počty pozitívnych hodnotení na sociálnych sieťach, do úvahy sa bral iba samotný fakt, že inštitúcia vlastní profil na niektorej z virtuálnych sociálnych sietí. Taktiež sa nebral do úvahy ani charakter popisu inštitúcie na portály Wikipedia, do úvahy sa bral iba samotný fakt, že Wikipedia zmieňuje danú inštitúciu. V oboch prípadoch bol týmto výsledkom priradený neutrálny sentiment. V prípade, že vyhľadávač našiel okrem oficiálnej stránky inštitúcie na ďalších miestach vo vyhľadávaní aj stránky jej fakúlt, respektíve subjektov združených pod inštitúciou, boli týmto výsledkom pridelené neutrálne sentimenty. V prípade že sa vlastný web organizácie vyskytol na viacerých miestach vo vyhľadávaní, do úvahy sa bral len jeho prvý výskyt, v poradí ďalším výskytom vlastného webu bola priradená neutrálna povaha.

** Index spokojnosti pacientov podľa VŠZP, 2013

4. VÝSLEDKY ANALÝZY

Na základe analýzy je zjavné, že v rámci virtuálnej identity skúmaných subjektov- (dva-
siatich najlepších poskytovateľov zdravotnej starostlivosti v SR podľa VŠZP) na prvých mies-
tach vyhľadávania dominujú weby, ktoré patria priamo daným poskytovateľom. Dominantnú skupinu sentimentov tvorili výsledky vyhľadávania majúce povahu neutrál-
neho sentimentu. Len pri niekoľkých subjektoch bol zaznamenaný výskyt negatívneho sen-
timentu, a to na tretej, štvrtej, resp. deviatej pozícii vo vyhľadávaní (jeden z výskytov mal
povahu nepriaznivého hodnotenia v katalóguAzet.sk, ďalšie mali povahu negatívnej pu-
blicity na blogu, respektíve elektronickom médiu). Subjekty ktoré obsadili popredné umiesť-
nenia majú z pohľadu virtuálnej reputácie u internetových užívateľov nesporne výhodu
v podobe pozitívnejšieho vnímania ich komplexnej virtuálnej identity. V prípade, ak uživa-
teľ vyhľadáva informácie o konkrétnom zariadení poskytujúcom zdravotnú starostlivosť
a narazí pri tom na negatívne odkazy, v konečnom dôsledku to môže ovplyvniť jeho cel-
kové vnímanie danej inštitúcie. Zvlášť ak sa jedná o užívateľa, ktorý nemá s danou inštitú-
ciou ešte žiadnu osobnú skúsenosť a svoj úsudok si zostavuje len na základe informácii
z virtuálneho prostredia. Zariadenia poskytujúce zdravotnú starostlivosť by preto mali dbať
na to, aby potrebné informácie internetovým užívateľom sprístupnili čo najprehľadnejšie.
Je v ich záujme, aby zabezpečili odstránenie negatívnej publicity (a naopak posilnili publi-
citu pozitívnu) minimálne na prvých desiatich pozíciách vo vyhľadávačoch. To je možné
docieľiť aktívnou internetovou komunikačnou politikou v podobe šírenia pozitívnych in-
formácií v rámci renomovaných internetových portálov, ako sú elektronické vydania naj-
väčších slovenských denníkov či prostredníctvom virtuálnych sociálnych sietí
a internetových fór či diskusií. Najlepší spôsob ako odstrániť negatívnu, či neutrálnu pu-
blicitu v prvých desiatich výsledkoch vyhľadávačov je doslovné vytesnenie tejto publicity
aktívnou prácou (v podobe premyslenej marketingovej komunikačnej politiky) v prostredí
internetu. Najzaujímavejším zistením bolo zaiste poukázanie na relatívne nízke percento
dosahovanej reputácie v on-line prostredí vzhľadom na vysoké percento reputácie (vzhľa-
dom na vysoký index spokojnosti pacientov) dosahované v tradičnom kamennom svete.
Poukazuje to na fakt, že tí najlepší poskytovatelia zdravotnej starostlivosti postupom času
zvládli optimalizovať faktory a procesy, ktoré významne prispeli k zvýšeniu ich kamennej
reputácie (a tým aj k zvýšeniu indexu spokojnosti pacientov), ale vo virtuálnom prostredí
majú pred sebou ešte dlhú cestu. Pomyselná hodnota 100%, resp. 155b. dosiahnutých
v analýze sentimentu je v tomto prípade „len“ akýmsi imaginárnym, v reálnom svete takmer
nedosiahnuteľným stavom, každopádne, pri v súčasnosti dosahovaných priemerných hod-
notám na úrovni 21,42% z celkovej možnej sily virtuálnej reputácie, je akákoľvek proaktívna
činnosť subjektu zameraná na optimalizáciu reputácie vo virtuálnom prostredí viac ako
žiaduca. Pri tak malých rozdieloch v rámci analyzovaných subjektov je možné aj s vynalo-
žením menšieho počtu zdrojov (finančných, časových, ľudských) docieľiť výrazný posun
smerom k popredným pozíciám voči konkurencii. Ako už bolo spomenuté, prezentovaná
metodológia je jednou z mnohých metodológií využívaných v rámci zisťovania a merania
on-line reputácie. Jej komplexnosť, prehľadnosť a relatívna časová nenáročnosť ju však
predurčuje k využívaniu za účelom zisťovania on-line reputácie rozličných subjektov, ako
napríklad MSP, verejných inštitúcií, či dokonca jednotlivcov využívajúcich internet pre svoj
osobný branding.

ZÁVER

V dnešnej hyperinformačnej dobe sa do popredia dostávajú práve vysokošpecializované mocenské elity pomocou nových technológií. Je všeobecná snaha pri aplikovaní marketingových nástrojov o budovanie kvalitnej značky a spropagovaní tejto značky širokému okoliu. Je jedno či sa jedná o výrobok, službu, alebo organizáciu. Tento príspevok poukázal na dôležitosť reputácie v on-line svete, ktorá dokáže ublížiť značke, či poškodiť imidž v priebehu milisekúnd počas vyhľadávania informácií na internete. Pre účely tohto príspevku bolo spracované poradie úrovne on-line reputácie 20 najlepších slovenských poskytovateľov zdravotnej starostlivosti (podľa VŠZP) a ich následná komparácia s poradím identifikovaným v kamennom svete, v porovnaní týchto dvoch pohľadov je vidieť zásadné rozdiely. Výsledkom vnímania reputácie, aj na základe tohto príspevku, môže byť správna a cieľená komunikácia, ktorá je súčasťou marketingového mixu. Pozitívna reputácia, zvlášť v on-line prostredí okamžitých rozhodnutí, je často kritickým faktorom pre zákazníka pri realizácii kúpy produktov, návštevy inštitúcie, či objednaní služieb. Popri dlhoročne budovanom pozitívnom imidži, je preto dôležité pravidelné overovanie úrovne reputácie a eliminácia negatívnych správ, najmä ak sa jedná o tak zásadnú oblasť trhu akou je práve poskytovanie zdravotnej starostlivosti.

Príspevok bol vypracovaný v rámci vedecko-výskumného grantu VEGA 1/0145/14 s názvom „On-line reputačný manažment (ORM) ako nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti slovenských MSP a jeho využitie v podmienkach stredoeurópskeho virtuálneho trhu“

LITERATÚRA

1. ARGYIOU, E. – KITCHEN, P.J. – MELEWAR, T.C. (2006): The relationship between corporate websites and brand equity: A conceptual framework and research agenda. In: International Journal of Market Research 48 (5), str. 575-559
2. BULMER, D. – DIMAURO, V. (2010): The New Symbiosis of Professional Networks: Social Media's Impact on Business and Decision-making. In: Society for New Communications Research, 2010, ISBN 978-0982700402.
3. CROSS, R.L. – THOMAS, J. (2009) Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. In: John Wiley & Sons, str. 240, ISBN 978-0470481189.
4. FOMBURN, C.J. – VEIL VAN, C.B.M. (2003): How Successful Companies Build Winning Reputations- FT Press, New Jersey, 2003.
5. KRÁLÍČEK, J. (2011): The position of Consumer in Relationship Containing an International Element. Masarykova Univerzita, 2011, dostupné na: < <http://is.muni.cz/th/170265/?lang=en>>.
6. LAVARAC, N. – LJUBIC, P. – JERMOL, M. – BOLHALTER, S. (2005): A decision support approach to trust modeling in networked organizations, Collaborative Networks and Breeding Environments. Camarinha-Matos L.M. (ed.), the Kluwer Academic Publishers - Springer, USA-Norwell 2005, str. 170.
7. LUISOM, J.P. – RAYNER, J. – GAULTIER-GAILLARD, S. (2009): Managing Risks in reputation – from theory to practice, Klewes J., Wreschniok R., Reputation Capital, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2009, str. 162.
8. MADDEN, M. – SMITH, A. (2010): Reputation management and social media, dostupné na: <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Reputation-Management/Summary-of-Findings.aspx>.
9. RAJŽÁK, P. – KONCZ, P. – PRÍDAVOK M. – BLAHOVEC, R. (2010): Systém pre hodnotenie online reputácie bánk. Proceedings of the Faculty of Electrical Engineering and Informatics of the Technical University of Košice, str. 652-657, ISBN 978-80-553-0460-1.
10. ROHAL, R. – SASKO, J. (2011): Analýza sentimentu výsledkov slovenských firiem. Visibility s.r.o., Dostupné na internete: http://www.reputation.sk/whitepapers/Analýza_sentimentu_reputation_sk.pdf

11. SHANDWICK WEBER. – KRC RESEARCH. (2006): Safeguarding Reputation, dostupné na: <<http://www.reputationrx.com/>>.
12. SCHULZ, H.B. – WERNER, A. (2008): Reputation management, Human Resources Management, dostupné na: < http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf>, str. 2.
13. STEPHEN, A.T. – TOUBIA, O. (2010): Deriving Value from Social Commerce Networks. In: Journal of Marketing Research, April 2010, str. 215-228, ISSN 0022-2437.
14. TURNER M. (2004): Reputation, Risks and Governance. In: Effective Risk and Business Management Topic Paper no. 6, The Housing Corporation, 2004, str. 3.
15. VSZP (2013): Prieskum spokojnosti poskytovateľov ústavnej zdravotnej starostlivosti samotným pacientom za rok 2013. dostupné na: <http://www.vszp.sk/poskytovatelia/indikatory-kvality/prieskum-spokojnosti-pacientov-2013/>
16. ZEISSER, M. (2010): Unlocking the exclusive potential of social networks, dostupné na: http://www.mckinseyquarterly.com/Unlocking_the_elusive_potential_of_social_networks_2623
17. WEHR, L. (2009): An eyetracking Analysis on Social Networking Sites, dostupné na: http://www.ergophile.com/wp-content/uploads/2009/08/oneupweb_eye_tracking_study_2009.pdf
18. WEPENER M.L., (2005): A structure approach to reputation management as a contributor corporate reputation performance and financial performance. University of Stellenbosch Business School, 2005, str. 6.
19. ZHIGI, S. – CHUNYAN, M. – LEUNG, C. – NIYATO, D. (2010): A Survey of Trust and Reputation Management Systems in Wireless Communications. Proceedings of the IEEE, University Singapore, str. 1755-1772, ISSN 0018-9219

KONTAKT:

Doc. PhDr. Peter DORČÁK, PHD.
Prešovská univerzita v Prešove,
Fakulta manažmentu,
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu,
Konštantínova 16,
080 01 Prešov;
email: peter@dorcak.com

MUDr. Ing. Ján BREZA, PhD.
Univerzitná nemocnica Bratislava,
Urologická klinika s Centrom pre transplantácie obličiek,
Limbová 5, 833 05 Bratislava,
email: janbreza@yahoo.com

PhDr. František POLLÁK, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove,
Fakulta manažmentu,
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu,
Konštantínova 16,
080 01 Prešov;
email: frank.pollak@acuityeng.com

RECENZOVAL: Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

Každé teritórium má svoje potenciály, teda dané možnosti, ktoré ho jednak reprezentujú ako aj dávajú príležitosť na ich využitie v prospech občanov ako aj podnikateľov. Rozšírená je snaha o ich spoznávanie i o ich prípravu na exploatáciu, teda, využitie, či užívanie. Slovensko má svoje bohatstvo v mnohých potenciáloch. Poukážeme na niektoré so snahou o podnietenie ich zužitkovania v racionálnom využití.

POTENCIÁLY SLOVENSKA A ŠANCE ICH RACIONÁLNEHO VYUŽITIA.

doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

ABSTRAKT: o potenciáloch všeobecne, pohľad na potenciály nášho územia; voľba skúmaných potenciálov ako voda, zrúcaniny hradov, prírodné disponibility; spojitost' pôdohospodárstva a zdravotníctva; súčasný stav a budúce šance: sociálno-ekonomické črty; niektoré alternatívne riešenia, ako strategické a dlhodobé konania.

KĹÚČOVE SLOVÁ:

ABSTRACT: a general view about potentials, the view of our territory potentials; choice of exploring the potential as water, ruins of castle, natural availability; connection between Agriculture and Health; current status and future chances: socio-economic characteristics; some alternative solutions as strategic and long-term actions.

KEY WORDS:

VÝCHODISKÁ

Nielen z podnikateľského hľadiska sa zvykneme zaoberať s tým, aké máme, mohli by sme mať, alebo priali by sme si mať, možnosti na zlepšenie svojho života, a to cestou úspešného využitia toho, čo nám poskytujú potenciály našej krajiny. Uchvacujú nás najmä predstavy zamerané na vzácne kovy, drahokamy, plyn či ropu, alebo zdroje energie či pre priemysel potrebné suroviny. Pravda, neoplývame s nimi a preto prechádzame v predstavách na ďalšie alternatívne možnosti. Uvedomujeme si pritom tie potenciály, ktorých máme dostatok?

Často, veľmi rozšírenou chybou je mylná predstava o tom, ako určitý potenciál využiť, pričom naše podmienky nie sú také, ako v inej krajine. Príkladom môže byť snaha o realizovanie spôsobu podnikania so zimnými športmi. Napríklad: keď Vysoké Tatry sa snažíme „upraviť“ pre lyžovanie tak, ako to je v Alpách, ktoré majú celkom iné rozmery, štruktúru atď.

Venujme pozornosť jednej z možných úvah zameraných na niektoré naše potenciály, ktoré by mohli byť nosnými v orientácii našej podnikateľskej stratégie, ako krajiny, ktorá je členskou v Európskej únii.

Opíšme na úvod pojem „potenciál“. Podľa slovníka cudzích slov [1] *potenciál* = súhrn možností, schopnosť niečo urobiť, spôsobilosť na výkon; *potenciál krajiny* = schopnosť istého územného celku produkovať určité hodnoty, poskytnúť možnosti pre nejaké konanie.

Potenciálov vo všeobecnosti je veľmi veľa. Mnohé z nich si ani neuvedomujeme, že nimi sú. Naše úvahy uvedieme predovšetkým s vymenovaním dvoch druhov potenciálov, a to *pozitívnych* a *negatívnych*, spomedzi pozitívnych vyberieme v ďalšom skúmaní tie, ktoré si

myslíme, že sú pre našu krajinu významné. Totižto, vo väčšine prípadov uvažujeme len s tými pozitívnymi a pritom však aj negatívne existujú (v tomto príspevku sa s nimi nebudeme podrobnejšie zaoberať).

POZITÍVNE POTENCIÁLY:

- PRÍRODNÉ – lesy, pôdy, pramene, vodné toky, jazerá, pohoria, doliny, nerasty, ...
 - TECHNICKÉ – priemyselné stavby, výrobné a servisné zariadenia, unikáty, ...
 - SOCIÁLNE – obyvateľstvo: štruktúra, vzdelanie, tvorivosť, pracovitost', remeslá, ...
 - KULTURNE – umenia: druhy, zariadenia, zbory, ...
 - VEDECKÉ – ústavy, laboratória, výskumné centrá, ...
 - VZDELÁVACIE – školy, univerzity, inštitúty, vzdelávacie centrá, ...
 - HISTORICKÉ – hrady, zámky, pamätne miesta,
 - RELIGIÓZNE – kostoly, kaplnky, kláštory, kalvárie, ...
 - ZDRAVOTNÍCKE – nemocnice, liečebné kúpele, ambulancie, záchranky, ...
 - KOMUNIKAČNÉ – cesty, železnice, letiská, informačné, ...
 - ŠPORTOVÉ – ihriská, štadióny, haly, telocvične, fitness centrá, ...
- a pod.

NEGATÍVNE POTENCIÁLY:

- ZÁPLAVY
 - ZEMETRASENIA
 - ZOSUVY PÔDY
 - VÝCHRICE
 - POŽIARE
 - EXHALÁTY
 - TEKUTÉ A PEVNÉ ODPADY
 - SOCIÁLNE NEPOKOJE
 - ĽUDSKÉ OMYLY
- a pod.

Pri prácach zameraných na využitie potenciálov je radné postupovať určitým spôsobom, ktorý vyjadrujeme graficky rámcovým postupom (Obr.1.). Vyjadřili sme to kruhovým priebehom z toho dôvodu, že prevažná väčšina potenciálov sa časom mení (štruktúrou, vonkajším tvarom, vlastnosťami, a pod.), čo nárokuje pristupovať ku quasi kontinuálnemu spôsobu ich súpisu i ohodnocovania spôsobilosti pre exploatáciu (napr. v trojročných intervaloch). Východiskový súpis v určitom regióne resp. municipalite tvorí quasi katalóg miestnych potenciálov, ktorých využitie bude mať určitú postupnosť viažucu sa na zvolenú stratégiu ich zužitkovania, užívania, starostlivosti o ne a pod.

POSTUP => OD: VÍZIE - STRATÉGIE => K: EXPLOATÁCII POTENCIÁLOV.

Predchádzajúci výklad upresňujeme ďalšími podrobnosťami. Nerozvádzame ich detailne, ale len heslovite [3,4]:

1. Východiskom je spoločné vytvorenie vízie s cieľovým vymedzením predstáv:

- ako postupovať s potenciálmi v danom teritóriu. Realizuje ho kreatívny tím spolu so zástupcami exekutívy daného teritória.
- ako je nevyhnutné korigovať cieľové vymedzenia vzhľadom na nadsystém danej lokality;
- dohodnutie ďalšieho spoločného postupu a jeho realizačné začatie;

2. Vytvorenie súpisu (inventarizácia) pozitívnych potenciálov skúmaného teritória:

- vytvorenie pracovného tímu pre realizáciu súpisu;
- súpis podľa druhov, so stručnou charakteristikou vlastností;
- u jednotlivých druhov zoradenie do poradia z aspektu možného využitia;
- vytvorenie alternatív prepojenia jednotlivých pozitívnych potenciálov do určitých zretežaní z hľadiska užívateľského a podnikateľského;
- identifikácia výskytu negatívnych potenciálov v prípadoch jednotlivých alternatív zretežania;

3. Príprava potenciálov na exploataciu:

- vytvorenie prehľadu pravidiel podľa ktorých by sa mali jednotlivé potenciály, resp. zreteženia využívať, vrátane základných podnikateľských princípov (napr. eventualita vytvorenia klastru);
- definovanie finančných nárokov zviazaných s exploataciou jednotlivých potenciálov ako aj ich zreteženia;
- vymedzenie nárokov na vytvorenie legislatívnych požiadaviek;
- vypracovanie projektu realizácie;



Obr. 1. Rámcový postup pri exploatacii potenciálov (začína ich spísaním, končí priebehom exploatacie)

4. Realizácia stavu potenciálu k exploatacii:

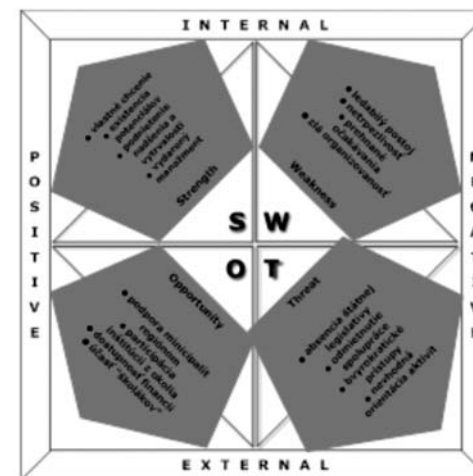
- legislatívno-právne,
- finančne,
- podrobné projektovanie exploatačných fáz a postupov,
- realizácia hmotno-technických aktivít,
- organizovanie väzieb a podmienok synergie s bezprostredným okolím a prostredím (event. aj s prihliadnutím na medzinárodné previazanosti s krajinami V4, resp. EU);

5. Vlastný priebeh exploatacie a ohodnocovanie úspešnosti:

- > Priebeh užívania potenciálov (ich zreteženia), priebežné ohodnocovanie úspešnosti dosahovaných výsledkov, v prípade potrieb realizácia manažérskych korekcií v spôsobe exploatacie, ako aj ďalšie fázy zdokonaľovania stavu a aktivít exploatacie potenciálu/-ov.

Pri analogických projekčných prípravách je zvykom pozrieť sa na šance a riziká, ktoré sa spájajú s realizovať sa majúcom záverom i na jeho silné a slabé stránky. Ide o analýzu SWOT. (Obr. 2. Prezentuje uplatnenie takejto analýzy v najhrubších rysoch.) Samozrejme, naša prezentácia je veľmi stručná, menej konkretizovaná a neúplná. Ak však ide už o určité konkrétne prípady, načim rozpracovať jednotlivé hľadiská SWOT-u s príslušnou podrobnosťou, keďže následné kroky analýzy musia vstúpiť aj do uplatnenia kvantifikovaných merných jednotiek zvolených podľa povahy meraného stavu či deja.

Našu prezentáciu SWOT sme spravili použitím programu SmartDraw 2012 (preto sú uvedené základné výrazy v angličtine).



Obr. 2. Náčrtok SWOT analýzy pri posudzovaní základných náležitostí využitia potenciálov.

NIEKOTRÉ VYBRANÉ POTENCIÁLY K MOŽNEJ EXPLOATÁCII NA SLOVENSKU

Súčasný stav vo využívaní potenciálov na Slovensku nemôžeme označiť za dobrý, ani uspokojivý, alebo ho označiť za zlý, nedostatočný. [5]

Snáď najväčšou chybou dneška s využívaním potenciálov je skutočnosť, že sa k nim prístupuje ako k jednotlivinám. Teda, určitá stavba sa rekonštruje, určitá cesta napr. pre cyklistov sa postaví. Pritom sa ale nepočíta s adekvátnym zabezpečením služieb pre návštevníkov (napr. občerstvením, informáciami, suvenírmi, a pod.) a ak sa s tým aj počíta a realizuje, tak dosiahnutá úroveň je veľmi nízka, ktorá najmä zahraničných návštevníkov nielen neuspokojuje, ale aj často odrádza. Riešenia s potenciálmi by mali byť určitým podnikateľským zretežením v ktorom sa vlastne počíta skoro so všetkými alternatívami možných stavov a situácií, v ktorých by návštevník (používateľ potenciálu napr. cyklista) potreboval nejakú pomoc, poskytnutú službu či možnosť kúpy niečoho. Takto sa potom natíska otázka, že prečo sa nezabezpečuje legislatívnou cestou holistické, celostné riešenie jednotlivých prípadov do užívania vstupujúcich potenciálov a konečné riešenie v tomto smere sa ponecháva náhode resp. uvažuje sa tzv. s iniciatívou podnikavých jednotlivcov, ktorí v často sa vyskytujúcich prípadoch dané možnosti zneužívajú (nedokonalý servis s nízkou kvalitou, premrštené ceny, nekultúrne vystupovanie a pod.). Riešenie v načrtnutom smere negatív

vidím v tom, aby sa výrazne uplatňoval holistický, čiže celkovostný manažment, a to nielen vzhľadom na riadené časti, ale aj vzhľadom na ich nadefinovanie z pozície synergie podnikateľských krokov i zúčastnených podnikateľských subjektov, ku ktorým dochádza.

Z možnej množiny potenciálov, ktorými disponujeme na Slovensku vyberáme len z dva:

- 1 vodu => geotermálnu, minerálnu;
- 2 historické stavby => ruiny hradov, ruiny kláštorov.[1,5]

V rámci uvedených druhov sa realizuje séria aktivít:

- 1 ➤ U *geotermálnych* prameňov resp. vrtov vyrastajú veľkodimenzionálne riešené aquaparky, ktoré ako jednotliviny majú rôzny rozsah i kvalitu poskytovaných doplnkových služieb. Niektoré sú ozaj komplexne dobudované a postupne zdokonaľované (napr. Bešeňová, Vrbové, a.i.), niektoré sú zase dosť orientované len na wellness v spojitosti s kvalitnou vodou. Synergické väzby s bezprostredným i vzdialenejším okolím, z podnikateľských aspektov a však realizuje pomenej aktivít.
- 2 ➤ Vo sfére vód *minerálnych* je horšia situácia ako aj spôsob ich využívania na liečebné a zdravotnícke účely. V minulosti, s nadväznosťou na staré tradície, ktoré sa odvíjajú až od dôb existencie Rakúsko-Uhorskej monarchie (napr. sanatóriá vo Vysokých Tatrách; liečebné kúpele v Bardejove, Brusne, Číži, Korytnici, Piešťanoch, Tren. a Turč. Tepliciach, atď.; miestne kúpele v mestách napr. v Sabinove – „Švabľuvka“, v Sp. N. Vsi kúpele v Novoveských kúpeľoch v Hute, atď.), rozvíjalo sa liečebné kúpeľníctvo, ktoré sa prepájalo aj s dnes označovaným wellnessom. Dnes wellness ostal a silne sa rozvíja, ale na druhej strane liečebnosť kúpeľov sa silne zredukovalo a exploatacia tohto potenciálu sa pozitívne nekorigovalo, ďalej nerozvinulo, v mnohých prípadoch sa ale radikálne zredukovalo (viď Vysoké Tatry), a to aj v rozsahu spätosti so zahraničnou klientelou.

Riešenia s týmto typom potenciálov je možné dosiahnuť len so zavedením štátnej intervencie príslušnou legislatívou a intervenciou (napr. podnikateľskou spoluúčasťou), ktorá by mala využiť minerálne vody:

- 1 ➤ ako v bežnom fľaškovom predaji pre konzumentov, pravda, s podrobným zverejnením kládov a záporov dlhšieho bežného používania, s dodatkovým marketingom (užívať predovšetkým naše minerálne vody);
- 2 ➤ ako liečebného substrátu počas liečebných kúr v príslušne vybavených liečebniach.

- 2 Stav s historickými stavbami, ruiny hradov sa v poslednom období zlepšil. Zlepšenie nastalo zavedením prác zatiaľ nezamestnaných ľudí vo vybraných lokalitách v ktorých existuje ruina hradu. Práce sa prepojili veľmi správne s archeologickými výskumami, s dozorom odborníkov stavbárov, zapojením historikov a pod. Čím sa v prvom slede dosiahol systematický prístup ku konzervovaniu ruín (napr. hrad: Spišský, Šarišský, Beckov, Filákovský,).

Na Slovensku, máme veľký počet ruín hradov. Zachovalých, plniacich funkciu nielen okrášľovania určitého teritória, ale aj vyvolávajúcich návštevníkov k ich prehliadke spojenej s nejakými programami, je pomenej (napr. hrady: Bratislavský, Zvolenský, Červený Kameň, Trenčín, Oravský, a pod.). To je jedna stránka stavu. Druhá, že každý hrad „hrá sa na svojom piesočku“, bez zretazenia sa s ostatnými a ďalšími v spoločne koncipovanom programe. Takto sa triešťa sily, pretože zatiaľ niet celkovostnej stratégie pod egidou štátu, ktorý by koncipoval súčasne napr. cyklistické trasy, ktoré by prepájali rekonštruované hrady a ich programy. Pri-

tom by sa postaral o vhodné rozmiestnené občerstvovacie stanice, informačné centrá a pod., predsa naša krajina je celkovostný systém, ktorý by na to mal mať stratégiu, ktorá by nekončila vedúcim postavením niektorej politickej strany vo vláde, ale bola by dlhodobá, niekoľko desaťročí trvajúca. Samozrejme, spočiatku, aj niekoľko rokov by z tohto úsilia neboli „veľké zisky a peniaze“. Avšak po rozbehu a po sústredenom úsilí a serióznosti v realizácii nastalo by dlhodobejšie obdobie veľmi uspokojivých prínosov pre krajinu i pre lokálnych obyvateľov a podnikateľov. V súčasnosti široko uplatňovaná stratégia podnikania poznačená „honbou za skoro dosiahnutý profit“ nie je správnou stratégiou podnikateľského konania. V podnikaní nesmie chýbať znak nazvaný: „pestovanie...“, ktorého časové dimenzie sú dlhodobé!

K dosiahnutiu takéhoto cieľa sa musia vytvoriť aj patričné podmienky, pravidlá a získanie i ocenenie nadšencov, spomedzi ktorých spomenieme konkrétny prípad zo Spiša => Kláštorisko – Skala útočiska – Letanovce [6].

V Slovenskom raji, ktorý od roku 1989 je Národným parkom je jeden z vrcholov pohoria Kláštorisko – „Lapisrefugi“ (Skala útočiska), [6] kde sa obyvateľstvo Spiša ukrývalo pred krutými bojovníkmi Tatárov (Mongolov) v rokoch cca 1241-42. Koncom XIII. storočia sa na dnešnom Kláštorisku vybudoval Kartuziánsky kláštor, ktorý prešiel mnohými utrpeniami a zmenami, až 1543 bol zbúraný, aby sa nestal sídlom lúpežných rytierov a mníši sa presťahovali do tzv. Červeného kláštora pri Dunajci.

Od tej doby zostatky zbúraného kláštora chradli, až vyše desaťročia je tomu keď miestny nadšenec a Docent histórie na UK v Bratislave, Dr. Michal Slivka, CSc. sa ujal ruín kláštora a otvoril cestu nadšencom orientujúcim sa na rekonštrukciu tohto historického monumentu Spiša. Nadšenci svojimi skromnými prostriedkami skladajú kameň za kameňom a dnes z ruín vyrástli steny kláštora, jeho kostola i stavieb obydli mníchov a ich predstaveného. Práce postupujú pomaly, kvalifikovane, s historickou precíznosťou a stávajú sa miestom, kde v čase letných dovolení prichádzajú nielen naši, ale najmä zahraniční návštevníci. Keď však túto lokalitu navštívia, okrem nadšencov, záchrancov kartuziánskeho kláštora, nájdu nie najlepšie vybavenú chatu so skromným servisom a možnosťou ubytovania.

Možno si ľahko predstaviť spojenie „podpory zhora“ a „nadšenie zdola“ čo by spolu v synergii dokázalo veľmi veľa pri záchrane i obnove historicky vzácnych potenciálov našej krajiny.

Samostatná oblasť širokospektrálne variabilných potenciálov sa nachádza aj na rozmedzí medzi pôdohospodárstvom, potravinárskym priemyslom a zdravotníctvom. Podľa [8] amerického marketingového experta Faith Popcorna v budúcom období možno očakávať zásadné spolupôsobenie medzi uvedenými tromi sektormi. Ide jednak o tzv. racionálnu výživu, na ktorú nadväzuje kombinácia určitých prírodných liečivých elementov dorábaných pôdohospodárstvom a zapracúvaných do potravín potravinárskym priemyslom, a to všetko pod „receptami“ usmerňujúcemu zdravotníctvu, ktoré bude viac-menej „šit“ na mieru zdravotných potrieb jednotlivých spotrebiteľov takýchto produktov. Tento trend do budúcnosti poskytuje veľmi široké možnosti pre zintenzívnenie spomenutých odvetví slovenského národného hospodárstva, ako aj ich prepojenie na oblasť s liečivými vodami i liečebným kúpeľníctvom. Pritom na tomto základe vidieť aj perspektívy rôznorodých možných kombinácií aktivít, zatiaľ jednoznačne ohraničených v pôsobení jednotlivých odvetví ako aj produkto- vých orientácií podnikateľských i verejnosprospešných inštitúcií.

Načrtli sme niektoré aspekty existencie i exploatacie našich potenciálov. Nestačí konštatovať, treba aj konať. Preto zhrnieme najdôležitejšie body, ktoré sú podstatné pre úspešnú realizáciu využívania potenciálov našej krajiny:

PREDPOKLADY REALIZÁCIE

- **Legislatívna podpora** => zvýšenie právomoci municipalít a regiónov (m.i. tvorba a.s. mixt);
- **Štátna podpora** => finančná účasť na realizácii;
- **Organizovanosť municipalít a regiónov** => vytvorením „interných“ predpokladov;
- **Participácia inštitúcií, „spojencov“ a obyvateľstva na realizácii exploatacie disponibilných potenciálov.**
- **Napojenie sa na podporné inštitúcie EU;**

Dlhodobosť a cieľavedomosť v konaní tohto zámeru

SLOVO NA ZÁVER

Pre účel realizácie aktivít orientovaných na disponibilné potenciály vidíme za kľúčové kroky *súpis potenciálov vo zvolených teritóriách a vyprojektovanie ich racionálnej exploatacie* (pravdepodobne vymedzených chotárom municipalít). Mnohé podklady sú aj k dispozícii a treba sa postarať o ich patričné usporiadanie vzhľadom na ciele, ktoré sa sledujú. Pritom je vhodné sústrediť na také oblasti, ktoré nie sú dôsledne evidované, možno ani spoznané.

Napríklad:

- schopnosti obyvateľov, a to nielen ako remeselníkov, ale aj ako schopných určité remeselnícke aktivity vykonávať;
- možnosť poskytovať bežné služby – stravovanie, ubytovanie, rôzne druhy údržbársko-opravárskych činností, zdravotnícku elementárnu pomoc, starostlivosť o malé deti, o staršie osoby, o domáce zvieratá, a pod.;
- identifikovať potrebu určitých činností pri intenzívnom využívaní určitého potenciálu (napr. servisné...);
- identifikovať potrebu „doučenia-dovzdelania“ vhodných jedincov v určitých aktivitách;
- zohľadniť aspekt perspektívneho rozširovania, ďalšieho zveľaďovania pre podnikanie zvoleného potenciálu ak sa jeho exploatacia ukáže prosperitná;
- prihliadať na tradičné, možné, žiaduce, nevyhnutné i realizovateľné prepojenia medzi exploataciami viacerých potenciálov, organizačným spôsobom zoskupovania ich (napr. klaster, špecifický holding – príkladom môže slúžiť veľmi úspešný mestský holding mesta Viedeň), vymedziť náležitosti, nároky i spôsoby krytia prác manažérskeho a administratívneho obsahu, a pod.;
- atď.

Naším cieľom bolo poukázať na sféru, ktorá sa síce konštatuje, ale celkovostne cieľavedome nevyužíva. Veď v prípade aktivizácie exploatacie našich potenciálov, súčasne sa budú vytvárať pracovné miesta, veľmi dôležité pracovné príležitosti (ich problém bude s nárokom na kvalifikáciu i charakter človeka, ktorý by ho mohol obsadiť a prácu vykonávať – nielen

aby mohol, ale aj aby chcel, a to nie ledabolo, ale s ozajstným kreatívnym nasadením...). Ide teda o nemalé, neľahké záležitosti.

Veríme, že v nie veľmi vzdialenom období sa prelomia laby a pohnú sa pre prospech, ktorý bude plynúť z racionálneho využívania našich potenciálov.

***Keď sa niečo chce, hľadajú sa možnosti pre jeho dosiahnutie,
ak sa niečo nechce, hľadajú sa výhovorky, prečo to nie je možné.
Rozšírený citát Alberta Einsteina***

LITERATÚRA

- [1] GROUP „S“ SLOVAKIA : „OSTEUROPA HILFE KREDIT“ (Podklad žiadosti o získanie švajčiarskej pomoci pre „rozvoj regiónu „Stredný Spiš“ (okres Spišská Nová Ves) SR. Spišská Nová Ves – Bratislava 1995 (nezverejnený projekt pre vládu SR)
- [2] Kraus, J. a kol.: „Slovník cudzích slov – akademický (tretie, doplnené vydanie)“, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, Bratislava 2008, ISBN 978-88-10-01425-5
- [3] Lipták, F. : „Grundinformationen über das Projekt „HOLDING SNV“. L.F.CONSULT, Bratislava 1994 (nezverejnený projekt)
- [4] Lipták, F. : „METODICKÝ POSTUP – Riešenie rozvoja súkromného podnikania v problémových regiónoch Slovenskej republiky“ VUPSVaR – L.F.CONSULT, Bratislava 1994 (výskumná štúdia podľa zadania MPSV SR)
- [5] Lipták, F. – Šikula, M. : „Perspektívy SR a naše potenciály“, seminár SAM, o.z., Bratislava 2013, (podklady zo seminára)
- [6] Slivka, M. – Chalupický, I. : „Kláštorská – Skala útočiska – Letanovce“, R.S.U., Spišská Nová Ves, 1995, ISBN 80-967-173-4-0
- [7] Švantnerová, L. – Kožiak, R. : „Ekonomika miestnej samosprávy“, EF-UMB, Banská Bystrica 2005, ISBN 80-8083-117-3
- [8] ThePopcorn Report, <http://www.brainserve.com>.

KONTAKT:

Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.
liptak@company.sk

RECENZOVAL: Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Manažment v oblasti verejnej správy neustále rozsiahlejšie uplatňuje rôzne indikátory. Tie často umožňujú realizovať postupy komparačnej analýzy. Jedným z prístupov v tejto oblasti je predložený príspevok, ktorý sa opiera o praktickú realizáciu niektorých indikátorov v podmienkach mesta Hradec Králové v Českej republike.

ETIKA V SPOLEČNÝCH EVROPSKÝCH INDIKÁTORECH

Ing. Jiří SVÁTEK

ABSTRAKT: Náplní této práce je popis společných evropských indikátorů, (European Common Indicators - ECI), včetně jejich využití v českém prostředí, konkrétně v Hradci Králové. Sada evropských indikátorů byla vytvořena pro potřeby měst Evropské unie, které jejím prostřednictvím mohou identifikovat a měřit dopady městských aktivit na rozvoj měst a kvalitu života jejich obyvatel a jsou sadou mezinárodně použitelných ukazatelů, které byly vytvořeny za účelem srovnatelného sledování kvality urbanizovaného prostředí na místní úrovni. Díky společné metodologii umožňují indikátory meziměstské srovnání i srovnání v čase. Jedná se tedy o sebehodnotící nástroj nejčastěji využívaný samosprávnými a dalšími veřejnými institucemi. Od představení indikátorů v roce 2001 se jejich sledování a vyhodnocování stalo běžnou součástí rozvoje mnoha evropských měst.

Sada deseti společných evropských indikátorů vznikla na základě potřeby identifikovat a měřit dopady městských aktivit na rozvoj měst a kvalitu života jejich obyvatel. Hlavním výstupem procesu hodnocení na základě těchto indikátorů je zjištění údajů o udržitelnosti rozvoje na komunitní úrovni. Společné evropské indikátory tak slouží jako strategický nástroj monitoringu na lokální i regionální úrovni a jako podklad pro opatření v oblasti udržitelného rozvoje. Díky jednotné metodologii jsou výsledky srovnatelné v mezinárodním měřítku.

V používání evropských indikátorů je možné spatřovat vkládání principů etiky do činnosti jednotlivých složek místní samosprávy, které ovlivňují zcela zásadním způsobem budování a rozvíjení města. Zpětná vazba od obyvatel je vlastní ohodnocení činnosti politiků a dává obraz spokojené společnosti. Článek vychází z předpokladu, že vytvoření dlouhodobého a kontinuálního vztahu, mezi komunálními politiky a obyvateli na bázi vzájemné důvěry. Je tedy i relevantním předpokladem zvýšení celkové spokojenosti a kultury obyvatel se životem v konkrétním městě ve městě. K tomuto etika a etické chování zúčastněných zásadně přispívá.

Cílem je poskytnout základní informace o evropských indikátorech a na aktualizovaných indikátorech demonstrovat jejich skutečný přínos, a to na příkladu, respektive zkušenostech Hradce Králové.

KLÍČOVÁ SLOVA: Místní společenstvo, společné evropské indikátory, spokojenost, odpovědný management, složky krizových systémů, společenská odpovědnost města, etické řízení, morálka, odpovědnost, transparentnost, udržitelný rozvoj, sociální ohrožení, udržitelná bezpečnost.

ABSTRACT: The aim of this paper is focused on description of the European Common Indicators (ECI), including their use in Czech environment, specifically in city Hradec Králové. The set of the European Common Indicators was created to provide the cities of the European Union cities, which means it can identify and measure the impact of urban activities on urban development and can measure quality of life of their inhabitants and are the set of internationally applicable indicators that was created for the purpose of comparable quality monitoring urbanized environment at the local level. Through a common methodology of indicators allows inter-city comparison and comparisons over time. It is therefore a self-evaluating tool that it is most often used by self-governing institutions and other public institutions. Since the presentation of the European Common Indicators in the year 2001, their monitoring and evaluation function has become a regular part of development in many European cities.

The set of the ten European Common Indicators was based on the need to identify and measure the impact of urban activities on urban development and measure quality of life of their inhabitants. The main output of the evaluation process on the basis of these indicators is to identify the data on sustainable development at the local level. The European Common Indicators use as a strategic tool for monitoring local and regional level and use as a basis for provision in the field of sustainable development. Through a common methodology the results are internationally comparable. The use of the European indicators can be observed entering the principles of ethics in the activities of the various components of local governments to fundamentally influence the building and development of the city. Feedback from inhabitants is the self-evaluating activities of politicians and gives an image of a satisfied society. The article works on the assumption that a long-term and continuous relationship between local politicians and inhabitants on the basis of mutual confidence. So it is relevant assumption of increasing overall satisfaction and culture of the population living in a specific city within a city. This greatly contributes ethics and ethical behavior involved. The aim is to provide the basic information about the European indicators and on the updated indicators to demonstrate their real contribution on the example or more precisely on the experience of city Hradec Králové.

UVEDENÍ=> MATERIÁL A METODY

POUŽITÁ METODA SBĚRU DAT A ZPŮSOB VÝBĚRU VZORKU RESPONDENTŮ

Využití standardizovaného dotazníku (kvantitativní přístup) distribuovaného k respondentům prostřednictvím osobního kontaktu školenými tazateli. Výběr vzorku respondentů byl stanoven na základě metody kvótního výběru. Kvótními znaky byly věkové kategorie, pohlaví a městské části – přirozené celky.

K posouzení mobility a místní přepravy byly využity záznamové archy - dotazníky, které byly uplatněny v rámci osobního kontaktu mezi proškolenými tazateli a respondenty. Do záznamových archů byla zaznamenána na samostatný list každá cesta respondenta, kterou pravidelně uskutečňuje v průběhu běžného týdne.

VELIKOST VÝBĚROVÉHO SOUBORU

Výběrový soubor byl stanoven v rozsahu 1 000 respondentů.

Vzhledem k celkovému počtu obyvatel Hradce Králové, kteří jsou starší 18 let, tj. cca 79 300 obyvatel (základní soubor), je početnost výběrového souboru dostatečně velká. Po-

četnost vzorku respondentů a způsob jejich výběru zaručují reprezentativnímu výsledku a vysokou míru jejich validity.

ORGANIZACE SBĚRU DAT A VALIDITA ŠETŘENÍ

Nadstandardně vysoký počet odborně školených terénních pracovníků (tazatelů) zaručuje nejen minimalizaci chyby výzkumu, ale přináší také potenciál možností následné spolupráce mezi zpracovávajícími společnostmi AUGUR Consulting s.r.o. a městem Hradec

AKTUÁLNÍ ZAPOJENÍ OBČANŮ MĚSTA HRADCE KRÁLOVÉ V ROCE 2013

Celkem se na sběru dat (dotazování) podílelo 69 terénních pracovníků (tazatelů) – spolupracovníků společnosti AUGUR Consulting s.r.o. Všichni tazatelé prošli vstupním instruktážním školením, které bylo realizováno podle principů SIMAR.

Až osm tisíc respondentů pomohlo městu aktualizovat některé ukazatele kvality života ve východočeské metropoli. Například více než 94 % dotázaných je s životem ve městě spokojeno, což vyneslo Hradci Králové jednu z předních příček v Česku. Lepší přehled město získalo zejména v oblasti spokojenosti Hradečanů s místním společenstvím, aktualizována byly i údaje o mobilitě a přepravě cestujících a v neposlední řadě se průzkum zaměřil i na cestu dětí do škol. Zjištěné výsledky se promítnou do přípravy akčního plánu města.

Po ukončení dotazování měl respondent možnost vyplnit slosovatelný kupón o ceny. Celkem slosovatelný kupón vyplnilo 746 respondentů, což je 72,1 % všech dotázaných. Do slosovatelného kupónu uváděl respondent své jméno a kontaktní údaj. Tato procedura byla zařazena do výzkumu nad rámec smlouvy o dílo a sledovala mimo jiné eliminaci chyby způsobenou lidským selháním. Po ukončení terénní fáze sběru dat proběhla kontrola práce tazatelů na skupině 5 % náhodně vybraných respondentů prostřednictvím telefonického dotazování.

K čemu bude těchto výzkumů použito?

Například: zapracování do Akčního plánu, A3 plánování dopravní obslužnosti obyvatel, počtu parkovacích míst nebo množství cyklostezek, A1 Městská policie – identifikace problémových oblastí města z hlediska bezpečnosti obyvatel, A1 Technické služby – plánování úklidu veřejných prostor, apod.

ZAVÁDĚNÍ SPOLEČNÝCH EVROPSKÝCH INDIKÁTORŮ

Za hlavní výhodu společných evropských indikátorů je prezentována možnost sebehodnocení a srovnávání s ostatními aktéry, ale také nízké náklady ve srovnání s ostatními nástroji udržitelného rozvoje. Od doby svého vzniku se společné evropské indikátory osvědčily jako nástroj pro informované rozhodování na místní úrovni.

Sledování a vyhodnocování společných evropských indikátorů má ve členských státech EU mnohaletou tradici zejména s ohledem na naplňování Místní agendy 21. V České republice si použití společných evropských indikátorů za účelem udržitelného rozvoje teprve nachází své místo

SPOLEČNÉ EVROPSKÉ INDIKÁTORY

Společné evropské indikátory jsou zaměřeny na monitorování dopadů urbanizace a dalších městských aktivit v šesti základních tematických oblastech:

1) Rovnost a sociální začleňování (přístup k adekvátním a cenově dostupným službám, např. vzdělávání, zaměstnání, energie, zdraví, bydlení, vzdělávání, doprava).

2) Decentralizace místní správy a úroveň demokracie (účast všech aktérů místní komunity na místním plánování a rozhodování).

3) Vztah mezi místní a globální úrovní (plnění místních potřeb na místní úrovni, a to od výroby až po spotřebu a likvidaci odpadů; udržitelné plnění potřeb, jejichž realizace nemůže být lokální).

4) Místní ekonomika (soulad místních dovedností a potřeb s dostupností zaměstnání a dalších služeb, a to způsobem, který představuje minimální riziko pro přírodní zdroje a životní prostředí).

5) Ochrana životního prostředí (ochrana ekosystémů a zvyšování biodiverzity, minimalizace využívání přírodních zdrojů a půdy, tvorby odpadů, emisí a dalších znečišťujících látek).

6) Ochrana kulturního dědictví a kvalita zastavěného prostředí (ochrana, zachování a obnova historických, kulturních a architektonických hodnot, včetně budov, pomníků a událostí; posílení a ochrana atraktivity a funkčnosti veřejných prostorů a budov).

Zjišťování místní udržitelnosti v uvedených tematických oblastech probíhá pomocí sady deseti společných evropských indikátorů udržitelného rozvoje, přičemž každé město může zpracovávat pouze indikátory, které odpovídají jeho potřebám. Sada společných evropských indikátorů je rozdělena na pět hlavních indikátorů (označení A) a pět vedlejších indikátorů (označení B).

A1) Spokojenost občanů s místním společenstvím

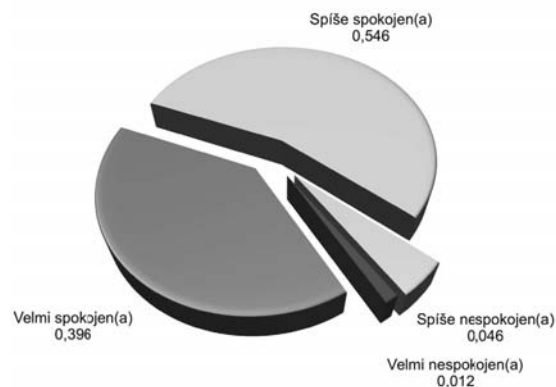
Účelem indikátoru A1 je zjistit subjektivní spokojenost občanů s dostupností a cenou bydlení, dostupností základních služeb (školství, zdravotnictví, kultura atd.), zajímavou a uspokojující práci, kvalitním životním prostředím (jak přirozené, tak vybudované) a reálnou možností účastnit se místního plánování a rozhodování. Zjištění všeobecné spokojenosti občanů je důležitou podmínkou udržitelné společnosti a názor občanů na tyto otázky představuje důležité měřítko celkové spokojenosti s daným místem

Metodologický pokyn doporučuje provádět průzkum v této oblasti alespoň každé dva roky. Způsobem zjišťování údajů o spokojenosti je průzkum v terénu. V Hradci Králové proběhlo zjišťování indikátoru A1 v první polovině roku 2013. Výsledkem bylo zjištění o dlouhodobě vysoké spokojenosti obyvatel města se životem v Hradci Králové. Přibližně 40,5 % obyvatel je se životem ve městě velmi spokojeno, 55,5 % spíše spokojeno a pouhých 6 % nespokojeno. Z výsledků vyplynuly také oblasti, které jsou nejčastějším důvodem nespokojenosti. V Hradci Králové se nejčastěji jedná o nedostatek pracovních příležitostí a potíže s bydlením (cena a dostupnost). V obecné míře spokojenosti s kvalitou života ve městě se Hradec Králové dlouhodobě řadí mezi nejlepší města v České republice a výsledky jsou velmi dobré i v rámci mezinárodního srovnání.

1034 respondentů pomohlo městu aktualizovat ukazatele kvality života ve východočeské metropoli. Například více než 94 % dotázaných je s životem ve městě spokojeno, což vyneslo Hradci Králové jednu z předních příček v Česku. Lepší přehled město získalo zejména v oblasti spokojenosti Hradečanů s místním společenstvím.

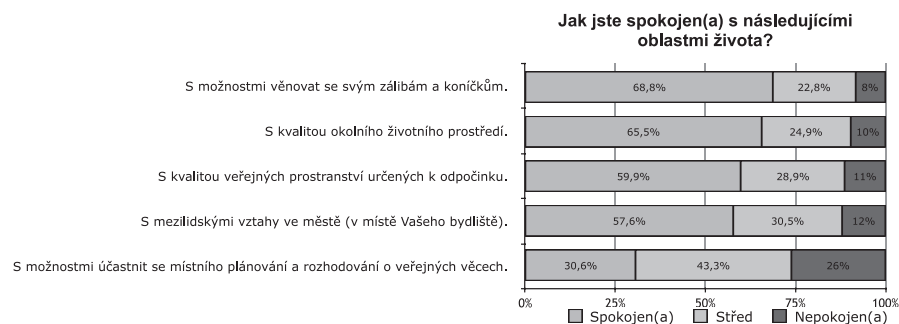
Největším problémem města Hradec Králové je podle spontánních odpovědí respondentů parkování (cena, málo parkovacích míst, parkovací systém), dále pak dopravní situace (dálnice, okruh, kolony), problémy ve sportovním odvětví (fotbalový stadion, malé koupaliště, pronájem zimního stadionu), nedostatek pracovních příležitostí, MHD (cena, frekvence a návaznost spojů) a špatný stav silnic a chodníků.

Jak jste spokojen(a) s Vaší obcí jako místem, kde žijete a pracujete? Rok 2013.



Jak jste spokojen(a) s následujícími oblastmi života?	Průzkum 2007	Průzkum 2009	Průzkum 2013	Změna (09-13)
Spokojen(a) (v %)				
S možnostmi věnovat se svým zálibám a koníčkům.	65,3	63,8	68,8	😊
S kvalitou okolního životního prostředí.	63,3	65,4	66,5	😊
S kvalitou veřejných prostranství určených k odpočinku.	52,3	60,3	59,9	😊
S mezilidskými vztahy ve městě (v místě Vašeho bydliště).	51,1	55,1	57,7	😊
S možnostmi účastnit se místního plánování a rozhodování o veřejných věcech.	21,0	26,6	30,6	😊

Z analýzy výsledků vyplývá, že nejvíce jsou respondenti spokojeni s možnostmi věnovat se svým zálibám a koníčkům (68,8 %), dále pak s kvalitou okolního životního prostředí (65,5 %), s kvalitou veřejných prostranství určených k odpočinku (59,9 %) a s mezilidskými vztahy ve městě (57,6 %). Nejnížší míru spokojenosti respondenti vyjádřili s možnostmi účastnit se místního plánování a rozhodování o veřejných věcech (30,6 %).



A2) Místní příspěvek ke globální změně klimatu

Výchozím bodem pro výpočet indikátoru je zjištění produkovaného CO₂ analýzou spotřeby energie na úrovni města, včetně zahrnutí odpadového hospodářství. Tyto údaje slouží pro zjištění emisí produkovaných v rámci města a jejich rozdělení podle jednotlivých činností a

aktivit. Celková spotřeba energie je výsledkem různých sektorů (např. bydlení, obchod, průmysl, doprava apod.). Analýza produkce CO₂ podle sektorového rozlišení je důležitá pro identifikaci hrozeb a příležitostí.

Udržitelnost je v případě indikátoru A2 zahrnuta v odpovědném přístupu měst k energetickému a odpadovému hospodářství, které snižuje globální problémy životního prostředí. Snižování spotřeby omezených a emisí produkujících zdrojů znamená příspěvek měst ke globální změně klimatu. Udržitelným přístupem je podpora energetických úspor, využívání obnovitelných nefosilních zdrojů energie a snižování množství odpadu, který končí nevyužitý na skládkách.

Metodický pokyn doporučuje vyhodnocovat místní příspěvek ke změně globálního klimatu každoročně. K měření indikátoru A2 přistupuje v České republice například Vsetín.

A3) Místní mobilita a přeprava cestujících

Indikátor A3 zjišťuje a popisuje mobilitu a způsoby přepravy občanů v území.

Cílem výzkumu, kterého se účastnilo 1005 respondentů, byla především identifikace průměrného počtu cest, které vykoná obyvatel města během dne (počet cest/den/osobu), identifikace účelu pravidelně konaných cest, identifikace průměrné doby, kterou obyvatel města stráví na cestách za den (min./den/osobu), identifikace průměrné vzdálenosti, kterou obyvatel města překoná za den (km/osobu), identifikace podílu jednotlivých způsobů dopravy (pěšky, na kole, autem...) na celkové přepravní práci (v %), a řada dalších dílčích indikátorů.

Nejdůležitějším výsledkem průzkumu indikátoru A3 je zjištění průměrného počtu cest, které vykonává každý občan během dne a času, který na těchto cestách stráví. Mezi další informace patří důvod cest, jejich pravidelnost, průměrná denní procestovaná vzdálenost a použité způsoby dopravy.

Z metodického pokynu vyplývá doporučení provádět průzkum místní mobility a přepravy cestujících jedenkrát za tři roky. Výzkum je prováděn nejčastěji formou dotazníku, přičemž je vhodné od respondentů zjišťovat pouze počáteční a koncový bod trasy a následnou vzdálenost i čas zjistit na základě vlastního maticového výpočtu. Tímto způsobem se předejde zkreslení informací o vzdálenosti ze strany respondentů. V Hradci Králové došlo k šetření indikátoru A3 v roce 2013. Aktuální výsledky přinesly informace o mírném poklesu počtu cest na osobu, a proto i cestované vzdálenosti a čase. V rámci uskutečněných cest narostl podíl systematických cest (do školy a zaměstnání) na nesystematických cestách (za sportem, kulturou, návštěvami, na nákup). Nejčastějším způsobem dopravy zůstává cestování osobním automobilem (37 %) a MHD (28%), přičemž oproti minulému zjišťování mírně narostl podíl cestování na kole (21 %) a pěšky (13 %).

Nejčastějším účelem cesty, které koná respondent pravidelně v průběhu měsíce a za obvyklých situací je cesta na nákup (38,7 %) a cesta do práce (27,2 %). Dále pak sport (10,1 %), škola (7,2 %), kultura (6,9 %).

	Relativní hodnoty 2009	Relativní hodnoty 2013
Na nákup	37,4	38,7
Do práce	24,1	27,2
Sport	9,9	10,1
Do školy	6,1	7,2
Kultura	6,3	4,9
Lékař	3,7	3,2
Na návštěvu	5,0	1,8
Jiný účel (zpáteční cesta, návštěva, církev, procházka, hospoda, restaurace, zahrádka apod.)	7,5	6,9
CELKEM	100 %	100 %

Z výsledků je patrné, že nejčastěji lidé používají k překonání cesty nebo alespoň její části pěší chůzi (35,6 %), dále pak auto (27,9 %), MHD (19,4 %) a kolo (16,5 %). Další způsoby přepravy jsou zanedbatelné.

Podíl způsobů přepravy	Celkem	Podíl
	2072	100 %
Chůze	737	35,6
Auto	578	27,9
MHD	401	19,4
Kolo	342	16,5
Moto	13	0,6
Jiné	1	0,0

Podíváme-li se však na podíl způsobů dopravy ve vztahu k celkovým kilometrům (přepravní práce), můžeme vidět, že nejvyšší podíl má na přepravní práci auto (36,2 %), MHD (29,6 %) a kolo (21,1 %).

Způsob dopravy	Kilometry celkem/týden	Podíl 2013	Podíl 2009
	31 344,4	100 %	100 %
Auto	11 731,7	37,4	39,0
MHD	8 696,2	27,7	29,6
Kolo	6 682,1	21,3	17,6
Chůze	3 953,4	12,6	12,5
Moto	251,0	0,8	1,1
Jiné	30,0	0,1	0,2

A4) Dostupnost místních veřejných prostranství a služeb

Přístup občanů k veřejným prostranstvím a základním službám je nezbytný pro kvalitu života a životaschopnost místní ekonomiky udržitelného společenství. Základní služby v blízkosti bydliště také významně snižují potřebu cestovat. Pro účely výzkumu ukazatele jsou jako veřejná prostranství definovány veřejné parky, zahrady a další otevřená prostranství, nezastřešená a volně přístupná sportovní zařízení a volně přístupná soukromá prostranství. Základními službami jsou primární služby veřejného zdraví, veřejné školy, linky hromadné dopravy, nádoby na odvoz recyklovatelného odpadu a obchody či pekárny.

Měření indikátoru A4 je metodickým pokynem doporučeno opakovat jednou za dva až tři roky. Standardním postupem jsou za dostupná veřejná prostranství a služby považována ta místa, která se nacházejí v okruhu do 300 metrů od bydliště. Tento přístup ovšem nebere v potaz přírodní či umělé bariéry v pohybu, proto byla navržena a v Hradci Králové realizována metodika do 15 minut chůze. Pomocí geografických informačních systémů byla ve městě při výzkumu v roce 2009 zjištěna dostupnost veřejných prostranství (větších než 5.000m²) pro 87 % obyvatel města. K dalším zajímavým výsledkům patří velmi dobrá dostupnost kontejnerů na separovaný odpad (99 %), zastávek MHD (99 %) a zdravotních služeb (87 %).

A5) Kvalita místního vnějšího ovzduší

Kvalita místního ovzduší je definována počtem překročení mezních hodnot vybraných znečišťujících látek za rok. Tyto látky a jejich přípustné hodnoty jsou stanoveny evropskou směrnicí o kvalitě vnějšího ovzduší (96/62/ES). Účelem indikátoru A5 je sledovat hlavní zdroje znečištění ovzduší v městských oblastech, které jsou často spojeny s procesy spalování v

dopravě, vytápění a průmyslu. Zjišťování kvality ovzduší může probíhat měřením, modelováním či kombinací obou metod a je doporučeno provádět v jednoletých intervalech.

Vzhledem k vysoké finanční náročnosti měření není tento indikátor v prostředí České republiky příliš rozšířen.

A6) Cesty dětí do školy a zpět

Tento indikátor má za cíl „určit počet dětí, které chodí do školy pěšky a/nebo jezdí na kole, a u ostatních zjistit, z jakých důvodů používají hromadnou dopravu nebo soukromá auta.“ (European Commission, 2002).

Výsledky měření tohoto indikátoru poskytují městu informace zejména o způsobu dopravy dětí do školy a zpět vypovídá jednak o vnímání bezpečnosti ve městě a také o udržitelné mobilitě. Vedení města tak získává informace o využívání služeb hromadné dopravy, vlivu dopravy do školy na dopravní špičky, místech potencionálně nebezpečných, školách s problematickou dostupností a řadu dalších informací využitelných při zlepšování kvality života obyvatel města.

V roce 2013 se účastnilo tohoto průzkumu 5896 respondentů, tedy dětí.

Z pohledu měst je žádoucí využívání neautomobilové či veřejné dopravy, naopak každodenní dovážení dětí autem do školy přispívá k negativním environmentálním (znečištění) a společenským (včetně špatného zdravotního stavu a tělesné kondice dětí) jevům.

Zjišťování indikátoru B6 je doporučeno provádět prostřednictvím průzkumu či dotazníkového šetření. Jako nejvhodnější forma se ukazuje distribuce dotazníku přímo do škol, kde pedagogové zajistí jejich vyplnění žáky. Tento způsob pravidelně využívá také město Hradec Králové s návratností okolo 6.000 dotazníků. Na základě výsledků šetření město dokázalo identifikovat hlavní bezpečnostní hrozby (nejčastěji v oblasti dopravy) a tyto řešit buď investičně, nebo přítomností strážníků městské policie v době začátku školní docházky. Průměrně tak dochází k nárůstu vnímání bezpečnosti cest do škol mezi žáky.

A7) Udržitelné řízení místního orgánu a místního podnikání

Účelem indikátoru B7 je zjistit podíl veřejných a soukromých organizací (velké podniky a malé a střední podniky), které přijaly a používají metody sociálního řízení a řízení z hlediska ochrany životního prostředí. Tyto systémy péče o životní a sociální prostředí hrají důležitou roli v udržitelné místní ekonomice a přispívají také k celkové kvalitě života.

Výzkum indikátoru B7 probíhá zjišťováním podílu organizací, které získaly příslušné certifikace (ISO, EMAAS, apod.) v jednotlivých sektorech ekonomiky. Metodologickým pokynem je doporučeno šetření provádět jednou ročně.

A8) Zatížení životního prostředí hlukem

Hluk ve venkovním prostředí má negativní vliv na vnímání kvality života a při dlouhodobějším vystavení také na lidské zdraví. Nejčastěji je nadlimitní hlukové zatížení způsobené lidskou činností, včetně hluku vyzařovaného dopravními prostředky a hluku pocházejícího z průmyslových činností. Indikátor zatížení životního prostředí hlukem vyjadřuje podíl populace zatěžované dlouhodobě vysokou hladinou hluku ve venkovním prostředí. Mezní hladina je určena normou a měření je dle metodologického pokynu doporučeno opakovat na základě změn v území (minimálně jednou za dva roky, maximálně jednou za pět let). Samotný výzkum indikátoru probíhá měřením v terénu a tvorbou hlukových map.

Na základě zjištění výsledků indikátoru B6 je možné přijmout akční protihlukový plán anebo jiné způsoby snižování nadměrné hlukové zátěže (plánování dopravy, omezení provozu, zábrany v šíření hluku).

A9) Udržitelné využívání půdy

Rozšiřování měst do krajiny vede k rozšiřování příměstských oblastí na úkor nedotčené půdy a zeleně. Cílem indikátoru B9 je zjistit udržitelnost ve využívání místní půdy. Udržitelné využívání půdy je takové užívání půdy, které prostřednictvím cíleného rozvoje města minimalizuje zábor zemědělské a nedotčené půdy (zelené louky) a zároveň dochází ke zvyšování podílu rozvinutých oblastí území pomocí obnovy a zušlechťování.

Průzkum indikátoru B9 vychází z údajů o využití půdy v čase a soustředí se zejména na uměle vytvořené plochy, kontaminovanou půdu, intenzitu využití urbanizované půdy, nový rozvoj a obnovu městské půdy a podíl chráněných oblastí. Vyhodnocení indikátoru B9 je doporučeno provádět jednou ročně, přičemž města mohou přijímat opatření na zlepšení udržitelnosti v podobě zvyšování účinnosti využití půdy, ochrany hodnotných pozemků před zástavbou či rozšiřování chráněných území.

A10) Produkty podporující udržitelný rozvoj

Účelem indikátoru B10 je zjistit podíl občanů ve městě, jejichž spotřební chování odpovídá principům udržitelnosti. Hodnotí se tak dostupnost a podíl ekologicky a sociálně šetrných výrobků na celkové spotřebě. Za takový výrobek je považován například produkt produkt ekologického zemědělství, energeticky účinný výrobek, výrobek z certifikovaného dřeva, výrobek spravedlivého obchodu a další.

Vzhledem k náročnému zjišťování údajů o spotřebě zboží se metodika vztahuje pouze na omezenou a jasně definovanou skupinu výrobků (výrobky ze dřeva, pračky, chladničky, žárovky, prací a čisticí prostředky, papír, káva a čaj, ovoce a zelenina). Zjišťování indikátoru A10 je doporučeno provádět v ročních intervalech.

A11) Ekologická stopa města

Mimo deseti základních indikátorů existuje ještě samostatný ukazatel ekologické stopy. Jeho účelem je zjistit množství přírodních zdrojů, které jsou spotřebovány v daném území. K výpočtu se používá oficiální statistika o spotřebě, která je převedena na množství biologicky produktivní země a vodní ploch nutných k vyprodukování daných zdrojů a k asimilaci odpadů, při používání daných technologií. V České republice ke zjištění své ekologické stopy přistoupila například Chrudim.

Využitelnost výsledků společných evropských indikátorů

Zkušenosti se zaváděním společných evropských indikátorů v České republice i zahraničí ukazují, že je tato sada velmi dobře využitelná při plánování a prosazování udržitelného rozvoje měst. V praxi mohou společné evropské indikátory využívat nejen města, ale také další veřejné instituce a občané.

Možné způsoby využití společných evropských indikátorů:

Místní samospráva zjišťování subjektivních názorů občanů na kvalitu života ve městě a zjišťování objektivních údajů o jevech na území města, které mají vliv na kvalitu života přijímání adekvátních opatření udržitelného rozvoje v ekonomické, sociální a environmentální oblasti srovnání s dalšími městy díky jednotné metodologii.

Regionální a ústřední státní správa čerpá z místních zkušeností a údajů a může je zohlednit v regionálním i národním strategickém plánování (např. zásady územního rozvoje či politika územního rozvoje)

Zastupitelé a komunální politici získávají zpětnou vazbu ke své místní politice řada indikátorů vyhodnocuje subjektivně vyjádřenou spokojenost obyvatel s vývojem ve vybrané oblasti a politici tak mohou posoudit priority svých voličů mohou zhodnotit dopad vlastních opatření k prosazování udržitelného rozvoje.

Obyvatelé města či obce získávají průběžné informace o vývoji vybraných klíčových jevů v ekonomické, sociální a environmentální oblasti mohou sledovat důsledky rozhodování v místní politice (nebo rozhodnutí činěná místními politiky) a argumentovat ve prospěch svých oprávněných zájmů poznávají silné a slabé stránky místa, ve kterém žijí.

Lidé hledající místo ke spokojenému životu mají díky zveřejněným údajům (nebo zveřejněným výsledkům hodnocení vybraných ukazatelů) k dispozici významné informace pro rozhodování k výběru místa, které vyhovuje jejich nárokům a představám o spokojeném a zdravém životě.

SLOVO NA ZÁVĚR

Tento článek vychází z nabytých zkušeností a z dlouholeté praxe autora v municipální sféře, a to jak ve státní správě i samosprávě, /zaměstnanec, zastupitel/, tak i finančního sektoru. Rovněž z práce na sestavování strategických dokumentů města a projektů zaměřených na rozvoj města s cílem budování bezpečného prostředí vnímající etiku, jako základní pilíř chování politika, úředníka a občana, při naplňování cílů města.

LITERATURA:

1. EVROPSKÁ KOMISE. *Metodické listy k profilu místního udržitelného rozvoje: Společné evropské indikátory*. 2002.
2. MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ. *Společné evropské indikátory udržitelného rozvoje* [online]. 2008-2013. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/spolecne-evropske-indikatory-udrzitelneho-rozvoje>
3. KOLEKTIV AUTORŮ: *Manažerská etika – inspirace pro 21. století*, VI. díl, WAMAK, Hradec Králové, 2009, 167 str. ISBN 80-86771-33-5
4. DYTRT, Z., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
5. ŠAFR, BAYEER a SEDLÁČKOVÁ. Sociální kohoeze. Teorie, koncepty a analytická východiska. In: *Sociologický časopis*. Ročník 44, číslo 2, str. 247-269. 2008.
6. HŘEBÍK, TŘEBICKÝ a GREMLICA. *Manuál plánování a vyhodnocování udržitelného rozvoje na regionální úrovni*. EnviConsult, s.r.o., MMR ČR, Praha. 2005.
7. JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck. Beckova edice ekonomie. 2010. ISBN 978-80-7400-195-6.
8. MAIER, Karel. *Ekonomika územního rozvoje*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2000. ISBN 80-716-9644-
9. MUSIL, J. Současná pojetí sociální soudržnosti a Česká republika. In: *Pojetí sociální soudržnosti v soudobé sociologii a politologii*. CESES Papers 9. Praha: CESES. 2004
10. POTŮČEK, Martin. *Strategické vládnutí a Česká republika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-2126-0.
11. RODRÍGUEZ, Andrés a Sylvia TIJMSTRA. On The Emergence and Significance of Local Economic Development Strategies. In: *Documentos De Trabajo*. 2009.

12. ŠAFR, BAYEER a SEDLÁČKOVÁ. Sociální kohoeze. Teorie, koncepty a analytická východiska. In: *Sociologický časopis*. Ročník 44, číslo 2, str. 247-269. 2008.

PRAMENY:

Strategický plán rozvoje města Hradce Králové, aktualizovaná verze do roku 2030.

3. plán sociálních a souvisejících služeb města Hradec Králové pro období 2010–2012

KONTAKT:

Ing. Jiří Svátek

Vedoucí odboru rozvoje města Hradec Králové

Magistrát města Hradec Králové

Československé armády 408, 502 00 Hradec Králové

jiri.svatek@mmhk.cz

RECENZOVAL: Ing. Peter Čiernik

RECENZIE

STRATEGICKÝ MANAŽMENT. VYBRANÉ KAPITOLY

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2014

98 strán

ISBN 978-80-225-3903-6

Nové vysokoškolské skriptá „Strategický manažment. Vybrané kapitoly“ sú výsledkom dlhoročného pôsobenia autorky v oblasti výučby a výskumu strategického manažmentu v domácich podmienkach, ako aj v medzinárodnom meradle. Skriptá sú určené študentom Ekonomickej univerzity v Bratislave ako doplnková študijná literatúra na prednášky a semináre z predmetu Strategický manažment, ktorý je vyučovaný ako povinný predmet v prvom ročníku druhého stupňa štúdia na Fakulte podnikového manažmentu v dennej i externej forme. Svojím obsahom nadväzujú a vhodne dopĺňajú existujúce učebné pomôcky k predmetu Strategický manažment o novšie aspekty týkajúce sa stratégie a konkurencieschopnosti podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy.

Skriptá sú vnútorne členené na štyri kapitoly. Text názorne dopĺňajú tabuľky, grafy, obrázky a schémy.

Témou úvodnej kapitoly je turbulencia podnikateľského prostredia malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. Prvá kapitola sa zaoberá meraním turbulencie v odvetvovom prostredí na základe premenlivosti hybných i konkurenčných síl, meraním vonkajších prejavov turbulencie a strategickým plánovaním ako reakciou na výrazné zmeny v podnikateľskom prostredí. Tieto činnosti sú následne dôležité pri predikcii budúcnosti podnikov v turbulentnom podnikateľskom prostredí pomocou intuitívnych i systematickejších explicitných prístupov.

Druhá kapitola na základe vymedzenia pojmu „strategická adaptabilita“ skúma adaptabilitu interného prostredia malých a stredných podnikov prostredníctvom množstva a spoľahlivosti informácií vo vybraných oblastiach podnikového riadenia a tiež na základe schopnosti podniku pružne reagovať na meniace sa alebo nové situácie v podnikateľskom prostredí.

Tretia kapitola sa sústreďuje na podnikateľskú stratégiu, ktorá v súčasnosti zohráva významnú úlohu najmä pri organizovaní podnikových zdrojov s cieľom ich efektívneho využitia. Táto kapitola skúma podnikateľskú stratégiu podľa vybraných parametrov (strategická oblasť, strategický zámer, trhový podiel, konkurenčná pozícia atď.), pričom veľká pozornosť je venovaná hodnoteniu stratégie podľa Porterových generických stratégií (nákladové vodcovstvo, diferenciácia, špecializácia) a tiež procesu tvorby stratégie, ktorý vplýva aj na tvorbu konkurenčných výhod podniku.

Štvrtá kapitola sa zaoberá konkurenčnou výhodou – jej vymedzením, skúmaním jej vonkajších a vnútorných prejavov a transformáciou konkurenčnej výhody na podnikateľskú stratégiu. Dôraz je kladený aj na nové dimenzie konkurencieschopnosti, ktoré umožňujú podniku uspieť v neustále sa prehlbujúcej globálnej konkurencii.

Vysokoškolské učebné texty sú spracované prehľadne a logicky, skúmaná problematika je vysoko aktuálna. Veľmi pozitívnu črtou recenzovaných skrípt je skúmanie aspektov stratégie a konkurencieschopnosti nielen v teoretickej rovine (domáce a zahraničné publikácie renomovaných autorov), ale ilustrovanie spomínaných aspektov na výskumnej vzorke slovenských podnikov a porovnávanie týchto výsledkov so zahraničnými podnikmi. Publikované výsledky výskumu poukazujú na rôzne problémy v oblasti strategického manažmentu a navrhujú tiež možné riešenia. To môže viesť slovenské podniky k zefektívňovaniu, skvalitňovaniu a zdokonaľovaniu procesov strategického manažmentu. Obohatením skrípt sú praktické príklady, ktoré slúžia ako zdroj podnetných a zovšeobecniteľných riadiacich praktík.

Nový učebný text je prínosom pre súčasné vzdelávacie potreby v oblasti strategického manažmentu, pretože prehľbuje doterajšie poznatky a prispieva k rozvoju teórie a praxe strategického riadenia. Nové poznatky, originálne námety a odpovede na mnohé otázky praxe v skriptách nájdú nielen vysokoškolskí študenti, ale aj manažéri, aktívne pôsobiaci v oblasti strategického riadenia podnikov.

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. , Ekonomická univerzita v Bratislave

NÁZORY

OSOBNÝ BRANDING (A KARIÉRNÝ RAST)

Mgr. Lukáš Bakoš

ABSTRAKT: Personálny branding sa v dvadsiatom prvom storočí stal nástrojom, ktorý vo svete globálnej konkurencie pomáha jednotlivcom zvyšovať svoju hodnotu predovšetkým na trhu práce. Mnoho odborníkov sa zhoduje v tom, že osobná značka by mala hrať rovnakú rolu ako akákoľvek firemná či produktová značka. No v súčasnosti ešte môžeme pozorovať, že fenomén osobného brandingu je ani natoľko rozšírený nakoľko sú v dnešnej dobe dostupné jeho možnosti a nástroje. Je zrejmé, že práve nastupujúce generácie (generácia Y, Z) majú a budú mať vďaka konektivitě, moderným technológiám a najmä internetu tie najlepšie predpoklady na budovanie osobnej značky v globálnom rozmere.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: branding, budovanie značky, osobný marketing

ABSTRACT: Personal branding in the twenty-first century has become an important tool that helps people to increase their value mainly in the field of labor market. Many experts agree that personal brand is supposed to be as important as a corporate or product brand. But as yet we can see this phenomena of personal branding is not as widespread as it could be since its tools and options are already available. It is obvious that emerging generations (generation Y, Z) have had the best prerequisites for building their personal brand in a global scale thanks to the connectivity, modern technologies and the internet.

KEY WORDS: branding, brand-building, personal marketing.

ÚVOD:

GLOBALIZÁCIA A ZNAČKA AKO VÝHODA V KONKURENČNOM BOJI

V dnešnom globálnom svete, kde sa tempo šírenia informácií neustále zrýchľuje a schopnosť udržať „výrobné tajomstvo“ postupne klesá na minimum, je stále jednoduchšie v priebehu stále kratšieho času okopírovať (prípadne ak to právne nie je možné, tak aspoň napodobiť) akýkoľvek produkt, alebo službu.

H. ChanKim a R. Mauborgne síce v knihe *Modrý oceán* uvádzajú, že optimálnou stratégiou firmy je nebojovať v konkurenčnom prostredí „červeného oceánu“, ale vytvárať si úplne nový priestor „modrý oceán“, v ktorom sa novými produktmi a riešeniami firma ocitne v bezkonkurenčnom prostredí, pravda je však taká, že akýkoľvek novo vytvorený „modrý oceán“ práve vďaka globalizácii a zvyšujúcej sa rýchlosti toku informácií zaniká čím ďalej tým rýchlejšie a podľa nášho názoru sa v priebehu najbližších rokov stane úplne prežitým pojmom. [4]

To, čo pri produktoch a službách stále vyrovnanejšej kvality a úrovne rozhoduje o úspechu alebo neúspechu u konečného zákazníka a tým pádom aj o prežití firmy, je značka.

V šesťdesiatych rokoch minulého storočia v knihe *Marketing Management* uvádza Kotler definíciu značky ako: „názov, termín, meno, symbol (alebo kombinácia týchto), ktorá identi-

fikuje výrobcu, alebo predajcu určitého produktu, respektíve produkt samotný.“[6] Dvadsiate prvé storočie však mení pohľad na značku a kým v dvadsiatom storočí bola značka vnímaná ako nástroj promovania produktu alebo služby, v novom milénií sa tento termín rozšíril aj na udalosti a hlavne ľudí. Personálny branding sa tak stáva nástrojom, ktorý by vo svete globálnej konkurencie mal pomáhať jednotlivcom v zvyšovaní svojej hodnoty primárne na trhu práce. Pozrime sa teda na to, čo to *personálny branding* je a pokúsme sa vymedziť ho voči brandingu značky, ktorý je štandardnou súčasťou marketingu ktorejkoľvek firmy.

Hoci sebaaprezentácia a snaha vykresliť seba samého v pozitívnom svetle je stará pravdepodobne ako ľudstvo samo, posun myslenia od značky reprezentujúcej produkt, službu alebo spoločnosť k značke reprezentujúcej jednotlivca má na svedomí Peters, ktorý vo svojom článku „TheBrandCalled YOU“ uvádza: „Bez ohľadu na vek, na pozíciu, pracovné zaradenie, či pracovnú oblasť, v ktorej pôsobíme, my všetci si musíme uvedomiť dôležitosť brandingu. My sme Generálni riaditelia našich vlastných spoločností „JA s.r.o.“ a na to, aby sme boli konkurencieschopní je našou najdôležitejšou úlohou byť vrchným marketérom značky menom „JA““.[8]

Kým na jednej strane je ľahko pochopiteľná dôležitosť prístupu jednotlivca k sebe samému ako ku značke a zároveň svet moderných technológií ponúka stále viac možností ako s minimálnymi finančnými nákladmi rýchlo a účinne pracovať na budovaní značky menom „JA“, z osobnej skúsenosti s prácou so študentmi v projektoch Poradenská a Rozvojové Centrum, MaxmanUniversity, Manažéria a s prácou s pedagógmi v projektoch neziskovej organizácie Indicia usudzujeme, že osobný branding je koncept, ktorý je zatiaľ medzi končiacimi študentmi a čerstvými absolventmi vysokoškolského štúdia využívaný len málo a základné princípy ostávajú neaplikované.

Podobne uvažuje aj Shepherd, ktorý vo svojom článku *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding* upozorňuje na to, že osobný branding je stále v akejsi „šedej“ zóne na periférii odbornej literatúry a aj napriek proklamovanému záujmu zo strany kariérnych poradcov a niektorých pedagógov absentuje v učebných osnovách univerzít. [9]

Na potrebu osobného brandingu existujú rôzne odtiene názorov, v každom prípade sa však väčšina autorov zhoduje v tom, že osobná značka hrá resp. by mala hrať tú istú rolu, ako akákoľvek iná firemná, či produktová značka, pretože aj osobná značka spolurozhoduje o úspechu/neúspechu produktu/komodity (tou komoditou je však v tomto prípade človek).

Kang tvrdí, že ako spoločnosti budujú značky pre svoje produkty, aby vytvárali jedinečné asociácie v mysliach cieľových zákazníkov, osobný branding takisto smeruje k vytváraniu silných jedinečných a priaznivých asociácií v mysliach ľudí. Rozdiel je v tom, že kým produkty majú vo väčšine prípadov premyslený a plánovaný marketingový program budovania a posilňovania povedomia, u osobných značiek sa ešte stále vo väčšine prípadov jedná o neuvedomované neplánované a spontánne aktivity. Pravdou však ostáva, že aj keď človek nevenuje nijakú pozornosť budovaniu svojej vlastnej osobnej značky, okolie si aj tak automaticky vytvára názor postoj a asociácie na základe prejavov správania a pôsobenia daného jedinca. Dôležité podľa Kang teda je uvedomenie si tohto javu a celené ovplyvňovanie obrazu, ktorý o svojej osobnej značke vytvárame. [5]

VanYoder uvádza hlavné výhody osobného brandingu:

- Odlíšenie od ostatných konkurentov (v boji o prácu, povýšenie, presadenie sa).
- Pozicionovanie svojho hlavného odkazu v mysliach a srdciach cieľovej skupiny.
- Zvýšenie autority a dôveryhodnosti.

- Posilnenie osobnej prestíže.
- Zvýšenie príťažlivosti (smerom k zamestnávateľom, obchodným príležitostiam, biznis partnerom a pod.).
- Podpora vnímanej pridanej hodnoty jednotlivca.
- Zvýšenie potencionálneho zárobku / zisku. [13]

Na druhej strane Montoya tvrdí, že osobný branding nie je všeliekom a určite nedokáže:

- Zakryť nekompetentnosť (dodávame, že z dlhodobého hľadiska, pretože krátkodobý efekt zdanlivej profesionality je možné pomocou osobného brandingu dosiahnuť, ale v globálnom prostredí prepojenom sociálnymi sieťami táto „stratégia“ funguje stále kratšie a je ľahko prehliadnuteľná).
- Zabezpečiť slávu úspech a popularitu.
- Doviessť k splneniu cieľov. [7]

Ak sa teda rozhodneme akceptovať užitočnosť osobného brandingu v prostredí globálnej ekonomiky ako nástroja do veľkej miery ovplyvňujúceho dianie na trhu práce, stojí pred nami otázka z čoho vlastne osobný branding pozostáva a nakoľko je možné tieto princípy prenášať „kopírovať“ z princípov značkového marketingu.

MARKETINGOVÉ PRINCÍPY APLIKOVANÉ NA OSOBNÝ BRANDING

Je možné brať osobný branding ako oblasť spadajúcu pod marketing? Sú tie isté princípy, ktoré firmy aplikujú v rámci marketingu pri budovaní značky aplikovateľné aj v osobnom brandingu?

V knihe *Killer Differentiators* uvádzajú autori J. Tai a W. Chew hlavné pravidlá budovania (firemnej) značky:

- *Vnímanie je realita* – to ako je značka vnímaná v mysliach cieľovej skupiny je subjektívnu realitou. Branding teda nie je súbojom o to, kto vytvorí lepší produkt, ale kto vytvorí lepšie vnímanie daného produktu.
- *Novosť (je lepšie byť prvý ako najlepší)* – nie je to síce zárukou úspechu, ale byť prvý dáva možnosť „obsadiť“ v mysliach užívateľov miesto, ktoré je potom ťažšie získateľné pre konkurenčnú značku. Preto je optimálne vytvoriť pre svoju značku úplne novú kategóriu.
- *Odlíšenie sa* – vytvorenie jednoducho vnímateľnej a jednoznačnej odlíšiteľnosti od iných konkurenčných značiek.
- *Zameranie (stratégia)* – striktné vymedzenie záberu značky a poľa pôsobnosti.
- *Konzistentnosť* – nasledovanie stratégie a zamerania bez rušivých odklonov a pre cieľovú skupinu ťažko „stráviteľných“ vybočení. [10]

Pre osobnú značku uvádza Montoya princípy, ktoré sú porovnateľné s princípmi aplikovateľnými v rámci budovania značky (produktu, firmy):

- *Princíp špecializácie* – efektívna osobná značka musí byť presne vymedzená, zameraná na konkrétnu silnú stránku, talent alebo zručnosť. Špecializácia môže byť tým pádom zameraná na zručnosť, osobnostnú črtu, misiu, profesiu či službu, ktorú človek ponúka.
- *Princíp vodcovstva* – ako kľúčovú vníma Montoya schopnosť byť autoritou a lídrom vo vybranej oblasti (špecializácii). Líderstvo podľa neho pramení z odbornosti a výnimočnosti.
- *Princíp osobnosti* – skvelá osobná značka musí byť postavená na základoch skutočnej osobnosti. Tento princíp do istej miery môže kompenzovať predchádzajúci princíp vodcovstva – a osobný brand postavený na osobnosti človeka môže do istej miery nahrádzať branding vybudovaný na vodcovstve (odbornosti) v niektorej oblasti (príkladov takejto

kompenzácie pri osobnom brandingu je možné nájsť množstvo, pekným príkladom je bývalá ruská profesionálna tenistka Anna Kurniková, ktorá počas svojej tenisovej kariéry nevyhrala ani jeden turnaj WTA (absencia princípu vodcovstva vo svojej oblasti), ale vďaka osobnej charizme a atraktivite patrila medzi najznámejšie a zároveň - vďaka reklamným aktivitám - najlepšie zarábajúce tenistky sveta.)

- *Princíp odlišiteľnosti* – osobná značka, rovnako ako firemná, musí byť ľahko rozpoznateľná a odlišiteľná od ostatných konkurenčných značiek. Množstvo marketérov sa dostáva do pasce „neuraziť nikoho“ a tým pádom sa ich značky strácajú v šedom priemere, čo sa podľa Montoyu rovnako týka aj osobných značiek.
- *Princíp viditeľnosti* – na to, aby osobná značka mohla byť úspešná, musí byť viditeľná znova a znova a znova, aby mohlo dôjsť k tzv. imprintingu do povedomia cieľovej skupiny. Princíp viditeľnosti je postavený aj na tom, že opakované vnímanie osoby/značky vytvára dojem väčšieho úspechu v porovnaní s menej viditeľnými osobami/značkami.
- *Princíp vytrvalosti* – úspešné vybudovanie osobnej značky si vyžaduje čas, ktorý sa síce dá urýchliť, ale nie minimalizovať. Preto je v osobnom brandingu dôležitá trpezlivosť. [7]

Ešte simplexnejšie princípy osobného brandingu uvádza Ferrazzi v knihe *Never Eat Alone*, kde sa zameriava len na tri základné kroky:

Vytvorte hlavný odkaz vašej osobnej značky (PBM „Personal Branding Message“), vytvorte obal vašej osobnej značky („Package the Brand“) a šírte svoju značku do sveta („Broadcast your Brand“). [1]

Aj keď sú princípy brandingu produktu a brandingu osobného v mnohom podobné (prekrývajúce sa) využite všetky princípy produktového brandingu „en bloc“ na osobný branding nie je také jednoduché.

Tak ako vysvetľuje Shepherd, jedným z hlavných akceptovaných princípov marketingu je, že značka (firmy, produktu) má byť jednoduchá, zrozumiteľná a konzistentná. Pri osobných značkách je to však komplikovanejšie, pretože je normálne, že si jednotlivci vytvárajú rôznorodé a viacslobové životné role (profesné, osobné, vzťahové atď.). V rôznych oblastiach života sa teda majú tendenciu správať rôznorodo pri zastávaní rôznorodých rolí (ten istý človek sa správa inak ako manažér, otec, manžel, amatérsky športovec, člen dobrovoľného spolku atď.), čo môže mať dopad na konzistenciu vnímania osobnej značky a môže dokonca viesť ku konfliktom medzi jednotlivými vnímaniami osobnej značky.

Toto, ako uvádza Shepherd, môže byť príčinou, prečo sa princípy produktového brandingu pri využití na osobný branding stretávajú s rezistenciou a pochybnosťami a pre úspešnú aplikáciu si vyžadujú prispôbenie. [9]

PROSTRIEDKY VYUŽITELNÉ PRE OSOBNÝ BRANDING

Čo je teda v súčasnosti považované za kľúčové nástroje osobného brandingu?

Od vzniku a úvodného rozšírenia internetu (www ako worldwide web) v deväťdesiatych rokoch minulého storočia je nevyhnutné rozdeľovať aktivity týkajúce sa ako marketingu, tak aj budovania značky do kategórií „offline“ nevyužívajúce internetu „online“ (využívajúce internet).

Do prvej kategórie (offline) patria najmä:

- *Publikovanie v tlači.*
- *Prezentácia (seba prezentácia) v rozhlase a televízii.*
- *Účasť na konferenciách, workshopoch, sympóziách, organizovaných stretnutiach a podujatiach.*

- *Osobné stretnutia a networking.*
- *Členstvo v spolkoch, nadáciách, organizáciách.*
- *Účasť na neziskových a charitatívnych projektoch.*
- *Členstvo v komisiách, porotách, dozorných radách.*

Do kategórie online nástrojov osobného brandingu, patria všetky odtiene využitia internetu v propagácii osobnej značky:

- *Osobné internetové stránky.*
- *Blogy.*
- *Podcasty.*
- *Videoblogy.*
- *Video CV a video vizitky.*
- *Sociálne siete.*

Pri využívaní prostriedkov osobného brandingu je však potrebné brať do úvahy rozdielnosť a špecifiká jednotlivých generácií (hlavne s ohľadom na využívanie moderných technológií a teda onlinepersonalbrandingu).

Neil Howe a William Strauss sa zaoberali skúmaním generácií a vo svojej knihe *Generations* popísali typy generácie od roku 1584. Zameriame sa práve na posledné tri generácie, ktoré sú v dnešnej dobe aktuálne a teda: Baby Boomers, Generácia X, Generácia Y. [3]

BABY BOOMERS

Túto generáciu tvoria ľudia narodení v rokoch 1946 až 1964. Boli vychovávaní v bohatej, zdravej povojnovej ekonomike, vďaka čomu sa stali egocentrickou generáciou. Žili s pocitom, že sa svet točí okolo nich. Základná jednotka rodiny bola pre nich normou. Bola to práve práca, čo definovalo ich vlastnú hodnotu a aj to, ako hodnotili iných. Ich životný štýl úzko súvisel s heslom „žiješ, aby si pracoval“. Pracovný deň generácie baby boomers začínal aspoň o 8:00 a končil o 17:00, alebo neskôr. Práve toto je jeden z významných bodov, v ktorom sa odlišujú od mladších generácií. Baby boomers od mladých očakávajú, že budú mať rovnakú pracovnú morálku a pracovať v rovnakom tempe ako oni. Ich najvýraznejším motívatorom bol plat. [12]

GENERÁCIA X

Ľudia narodení v období medzi rokmi 1965 a 1980 boli prvou generáciou vychovávanou na „to-do listoch“ a vyrastali vo väčšej miere v zmiešaných rodinách než generácia baby boomers. Zároveň vyrastali v tieni uplynulej generácie a boli svedkami veľkých obetí svojich rodičov pre spoločnosť, v ktorých pracovali. Ako dôsledok toho sa u nich vyvinula väčšia nezávislosť, flexibilita a schopnosť adaptovať sa ľahšie než predošlá generácia. V kontraste s heslom baby boomers „žiješ, aby si pracoval“ sa riadili heslom „pracuješ, aby si žil“. Na svet sa pozerali s väčším cynizmom a nedôverou ako ich predkovia. Ich hlavným motívatorom už neboli peniaze, ale istota. [12]

GENERÁCIA Y

Generáciu Y tvoria dnešní mladí ľudia narodení v rokoch 1981 až 2000. Vyrastali v rokoch kedy bol víťazom každý a každý bol odmenený. Boli vychovávaní rodičmi, ktorí štrukturovali ich životy a pripútavali si ich bližšie kvôli bezpečiu a ochrane. Zároveň ich podporovali v tom,

aby robili vlastné rozhodnutia a učili ich spochybňovať autority. Táto generácia bola vychovávaná v duchu spotrebiteľskej ekonomiky. V práci neočakávajú nevyhnutne, že by mali dostávať viac, ale že zamestnávateľ by mal svojim zamestnancom dávať viac. Vďaka podporujúcej výchove svojich rodičov sa táto generácia nebojí vyjadrovať vlastné názory. Generácia Y je prvou generáciou, ktorých významnú súčasť životov tvorili a tvoria počítače a internet. Ako pracovná sila sú vybavení schopnosťou networkingu, multiprocessingu a globálne uznávanými zručnosťami o akých baby boomeri ani len nesnívali. Generácia Y sa tiež považuje za generáciu, ktorá je neustále „online“ vďaka smartfónom, textovaniu, chatovaniu, blogom. [12]

Ako z popisu jednotlivých generácií vyplýva, generácia Y má k využitiu online nástrojov pre osobný branding najbližšie. Podľa prieskumu spoločnosti Telefonica, Global Millennial Survey, 60% ľudí z generácie Y (v Strednej a Východnej Európe) vlastní smartfón (čo je takmer dvojnásobok celkového priemeru všetkých generácií – ktorý je 34%), 64% vlastní notebook a 23% tablet. Tento fakt ide ruka v ruku s využívaním týchto moderných technológií a konektivitou, podľa toho istého prieskumu totiž zástupcovia generácie Y trávajú pripojení na internet v priemere až 6 hodín denne a čo sa dôvery v zdroj informácií týka, nastupujúca generácia dôveruje internetu oveľa viac ako akýmkoľvek iným zdrojom – 49% z populácie generácie Y dôveruje internetu ako najlepšiemu zdroju informácií, kým televízii len 33% a tlačným médiám len necelých 12%. [11]

Fenoménom súčasnosti sú aj sociálne siete (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Instagram...). Podľa prieskumu S. Gallowayanavštevuje najrozšírenejšiu sociálnu sieť Facebook v generácii Y denne až 81% populácie (u ľudí narodených po roku 1995, čo už niektorí autori považujú za generáciu Z, je to dokonca 90%) a čo sa týka videokanálu YouTube, ten navštívi aspoň raz do týždňa 74% populácie Y. [2]

ZÁVER:

DOSTATOK NÁSTROJOV VS. SLABÉ POVEDOMIE

Zo všetkých uvedených skutočností vyplýva, že osobný branding sa síce v mnohom podobá brandingu značky, no má svoje špecifiká (napr. rôznorodosť rolí, ktoré jedinec v živote zastáva). Pestrosť nástrojov je v oboch prípadoch aj pri značkovom aj pri osobnom brandingu rovnako široká a vďaka online nástrojom (internetu) finančne stále dostupnejšia, no uvedomenie si potreby osobného brandingu sa zatiaľ len pomaly formuje. Prístup jednotlivých generácií (hlavne z pohľadu využívania moderných technológií) sa líši a nastupujúce generácie majú všetky predpoklady vytvárať vďaka internetu, zvyšujúcej sa konektivitě a stále lepšej finančnej dostupnosti technológií, stratégie osobného brandingu, ktoré by mohli mať globálny dosah. Je otázne, či sa podarí ukázať novým generáciám (a nielen im) prínos osobného brandingu a či sa osobný branding dostane z periférie do centra akademického záujmu a presadí sa aj ako etablovaný predmet na stredných a vysokých školách.

LITERATÚRA

- [1] FERRAZZI, K., RAZ, T. 2005. Never Eat Alone. USA: Currency. ISBN: 0-385-51205-8.
- [2] GALLOWAY, S. (2010). Gen Y Affluents: Media Survey. [online] [24-11-2013] Dostupné z internetu: file:///C:/Users/admin/Downloads/Gen-Y-Affluents-Media-Survey_Dec-2010.pdf
- [3] HOWE, N., STRAUSS, W. (1991). Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Harper Collins Publisher. ISBN: 978-0688119126.

- [4] CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Boston: HBS Press. ISBN: 1-59139-619-0.
- [5] KANG, K. 2013. Branding Pays: The Five-Step System to Reinvent Your Personal Brand. USA: Branding Pays Media. ISBN: 978-0-9884375-0-0.
- [6] KOTLER, P. 1991. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Controlling. New Jersey: Prentice-Hall International. ISBN: 0-13-563479-2.
- [7] MONTROYA, P. 2008. The Brand Called You. USA: McGraw-Hill. ISBN: 978-0-07-159750-0.
- [8] PETERS, T. 1997. The brand called you. Fast Company. [online] [10-02-2014] Dostupné z internetu: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-calledyou>
- [9] SHEPHERD, I. D. H. 2005. From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding, *Journal of Marketing Management*, 21 (5-6), pp. 589-606. ISSN 1472-1376.
- [10] TAI, J., CHEW, W. 2009. Killer Differentiators. Singapore: Marshall Cavendish Business. ISBN 981-261-570-9.
- [11] TELEFÓNICA. (2013). Global Millennial Survey: Global Results. [online] [15-04-2014] Dostupné z internetu: <http://survey.telefonica.com/globalreports/assets/Telefonica%20-%20Global%20Millennial%20Survey.pdf>
- [12] UNITED NATIONS JOINT STAFF PENSION FUND. (n.d.). Overcoming Generational Gap in the Workplace. [online] [19-05-2014] Dostupné z internetu: <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF%27s%20Business%20Development%20Needs.pdf>
- [13] VAN YODER, S. 2007. Get Slightly Famous. San Francisco: Bay Tree Publishing. ISBN: 978-0-9720021-7-2.

KONTAKT:

Mgr. Lukáš Bakoš
Trenčianská 20
821 09 Bratislava
e-mail: bakos@maxman-consultants.com

RECENZOVAL: Ing. Ján Vlčko

INFORMÁCIE

Plán aktivít Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. na rok 2014

Rok 2014 bude 8. rokom aktívnej činnosti Slovenskej akadémie manažmentu o.z. (Ďalej SAM).
Pre rok 2014 plánuje SAM uskutočniť ďalej uvedené aktivity:

1. SEMINÁRE:

1. Globálne podnikateľské prostredie a spravovanie jeho príležitostí a hrozieb, január 2014
Garant a hlavný referát: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
Koreferát: prof. Ing. Milan Šikula, CSc.
2. Ekonomické problémy EU, marec 2014
Garant a hlavný referát: prof. Ing. Jaroslav Husár, CSc.
Koreferát: doc. Ing. Ľuboš Pavelka, PhD.
3. Súčasné problémy samosprávy na Slovensku, jún 2014
Garant a hlavný referát: doc. Ing. Jozef Dvonč, CSc., predseda ZMOS
Koreferát: garant navrhne koreferujúceho a Správna rada schváli.
4. Zameranie seminára, garanta a hlavného referujúceho prerokuje Správna rada SAMu na najbližšom zasadnutí. Seminár sa uskutoční v prvej polovici októbra 2014.
5. Prezentácia víťazných projektov v rámci súťaže o najlepší študentský manažérsky projekt organizovanej SAMom, druhá polovica októbra 2014.
Garant: prof. Porvazník
Prezentujú vedúci a členovia tímov víťazných projektov.
6. Výstúpenie významne osobnosti na prednáške z Manažmentu, november 2014
Garant: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Organizačné zabezpečenie seminárov:

Výkonný sekretariát SAM-u:

Finančné krytie: Pri podávaní občerstvenia členovia SAM-u platiaci členské –bezplatne, ostatní účastníci- účastnícky poplatok vo výške podaného jedla, občerstvenia a prenájmu priestorov.

2. Opätovne venovať pozornosť návrhu doktora Ludvíka na iniciatívu SAMu v oblasti SPOLUPRÁCE S OXFORD UNIVERSITY PRI ZRIADENÍ OXFORD COACHING CENTRE OF SLOVAK PRE KRAJINY SLOVENSKA, ČESKA, POĽSKA A MAĎARSKA.

Podnet k spolupráci od r. 2013 prijala SAM v rámci 40.tého výročia existencie prestížneho celosvetového jazykového vzdelávacieho centra University of Oxford OISE: Oxford intensive school of english. Cieľom bolo zaradenie do tréningového programu našich študentov a manažérov v Anglicku, USA a Austrálii v spolupráci s poprednými univerzitami sveta, ako sú University Oxford, Cambridge, London, San Francisco, Boston, Sydney ad. 33 svetových univerzít a taktiež tvorba manažérskych jazykových a vzdelávacích programom pre stredný a vyšší management spoločností VW Bratislava, a.s., SLOVNAFT, a.s. ad.

Gesciou spolupráce SAM s WOCCS a projektovým manažérom povereným koordináciou a realizáciou programovej spolupráce poveruje správna rada SAM svojho člena správnej rady a prezidenta World Oxford CCS JUDr. Ing. Vladimíra Ludvíka, MBA v spolupráci s viceprezidentkou

World Oxford CCS pre Slovensko, Česko, Poľsko a Maďarsko so sídlom v Bratislave Ing. Lindou Móderovou, MBA. O obsahu a formách spolupráce budú členovia SAM informovaní prostredníctvom nášho časopisu Manažment podnikania a vecí verejných.

Garant úlohy za SAM: Bc. Floriána Hudáková

3. VZDELÁVACIE AKTIVITY: Zverejniť na webovej stránke SAMu ponuky vzdelávacích aktivít na základe marketingu zverejnených ponúk SAMu a objednávok praxe na komerčnej báze tak, aby boli pokryté honoráre lektorov, nájom priestorov, stravovacie a organizačné náklady SAM-u.

Garant úlohy: doc. Ing. Miroslav Tóth, CSc.

4. PUBLIKAČNÉ A VYDAVATEĽSKÉ AKTIVITY

- I. Vydáť vo ôsmom ročníku 20. jubilejné číslo vedecko-odborného recenzovaného časopisu Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy a tiež 23., 24., 25. a 26. číslo.
- II. Naďalej budovať Redakčnú radu časopisu najmä jej doplnením o zahraničných členov.
- III. Realizovať výšku členského nasledovne:
 - fyzická osoba 25 €
 - právnická osoba 70 €
 - dôchodca 10 €
 - študent 10 €

Keďže členské príspevky sú nevyhnutné pre zabezpečovanie základnej činnosti združenia, najmä pre vydávanie časopisu „Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy“, ktorý každý člen dostáva bezplatne a prostredníctvom objednania časopisu navrhuje sa jeho cena 20 € na celý kalendárny rok.

Číslo účtu: 0630753998/0900

Garant úlohy: Výkonná riaditeľka SAM, o.z.

- IV. Podporovať pod záštitou SAM-u vydávanie recenzovaných publikácií, ktorých náklady budú pokryté z prostriedkov autorov alebo sponzorov.

Garant úlohy: doc. Ing. František Lipták, CSc.

5. Pokračovať v PORADENSKEJ A KONZULTAČNEJ ČINNOSTI členov SAM-u na bezplatnom základe podľa povahy činnosti aj na báze komerčnej v prospech autorov a SAM-u.

Garant úlohy: Výkonná riaditeľka SAM, o.z.

6. Pokračovať v SPOLUPRÁCI S KATEDROU MANAŽMENTU FPM EU na riešení novej úlohy VEGA: Potreby, princípy a metódy ohodnocovania manažérskej spôsobilosti zamestnanca a manažérov verejnej správy.

Garant úlohy: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

7. VYVÍJAŤ ÚSILIE NA ZÍSKANIE NOVÝCH ČLENOV SAM-U.

Garant úlohy: Všetci členovia SR SAMu.

8. ZAPRACOVAŤ DO PLÁNU AKTIVÍT NÁVRHY A ODPORÚČANIA Z DISKUSIE NA VALNOM ZHROMAŽDENÍ.

Garant úlohy: Predseda Návrhovej komisie.

W Oxford CCS
representant prestížneho jazykového centra
OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH

Prestigious language education around the World – Prestížne svetové jazykové vzdelanie

World Oxford Coaching Centre of Slovak je výhradným reprezentantom celosvetového jazykového vzdelávacieho centra OISE University of Oxford: OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH a prestížneho tréningového jazykového programu študentov a manažérov krajín Českej republiky, Maďarska, Poľska a Slovenskej republiky.

Účastníci jazykových kurzov OISE a CISL World Oxford Coaching Centre of Slovak získavajú okrem prestížneho jazykového vzdelania aj výnimočnú, spravodlivú výhodu na trhu práce, v manažmente a podnikaní v národnom a globálnom meradle a sú najvyhľadávanejšími osobnosťami do významných pracovných a manažérskych pozícií.

Na Oxforde študovalo 26 britských premiérov, 30 ďalších svetových lídrov či 20 arcibiskupov. Je to tretia najstaršia univerzita na svete, založená bola v 13. storočí a je považovaná za priekopníka "univerzitného života".

University of Cambridge sídli v meste Cambridge v Anglicku a je druhá najstaršia univerzita v anglicky hovoriacom svete.

Tradične si ju vyberajú na štúdium členovia kráľovskej rodiny (kráľ Eduard VII., kráľ Juraj VI., princ Henry z Gloucesteru, princ William z Gloucesteru a Edinburghu a princ Charles sú všetci absolventi) a produkovala doteraz 82 držiteľov Nobelovej ceny.

- **prestížne jazykové vzdelanie**
- **angličtina na dosiahnutie dobrých univerzitných výsledkov**
- **angličtina na skúšky - IELTS, FCE, CAE, CPE, TOEFL, BULATS, TOEIC, GMAT...**
- **top produkty - tutorial, quatorial a octorial program**
- **na záver štúdia celosvetovo uznávaný certifikát OISE OXFORD**

Letenka grátis! Udelenie grantu prvým 50 študentom

Intensive language coaching

1. QUATORIAL PROGRAM OISE - max. 4 študenti v skupine: Oxford/Cambridge 2 049 GBP

2. OCTORIAL PROGRAM OISE - max. 8 študentov v skupine: Bristol 1 575 GBP

- 3 týždenný intenzívny jazykový kurz, aktívna výučba až 8 hodín denne,
na báze workshopu a projektovej prípravy

World Oxford Coaching Centre of Slovak
W Oxford CCS s.r.o.
Residence: Štefana Kráľika 2, 841 08 Bratislava
e-mail: info@woocs.com, moderova@woocs.com
kontakt: 0904 455 377
web: **www.woocs.com**

Ing. Linda Móderová, MBA
výkonná riaditeľka WOCCS

S A M, o. z.
Prihláška

za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o. z.

Meno a priezvisko (Názov firmy – PO):

Rodné číslo: Evid. číslo obč. preukazu:

Adresa bydliska (Názov firmy – PO): PSČ:

Telefón/fax: e-mail:

Zamestnanie: Pracovné zaradenie:

Adresa do zamestnania: PSČ:

Bankové spojenie (číslo účtu): WEB:

IČO: DIČ: IČ DPH:

Pri napínaní poslanca a cieľov SAM, o. z., mám záujem*:

- ☐ zúčastňovať sa a podieľať sa na organizovaní plánovaných aktivít
 - ☐ lektorovať na vzdelávacích aktivitách
 - ☐ zapájať sa do riešenia domácich a zahraničných vzdelávacích a výskumných projektov
 - ☐ podieľať sa na zahraničných aktivitách a spolupráci
 - ☐ publikovať v časopise Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy
 - ☐ podieľať sa na organizovaní charitatívnych aktivít
- * možno označiť aj viacero aktivít

Vyhlásenie

Závazne sa prihlasujem za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. (SAM, o. z.) a vyhlasujem, že budem dodržiavať pravidlá tohto občianskeho združenia.

.....
dátum

.....
vlastnoručný podpis

Poznámka:

Prihlášku zašlite mailom na adresu: sam-km@azet.sk, prípadne poštou na adresu:

SAM, o. z.
Palisády 22
811 06 Bratislava 1

Práva a povinnosti členov SAM, o. z.:

- ☐ dodržiavať Stanovy SAM, o. z., a pôsobiť v rámci ich rozsahu,
- ☐ zúčastňovať sa na valných zhromaždeniach SAM, o. z.,
- ☐ byť informovaní o všetkých zásadných aktivitách SAM, o. z., a mať možnosť sa na nich zúčastňovať,
- ☐ členovia môžu rozhodovať o činnosti SAM, o. z., a byť volení do jeho orgánov,
- ☐ bezplatné odoberanie vedecko-odborného časopisu vydávaného SAM, o. z.,
- ☐ platiť ročne členské príspevky.

Vedecko-odborný časopis **Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY** uverejňuje vedecké, odborné, teoretické, prakticko-aplikačné články a štúdie vedecko-pedagogických pracovníkov a študentov, manažérov a ďalších odborníkov z praxe, predovšetkým členov Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. Redakcia má záujem o publikovanie aktuálnych príspevkov z oblasti manažmentu, uverejňovanie ktorých bude uprednostňovať.

Časopis ďalej uverejňuje príspevky z vystúpení hostí na aktivitách Slovenskej akadémie manažmentu a informácie o Slovenskej akadémii manažmentu, o. z. Primerane tomu sú prispôsobené požiadavky na príspevky.

INFORMÁCIE PRE AUTOROV

Príspevky publikované v časopise nie sú honorované, ale sú recenzované. Recenzentov zabezpečuje redakčná rada. Nevyžiadané rukopisy redakcia nevracia. Redakčná rada si vyhradzuje právo ponúkaný príspevok odmietnuť bez odôvodnenia.

Za jazykovú úroveň textu zodpovedá autor. Publikované príspevky obsahujú poznatky ich autorov. Za obsah príspevku je v plnom rozsahu zodpovedný autor.

Recenzent posúdi aktuálnosť a súlad vecného zamerania príspevku s poslaním časopisu, na základe ktorého odporúča redakcii jeho publikovanie, príp. odporučí autorovi na zapracovanie vecné a formálne pripomienky k zameraniu, určeniu a obsahu príspevku.

Príspevok sa zasiela redakčnej rade výhradne v elektronickej podobe na e-mailovú adresu: *sam-km@azet.sk*. Text musí byť písaný v textovom editore MS Word.

Články a štúdie vrátane tabuliek a schém uverejňujeme v rozsahu 8 – 12 strán a ostatné informácie v rozsahu 1 – 5 strán. Z tohto dôvodu dĺžka zasielaného príspevku by nemala presiahnuť rozsah 12, resp. 5 strán rukopisu formátu A4. Finálnu formálnu úpravu príspevku zabezpečuje redakcia a grafickú úpravu tlačiareň.

PRE PÍSANIE TEXTU PRÍSPEVKU POŽADUJEME DODRŽAŤ NASLEDUJÚCE FORMÁTY:

- typ písma Times New Roman CĚ, v celom texte veľkosť písma 12 bodov, jednoduché riadkovanie, okraje 2,5 cm, zarovnanie do bloku, strany nečíslovať,
- **názov príspevku** tučné písmo,
- **autor** tučné písmo,
- abstrakt príspevku v anglickom jazyku,
- úvod (z textu musí byť zrejme, aký je účel príspevku a komu je určený),
- **nadpisy kapitol** tučné písmo,
- v texte: obrázky a schémy musia umožniť priamu reprodukovateľnosť – zdroj je uvedený pod objektom, bibliografickú citáciu (odkaz na literatúru) uvádzať priamo v texte číselným označením v hranatej zátvorke, použitú literatúru a referencie zoradiť abecedne na konci príspevku,
- kontakt na autora (meno vrátane titulov, adresa a e-mail).

REDAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

Predseda Redakčnej rady: doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

INZERCIA A REKLAMA

Časopis Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY ponúka svoje stránky všetkým záujemcom o inzerciu a reklamu svojich aktivít.

Podrobné informácie poskytuje a objednávky prijíma:

Redakcia Manažmentu podnikania a vecí verejných – DIALÓGY

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

Tel.: 0918 56 26 47

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

www.sam-km.sk