

Manažment *podnikania* *a vecí* *verejných*

Slovenská



akadémia manažmentu

30 2015
X. ročník

PREDSEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

VÝKONNÁ MANAŽÉRKA ČASOPISU

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

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

prof. Ing. Michal Čehlár, PhD. – Ústav zemných zdrojov, Fakulta FBERG, Technická univerzita v Košiciach.

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správná, 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

doc. Ing. Milan Michalko, PhD. – Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, Katedra podnikání a managementu

doc. Ing. Ivana Mišúňová Hudáková, 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. Ivetta 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.

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

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA – AKADEMIE STING, spol. s r. o., Brno

Ing. Ján Vičko

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

Dr. A. Chamaru de Alwis – University of Kelaniya, Kelaniya Sri Lanka

AUTORI PRÍSPEVKOV

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: jan.porvaznik@euba.sk

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

Ing. Kamil Mikulič, CSc. – e-mail: kamil.mikulic@centrum.sk

Ing. Roman Šíp – riaditeľ, Stredná odborná škola polygrafická, Račianska 190, 835 26 Bratislava, e-mail: skola@polygraficka.sk

Dr. A. Chamaru De Alwis – Senior Lecturer - 1/ Management Consultant, Department of Human Resource Management, University of Kelaniya,

e-mail: dealwisac@gmail.com

Dr. Wolfgang Henke – CEO Dehoga Westfalen, e-mail: henke-mobil@hoga-westfalen.de

Bc. Petra Némethová – e-mail: petkahardonova@hotmail.com

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk

doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Ing. Dušan Masár, PhD. – Katedra verejnej politiky a verejnej ekonomiky, Fakulta verejnej politiky a verejnej správy, Vysoká škola Danubius,

e-mail: dusan.masar@vsdanubius.sk

Ing. Jarmila Wefersová, PhD. – Fakulta managementu, Univerzita Komenského, e-mail: jarmila.wefersova@fm.uniba.sk

Bc. Denisa Klátiková – email: denisaklatikova@gmail.com

Ing. Klaudia Gubová, PhD. – Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave,

email: klaudia.gubova@gmail.com

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

OBSAH

EDITORIÁL	5
PRÍHOVOR K JUBILEÁM	6

Teória manažmentu

prof. Ing. Ján PORVAZNÍK, CSc.

Osobný manažment človeka (Selfmanagement) ako základ úrovne jeho pracovnej kompetentnosti	7
---	---

doc. Ing. František LIPTÁK, PhD., DrSc.

Podnikateľstvo : „predtým-teraz-potom“	18
--	----

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

Zo sveta efektívnejšieho podnikania	31
---	----

MANAŽMENT PODNIKANIA

Ing. Roman ŠÍP

Aktuálne spotrebiteľské správanie a jeho vplyv na vydavateľsko-tlačiarenský komplex	39
---	----

Dr. A. Chamaru De ALWIS

Incumbents influence on family business succession proces	50
---	----

Dr. Wolfgang HENKE

Spolupráca Slovenska a Nemecka = DEHOGA WESTFALEN a tretie strany	64
---	----

MANAŽMENT VECÍ VEREJNÝCH

Bc. Petra NÉMETHOVÁ - Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

Neetické a nezodpovedné správanie lídrov vo vrcholových manažérskych pozíciách	68
--	----

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD. – Ing. Dušan MASÁR, PhD.

Aplikácia modelu zmiešaných rolí personálnych útvarov v podmienkach územnej samosprávy na Slovensku	79
---	----

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Ing. Jarmila WEFEROVÁ, PhD.

Zavádzanie obmedzení v obchodnom styku medzi Ruskou federáciou a členskými štátmi EÚ.	90
--	----

Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Ing. Denisa KLÁTIKOVÁ, PhD. – Bc. Klaudia GUBOVÁ

Kvalita elektronickej služby ako faktor zabezpečenia konkurencieschopnosti podniku	97
--	----

PREDSTAVENSTVO SAM:

Ponuka pomoci pri dotazníkových prieskumoch	108
---	-----

NÁZORY – PODNETY

Ing. Ivan TRANČÍK

Súčasný stav a možnosti odevného a textilného priemyslu na Slovensku	109
--	-----

INFORMÁCIE

Výzva k spoločnej rozprave	113
----------------------------------	-----

Nový inovatívny web SAM a prvý IT- on-line testovací portál manažérskeho IQ	114
---	-----

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 pracovísk a univerzít, príspevky študentov i ďalších záujemcov o problematike manažmentu podnikania a vecí verejných.

DIALÓGY

2015

30. číslo

December 2015

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 5 €.

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

„Predstavivosť je dôležitejšia než poznanie. Pretože poznanie je obmedzené na všetko, čo vieme teraz a čomu rozumieme, zatiaľ čo predstavivosť zahŕňa celý svet a všetko to, čo sa vôbec dá spoznať a pochopiť.“

Albert Einstein

Čas cvála ako dobrý tátoš a tak na dohľad budú už Vianoce. Náš časopis sa dostáva do „malého jubilea“, tá tridsiatka nie je na jubilejné fanfáry, ale jubileom aj tak je. Hovorí o tom aj predslov predsedu SAM, o.z.

„Čas a príležitosti nečakajú.“

Tomáš Baťa

Tak aj v našom tridsiatom čísle pojednávame viachľadiskovo o podnikaní, podnikateľstve i mnohých nadväzných problémových okruhov, v ktorých nechýba ani zahraničný autor a rodinné podnikanie, ani pohľad „na seba“ = SEBARIADENIE.

„Len to najlepšie vo svete je pre nás dosť dobré.“

Tomáš Baťa

Široký rozhľad nám núkajú v čítaní článkov príspevky z „veľkého sveta“ i „menších teórií, či praxí“. Odráža sa to od sfér v SRN, Srí Lanke, Ruska, i slovenského prostredia v textilnom a odevnom priemysle i personalistike v podmienkach verejnej správy. Nezabúdame však ani na úspešné projekty poslucháčov pri plnení podmienok súbehu, ktorý vypísal SAM o.z.

„Čokoľvek robíš, rob to čo najlepšie.“

Tomáš Baťa

Čitateľovi predostierame aj niektoré novinky:

Je to predovšetkým výzva k spoločnej rozprave (diskusii) o podnikaní, podnikateľstve zo zorného uhla možností inovácie podmienok v ktorom sa realizuje, ako aj spôsobov, ako sa uskutočňuje v praktickom živote.

V ďalšom je to „gentlemanská“ ponuka, za podnikateľských podmienok na pomoc pri zabezpečovaní odpovedí pri dotazníkových prieskumoch (výskumoch) doktorandom, diplomantom, inštitúciám i podnikom zaoberajúcimi sa s tematikou nám blízkou.

„Pomôž druhým, tým pomôžeš aj sebe.“

Tomáš Baťa

Končí sa rok, čo nevidieť tu bude Nový rok. Predstavenstvo SAM i Redakčná rada Vám praje šťastné a radostné prežitie sviatočných chvíľ a veľa radosti a šťastia v roku 2016.

V mene predstavenstva SAM a Redakčnej rady – *Fero Lipták*

PRÍHOVOR K JUBILEÁM

*K 10. výročiu založenia a činnosti Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. (ďalej len SAM, o. z.)
a k 30. číslu časopisu Manažment podnikania a veci verejných – Dialógy*

Začiatkom roku 2006, po jedenástich rokoch činnosti Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity, klubu známeho nie len pracovníkom univerzity, ale aj širokej verejnosti, bolo zvolené nové vedenie klubu. Klub organizoval známe „štvrtkové stretnutia“ s významnými slovenskými i zahraničnými predstaviteľmi politického a podnikateľského života k aktuálnym domácim a zahraničným problémom. Nové vedenie klubu nepokračovalo s organizovaním stretnutí v klube na Konventnej ulici č. 1 ani vydávaním časopisu, v ktorom sme informovali členov klubu i ďalších záujemcov o vystúpeniach a diskusii na štvrtkových stretnutiach a ďalších aktuálnych otázkach.

Spolu s Františkom Severom a Janom Vlčkom sme sa rozhodli založiť nové občianske združenie. Boli sme pôvodne všetci traja členmi Rady klubu ekonómov. Chýbali nám pravidelné stretnutia a dialógy k aktuálnym otázkam spoločenského života. 12.9.2006 bola na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky zaregistrovaná Slovenská akadémia manažmentu – klub manažérov. Jej sídlo bolo pôvodne na Zámockej ulici č. 47 v Bratislave. Dodatkom č. 1 ku stanovám občianskeho združenia na základe rozhodnutia Valného zhromaždenia SAM-u Ministerstvo vnútra SR oficiálnym stanoviskom z 21.4.2008 vzalo na vedomie zmenu názvu SAM, o. z. a jeho sídla na Zámockej ulici 47, na Palisádach 22, 811 06.

Na zasadnutí Správnej rady SAM, o. z. 18.11.2015 vzišiel návrh pripomenúť si v 30-tom jubilejnom čísle časopisu vydávanom naším občianskym združením blížiaci sa 10. výročie založenia SAM-u, o. z.. Naši členovia a priaznivci veľmi dobre vedia, aké aktivity Správna rada v minulom období organizovala a určite posúdia ah ich užitočnosť a prínosy.

V príhovoroch k jubileám sa zvykne vymenovávať čo všetko sa za určité jubilujúce roky vykonalo, aké úspechy sa dosiahli. Po ostatnom zasadnutí Správnej rady SAM, o. z. sa javí správnejšie uvažovať o tom, na čo by bolo potrebné zamerať pozornosť v ďalšej činnosti našej akadémie.

Predovšetkým preto, aby nami ponúkané semináre, ktorých sme cez rok organizovali šesť alebo sedem navštevovalo stále viac záujemcov, aby sme rozšírili našu členskú základňu. Bude potrebné tiež našu činnosť obohatiť o ďalšie aktivity, ktoré nám dovoľuje vykonávať štatút nášho SAM, o. z.. Náš časopis v súčasnosti dostáva okolo 180 čitateľov, pričom mnohí takí, ktorí nie sú našimi členmi. Ale každé číslo nechávame vytlačiť 250 - krát.

V roku 2015 sme pripravili a ponúkame našim členom i ďalším záujemcom otestovať vlastnú úroveň jazykových schopností z angličtiny a získať Certifikát Oxford Univerzity: Oxford Intensive School of English. V našej ponuke SAMTESTOV si môžu záujemcovia otestovať svoje vedomosti z celostného manažmentu, manažérskych zručností a ohodnotiť úroveň svojich osobnostných vlastností. Po otestovaní vedomostí a ohodnotení zručností a úrovne osobnostných vlastností získavajú taktiež Certifikát Slovenskej akadémie manažmentu, o. z..

Potrebuje rozšíriť členskú základňu a získať sponzorov, získať tiež prostriedky z 2% dane z príjmov, ale i ďalších zdrojov, aby sme mohli pokračovať vo vydávaní časopisu Manažment podnikania a veci verejných – Dialógy. Nevyhnutne potrebujeme zvýšiť úroveň našej web stránky a aktivitu niektorých členov Správnej rady. Verím, že uvedené i ďalšie úlohy sa nám bude v novej desiatke rokov dariť naplňať. Námety očakávame aj od našich členov a priaznivcov.

Ján Porvazník, predseda Správnej rady SAM, o. z.

TEÓRIA MANAŽMENTU

Pri zaoberaní sa s manažmentom sme si navykli na sústredenie pozornosti zameranú na pracovníkov, spolupracovníkov,... objekty a procesy, ktoré sa stávajú predmetom riadenia. Vo väčšine prípadov sme zavše zabúdali na stránku manažmentu s pozície manažéra, seba samotného – so sebou, ako s objektom riadenia = „Selfmanagement“, teda, seba riadenie. Táto závažná tematika sa dotýka vlastne každého človeka, bez ohľadu na to, či je manažérom, alebo nie. Problematika sa stala predmetom sústredeného výskumu, ktorý realizoval so svojim kolektívom autor tohto príspevku. Zaujímavé výsledky výskumu sa prezentujú v tomto článku, ktorému sa oplatí venovať pozornosť a získať potreby za účelom „sebazdokonaľovania“.

OSOBNÝ MANAŽMENT ČLOVEKA (SELFMANAGEMENT) AKO ZÁKLAD ÚROVNE JEHO PRACOVNEJ KOMPETENTNOSTI

prof. Ing. Ján PORVAZNÍK, CSC.

„Hlavná úloha človeka je zrodiť sám seba: stať sa tým, čím potenciálne je. Najdôležitejším výsledkom jeho snahy je jeho osobnosť.“

Erich Fromm, americký psychoanalytik, sociológ a filozof

ABSTRAKT: Osobnostné vlastnosti človeka, predpoklad jeho šťastného života. Filozofia celostnosti, jej využitie v osobnom manažmente (selfmanagemente). Poznatky systémovej metodológie v osobnom manažmente. Vybrané modely využiteľné v osobnom manažmente. Sebaakceptácia ako predpoklad úspešného osobného manažmentu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: osobná zrelosť, vedomostná zdatnosť, praktická zručnosť, celostnosť, vybrané modely, funkcie riadenia, sebaakceptácia

ABSTRACT: Human's personal qualities, requirement of his happy life. Holistic philosophy, its application in selfmanagement. System methodology information in selfmanagement. Chosen models used in selfmanagement. Self-acceptance as a successful selfmanagement requirement.

KEY WORDS: personal maturity, knowledge competence, practical skill, holistic, chosen models, management functions, self-acceptance

ÚVOD

„Vymenili sme dôveru za paranoju. Demokracia. O tom, kam sme sa dopracovali po 26 rokoch, o stratenom rozume a novej túžbe po masných hrncoch egyptských.“ V rubrike Publicistika Hospodárske noviny uverejnili pod vyššie citovaným nadpisom článok, v ktorom autor hneď v úvode konštatuje, že „Zručnosť vo švindľovaní je pokladaná za šikovnosť po-

trebnú pre život, zatiaľ čo poctivosť, pravdivosť či nestrannosť pri sporoch sú pokladané v lepšom prípade za znak nepraktickej povahy, v horšom za pokrytectvo.“¹

V rokoch 2011-2013 riešiteľský tím spolupracovníkov katedry manažmentu FPM EU pod vedením autora tohto odborného vedeckého príspevku riešil aj za spolupráce Fakulty manažmentu a ekonomiky Univerzity T. Baťu v Zlíne výskumnú úlohu VEGA reg. č. 1/0794/11, s názvom Celostná manažérska kompetentnosť, potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania. Výsledky výskumu sme publikovali v monografii Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie (vydavateľstvo Ekonóm, 2013, 152 strán, ISBN 978-80-225-3760-5). V súčasnom období čiastočne zmenený kolektív, rozšírený o ďalšie domáce i zahraničné vysoké školy rieši opäť výskumnú úlohu VEGA.

V tomto príspevku si kladíme cieľ prezentovať pojmy a poznatky osobného manažmentu využitím filozofie celostnosti. Dôraz položíme na modelové vyjadrenie:

vzťahov v systéme ako základu pre vytváranie organizačnej štruktúry celku s cieľom uvedomiť si vzťahy jednotlivca k partnerom v celku,

hraníc stability a rovnovážneho stavu,

častí kompetencií subjektu a subjektov manažmentu,

častí kompetentností subjektu a subjektov manažmentu,

funkcií riadenia v osobnom manažmente s osobitným dôrazom na selfmanagement.

OSOBNOSTNÉ VLASTNOSTI ČLOVEKA, ZÁKLADNÝ PREDPOKLAD JEHO ÚSPEŠNÉHO A EFEKTÍVNEHO ŽIVOTA

Dospelý človek je spoločenský tvor, ktorého úroveň života v spoločnosti ľudí, jeho úspechy a efektívnosť jeho konania v prostredí v ktorom žije, závisia na tom aký je, čo vie a čo dokáže. To čo vie sú jeho všeobecné a odborné vedomosti, ktoré využíva v osobnom a pracovnom živote. Využívaním vedomostí vytvára prácou produkty a poskytuje služby. Kvalita a užitočnosť vytváraných produktov a poskytovaných služieb je závislá na jeho zručnostiach, praktických schopnostiach. Tak pre rozsah a úroveň vedomostí človeka, ale tiež jeho zručnosti je rozhodujúce posúdenie, komu slúžia výsledky jeho práce – vytvorené produkty a poskytované služby. Či má z nich osoh len človek sám alebo slúžia spoločnosti ľudí, v ktorom žije. Spoločenská úroveň výsledku práce človeka v rozhodujúcej miere závisí na jeho osobnostných vlastnostiach a osobnostných vlastnostiach pracovníkov, s ktorými pri tvorbe produktov spolupracuje, ktorí ho riadia, alebo ktorých riadi sám.

Človek práve na základe úrovne (miery) vedomostí, zručností a kvality osobnostných vlastností zastáva, resp. by mal zastávať pracovnú pozíciu v objektoch vykonávania práce, v skupinách, tímoch, organizáciách, národných a nadnárodných spoločenských zoskupeniach ľudí. V súčasnom svete sa žiaľ pre zastávanie pracovnej pozície a odmeňovania za vykonanú prácu kladie rozhodujúci dôraz na vlastnícky vzťah pracovníkov k objektom práce, určitý ohľad sa berie na ich odborné vedomosti a praktické zručnosti a len v malej a nedostatočnej miere sa zohľadňuje úroveň ich spoločenských – humánnych a sociálnych – osobnostných vlastností. Výsledkom využívania takéhoto prístupu je celosvetová a spoločenská kríza. Nevyhnutný dôraz sa osobnostné vlastnosti sa nekladie nielen na predstaviteľov geopoliticko-mocenského globálneho prostredia, ale ani na predstaviteľov ekonomicko-finančného globálneho prostredia, osobitne vlastníkov nadnárodných korporácií. Ospevovaná demokracia v skutočnosti nie je vládou ľudu v geopoliticko-mocenskom prostredí, ani podielom zamestnancov na vlastníctve podnikov v ekonomicko-finančnom globálnom pro-

¹ Zálešák, T.: Hospodárske noviny, 6.11.2015, str. 9



stredí. V geopoliticko-mocenskom prostredí v skutočnosti ľudu vládnu strany (elita), ktorú sú väčšina ľudí na základe mediálneho tlaku a pôsobenia zvolila. Sľuby dávané ľudom vpred voľbami médiami sú väčšinou nereálne a teda aj neuskutočniteľné v globálnom i národnom ekonomicko-finančnom prostredí vládnu majitelia ekonomických a finančných korporácií prostredníctvom motivačných tlakov vyvíjaných na vrcholových manažérov.

Známy americký profesor Robert Dalh² kladol pred vedeckú a politickú komunitu otázku, prečo zužujeme demokraciu len na predstaviteľov geopoliticko-mocenského prostredia. V objektoch ekonomicko-finančného prostredia, kde vládnu majitelia, ich vlastníci, ktorých si zamestnanci a manažéri nevolia, nevyberajú, pretože nemajú podiel na vlastníctve, nemožno hovoriť o demokracii, tvrdí profesor Dalh.

FILOZOFIA CELOSTNOSTI A OSOBNÝ MANAŽMENT

Filozofiou celostnosti rozumieme aj využitie poznatkov a pojmov teórie systémov a modelovania i ďalších teórií pri vytváraní celku. V tejto časti príspevku sa zameriame na prezentovanie systému najpodstatnejších pojmov a poznatkov, rozlíšením ich častí a prvkov (elementov) pre úspešný a efektívny model osobného manažmentu človeka. To, či v živote človeka je viac pozitívnych alebo negatívnych chvíľ (situácií) závisí od samotného človeka. Človek úrovňou osvojovania si poznatkov a ich využívaním, prejavmi svojich osobnostných vlastností či pocitov získava si viac pozitívnych alebo negatívnych energií. Získava taký druh pocitov (energie) na aké vôľou vynaložil viac úsilia. Najviac podľa genetických predpokladov a vôľových vlastností z nás pre úspešný, efektívny život vynakladá rozdielnu mieru úsilia, energie.

Človek je spoločenský tvor, ktorého úroveň života, pozitívnych alebo negatívnych chvíľ v spoločenstve ľudí, v prostredí v ktorom žije závisí teda na tom, aký je, čo vie a čo dokáže. Na základe úrovne vedomostí, zručností ich využívať a miery ľudskosti jeho osobnostných vlastností „zastáva“, žiaľ, v súčasnom svete sme nútení konštatovať, mal by zastávať pracovnú pozíciu v spoločenstve ľudí, v tíme, v organizácii či inštitúcii pri tvorbe produktov a poskytovaných služieb.

Každý človek disponuje vlastnosťou mať určité myšlienky. Tieto myšlienky získavame rôznymi cestami. Myšlienky a predstavy sa naplňajú, realizujú vďaka vôli človeka naplniť ich. Vedci sa už pri vzniku myšlienky zamýšľajú nad pojmami, ktoré sú k dispozícii na premenu myšlienky na určitú teóriu, ktorú sa usiluje dokázať experimentálne. Vedec sa zamýšľa, resp. by sa mal zamýšľať aj nad tým, komu a načo má nám koncipovaná teória slúžiť. V spoločenských, osobitne ekonomických vedách sa zaujíame predovšetkým aká bude ekonomická efektívnosť, zisk z predaja vytvoreného produktu, ako sa navýši hodnota majetku vlastníkov. Iste zaujíame sa aj nad inými parametrami vytvoreného produktu a poskytovaných služieb. Žiaľ, jednotlivé vedy, podľa charakteru vytváraného produktu a poskytovaných služieb sa zaujímajú predovšetkým o pracovné charakteristiky produktu napr. ako uľahčiť ľudské práce, aké sú nároky na vedomosti a zručnosti pri jeho tvorbe. Ekonomická veda, ale ani ďalšie spoločenské vedy nevenujú veľa pozornosti tomu, ako sa zisk z vytvoreného produktu rozdelí aj medzi tých, ktorí ho vytvárajú – zamestnancov a tých, ktorí vedú a riadia zamestnancov. Samozrejmosťou skutočnosťou je fakt, že o prospechu z produktu (zisku) rozhodujú vlastníci. A tí rozhodujú tak, že v globálnom celosvetovom prostredí je stále menej ľudí stále viac bohatších (to sú vlastníci) a stále viac ľudí je chudobnejších (to sú základní tvorcovia produktov).

² Robert A. Dalh je považovaný za jedného z najvplyvnejších politológov 20. storočia. Pôsobil na americkej univerzite v Yale. Zomrel v roku 2015 vo veku nedožitých 99 rokov.

Pri hľadaní, objavovaní a využívaní nových, netradičných teórií a možností ich využitia (v našom prípade celostného prístupu v manažmente) nie je rozhodujúci len rozvinutý vedomostný intelekt (kognícia) vedca. Dôležitejší je jeho vzťah – vôľa a kreativita, alebo ako tvrdí A. Einstein, láska k nepoznanému. A tieto ľudské vlastnosti sú okrem iného skryté v génoch človeka, v jeho výchove, schopnostiach zovšeobecňovať skúsenosti. Najdôležitejšou by sa mala stať spoločenská (humánna a sociálna) orientácia a charakterové vlastnosti vedca. Planéta Zem a civilizácia na nej dospela totiž do štádia ohrozenia a zániku. Ak sa má tomu zabrániť je nevyhnutné, aby vytvorili sústavu poznatkov, uplatňovaním ktorých sa zániku civilizácie zabráni. Ukazuje sa, že ak ľudia s rozvinutými celostnými manažérskymi a vodcovskými spôsobilosťami nebudú regulovať bezbrehý liberalizmus demokracie pri výbere ľudí, ktorí by mali spravovať Planétu liberalizmu trhu, liberalizmu slobody konania človeka, zániku civilizácie sa nezabráni.

Mnohí vedci a nielen v spoločenských vedách už koncom minulého a začiatkom nového tisícročia, najmä po vzniku celosvetovej ekonomicko-finančnej krízy v roku 2007, vrátane vedcov skúmajúcich najmä ekonomicko-finančné globálne prostredia, ale aj geopoliticko-mocenské národné i nadnárodné prostredie začalo „zdôrazňovať a požadovať potrebu „osobnosti“, zatiaľ čo odbornosť (vedomosti a zručnosti) predstavuje nevyhnutný predpoklad pre výkon profesie.“ (Moderní řízení, Časopis vydavatelstva Economia, č. 9/2015, str. 42). Zásadná zmena, ktorá by mala nastať v národných i globálnych podmienkach je teda zabezpečovať, aby pri zastávaní pracovných pozícií v korporáciách sa dávala prednosť „osobnostiam“, ktoré budú schopné zabezpečovať obsadzovanie pracovných miest „odborníkmi“.

Ďalší rozvoj vedy ako celku a najmä spoločenských vied stojí pred úlohou rozpracovať ich metodológiu a repertoár základných poznatkov a pojmov s orientáciou na „osobnosť“, s prvotným dôrazom na osobnostné vlastnosti subjektov manažmentu, ich spoločenskú zrelosť (SZ) a následne aj na ich „odbornosť“ – vedomostnú zrelosť (VZ) a praktickú zručnosť (PZ).

Viaceri americkí autori rozvíjajú a publikujú východiská a poznatky z oblasti sebariadenia spojením a interpretovaním pojmov autentičnosť (autenticnosť) a vodcovstvo. Autenticnosť sémanticky, významovo interpretujú ako „byť úprimný voči sebe samému“. Autentické vodcovstvo (leadership) charakterizujú ako „proces, prostredníctvom ktorého si vodcovia uvedomujú svoje hodnoty, presvedčenia, identitu, motívy, ciele, v ktorom narastá zhoda v ich činoch a vzťahoch“. Tento proces „vychádza zo životného smerovania lídrov, ich psychologického kapitálu, morálne perspektívy a z vysoko rozvinutého podporujúceho prostredia organizačnej klímy. Napomáha vytvoreniu väčšieho sebavedomia a sebaregulovaného pozitívneho správania, v dôsledku ktorého sa posilňuje sebarozvoj a trvale výkonnosť.“ (Szabo, L., Novotná, E.: 2015, str.114)

VYBRANÉ POZNATKY SYSTÉMOVEJ METODOLÓGIE V OSOBNOM MANAŽMENTE

Pri kladení dôrazu na „osobnosť“ je veľmi podstatné aké osobnostné vlastnosti osobnosti považujeme za rozhodujúce pre seba samého a pre ľudí, subjekty manažmentu vo všeobecnosti. Pre ich modelové vyjadrenie považujeme za veľmi užitočné využitie metodológie poznatkov a pojmov všeobecnej teórie systémov. Túto metodológiu vyjadrujeme vysvetlením ďalej uvedených a pre potreby rozvoja teórie osobnostného manažmentu využiteľných pojmov a poznatkov.

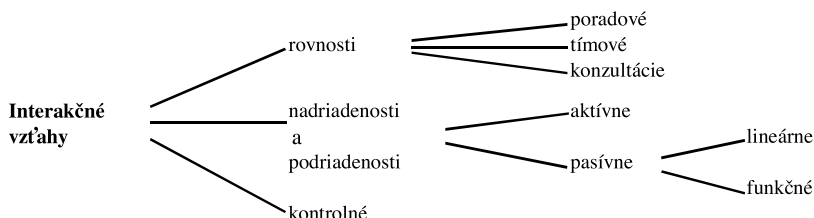
Objekt, subjekt, systém a model. Všeobecne sa v systémovej teórii rozlišujú objekty vytvorené prírodou a človekom. V praktickom živote je pre človeka jednoduchšie využívať



a riadiť objekty vytvorené prírodou. Subjektom je každý telesne a duševne zdravý človek, skupina (tím) pracovníkov zastávajúcich pri tvorbe výrobkov (tovarov) a poskytovaní služieb určité pracovné pozície (zamestnanec, vedúci tímu, riadiaci pracovník tímov zoskupených v určitých útvaroch, napríklad tiež riadiaci pracovník na najnižšom organizačnom stupni, na strednom stupni a na vrcholovom stupni – top manažér). Využitím systémovej teórie subjekt manažmentu tvorí (buduje, definuje) na objekte systém. Systém tvorí na objekte vymedzením (definovaním) jeho častí (prvkov). Vymedzenie častí je vtedy zdôvodnené, keď ich vzájomné pôsobenie prináša objektu emergentné (synergické) a nie sumatívne výsledky (efekty). Tým tiež definovaný systém na objektoch využíva filozofiu celostnosti. Ak všetky časti (prvky) a ich vzájomné interakcie prinášajú emergentné efekty, dokážeme vyjadriť správne a zrozumiteľne výrazovými prostriedkami – slovné (verbálne), obrazne (graficky), formalizovane (matematicky) prípadne ináč, môžeme tvrdiť, že sme na systéme definovanom na objekte vytvorili jeho model. Model systému definovanom na objekte. Modely ako komunikačné prostriedky obsahu a kvality systémov definovaných na objektoch rozpracovávajú ľudia, subjekty manažmentu. Čím je človek, skupina ľudí, tímy a ich vedúci, teda subjekt a subjekty manažmentu celostne spôsobilejší – kompetentnejší, tým majú väčšie predpoklady efektívne, spoľahlivo a dlhodobo zabezpečovať im určené pracovné povinnosti, využívať stanovené právomoci a niesť plnú zodpovednosť za svoju prácu, včítane seba riadenia práce spojenej s riadením iných ľudí.

V osobnom manažmente sú využiteľné aj ďalšie pojmy a poznatky. Stručne načrtujeme ich interpretáciu. Interakcie častí (prvkov), ktorými sú jednotlivci i skupiny ľudí vo vytváraných systémoch majú hmotno-energetickú a informačnú podstatu. Informačná podstata interakcií je základom poznatkov nie len o hmotno-energetickom pôsobení v systémoch, ale opisuje aj formu väzieb a vzťahov medzi subjektami vo vytvorených systémoch. Napríklad systémová teória rozlišuje priame, sériové, paralelné a spätné väzby a ich rozvinuté formy.

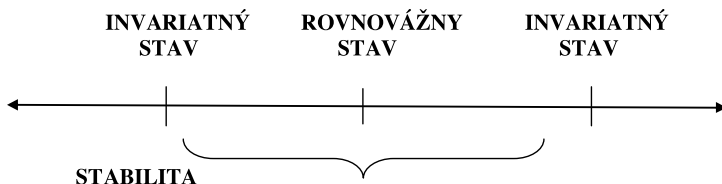
Pri tvorbe štruktúry systémov sa využívajú poznatky homeostázy (vzťahy rovnosti častí v systéme), poznatky ekvifinality (vzťahy nadriadenosti a podriadenosti medzi najmenej tromi hierarchicky usporiadanými časťami – riadiacou časťou a riadenou časťou v systéme), kontrolné vzťahy.



Obr. 1 Model vzťahov v systéme, základu pre vytváranie organizačnej štruktúry celku

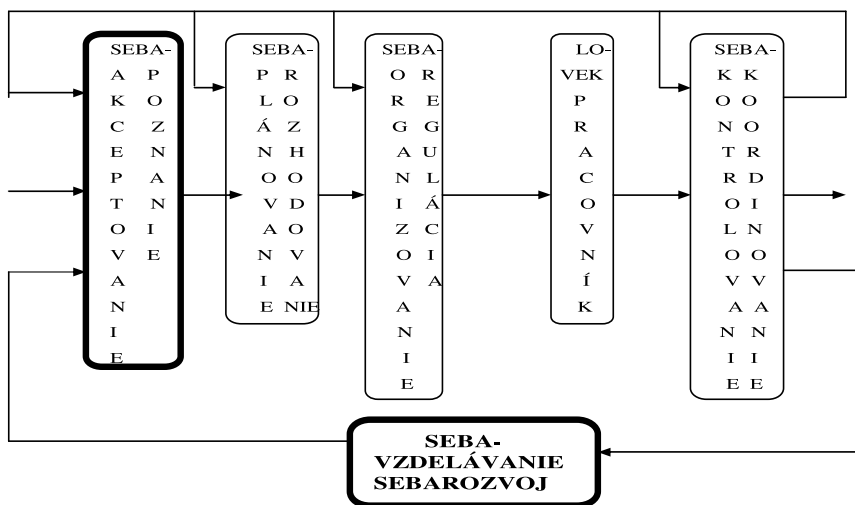
Stabilita systému sa vymedzuje hraničnými bodmi jeho funkčnosti. V rámci týchto bodov sa vymedzuje rovnovážny stav, ktorý je pre dlhodobý udržateľný rozvoj systému najvýhodnejší. Práve celostným uplatňovaním funkcie riadenia jednotlivcami v zložitých systémoch sa

umožňuje zabezpečovať funkčnosť systému po vychyľovaní z rovnovážneho stavu. V prípadoch, ak to subjekty manažmentu nie sú schopné uplatňovaním funkcií riadenia zabezpečiť návrat systému k rovnovážnemu stavu s ten sa vychýli cez hranice stability, systém prestáva fungovať a zaniká.



Obr. 2 Model hraníc stability a rovnovážneho stavu

Po vytvorení organizačnej štruktúry v systéme jeho funkčnosť sa zabezpečuje prostredníctvom funkcií riadenia. V odborných prácach z manažmentu je najviac nejasností a nezrovnalostí pri definovaní funkcií riadenia. A to tak pri vymedzení funkcie riadenia, subjektu riadenia ako aj jednotlivca, ako jedného pracovníka, ale tiež funkcií riadenia, kde je subjektom manažmentu viac pracovníkov, viac tímov a podobne. Je to na škodu veci. Zdôvodneným vymedzením funkcií riadenia sa zabezpečí nie len funkčnosť riadiaceho systému, ale aj jeho stabilita a rovnovážny stav. Funkciami riadenia sa rozumejú určité informačné činnosti, ktoré sa v systéme riadenia uskutočňujú prostredníctvom rozdielnych vzťahov (vzťahov rovnosti, nadriadenosti a podriadenosti a kontrolných) v rozdielnej časovej postupnosti, na základe rozdielnych zdrojov informácií.



Obr. 3 Model funkcií riadenia využívaný v osobnom manažmente

Prostredníctvom funkcií plánovania, rozhodovania, organizovania, regulovania, kontroly a koordinácie každý človek realizuje sebauplatnenie v pracovnom i osobnom živote. Stanovuje si ciele (plánuje), realizuje stanovené ciele v každodennom živote (organizuje) a zisťuje, či stanovená ciele naplnil (kontroluje). V prípade, že má viac alternatív cieľov, snaží sa využiť tím kritéria „maximalizácia výnosu pri minimálnych rizikách“, vybrať takú alternatívu (rozhoduje), ktorá mu umožňuje naplniť kritérium rozhodovania. Ak sa menia podmienky pri realizácii cieľa oproti podmienkam, keď sa cieľ vyberal, a ak ho chceme dosiahnuť upravujeme veličiny cieľa (regulujeme). A v konečnom dôsledku zosúladujeme v čase a v priestore (koordinujeme) všetky riadiace procesy vyplývajúce z jednotlivých funkcií riadenia.

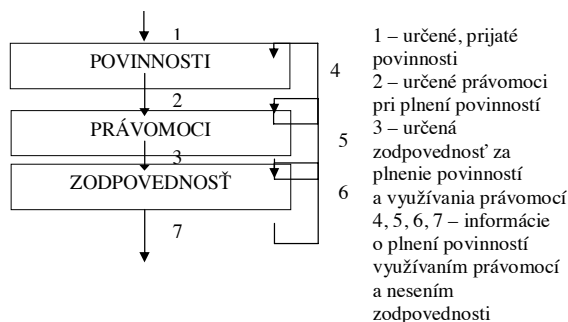
Sebavzdelávanie je takou funkciou osobného manažmentu, ktorej obsah je orientovaný na aktivity rastu a zvyšovania kompetentnosti vlastnej osobnosti.

Sebavzdelávaním si každý človek:

- rozvíja zdedené vlastnosti,
- rozširuje nadobudnuté znalosti,
- zvyšuje získané praktické schopnosti.

Sebavzdelávanie sa má uskutočňovať sústavne, v každodennom živote, v práci, ale aj vo voľnom čase, pri oddychu. Život bez cieľa, bez obetí na jeho dosiahnutie, bez uvedomenia si svojej funkcie v komunite, inštitúcií a v spoločnosti, v rodine, veľmi stráca na hodnote, ktorá je však najväčšou hodnotou, akú máme. **Napriek tomu, že človek má prirodzené sklony a túžby po sebarozvoji, nie vždy má na to aj dosť pevnej vôle a vytrvalosti a niekedy aj nie dosť jasného poznania, aby si vedel určiť, čo predstavuje najväčšiu hodnotu v jeho živote.** K sebavzdelávaniu je potrebné ľudí podnecovať, vychovávať, pomáhať im v uvedomovaní si toho, že človek má väčšiu cenu pre to, čím a kým je, než pre to, čo má, a to tak v škole, ako aj v podniku, v politike, v rodine, v celej spoločnosti.

Uplatňovanie funkcií riadenia, zabezpečovanie funkčnosti riadenia v osobnom manažmente ako aj subjektov riadenia, v skupinách – útvaroch organizácií je náplňou – povinnosťou, právomocou a zodpovednosťou – kompetenciou každého človeka, jednotlivca, subjektu manažmentu. Teda ľudia v osobnom a pracovnom prostredí majú, resp. by mali mať stanovené, určené a prijaté konkrétne kompetencie. V teoretických prácach z oblasti manažmentu sa na škodu vecí viac uvažuje len o právomociach a zodpovednosti, menej už o povinnostiach a už vôbec sa tieto tri časti kompetencií nevnímajú v celostnosti, vo vzájomných vzťahoch.

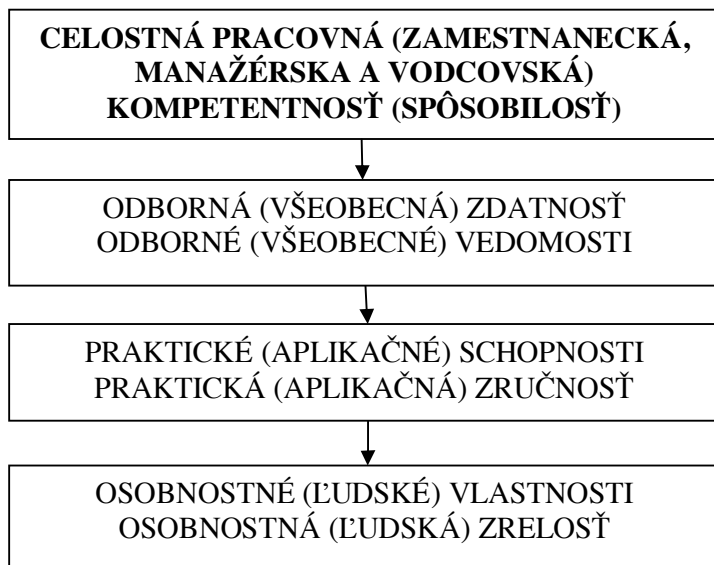


Obr. 4 Model časti systému, kompetencii využívaných subjektom a subjektami manažmentu

Úroveň určenia a plnenia povinností, určenia a využívania právomocí a vymedzenia zodpovednosti a vyhodnotenia skutočnej zodpovednosti **závisí na kompetentnosti subjektov riadenia** určujúcich a vykonávajúcich povinnosti, určujúcich a vykonávajúcich právomoci a vymedzujúcich a nesúcich zodpovednosť. Úroveň kompetentnosti subjektov manažmentu je daná ich osobnostnými vlastnosťami, teda tým aké sú osobnosti, akými sú odborníkmi, teda aké majú vedomosti a schopnosti (zručnosti) ich uplatňovať v každodennom osobnom i pracovnom živote. Základom úrovne kompetentnosti človeka a teda aj každého pracovníka je kvalita jeho osobných vlastností. Žiaľ prax manažérskej práce, tvorby produktov a poskytovania služieb kladie často dôraz len na odbornosť – vedomosti a zručnosti.

Celostnú manažérsku kompetentnosť každého človeka tvoria teda tri časti:

- Osobnostné vlastnosti – spoločenská (humánna a sociálna) zrelosť,
- Všeobecné a odborné vedomosti – odborná zdatnosť,
- Praktické schopnosti – aplikačná zručnosť.
- Prvá časť pozostáva z osem prvkov, osobnostných vlastností pričom tieto vlastnosti vytvárajú štyri zoskupenia po dvoch prvkoch:
- Charakterové vlastnosti – vôľové vlastnosti,
- Kognitívne vlastnosti – kreatívne vlastnosti,
- Vlastnosti temperamentu – emočné vlastnosti,
- Telesné somatické vlastnosti – duševné somatické vlastnosti.
- Zoskupenie uvedených osobností vychádza z klasifikácie osobnostných vlastností svetoznámeho psychoanalytika C. Yanga a je zdôvodnené väčšou vzájomnou závislosťou prezentovaných dvojíc vlastností.



Obr. 5 Model častí (pilierov) osobnej manažérskej kompetentnosti

Druhú časť tvoria všeobecné a odborné vedomosti pozostávajú zo štyroch prvkov:

- Vedomosti zo všeobecnej teórie systémov pri tvorbe celkov,
- Vedomosti o tvorbe a podmienkach fungovania organizácii produkujúcich výrobky (tovary) a poskytujúcich služby,
- Vedomosti o funkciách riadenia zabezpečujúcich funkčnosť práce pracovníkov – zamestnancov, manažerov útvarov (tímov, skupín, oddelení, odborov a pod.), top manažerov a vlastníkov,
- Vedomosti o zdrojoch a druhoch informácií nevyhnutných na realizáciu funkcií riadenia.

Tretiu časť tvoria praktické (aplikačné) zručnosti pozostávajúce opäť zo štyroch prvkov:

- Komunikačné zručnosti,
- Motivačné zručnosti,
- Zručnosti tímovej práce,
- Zručnosti osobného manažmentu (selfmanagementu).

Nie je dôležité zakladať si svoje konanie na vysnívaných vedomostiach, zručnostiach a osobnostných vlastnostiach, ktoré nemáme, ale správne a dobre konať s tými, ktoré máme. Takéto konanie je založené na miere uplatňovania a využívania predovšetkým našich osobnostných vlastností, ale najmä vôle.

SEBAAKCEPTOVANIE (SEBAUVEDOMENIE) AKO VÝCHODISKOVÁ FUNKCIA RIADENIA V OSOBNOM MANAŽMENTE

Vyznať sa vo vlastných silných a slabých stránkach nie je ľahká záležitosť. Nevyrieši sa to totiž tým, že občas vojdeme do seba a zamyslíme sa nad tým, čo nám ide vcelku dobre. a čo sa k nám hodí naopak, len málo.

Je to známa psychologická záležitosť, že ľudia sami seba výstižne zhodnotia len zriedka. Mnohí nemajú ani zďaleka jasno vo svojich zrejmých slabínach, zatiaľ čo na druhej strane prehliadajú vlastné silné stránky, pretože im pripadajú samozrejmé.

Každý človek drží vo vlastných rukách svoj potenciál veľkosti ale aj semeno neúspešnosti. Každý zdravý človek má na niečo talent a potenciál spôsobilosti. Len ich treba v sebe objaviť, vlastnou aktivitou zameranou na niečo iné, na niekoho iného nie len na seba. Ale hlavne urobiť niečo pre iných. Človek, ktorý nič nerobí, nemá sa z čoho poučiť.

Sebaponímanie – predstava každého z nás o sebe samom je jadrom našej osobnosti. Ovplyvňuje naše aktivity, naše správanie sa, naše schopnosti, „učiť“ sa, rozvíjať sa, meniť a rásť, ovplyvňovať výber priateľov, životných partnerov, ale aj povolania. „Nie je ani trochu nadsadené tvrdenie, že ak máme dobrú mienku o sebe, je to predpoklad a príprava na úspech v živote.“ (Ziglar, 1998, str. 52) Všetci úspešní a šťastní ľudia veria, že „človek bol stvorený na dosahovanie skvelých výkonov, vyprojektovaný na úspech a obdarený kódom veľkosti“.

Každý človek drží vo vlastných rukách svoj potenciál veľkosti alebo semená neúspešnosti. Každý z nás má na niečo talent a svoje cenné vlastnosti. Treba ich v sebe len objaviť. A ako? Vlastnou aktivitou zameranou na niečo iné, nie len na seba, ale urobiť niečo aj pre iných. Človek, ktorý nič nerobí, nemá sa z čoho poučiť. Treba len robiť správne veci v správnom čase.

Veľmi dôležitou skutočnosťou pre sebaponímanie je motivácia.

Jedným z najsilnejších pozitívnych motívov je pocit zmyslu vlastného života. Je treba, aby človek vedel, prečo je tu a kam sa uberá. To mu dodá vedomie vlastnej hodnoty, čo je veľmi stimulujúcim činiteľom pri zvyšovaní kompetentnosti osobnostného manažmentu každého z nás. Tá sa rozvíja podporovaním pozitívnych pocitov ako je radosť, pokoj, viera, dôvera, vďačnosť, neprítomnosť pocitu viny. Ale najväčšou motiváciou je láska, vo všetkých jej podobách. Základom zrelej lásky je viac dávať bez žiadania odmeny.

Sebaakceptovanie je potrebné objavovať, vnímať a posudzovať v rovine: psychického „ja“ – psychické seba vnímanie, sociálneho „ja“ – sociálne vnímanie inými.

Vyššie uvedené dve roviny vnímania seba samého sú predpokladom tréningu sebaakceptovania. Tento možno začať tým, že sa pokúsime vykresliť, objaviť a opísať:

VLASTNÝ REÁLNY SEBAOBRAZ:

KTO SOM (AKÉ MÁM VLASTNOSTI)

ČO VIEM (AKÉ MÁM ZNALOSTI)

ČO DOKÁŽEM (AKÉ MÁM ZRUČNOSTI)

V ROVINE PSYCHICKEJ: **AKO SÁM VIDÍM SVOJE:**

VLASTNOSTI / ZNALOSTI / ZRUČNOSTI

V ROVINE SOCIÁLNEJ: **AKO VIDIA INÍ MOJE:**

VLASTNOSTI / ZNALOSTI / ZRUČNOSTI

CHCENÝ IDEALIZOVANÝ SEBAOBRAZ:

KÝM CHCEM BYŤ (AKÉ CHCEM MAŤ VLASTNOSTI)

ČO CHCEM VEDIEŤ (AKÉ CHCEM MAŤ ZNALOSTI)

ČO CHCEM DOKÁZAŤ (AKÉ CHCEM MAŤ ZRUČNOSTI)

V ROVINE PSYCHICKEJ: **AKO BY SOM RÁD VIDEL SVOJE:**

VLASTNOSTI / ZNALOSTI / ZRUČNOSTI

V ROVINE SOCIÁLNEJ: **AKO BY SOM CHCEL, ABY INÍ VIDELI MOJE:**

VLASTNOSTI / ZNALOSTI / ZRUČNOSTI

Čo treba urobiť, aby sme funkciu sebaakceptovania ovládli, natrénovali čo možno najdokonalejšie, na úrovni rozvinutej kompetentnosti?

Po opísaní reálneho a idealizovaného obrazu, psychickej a sociálnej analýze našich vlastností, znalostí a zručností možno odporučiť ich prezentovanie a posúdenie:

s skupinou ľudí (spolupracovníkov, nadriadených, rodinných príslušníkov), ktorí nás najlepšie poznajú, jednotlivcom (nadriadeným, podriadeným, spolupracovníkom, manželom, rodičom, dieťaťom), ktorý nás najlepšie pozná, samým sebou (vlastné sebaaponímanie si ponechať sám pre seba).

Každý z nás žije v určitom prostredí, a preto sa náš úspech, či neúspech dotýka nielen nás samých. Preto aj analýzu vlastného sebaaponímania je užitočné overiť si vo vzťahu k iným ľuďom. Je predpoklad, že takto získa väčšiu vypovedaciu schopnosť a väčšiu možnosť reálneho a kompetentného sebauplatnenia. Sebaakceptovaním hľadáme cestu k sebe samému,



zamýšľame sa nad svojimi prednosťami a slabosťami. Sebaakceptácia znamená, že človek sa nestážuje na vodu že je mokrá, ani študenti sa nestážujú na učiteľov, že sú nároční. Akceptujú to a vyberajú si z učiva to, čo považujú za užitočné pre svoje dobro. (We are what we think, with our thoughts we make our world. –Sme takými ako si myslíme že sme, svojimi myšlienkami vytvárame svoj svet.) Veľakrát, tak ako sa vidíme my sami, vidia nás aj ostatní. Život prežívaný s vedomím, že sme menej hodnotní ľudia, je skutočnou stratou.

ZÁVER

Ak chce byť človek – subjekt manažmentu šťastný mal by vzchádzať z dôslednej sebaakceptácie (sebauvedomenia). Mali by si psychologicky (vo vzťahu k sebe samému) a sociologicky, spoločensky (vo vzťahu k iným ľuďom) uvedomiť mieru (stupeň) svojej spôsobilosti. Teda aká je úroveň jeho kompetentností, kde má rezervy v ich využívaní, aká je miera jeho vedomostí, zručností a spoločenskej osobnostnej zrelosti. V prípadoch, kde má rezervy, je potrebné vyvinúť úsilie, mať vôľu zdokonaľovať sa. Všetci máme možnosť dokázať byť lepší a tým šťastnejší a úspešnejší. Otázka, ktorá pred nami stojí je, či sme pripravený zmeniť sa.

LITERATÚRA

- CHRISTOPHER, F.W.: *Holistic Management: Managing what matters for company success.*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2007, ISBN 978-0- 471 74063-6
- JAKOBI, J.: *Psychologie C.G. Junga*, Praha: Psychoanalytické nakladatelství, 1992, ISBN 978-80-262-0353-7
- KIYOSAKI, T.R: *Sprisahanie Bohatých*, Motýľ, 2010, ISBN 978-80-89482-12-2
- PORVAZNÍK, J. a kol.: *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*, Vydavateľstvo EKONÓM 2013, Bratislava, ISBN 978-80-225-3760-5
- PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment v prostredí globalizácie*, IRIS, Bratislava, ISBN 978-80-8153-029-6
- PORVAZNÍK, J.: *The concept of Holistic Management as a new approach in the Theory of Management*, Zeszyty naukowe wysszej szkoly Humanitas, Sosnowiec Zeszyt 1/2011, ISSN 1899-8658
- SAVORY, A. – BUTTERFIELD, J. : *Hollistic Management*, Island Press, 1999, ISBN 978-155963-488-5
- SZABO, L., NOVOTNÁ, E.: *Autentický leadership a jeho rozvoj – teoretické východiská*. In Ľuboslav Szabo a kolektív: *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podmienkach na Slovensku*, Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, ISBN 978-80-225-4165-7

KONTAKT:

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

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

Zvykli sme si na to, že mnohé pojmy, ktoré vymedzujú určitú špecifickú ľudskú činnosť, používame bežne bez uvedenia si zmien v jeho obsahu pôsobením historického vývoja. Pojem podnikateľstva prešlo v priebehu času rôznymi štádiami vývoja, ktoré menia jeho obsah, ciele i poslanie ako aj ďalšie šance vysoko efektívnej realizácie. Keďže tieto zmeny sú až radikálne, načim sa zamyslieť nad tým, ako by sme mali preniesť tieto obsahové zmeny do praktického života, do užívania aj vlastného praktického konania. Zatiaľ v bežnej reči často hovoríme „... čo budeš podnikat?...“ bez toho, aby následné konanie viedlo k nejakému quasi maximálnemu zisku. Pojmom „podnikat“ nahradzujeme pojem „robiť, spraviť, konať...“

PODNIKATEĽSTVO: „PREDTÝM-TERAZ-POTOM“

doc. Ing. František LIPTÁK, PhD., DrSc.

ABSTRAKT: podnikateľstvo, tak ako všetky ľudské aktivity sa v čase vyvíja a vyvíjalo, menilo svoju tvárnosť od lovu, boja, cez obchodovanie, výrobu, až po rozšírenie na väčšinu ľudských aktivít s rôznym cieľovým zameraním: od maximálneho zisku až po uspokojivo dosahované ciele pre blaho ľudí a ľudstva;

ABSTRACT: entrepreneurship, like all human activity evolves over time and evolved, changed their malleability of hunting, fighting, through trade, production, and its extension to most human activities with different target focus: the maximum profit to the satisfaction of the objectives pursued for the benefit of the people and humanity;

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: podnikanie, podnikateľstvo, podnik, historický vývin, orientácia, obsah, ciele, smerovanie vývoja,

KEYWORDS: entrepreneurial activities, entrepreneurship, enterprise, historical development, orientation, content, objectives, direction of development,

SLOVO NA ÚVOD

Pojmy podnik, podnikanie, podnikateľstvo majú svoj historický význam aj obsah. Menili sa zmenami spôsobu, účelu, poslania a rozvojom jednotlivých období ľudskej civilizácie. Súčasný vývoj upozorňuje na to, že do budúcnosti treba sa zamyslieť nad zmenami obsahu týchto pojmov a s tým v spojitosti, pristúpiť k zmenám v realizácii toho, čo ony reprezentujú inovovať realizáciu tohto ľudského konania s cieľom zvýšenia jeho efektivity ako aj všeobecnej pôrospešnosti.

1. NÁČRTOK OBSAHU VYMEDZENIA POJMU „PODNIKANIE“ PODĽA SLOVNÍKOV A ENCYKLOPÉDIE.

VYSVETLENIE

Cieľom zostručnených vymedzení pojmov viažucich sa na podnikateľstvo a jeho charakteristiky (neide o priame citácie, ale o obsah z uvedených zdrojov). Sledujeme tým ukázať približný obsah výrokov, ktoré charakterizujú podnikateľstvo v našej súčasnosti podľa zdrojov



prevažne z XX storočia. Neorientovali sme sa na rozdielnosti, ktorá je medzi uvedenými zdrojmi a výrokmi v dielach odborníkov (teoretikov a praktikov) reprezentujúcich vedeckú a odbornú entitu u nás a v zahraničí.

PODNIK: (*company, business, enterprise, enterprize*);

- = ekonomicky a právne samostatná podnikateľská jednotka existujúca so zámerom podnikat' a ekonomicky sa realizovať => kombinácia výrobných faktorov; hospodárnosť podnikateľskej činnosti; finančná rovnováha; [5]
- = organizácia uskutočňujúca výrobnú, alebo inú ekonomickú činnosť; [1]
- = jednotka vyvíjajúca istú hospodársku činnosť; [4]
- = právne uznaná inštitúcia bezprostredne vykonávajúca hospodársku činnosť – maďarský, zahraničný, spoločný maďarsko-zahraníčný, riadi ho zodpovedný vedúci; [3]
- = podnik je ekonomicko-právne organizovaným útvarom, v ktorom sa dosahuje natrvalo udržateľný výkon, podľa princípu maximalizácie zisku, alebo primeraného spôsobu jeho dosahovania. Z právneho aspektu je významná diferenciácia podľa druhu vytvoreného podniku, a to predovšetkým formou kapitálovej alebo personálnej spoločnosti; [6]

*„Podnik, ktorý neprodukuje nič okrem peňazí, je chudobným businessom.“
Henry Ford*

PODNIKANIE: (*business, enterprise, entrepreneurial activity*);

- = (spoločné, voľné, v zahraničí,); = dosahovanie zisku predajom výrobkov a služieb cudzím osobám za účelom krytia ich potrieb; spojené s podnikateľským rizikom; [5]
- = konanie pri ktorom niekto sa v niečom rozhodne podnikat'; podnikanie dobrovoľné; od-vážne; rodinné; inštitucionálna činnosť konajúca v ekonomickej oblasti výroby, služieb, za účelom vytvorenia, dosiahnutia a udržania zisku; podujat' sa na vykonanie určitej čin-nosti; zaoberat' sa podnikateľskou činnosťou; [3]
- = zdôrazňuje oblasť: literárnu, umeleckú, dobrodružnú, právnu, staving, obchodovanie, tvorivé skúmanie, zvyšovanie dopytu po niečom (reklama), zhromažďovanie a poskyto-vanie informácií; [1]
- = uskutočňovanie, konanie; [2]
- = robiť, urobiť, vykonať; [4]

*„Tajomstvo podnikania je vedieť niečo, čo nevie nikto iný.“
Aristoteles Onassis*

PODNIKATEĽ: (*businessman, entrepreneur*)

- = fyzická alebo právnická osoba, ktorá vykonáva podnikateľskú činnosť; (*economically in-dependent entrepreneur*); etika podnikania, (*business ethics*) = súbor pravidiel, zásad a princí-pov, ktoré poskytujú návody na primerané správanie a konanie v špecifických situáciách podnikania; podnikateľská príležitosť, (*business opportunity*) = schopnosť vidieť, objaviť, odhaliť príležitosť a vedieť ju správne využiť v prospech rozvoja budúcej podni-kateľskej činnosti; ciele podnikania (*business target*) = vytyčujú sa podľa obsahu, času, pri-orít, pri ich realizácii pôsobí podnikateľské prostredie, zasmeriava sa na: oblasť finančnú,

personálnu, lokálnu, trhu, reklamy, stratégiu, a pod.; podnikateľské inovačné centrá, (*business innovation centres*) = zaraďujeme medzi ne najmä zviazanosti vedecko výskumných a podnikateľských inštitúcií; [5]

= ten, kto podniká; [1]

= pre podnikanie potrebná a nevyhnutne existujúca osobnosť; osoba zaoberajúca sa podnikateľskou činnosťou; kto sa pre niečo odhodlá; osoba, ktorá sa zúčastňuje riadenia takejto ustanovizne; [3]

= kto vykonáva podnikateľskú činnosť; (prefíkanec, aktívny, šikovný, schopný); [4]

= je prirodzená, alebo právnická osoba, alebo právne spôsobilá spoločnosť, ktorá pri vykonávaní právne vymedzeného obchodu, koná ako živnostník alebo ako samostatne vykonávajúci svoje povolanie; [7]

*„Mnohí považujú podnikateľa za prašivého vlka, ktorého by mal človek zabiť,
iní si myslia, že je krava, ktorú možno nepretržite dojiť,
len málokto v ňom vidí koňa, ktorý ťahá dobre naložený voz
Winston S. Churchill*

PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE: (*business environment*);

= iné podnikateľské subjekty, riadiace inštitúcie vydávajúce právne normy určujúce pravidlá a podmienky podnikateľskej činnosti, infraštruktúru atď. Vzťahy vznikajúce medzi podnikateľským subjektom podnikateľským prostredím sa rozvíjajú smerom k radiacim štruktúram (vertikálne) a smerom k iným podnikateľským subjektom (horizontálne). Na tieto vzťahy má nemalý vplyv otvorenosť, či uzavretosť ekonomiky. V podmienkach otvorenej ekonomiky je podnikateľské prostredie širšie a náročnejšie.; [5]

PODNIKATEĽSKÉ RIZIKO: (*business risk*);

= nebezpečenstvo, ktoré vzniká pri výkone podnikateľskej činnosti z hľadiska narušenia očakávaného výsledku; [5]

PODNIKATEĽSKÝ CYKLUS: (*business cycle*);

= v rámci každého podnikateľského cyklu sa striedajú vzostupné (->*expanzia*; ->*vrchol*) a zostupné fázy (->*kontrakcia*; ->*dno*). Priebeh možno odpozorovať od „životného cyklu“ podnikateľsky vytváraného produktu a spôsobu jeho sprostredkúvania; [5]

PODNIKATEĽSKÝ PROCES: (*process of entrepreneurial activities*) = dynamický proces vytvárania bohatstva spoločnosti a jednotlivcov. Spravidla prebieha týmito fázami: objavenie a ohodnocovanie príležitostí; vypracovanie podnikateľského plánu; Tvorba a využívanie disponibilných potenciálov viažucich sa na ciele, predmet a spôsob podnikania; Manažment dosahovania s neustálym zvládaním vymedzených podnikateľských produktov, neustále zvládanie vznikajúcich problémov realizácie podnikateľského plánu. [5]

PODNIKATEĽSTVO: (*entrepreneurship*) = súbor disponibilných manažérskych, organizačných a kompetenčných schopností pre dosahovanie podnikateľských cieľov a jej produktov. [5]



ALTERNATÍVNE ZHRNUTIE SPOLOČNÝCH ZNAKOV Z UVEDÝCH PRAMEŇOV

- Pri vymedzení pojmu podnik sa zdôrazňuje konanie s orientáciou = ekonomickou najmä finančnou, komerčnou, výrobnou a čiastočne hmotného servisu; vo vymedzeniach sa odchyľuje od predošlého francúzske, ktoré uvádza aj oblasť umeleckú, právnu, tvorivých skúmaní, a pod.
- Vo vymedzeniach prevláda cieľová orientácia na finančne dosahovaný zisk.
- Podnik sa vymedzuje ako samostatná ekonomická a právna jednotka.
- Pre podnikanie sa zdôrazňuje aktivita : konanie, vykonanie, s realizovaním rôznymi organizačnými formami, napr. rodinné, zahraničné, a pod. s dôrazom na dosahovanie finančného zisku.
- Ako podnikateľ sa uvádza: fyzická alebo právnická osoba, ktorá sa venuje podnikateľskému konaniu.
- V uvedenom duchu sa potom vymedzujú ďalšie pojmy, ako napr. etika, prostredie, priebeh, väzby na manažment, riziko s ktorým treba počítať, konkurencia, plánovanie aktivít, stratégia a taktika podnikania, apod.
- Na tejto báze sa prakticky aplikuje aj v súčasnosti, prakticky i teoreticky obsah pojmu *podnikanie, podnik, podnikateľ, podnikateľstvo, a pod.* s rôznymi prívlastkami.

*„O tom, čo všetko naše poznanie má, že začína skúsenosťou, nieto žiadnych pochyb.“
Immanuel Kant*

*„Často pokrok v poznaní posúva ľudskú civilizáciu dopredu len v nepodstatných veciach.
Podstatné je, aby sme sa stali lepšími a potom sme na správnej ceste.“
Albert Schweitzer*

2. Z HISTÓRIE ĽUDSKÉHO KONANIA VEDÚCEHO K PODNIKATEĽSKÉMU

VYSVETLENIE

Historickým priebehom civilizačného vývoja a rozvoja ľudstva, možno neustále sledovať špecifický priebeh ľudského konania, ktoré predchádzalo tomu, ktoré, m.i., v súčasnosti označujeme podnikaním, podnikateľským konaním a pridávame k tomu ďalšie prívlastky i charakteristiky. Rámcovým náčrtkom sa snažíme poukázať na súvislosti výrazu podnik, podnikanie, podnikateľstvo, medzi faktami z dávnej minulosti, dnešnými i očakávanými v budúcnosti.

1. OBDOBIE STAROVEKU

(rámcove od paleolitu a neolitu po začiatok stredoveku)

Živelné konanie človeka v období neolitu až postupne prechádza do „zacieleného konania“. Hlavnou snahou bolo „prežiť“, teda starostlivosť o obživu, pri jeho nadobúdaní akýmkoľvek spôsobom, či postupom, ako aj „vzájomné poskytovanie pomoci či podpory – „rodina“.

Nadobúdaním návykov, zručnosti prechádzajúcim od lovu, cez pestovanie plodín, neskôr aj domestikovanie zvierat, tvorba nástrojov, až dochádza z tohto základu k „združovaniu“ v love, pestovaní a obrane voči zvieratám, prírodným javom (búrky, a.i.) a nepriateľom (iných ľudí), tvorbe pomôcok práce, lovu, boju, ... vznik skupín = *tlupy*, neskôr *družiny*, ...

Združovanie prebieha predovšetkým podľa konania („*podnikania*“) - lov, pestovanie obara, ..., podľa lokalizácie obydla (jaskyňa, zemľanka, chatrče, viacfunkčné stavby (pre ľudí obydlie, pre zvieratá ustajnenie, pre práce „remeselnícke“ dielňa, ... a ich združovanie so vznikom sídiel... až po výstavbu rôznych veľkých diel – pyramídy, aquadukty, realigioznych stavieb apod.) vrátane rôznych variant (teritórium, „živelné sympatie“, „momentálna nevyhnutnosť, rôzne druhy ohrozenia, výsledok mocenských bojov a rozbrojov, ...), s určitým postupom k účelnému konaniu (pri stavbe obydla, oprave jednoduchých nástrojov, odevov, ...), vykonávanú predovšetkým jednotlivcami, ako aj prechod k rôznym formám výmeny predmetov, postupne aj poskytovanie vzájomnej pomoci, podpory, používanie „platidiel“ až prechodu k peniazom, a pod. ... (čo sa aj obsahovo viaže s dnešným pojmom podnikateľstva).

Príklady a črty:

- *živelné konanie a prechod k zacielenému konaniu*, = v prvých fázach jednotlivo, resp. v *tlupách* (malých skupinách), prvotná živelná organizovanosť, až po vznik rôznych usporiadaností s ich vedením a deľbou aktivít... (bolo by možné hovoriť aj o živelnom resp. primitívnom podnikateľstve)
- *prechod ku konaniu združovaním sa*, (vznik a formovanie *tlúp* – lovecké, bojové, výbojov, šamanské, zoskupenia pre spravovanie sídliska, stavanie veľkých diel, a pod.)
- *spájanie sa do určitých „uceleností v združovaní viacerých malých skupín“* (vznik prvotných sídiel až do vzniku neskorších „*oppidum*“, ...
- *prechod od individuálneho vlastníctva do kombinovaného: individuálneho a spoločného, ako aj samostatne spoločného*, ...
- *zavedenia „darov“ božstvu, vládaťom, šamanom, vplyvným osobám, s očakávaním ich priazne a pomoci*, ...
- ... bolo by možné hovoriť aj o živelnom resp. „primitívnom podnikateľstve“;
- pozitíva: bezprostrednosť, jednoduchosť, spontánnosť, nevyhnutnosť opakovania, účelovosť, funkčnosť činu, ...
- negatíva: bezohľadnosť, hlúposť, pomalá zohratosť, neorganizovanosť, neposlušnosť, zbytočné ľudské i „materiálne obete“ a straty, ...

Túto etapu formovania sa ľudskej civilizácie môžeme označiť z hľadiska našich skúmaní ako: KONANIE ŽIVELNÉ, => so zameraním a s predmetom = zabezpečovať obživu, ochranu, výmenu predmetov a poskytovať elementárnu a postupne dokonalejšiu vzájomnú pomoc, ... snaha o vyvolanie žiaduceho stavu darmi, obeťami, ...

CIEĽ KONANIA: => prežiť, „pohodlnejšie“ žiť, vládnuť, ovládať (s „podnikateľským aspektom“), ovplyvňovať, ...

SPOLOČNÉ KONANIE SO ZDRUŽOVANÍM (*tlupy* – prvotné skupiny so živelným vznikom, postupne *družiny* s čiastočným vnútorným usporiadaním, vznik „hierarchie“ = staršina, vládka, lovec, bojovník, pestovateľ, šaman, tvorca remeselník, ... prejavovanie pozornosti, vďaky = darmi...)

CIEĽ SPOLOČNÉHO KONANIA: => zvýšenie možnosti prežiť, (čo možno považovať za postupnú, viac-menej živelne vznikajúcu realizáciu jednoduchšej „inovácie“ v spôsobe spo-



ločného ako aj individuálneho konania), až po „pohodlnejšie žiť“, panovanie, ovládanie, ako v predošlom vymedzení,

*„Vlastná skúsenosť je najlepším učiteľom následného konania.“
Marcus Tullius Cicero*

*„Kto pak o minulosť nedbá, ten budúcnosť ponecháva iným.“
Jonáš Záborský*

2. OBDOBIE STREDOVEKU

(rámcove od otrokárstva a nevoľníctva k obdobiu ranného stredoveku)

Ľudské konanie v ďalších etapách vývoja dochádza k zisteniu, že nepriateľa nehodno zabíjať, ale možno ho využívať pre rôzne druhy prác (domestikácia a starostlivosť o zvieratá, zhotovovanie stavieb, veslovaním realizovať pohon lodí a člnov, pestovanie rôznych druhov rastlín a ich spracúvanie, vlastníkovi poskytovať rôzne služby atď.) Možno povedať, že vzniklo „podnikanie s otrokmi“, ako aj ich „nadobúdanie prepadmi a násilím, predaj a kúpa, obchod s otrokmi, otrokári – ktorí zhromažďovali a predávali otrokov i ďalší, ktorí ich využívali.

Dochádza k rozvoju remesiel, najmä kovotepectvo s výrobou zbraní, hrnčiarstva, rozvíja sa obchod vytvárajúci veľmi priaznivé podmienky pre rozvoj lodnej prepravy (Stredomorie, ale aj výpady Vikingov, apod.), rozvoj výroby textílií, ozdobných a najmä úžitkových predmetov, účasť remeselníkov - otrokov na veľkých stavebných dielach, rozmach náboženských učení a tým vznik príslušných budov, zariadení i organizovaných aktivít ... čo všetko ovplyvňovalo konanie jednotlivého človeka i skupiny ľudí.... (rozvinutie aj takého konania, ktoré sa dnes môže označiť aj vlastnosťami „podnikania“)...

Nastáva silné členenie ľudstva na bohatých, slobodných, chudobných a otrokov. Presadzujú sa vládovia, vznikajú rozsiahlejšie kniežatstvá, kráľovstvá, ... ľudské spoločenstvo sa ďalej člení do podrobnejších hierarchií, čo prerážalo do etiky konania, jeho princípov a zásad,....

Príklady a črty:

- zvýšenie cieľavedomosti konania podnikateľskej povahy s orientáciou na zvýšenie osobného prospechu jednotlivca, alebo skupiny,...
- formovanie hierarchií v spoločenstve so zvyšovaním osobného vlastníctva a s tým nadväzne orientácia konania (podnikania) so silnou črtou bezohľadnosti vzhľadom na použité spôsoby, rozsiahle užívanie peňazí ako platidla ako aj predmetu „podnikania“...
- vzostup používania konaní previazanými s darmi, obeťami, podlúžnosťami,... za účelom dosiahnutia želaného, uplatnením darov (pred plnením žiaduceho=dar, resp. po dosiahnutí žiaduceho=odmena) => v jadre ide o vznik predchodcu súčasnej korupcie...
- rôznorodé prieniky a prekrytia sa rozličných druhov konaní, aktivít medzi „súkromným“ a „verejným“... so všelijakou uplatňovanými formami žiaduceho výsledku, pozitívnymi, oprávnenými ale aj negatívnymi, nežiaducimi, spôsobmi....
- ... vznik a rozvoj obchodovania, stavania veľkých diel, „antihumánne podnikateľstvo“ s prepojením na otrokárstvo ...
- pozitíva: rozšírenie formovania sa ľudských aktivít vytvárajúcich „podhubie“ podnikateľstvu, vzostup kreativity uplatňovanej v praktickom konaní, rozvoj zvyšovania vzdelanosti, objavovanie nových teritórií, snaha o novoty výroby – alchýmia,...

- *negatíva: silne narastajúce sa formy i obsah „neférovosti“, podlosti, negatívnych konaní spojených s týraním ľudí,...*

Túto etapu formovania sa ľudskej civilizácie môžeme označiť z hľadiska našich skúmaní ako: KONANIE ŽIVELNÉ – KOMBINOVANÉ S CIEĽAVEDOMÝM, (so zameraním na predmet a spôsob dosahovania): zabezpečovať rast bohatstva, výboje a boje, rast bezohľadnosti, obchodovanie nielen s hmotnými substrátmi a službami, ale aj s ľuďmi a teritóriami,

CIEĽ KONANIA: => bohatnúť, bezohľadne manipulovať s ľuďmi, vládnuť a ovládať iných, ovplyvňovať darmi a rôznymi pozornosťami korupcia rozmáhajúca sa predovšetkým u kasty boháčov a vladárov....

SPOLOČNÉ KONANIE SO ZDRUŽOVANÍM => rozvíjajúce sa rôzne typy spoločenstiev, zbojnícke a odpor voči vrchnosti prejavujúce zoskupenia, rozširovanie zákonov a pravidiel správania, „hierarchie“ = kráľ, knieža, rytier, bojovník, obchodník, poskytovateľ pôžičiek, remeselník, staviteľ, otrok - nevoľník, (*patríciovia a plebejci, „kastovanie“*

CIEĽ SPOLOČNÉHO KONANIA: => zvýšenie možnosti bohatnúť, (čo možno považovať za postupné, neustále cieľavedomejšie spoločné aj individuálne konanie), až po „,, panovanie, opanovanie, ovládanie, ako v predošlom vymedzení,

*„Najprv si určí cieľ, až potom hľadá cestu k jeho dosiahnutiu.“
Nemecké príslovie*

*„Človek, ktorý premiestni horu, začína prenášaním malých kamienkov“
Čínske príslovie*

3. OBDOBIE ROZVINUTÉHO STREDOVEKU

(rámcovo prechod od nevoľníctva a feudalizmu až po ranný kapitalizmus 1880)

V ďalšom civilizačnom rozvoji ľudstva dochádza k rozširovaniu aj špecifických konaní, ktoré sme už opísali v predošlých statiach od ktorých sa rozvinulo dnes známe podnikateľstvo. Na tieto úkazy poukážeme pomocou príkladov. Spomedzi ich širokej palety sme vybrali aj tie, ktoré sa viažu na obdobie križiackych vojen (obdobie cca od roku 1011 do roku 1300) [14] ako aj charakteristiku ukončenia feudalizmu (do 1785) [21] a prechod k rannému kapitalizmu.

Príklady a črty:

- dochádza k širšiemu vymáhaniu daní a poplatkov, – zvyšovanie diferencovaného rozdeľovania bohatstva, - rozširovanie rôznych druhov ľudských aktivít (výroba, služby (napr. sprostredkovanie, zastupovanie, spravovanie financií, prechovávanie a úschova cenností, dokumentov, skladovanie materiálových substrátov, doprava osôb a tovaru na súši či vode,...= t.j. k rozširovaniu obsahu a predmetu podnikania);
- rozvíja sa kombinácia napr. tvorba i predaj produktov, alebo ich výmena za iný tovar či služby, pôžičky peňazí a iných hodnôt napr. s odovzdaním v Benátkach prevzatím v lokalite zámoria („Outremer“), vytvárajú sa základy „bankovníctva“,...;
- formujú sa rôzne druhy zoskupení a združovania sa – cechy, tovarištvá, „salónne zoskupenia“, inštitucionálne vznikajúce jednotky sprostredkujúce rôzne druhy umenia,... vyvírajú sa pod-

- mienky pre nové spôsoby organizovania týchto činností – s podnikateľským charakterom;...
- vznikajú „klany, bratstvá, komúny, spoločenstvá, ...“ mnohé aj s nečestnými cieľmi i spôsobmi konania (podnikania);...
- začína sa rozvíjať svojrázna aktivita: „informatika“ - prenos a sprostredkovanie informácií rôznymi formami – od rozprávačov, cez oficiálnych oznamovateľov, drôtovou komunikáciou (znakmi, hlasom, zobrazením,...), poštovou službou,...; čo vytvára samostatnú oblasť podnikania...
- rozvíja sa aktivita „objavovanie“, „zámerné získavanie“, „komunikácia“ ... poznatkov, vedomostí,... ako samostatná, resp. prepojená s niektorou inou činnosťou vznikom kombinovaného konanie (podnikania);...
- vznikajú inštitucionálne usporiadanosti pomocného, charitatívneho zamerania – chorým, starým, deťom, postihnutým živelnou pohromou, raneným v bojoch a rozbrojoch,
- Σ .. začiatky „nehmotného“ podnikateľstva, objavovateľstva, rozvoj finančníctva, vznik a rozvoj nového resp. inovovaného druhu konaní a podnikateľstva,....
- pozitíva: „rozvoj myslenia“ – rozvoj vedeckého poznania, filozofie, literatúry, umenia, parciálne uprednostňovanie funkčnosti a kvality, poskytovanie charitatívnych služieb a pomoci (bez nevyhnutnosti platby za ich poskytovanie), ...
- negatíva: šírenie klamstva, násilia, zlomyseľnosti, bezcitnosť, podlosť, ... v konaní, cieľoch, spôsoboch,

Túto etapu formovania sa ľudskej civilizácie môžeme označiť z hľadiska našich skúmaní ako: KONANIE ŽIVELNÉ – KOMBINOVANÉ S CIEĽAVEDOMÝM, (so zameraním na predmet a spôsob dosahovania): zabezpečovať rast bohatstva, výboje a boje, rast bezohľadnosti, obchodovanie nielen s hmotnými substrátmi a službami, ale aj s ľuďmi (nevoľníkmi) a teritóriami,.... CIEĽ KONANIA: => bohatnúť, bezohľadne manipulovať s ľuďmi, vládnuť a ovládať iných, ovplyvňovať darmi a rôznymi pozornosťami (základné črty korupcie), predovšetkým u kasty boháčov a vladárov....

SPOLOČNÉ KONANIE SO ZDRUŽOVANÍM => rozvíjajúce sa rôzne typy spoločenstiev, zbojnícke zoskupenia, rozširovanie zákonov a pravidiel správania, „hierarchie“ = kráľ, knieža, rytier, bojovník, obchodník, poskytovateľ pôžičiek, remeselník, staviteľ, nevoľník, (*patriciovia a plebejci*, „kastovanie“),

CIEĽ SPOLOČNÉHO KONANIA: => zvýšenie možnosti bohatnúť, (čo možno považovať za postupné, neustále cieľavedomejšie spoločné aj individuálne konanie), až po ... panovanie, opanovanie, ovládanie, ako v predošlom vymedzení,

*„Nerozumní sa tešia zo zisku náhody, skúsení len zo ziskov múdrosti.“
Demokritos*

*„Dlhodobú prosperitu poháňa kvalita a originalita, nie priemernosť a napodobňovanie.“
William C. Taylor*

4. OBDOBIE NOVOVEKU

(od rozvíjajúceho sa kapitalizmu až po ukončenie „socializmu“ 1989)

Po obsahovej stránke i stránke formy sme sa zaoberali v predchádzajúcich fázach rozvoja civilizácie pri skúmaní základov, dôvodov a podmienok vznikajúceho a rozvíjajúceho sa pod-

nikateľstva. V tejto stati sa sústredíme najmä na formy, obsah a spôsoby podnikania, ktoré dostalo priestor, rozlet i určité princípy praktickej realizácie.

Príklady a črty:

- zameranie konania označovaného ako „podnikanie“ nadobúda veľmi veľký rozsah ako v predmete konania, tak aj jeho foriem.... po skončení II. svetovej vojny sa stáva podnikanie nežiaducim konaním v súkromnej forme, prechádza totalitne do formy štátnej, a družstevnej, súkromné podnikanie sa stáva radikálne trestaným konaním,....
- z organizačných foriem podnikania sa dostáva do čela akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, koncern, trust, monopol, oligopol, tichá spoločnosť, holding, a to s rôznymi privilégiami, podmienkami vzniku a činnosti, spôsobu zániku a spôsobu plnenia podnikateľského poslania,...v povojnovom období sú jednoznačne len formy „národný podnik, trust národných podnikov, zriedkavejšie ich koncern, Výrobnno-hospodárske jednotky –VHJ-“, „príspevková organizácia“, „družstvo“, „štátna inštitúcia“, súkromná forma je minimalizovaná a ak existuje, je stále pod tlakom ako nežiaduca,....
- na druhej strane dochádza k vzniku organizovaného konania aj formou tzv. neziskovou, ako sú napríklad rôzne inštitúcie verejnoprospešné, charitatívne, štátnej správy, spolky a spoločenstvá, cirkevné inštitúcie, politické strany, ... apod. ; v povojnovom období sa akceptujú len štátom zriadené organizácie (športové, vzdelávajúce, odborové, sväzarmové,) ;
- pre podnikateľskú činnosť sa určujú presné podmienky realizácie podnikania, spôsoby plnenia záväzkov, konania viažuce sa obdržaním trestu, pokút, obmedzení, zrušenia, ... apod.
- vzniká plejáda „neférového podnikania“ čo do obsahu tak aj formy, veľmi často prebiehajúceho násilím, až v jeho najextrémnejších formách ... (podnikanie priečiace sa platnej právnej legislatíve, ale aj zvykového práva, etickosti, serióznosti ...), v povojnovom období rýchlo rastie tzv. „šedá, resp. čierna ekonomika“ s rozsiahlym korupčným zázemím...
- špecifickou oblasťou neférového podnikania sa stávajú daňové úniky, podplácanie, korupcia, podvádzanie, zneužívanie, neserióznosť, bezohľadnosť, ... apod., tzv. „podpultový predaj“ spojený s podpláčačstvom, korupcia,
- v poslednom období totality stáva sa tematika podnikania, spolu s tematikou na podnikanie nadväznou predmetom štúdia na školách, vrátane na podnikanie zameraných,.... vznikajú inštitúcie poskytujúce poradenstvo ako pre samotné podnikanie, tak aj pre jeho jednotlivé fázy resp. špecifické stránky... v povojnovom období sa aj vo vzdelávaní „potiera“ ako nežiaduce, stavajúce sa proti oficiálnej politickej ideológii ako „škodca“, podnikateľské poradenstvo bolo viac-menej zakázané (vykonávalo sa na „šedo“),.....
- ...búrlivý rozvoj podnikateľstva, najmä v oblasti výroby, od manufaktúr až po pásovú výrobu, v medzinárodnom obchode a finančníctve,....
- pozitíva: dynamizácia, celospoločenského, najmä však ekonomického, vedeckého, vzdelávajúceho... apod. života; zvýšenie úrovne kultúry života, ochrany zdravia obyvateľstva, ... apod. ... povojnovo len ako miesto pre získanie právne nanucovaného zamestnania, v postavení viazanom na „kádrový pôvod“ a politickú príslušnosť, podnikanie bola len štátna monopolná aktivita, ...
- negatíva: vznik a rozširovanie sa rôznych foriem „neférového podnikania“ s prepojením na zvýšenie náročnosti na ochranné inštitúcie spoločnosti – polícia, súdy, vznik série nových druhov ochranných foriem... a ich finančná, sociálno-psychologická náročnosť.... povojnové obdobie: dôsledné väzby na podporovanie alebo šikanovanie osôb, rodín, spoločenstiev podľa kritérií „kádrovej politiky“...



Túto etapu formovania sa ľudskej civilizácie môžeme označiť z hľadiska našich skúmaní ako: KONANIE CIEĽAVEDOMÉ, (zamerané na rozširovanie predmetu a spôsobu podnikania): zabezpečovať presadenie sa na trhu; uplatňovať nové poznatky vedy a techniky; zvýšený rozsah špecializácie; obchodovanie nielen s hmotnými substrátmi a službami, ale aj s informáciami, poznatkami; využívanie všetkých foriem médií a mediálneho pôsobenia vo vlastný prospech a na obyvateľstvo; v povojnovom období podľa rozhodnutí „vedúcej jedinej strany“ a jej ideologických zámerov, s existenciou len štátneho regulovania podnikania,

CIEĽ KONANIA: => presadzovať sa aj cez manipulovanie s ľuďmi; ovládať zákazníkov; ovplyvňovať osoby či inštitúcie darmi a rôznymi pozornosťami (korupcia) pri snahe presadiť sa pre svoje záujmy;povojnovo – zameraného na plnenie ideológie podľa rozhodnutí príslušných orgánov, s prioritou straníckych, ...

SPOLOČNÉ KONANIE SO ZDRUŽOVANÍM => inštitucionalizácia podnikania prostredníctvom rozličných organizačných foriem jeho realizácie, ďalšia hierarchizácia štruktúry spoločnosti, zvyšovanie rozsahu výskytu „neférového podnikania“;.. povojnové obdobie: viazané na ideologické ciele,...

CIEĽ SPOLOČNÉHO KONANIA: => presadenie sa na trhu, získavanie zákazníkov, orientácia na bezprostrednosť a maximalizovanie príjmov z podnikateľskej činnosti, prepájanie podnikateľskej činnosti s činnosťami rôzneho zamerania (rodina, zdravie, záujmy, ...) za účelom dosiahnutia úspechu.... povojnovo: „budovanie beztriednej socialistickej a v ďalšom komunistickej spoločnosti“ bez súkromných podnikateľov,...

„Človek nikdy nevie či dokáže byť podnikateľom, a to dokiaľ sa ním v skutočnosti nestane.“

Guy Kawasaki

*„Nie najsilnejší, ani najinteligentnejší prežije,
prežije predovšetkým ten, kto sa najlepšie vie prispôbiť.“*

Charles Darwin

5. OBDOBIE SÚČASNÉ

(od „nežnej revolúcie až po dnešok 2015)

Toto obdobie prežívame v liberalizovanej forme už vyše 26 rokov, preto jeho charakteristiky, vymedzenia a orientácie predstavíme len v skrátenej forme [12, 15, 19,]:

- *ide o obdobie v ktorom sa vytvárajú veľkopodniky, nadnárodné ako aj malé a stredné, privatizované podniky, v podnikaní hrajú významnú úlohu zahraniční investori, „privatizéri“ národných podnikov, rôzni „developeri“, obchodné reťazce, tzv. „tunelári privatizovaných podnikov“ atď.zákonodarstvo venuje podnikateľskej činnosti zvýšenú pozornosť, ako z hľadiska orientácie, tak aj formy a rôznych druhov nadväzností a väzieb, z pomedzi ktorých sa dostáva do čelného postavenia odvod daní a poplatkov, spôsob zamestnávania pracovníkov, organizačné formy, apod.*
- *otvárajú sa formy tzv. „quasipodnikania“, „šedého podnikania“, „únikového podnikania aj s prepojením na zahraničie“,....*
- *dochádza k nadmernému zvyšovaniu nezamestnanosti spočívajúcej z jednej strany na nekvalifikovanosti veľkého počtu obyvateľstva, ako aj s rozšírením jeho nezáujmu o prácu pod-*

porovanú nevyhranenými formami sociálnej pomoci, ktorá presadzuje práva, ale málo zdôrazňuje povinnosti občana krajiny, = úkazy, ktoré znižujú dostatok pracovných síl pre podnikanie, ktoré je v danom prostredí bez jeho cieľavedomého rozvíjania, rozširovania a úspešného podnikateľského konania,...

- nedostatok „malých podnikateľov“, ktorí by svoj podnikateľskú aktivitu „pestovali dlhšie obdobie“ a boli by bez očakávania „okamžitého a veľmi „tučného“ zisku“;
- postráda sa dôslednejšie prepojenie rôzne orientovaných podnikateľských aktivít a aktivitami vedeckými, výskumnými, vzdelávacími, konzultačnými, a pod.
- Σ ...ide o obdobie „hľadania optimálnej cesty“ v rozvoji, realizácii, vymedzovaní cieľov a funkcií podnikateľstva;...
- pozitíva: .. postupné, často nesmelé uplatňovanie nových foriem v podnikateľstve (Európska akciová spoločnosť, klastry, rôzne druhy verejnoprospešných a „príspevkových“ inštitúcií a podnikov...;
- negatíva: ... vzhľadom na zvyšujúcu rýchlosť rozvoja vedy a techniky, zaostávanie v zdokonaľovaní „urýchľujúcich“ a efektívnosť zvyšujúcich foriem podnikateľstva a vytvárania vhodného, motivujúceho podnikateľského prostredia, ...;

„Rozum musí každý nadobudnúť svojim úsilím, hlúposť sa však šíri sama“

Erich Kästner

„Kapitál nie je ten najdôležitejší, vízia však áno“

Sam Walton

6. OČAKÁVATELNÁ – ŽIADUCA => BUDÚCNOSŤ

Túto etapu formovania sa ľudskej civilizácie v budúcnosti môžeme označiť z hľadiska našich skúmaní ako:

KONANIE STRATEGICKÉ A CIEĽAVEDOMÉ: => zamerané na rozširovanie rozsahu, predmetu, foriem podnikania jednoznačne a strategicky orientované na rozsiahlejšie a dôslednejšie uplatňovanie „podnikateľského správania“ => t.j. optimalizovať väzby a vzťahy medzi nákladmi a výnosmi spätými s podnikateľským konaním, s tesným prepojením na sústavný inováčný proces spojený s neustálym zdokonaľovaním, zlepšovaním a vytváraním „noviniek“ za súladu s nárokmi ekológie, s ľudskou dôstojnosťou a zdravým obyvateľstvom, a realizovať nielen v inštitúciách, podnikoch, organizáciách, a pod. s orientáciou na „uspokojivý zisk, udržateľný v dlhšom období“, ale aj v inštitúciách verejnoprospešných, neziskových,...v spôsobe života, ba aj v rodinách..... s cieľom zdokonaľovania a zlepšovania.

CIEĽ KONANIA: => prispieť podstatnou a trvalou mierou k rastu dôstojného a uspokojivého spôsobu života všetkých generácií obyvateľstva s garantovanými životnými istotami; cieľom je každé pozitívne orientované ľudské konanie s akceptovateľným cieľom bez ohľadu na to, či sa dosahuje pre zisk, alebo pre inak definované pozitívum (žiaľ cieľom môže byť aj aj negatívum);

SPOLOČNÉ KONANIE SO ZDRUŽOVANÍM => uplatniť inštitucionalizáciu podnikateľského správania prostredníctvom nových organizačných foriem a ich realizáciou (napr. využitím modifikácií a palety možností využitia formy „clustrov“, „účelových zoskupení a skupín“, „tichých spoločenstiev“, „modifikovaných holdingov“, ďalšou hierarchizáciou štruktúr spoločnosti s uprednostnením horizontálnej a priečnej formy, s podmienkou odbremenenia vrcholového vedenia krajiny, postupnými decentralizáciami a dôsledným formovaním zákonných pravidiel,



s využitím pôsobenia na obyvateľstvo prostredníctvom „vhodne orientovaných médií“ a vzdelávajúcich i poradenských inštitúcií, podnikateľstvo v rozsiahlej miere v rôznych formách pôsobíace v intenciách „ľudských práv“, pričom vzhľadom na opomínanie aj druhej strany, teda „ľudských povinností“ pôsobí v praxi neobjektívne niekedy až retardačne;

CIEĽ SPOLOČNÉHO KONANIA: => vytváranie a zvyšovanie blaha bytnosti obyvateľstva, presadenie sa na medzinárodnom trhu, získavanie zákazníkov, orientácia na bezprostrednosť a dosahovanie pozitívnych príjmov z podnikateľskej činnosti v súlade s ich poslaním, prepájanie podnikateľskej činnosti s činnosťami rôzneho zamerania (rodina, zdravie, záujmy, ...) za účelom dosiahnutia úspechu, využívanie predností, ktoré poskytuje EU,

Σ rozvinutie nových orientácií a foriem, ktoré vyvolajú ďalšie rozširovanie a prehlbovanie efektivity ľudských konaní s využitím princípov podnikateľstva;

- pozitíva: pri praktickej aplikácii vytvára rozsiahle možnosti pre dynamizáciu hospodárskeho, sociálneho, vedecko-spoznáateľského, verejno-prospešného apod. života spoločnosti, jej skupín i jednotlivcov;
- negatíva: spája sa s výskytom nezodpovedného, antihumánneho, antiekologického, a negativistického pri uskutočňovaní a pôsobení ľudí v takto deformovanej orientácii;

„Ten, kto chce byť v trvalom šťastí a porozumení, musí sa veľmi často vedieť zmeniť“

Konfucius

„Premôcť zlé návyky treba hneď dnes, nie až zajtra“

Konfucius

SLOVO NA ZÁVER

Len v určitých fragmentoch sme chceli upozorniť na nevyhnutnosť prehodnotiť zákony, pravidlá, spôsoby, cieľovú orientáciu, obsah a vykonávanie podnikateľskej činnosti – špecifického ľudského konania, a to v nadväznosti na vývoj ľudskej civilizácie. Poslanie tohto príspevku vidíme vo výzvu k diskúzii, ktorú samostatne vymedzujeme v stati „*Podnety a nápady*“, realizovanou pod egidou Slovenskej akadémie manažmentu, o. z.

LITERATÚRA:

- [1] „*DICTIONNAIRE DU FRANÇAIS CONTEMPORAIN*“, str. 442; LAROUSSE, Paris 1967, ISBN neuvedené.
- [2] „*KRÁTKY SLOVNÍK SLOVENSKEHO JAZYKA*“, str. 298; VEDA, Bratislava, 1987, ISBN neuvedené.
- [3] „*MAGYAR ÉRTELMEZŐ KÉZISZÓTÁR*“, str.1423; AKADÉMIA KIADÓ, Budapest, 2003, ISBN 963-05-7874-3
- [4] „*SYNONYMICKÝ SLOVNÍK SLOVENČINY*“, str.465; VEDA, Bratislava 2004, ISBN 80-224-0801-8;
- [5] „*VEĽKÁ EKONOMICKÁ ENCYKLOPÉDIA*“, str.639 – 644 ; SPRINT, Bratislava, 2002, ISBN 80-89085-04-0;
- [6] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition>;
- [7] <https://de.wikipedia.org/wiki/unternehmer>
- [8] M. PODOLAN: „*KNIHA CITÁTOV*“, strán 916, MARENČIN PT, Bratislava 2014, ISBN 978-80-8114-438-7;

- [9] E. PUNTSCH: „DAS RICHTIGE ZITAT“, *strán 1041, WISSEN*, München 1991, ISBN 3-8075-0025-1;
- [10] J. DEKAN – J. POULÍK – A. PAUL: „VELKÁ MORAVA“, *strán 281, TATRA*, Bratislava 1976, ISBN 61-696-76 403-24-859;
- [11] A. M. HÚSKA: „SAMOZDOKONALUJÚCA ORGANIZÁCIA“, *strán 386, ALFA*, Bratislava 1988, ISBN neuvedené.
- [12] A. M. HÚSKA: „KRONIKA PRÍBEHOV ĽUDSKÝCH ZLYHANÍ“ (VČERA DNES ZAJTRA), *rukopis, strán 539*, ©: Prof. Ing. Augustín Marián Húška DrSc.
- [13] J. JEŽEK: „ORGANIZAČNÍ NAUKA“, *strán 246, ORBIS*, Praha 1947, ISBN neuvedené.
- [14] S. J. HODGE: „TAJEMSTVÍ TEMPLÁŘSKÝCH RYTÍŘŮ“, *strán 224, SLOVART*, Praha 2004, ISBN 978-80-73-91-8559-0;
- [15] Š. KASSAY: „PODNIK A PODNIKANIE – PENTALÓGIA, zväzok I.–V.“, *strán 3682 VEDA*, Bratislava, I. 2006, II. 2008, III. 2010, IV. 2013, V. 2014; ISBN I. 978-80-224-0775-5; II. 978-80-224-1032-8; III. 978-80-224-1134-9; IV. 978-80-224-1233-9; V. 97880-224-1368-8;
- [16] T. KOTARBIŇSKI: „PRAXEOLOGIE“, *strán 266, ACADEMIA*, Praha 1972, ISBN neudané.
- [17] M. KUČERA: „STREDOVEKÉ SLOVENSKO“, *strán 229, PERFEKT*, Bratislava 2002, ISBN 80-8046-217-8;
- [18] K. MIKULIČ: „FIRMA A JEJ PROSTREDIE“ *strán 419, VEDA*, Bratislava 2015, ISBN 978-80-224-1404-3;
- [19] J. PORVAZNÍK: „CELOSTNÝ MANAŽMENT V PROSTREDÍ GLOBALIZÁCIE“, (6. Prepracované a doplnené vydanie), *strán 362, IRIS*, Bratislava 2014, ISBN 978-80-815329-6;
- [20] J. ZÁBORSKÝ (1875): „DEJINY KRÁĽOVSTVA UHORSKÉHO (od počiatku do časov Žigmundových)“, *strán 706, SLOVART*, Bratislava 2012, ISBN 978-80-556-0407-7;
- [21] WIKIPEDIA = REFORMY JOZEFA II. www.google.de

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Spôsoby podnikania sa neustále menia v dôsledku podmienok, predpokladov i požiadaviek, ktoré sa naň kladú. Postupnosť, obsah i forma podnikania sa mení i keď často sa používajú pojmy, ktoré sa viažu na určitú minulosť (napríklad: obchodovanie = podnikanie, podnikanie len s cieľovým zameraním na zisk, atď.) Okrem toho sa menia aj organizačné formy podnikania u ktorých vidieť určité konvergenzie smerujúce k orientácii ku skupinovému podnikaniu (napr. cluster, autonómne, alebo aj inovujúce skupiny, krúžky kreativity, rôzne formy zoskupení apod.). Aspekty tohto procesu v podnikaní skúma tento príspevok.

ZO SVETA EFEKTÍVNEJŠIEHO PODNIKANIA

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

ABSTRAKT: Podnikanie sa postupne vyvíjalo až dosiahlo dnešný stav. Tento sa neustále mení v malo, či väčšom rozsahu, obsahom i podmienkami. Jedna z pravdepodobne možných (alternatívnych) orientácií organizačných zmien je trend opierajúci sa o konanie, teda aj podnikanie určitých záujmových skupín. Predstavujú sa dôvody i základné možnosti realizácie tejto orientácie.

ABSTRACT: Business is gradually evolving to achieve our present state. This is constantly changing in retail or greater extent, the conditions. One may be able to (alternative) orientations of organizational change is a trend backed by action, hence the business of certain interest groups. They constitute the basic reasons and the possibility of implementing this orientation.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: podnikanie, inovácie v podnikaní, zdokonaľovanie systému podnikania, prostredie podnikania, záujmové skupiny a ich perspektívy, záujmové skupiny a efektívnosť podnikania,

KEYWORDS: entrepreneurship, enterpreneurship innovation, improvement of entrepreunial environment, interest groups and their perspectives, interest groups and entrepreneurial efficiency.

ÚVODNÉ VÝCHODISKÁ

Zo samotného prevzatia modelu spotreby po roku 1989, ale aj počas uplynulej doby od termínu jeho prevzatia po súčasnosť, nastali výrazné zmeny:

- v subjektoch podnikania (od národných podnikov a družstiev) k súčasnosti, (od rodinných podnikov, malých a stredných podnikov až po rozsiahle integrácie) => personálne ich obsluhujú vlastníci – podnikatelia, manažéri ako aj *záujmové skupiny*;
- v metódach podnikania a kritériách ich uplatnenia vo sfére tvorby hodnôt.

Podnikateľskou metódou sa považuje odpoveď: *overená skúsenosť*, ktorá je, tak povediac, po ruke účastníkom podnikania na trhu pri výbere riešení, ktoré zodpovedajú zmenám a vývoju podnikateľského prostredia. Inak povedané, metódy, spôsoby vedenia hospodárstva odrážajú dosiahnutý stupeň rozvoja spoločnosti.

Podnikateľské metódy sa menia vplyvom vývoja hospodárstva, politiky ako aj vytvárania rovnováhy s biologickými systémami. Na dosiahnutom stupni rozvoja spoločnosti je prednostne reč o metódach podnikania nielen v ziskovo orientovaných ale i vo verejno-prospešných ustanovizniach – inštitúciách, resp. organizáciách.

Model spravovania spoločnosti sa zmenil, ale **ako inak a lepšie** neustále v tom zostáva. Jeho zmyslom je nájsť lepší *celostný model riadenia*, ktorého jadrom budú objektívne kritéria merania efektívnosti a zásluhovosti subjektov na tvorbe hodnôt a racionálne generovanie týchto a ďalších kritérií.

Oprávnené sú teda otázky:

ČO robiť? AKO to robiť? AKO ? pokračovať ? KTO vykoná zmeny ? atď.

Z odpovedí vyplýva: či je spoločensky užitočné zaoberať sa s efektívnosťou podnikania.

Cieľom v usporiadaní efektívnejšieho podnikania je dosiahnuť vhodnejšie využitie disponibilných zdrojov v prospech lepšieho uspokojenia potrieb verejnosti, kde pôjde najmä o záujmové skupiny.

VÝCHODISKÁ EFEKTÍVNEJŠIEHO PODNIKANIA

Na súčasnú úroveň spravovania spoločnosti, najmä jej ekonomiky, v národnom meradle intenzívne pôsobia dve tendencie:

- z oblasti inovácií, sú to mnohonásobné, kreatívne technické, sociálne a ekonomické inovácie, ktoré sú spojené s vedeckým a technickým pokrokom, nielen v jeho úzkom chápaní. Predstavujú ich v podobe snehovej gule, ktorá sa nabaluje, v reálnej ekonomike ide o analógiu typu anglickej priemyselnej revolúcie. O vízii účinkov z takejto tendencie informoval *John Chambers* (X), generálny riaditeľ spoločnosti CISCO:

„Čtyřicet procent firem do 10 let zkrachuje. Dalších 70 procent zkusí přejít do digitálního prostředí, ale pouze třetina z nich uspěje. Pokud se ani teď nebojíte, měli byste začít.“, a pokračoval: *.. svět bude digitalizován. Změní to naše životy, naše zdraví, naše vzdělávání, naše byznysové modely. Změna bude rychlá a neúprosná. Změní se podnikání ve všech oblastech. Nepodceňujte budoucí konkurenci. Buďte se změňte, nebo zahynete“*.

Kto je schopný a akými metódami predísť účinkom takejto dramatickej výzvy?

Odpoveď na ňu je včasná a komplexná modernizácia podniku, ktorá má splňať kritéria odvodené od náročných trhov,

- z oblasti spätnej väzby pôsobenia modelu spotreby, hoci aplikovaný model je v konečnom dôsledku efektívnejší než model založený na hrubej výrobe, predsa na súčasnom stupni technologického rozvoja s jestvujúcim kapitálovým vybavením, jeho štruktúrou, stavom v zamestnanosti a všeobecným zadlžením sa akoby chronicky zabrzdil. Fungujúci model sprevádzajú výrazné negatívne účinky. Tento model sa nevyhne dôsledkom z protirečenia medzi rastom spotreby krytým dlhom, a za jeho určitou hranicou, sa mu nedá efektívne fungovať (súčasný Grécko).

V účinkovaní platného systému riadenia treba podčiarknuť:

- a) metódy použité na úrovni makro ekonomiky (aj dovedené z EÚ) sú v podstate nadradené metódam z mikrosféry, rámcujú ich nasadenie, predurčujú ich nadväznosť. Podnik sa síce môže správať inak, ale škoda, ktorá sa mu môže následne dostaviť, tá ho dodatočne usmerní. To môže byť i neskoro. Čo je výhodné pre národné hospodárstvo nie je vždy výhodné pre jednotlivý podnik (výhodnosť sa narovnáva napr. dotáciami),
- b) kritéria merania účinnosti metód spravovania ekonomiky vyjadrujú sa na úrovni:
 - národného hospodárstva prírastky v tvorbe národného dôchodku. Aj subjektívne počínania v politike majú objektívne hodnotové kritérium hodnotenia, širšie, je ním ubúdanie nepriaznivých účinkov spojených so systémom riadenia;



– podnikov je to na jednotku ich tržieb dosahovať relatívne najnižšie náklady (efektívnosť). Iné vyjadrenia sú napr.: zvýšenie zhodnotenia aktív, rast tvorby zdrojov na rozdelenie, apod. Ide o ich udržateľnosť na trhu (likvidita), z iného pohľadu ide o minimalizáciu hrozby (rizík) z úpadku. K meraniu sú používané hodnotové kritéria, ktoré sú odvodené od voľného trhu (skladačka z mini trhov). Tieto prostredníctvom rozdeľovacej funkcie cien limitujú zásluhovosť trhovým účastníkom na tvorbe hodnôt. Pritom dochádza k diskrepanciám, kalkulácie nevyjadrujú plné spoločenské náklady, narastá vplyv *austerít*, ďalej, sú to sociálne dôsledky z modernizácie, nezamestnanosť, korupcia a pod. Sem patrí aj to, že zhodnotenie kapitálu vytvorí určitá štruktúra zamestnancov, ale len časť z neho sa vracia späť do systému.

MECHANIZMUS PREMIETANIA ZMIEN

V usporiadaní spoločnosti, jeho predmet, nadobúda v extrémnom jeho vnímaní tieto prístupy:

- buď sa nepretržite rekonštruuje jeho stav, čiže prebieha evolučný vývoj, tak takto konajú pragmatici.
- alebo sa konštruuje jeho ideálny stav, v ktorom výsledkom hľadania má byť nová alternatíva tak takto konajú revolucionári. (Kvalitatívne zmeny vo vývoji vlastníctva sa dosiahli revolučne.)

Obidva prístupy sú potrebné. Pragmatici sú presvedčení, že negatívne účinky systému riadenia ako poznané spätné väzby sú do značnej miery, ak nie celkom, napravitelnými v danej alternatíve spravovania spoločnosti. Treba kompetentných ľudí (J.Porvazník (4). akcent sa kladie najmä na prípravu ľudí. V histórii to zodpovedá mýtu: „dobrý kráľ – zlí vykonávatelia, šľachtici, (či nedávno dobrá strana)“ – škodliví vykonávatelia = nepriatelia ľudu. Na rozdiel od tohto prístupu, medzi revolucionármi prevláda názor, že systém je nenapraviteľný, a treba inú alternatívu. A keď ju treba zmeniť, potom škoda vymieňať ľudí.

Pre obidva prístupy sú sumou spomínaných negatívnych účinkov (3) zásobníkom otvorených problémov. Vo vzťahu k nim sa uvedené prístupy odlišujú charakteristickými rozdielmi, ktoré obsahujú odpovede na otázky:

KTO? má záujem niečo meniť, ČO? a AKO? meniť.

Podstata odpovedí zodpovedá záujmu na rozdelení moci a bohatstva tak, aby sa buď čiastočne, alebo radikálne zmenili ich súčasné pomery. Ak pôjde iba o kozmetické zmeny, potom sa s ich uskutočnením presadzuje tendencia k stagnácii.

ČO? meniť v alternatíve usporiadania spoločnosti?

Na zdokonalenie systému v jeho evolučnom vývoji sa využíva súbor námetov (napr. I.Trančík (5). Prevládať môžu zmeny v riadení ekonomiky a výkonu demokracie. Ak naraz v obidvoch zložkách, potom ide o komplexné zmeny. Jednotlivé námety tvoria obsah toho, čo sa má meniť:

- zásadná zmena, ktorá s alternatívou (zmena vlastníctva, fázy zainteresovania) vymedzuje inú formu existencie, a len na prvý pohľad formálne rovnaké subjekty ako sú napr. podniky, majú však tak v cieľoch ako aj v spôsoboch udržateľnosti významné, kvalitatívne rozdiely;
- v systéme ako by bola pamäť z predchádzajúcich alternatív, aj s pozitívnou elitou sa totiž dostávame ku fragmentácii ekonomiky, t.j. voľný trh sa rozkladá na mini trhy. Po-

núka sa obdoba postavenia kniežat v lénnom systéme, spôsob ich zaviazania k poslušnosti v obrane lokalít, ich vplyvov. Je to prvok zo starého systému v nových podmienkach. Objektívne ide aj o rolu tejto privilegovanej vrstvičky spoločnosti (pozitívna elita) a nie iba o jej posudzovanie ako zbohatlíkov (udržanie vlastného bohatstva a moci, ich okázalého užitia, *pseudoelita*).

Po ustálení toho ČO? *meniť* (napr. výsledok z povolebných koalíčných vyjednávaní) sa rieši AKO? *meniť systém* buď postupne alebo šokom, tiež ako riadiť uskutočnenie námetov, výkon tej ktorej reformy. Je to proces *pokus - omyl*, ako pri určení trhovej ceny, čo je neužitočné dostane sa na smetisko dejín.

ZMENY V PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ A NOVÉ FENOMÉNY V PODNIKANÍ

Do prevzatia modelu spotreby, v období reálneho socializmu, pôsobiace národné podniky (i družstvá) vyrábali tiež pre trh, ale v podstate bez možnosti akumulovať kapitál (družstvá mali isté výhody). Konali tak k vôli metóde rastu produktivity práce meranej vo fáze výroby (požívané meradlo: hrubá výroba) > vyššia produktivita > vyššie priemerné zárobky. So zvyšovaním zamestnanosti v podnikoch sa podporovala ich *autarkia* (jej prejav bol viditeľný na zaostávaní v technickom rozvoji, investíciách na extenzívny rozvoj, takmer nulový ohľad na ekológiu). To stačilo „tak-tak“ pre **prevažne extenzívny rozvoj**.

Na rozdiel od uvedeného obdobia podnikanie v súčasných liberálnych podmienkach, ktoré diktujú **prevažne intenzívny rozvoj** hospodárstva, sa využívajú odlišné metódy v jeho riadení. Ich odlišnosť sa odvodzuje od prevzatého modelu spotreby a postavenia človeka a jeho slobody v spoločnosti. To vedie k otvorenosti podnikov k potrebám okolia, v ich rámci, aj k zlepšeniu rešpektovania ekológie. Vo výkone podnikania, dosahovania jeho cieľov sa využívajú organizácie pestrých foriem spoločenskej súdržnosti: od spojovania síl v malom až po vznik medzinárodných spoločenstiev (integrácia), s pomenovaním – **liberálny kolektivismus** (súčasný svet ako svet aliancií, a to aj v zmysle stretov medzi nimi).

Pomenovaním liberálny kolektivismus, tiež intenzívny inovatívny rozvoj, sa riadia podnikateľské spoločenstvá, ktorých účastníci dobrovoľne prijali, či na dobu určitú, či neurčitú, istú organizačnú formu (obruč zovretia) s tým, aby im vnútorné konflikty nebránili dosahovať ciele podnikania. Spoločnou, síce neželanou vlastnosťou foriem, ktoré sa priradujú pod liberálny kolektivismus, je vznik konfliktov. Ich príčiny sú veľmi pestré. Univerzálne sa však prejavujú na narušení, ba až na strate, stotožnenia sa účastníka, či účastníkov spoločenstva s cieľom ich podnikania. Narušenie začína nespokojnosťou účastníka spoločenstva. Neuspokojivé riešenie sa vyhracuje v otvorený vnútorný konflikt, zoslabuje sa intenzita pôsobenia navonok.

ZÁUJMOVÉ SKUPINY A ICH PRERSPEKTÍVA

V žiadnom systéme nie sú trvalé vákua, preto aj v trhovej ekonomike sa rozširuje podnikanie o tvorivý podnikateľský potenciál (samo zamestnanie, lokálne družstvá obohatené o financie, klastre, samospráva v riadení, zdieľaná ekonomika, paralelné lokálne meny, sociálna oblasť: deti, staroba, bývanie, regulácia rajov, záujmové skupiny, ekonomika daru, holokratický systém a pod.)

Milan Zelený (7) vysvetľuje, že v súčasnej dobe nejde už o priebeh hospodárskej krízy, ale o prebiehajúcu *transformáciu ekonomiky*. Jednou z jej črtí je posun v zamestnanosti. S nástupom priemyselnej revolúcie sa vytvoril masívny priestor pre hromadný, niekde až nedobrovoľný, presun pracovných síl z poľnohospodárstva do priemyslu. V ďalšej fáze rozvoja,



ktorú charakterizuje celostná intenzifikácia všetkých fáz reprodukčného procesu, zrýchlil sa rozvoj služieb (tretí sektor). Zvláštne postavenie v štvrtom sektore nadobudli štátni zamestnanci (do tohto sektoru patria i nezamestnaní, ktorí poberajú podporu). Zvláštnosťou tohto sektora je to, že sa nerozširuje na báze tvorby vlastných zdrojov, sú nimi výdavkové možnosti v kapitolách štátneho rozpočtu. Podľa vyjadrenia M. Zeleného ďalší sektor zamestnanosti nie je na obzore. V transformácii ekonomiky rozhodujúca zmena sa zabezpečuje metódou „deglobalizácie“ (na styku medzi fázami výrobného cyklu sa vylúčia náročné sprostredkovania, ktoré v nich presadzujú, či dokonca uprednostňujú svoje záujmy, ide najmä o obchodné reťazce).

Rozšírenie využitia sietí využíva a podporuje rozvoj samo-obslužnosti. V uplatnení týchto zásahov budú mať svoje miesto výsledky z uplatnenia metód „relokalizácie“, ktoré nahradia náročné fyzické presuny výrobkov na diaľku. Je to perspektíva pre oživenie práce v lokalitách, pretože na výbavu výroby na mieste spotreby, sa vystačí so softwarom na 3D tlačiarňu).

PRAMENE REALOKALIZÁCIE, ROZŠIRUJUCE ZÁZEMIE GENEROVANIA ZÁUJMOVÝCH SKUPÍN

K uvedeným myšlienkam, ktoré akceptujem, pripájam dve poznámky.

- 1) moje osobné skúsenosti, m.i. cieľa na to, *kto perspektívne vykoná uvedené myšlienky.*
V spoločenskom usporiadaní ľubovoľnej jednotky má výkon moci zvyčajne kostru na spôsob pyramídy, ktorej nosnosť vystužujú ekonomické záujmy. Tieto sú jednak prostriedkom a príležitosťou pre vymedzenie postavenia každého účastníka tejto jednotky a jednak nástrojom prejavu spoločnej vôle pracovníkov a ich koordinovaného úsilia pri plnení cieľov tejto jednotky. Nielen ich obrana, ale aj agresia. V tom momente, keď sa narušia sily výstupy začne aj proces rozloženia uvedenej pyramídy.
- 2) Vo fungovaní organizačných jednotiek, či sú to výrobné podniky, verejné podniky, či ďalšie rôzne inštitúcie, dal sa pozorovať výskyt opakujúceho sa javu, že ich funkčnosť a výkonnosť závisí od pomerne malej skupiny kľúčových kompetentných ľudí. (V teórii organizácie riadenia neformálna skupina, ktorá predstavuje zárodok intelektuálneho, či sociálneho kapitálu, nebýva však ocenený ako faktor). Táto skupina tvorí kostru (*sukus*) minimálnej ale ešte akčnej zostavy výkonného aparátu (napr. v zošthľovaní je to postup priblíženia sa k *sukusu*, bez ktorého to ďalej nejde. Prehnané zošthľovanie môže znamenať narušenie kostry a tým sa naštartuje proces k znefunkčneniu jednotky, jej úpadku.).
- 3) Tvorivá záujmová skupina sa vyznačuje vôľou akčne podnikat'. Jej účastníci komplexne poznajú zmysel, rytmus chodu, záujem fungovania jednotky, vedia „o čo ide“. Tvorí jej stratégiu a sú zárukou jej uskutočnenia. Vedia čo je, za daných podmienok výhodné a „ako na to“, obrazne povedané, poznajú, ako horskí vodcovia skratky chodníkov pri výstupe na vrchol hory. Toto malé % pracovníkov totiž prispieva až podielom 80 % na tvorbe hospodárskeho výsledku. Keď sa firma ocitne v strese opiera sa o reakcie tejto skupinky (pozri krízový manažment (3). Negatívne vyjadrenie o nej, bez týchto nosných ľudí by vybraná ľubovoľná inštitúcia sa výkonne (určite aspoň prechodne) funkčne zhoršila, alebo by zlyhala.
- 4) V zhrnutí treba uviesť, že je to skupina ľudí, ktorá stelesňuje know-how príslušnej jednotky. Svojím postavením a najmä výkonmi sa vymyká sa z tradičného vnímania vzťahu pracovníkov v zamestnaneckom pomere. Jej prínosy sú väčšie než na ňu vynaložené náklady.

Globalizácia je výsledkom najmä hospodárskej moci, čiže možnosti sily lokálnych inštrumentov nie sú s ňou konkurenčne vyvážené.

ZÁUJMOVÉ SKUPINY A ICH PERSPEKTÍVA

Záujmové skupiny nadväzujú na dobré, zdravé tradície rodinných podnikov, družstiev, teda úspešné malé a stredné podniky (aj veľké na samom začiatku boli malými). K nim možno priradiť klastre. Všetci v čase svojho vzniku hľadali a našli formy k úspešnému podnikaniu spojením síl: *kreatívna myšlienka (nápad) + kapitál (priemyselný i finančný) + manažovanie (styky)* = „Podnikateľská svetská svätá trojica.“ Hoci všetky jej zložky sú rovné, pri určitých pravidlách, dajú sa previesť na spoločného menovateľa, ktorým je kapitál, predsa nie sú rovné v rozdeľovaní zhodnotenia. Budúce výnosy závisia od účinného spojenia kreativity, ktorú prezentuje intelektuálny kapitál, s priemyselným kapitálom, ktorý je zdrojom na obstaranie zázemia podnikania a s dosahovaním týchto výnosov účinným manažovaním (rola sociálneho kapitálu). Obsah sociálneho kapitálu (4) zahŕňa schopnosť „ohmatať trh“, využiť styky a manažovať realizáciu objednávok. Keď chýba trh, k čomu sú myšlienka a peniaze? Pokiaľ si trúfa jednotlivec zabezpečiť celý komplex potrieb daný podnikaním, alebo je k tomu donútený (zvyčajne nedostatok kapitálu), potiaľ môže samostatne podnikáť. Čím rýchlejšie sa mu otvárajú možnosti na trhu, tým skôr začne hľadať možnosti organizovať záujmovú skupinu.

Na súčasnom stupni rozvoja národného hospodárstva stávajú sa prevažne tvorcami a vykonávateľmi rozhodujúcich inovácií *záujmové skupiny*. Tieto v jeho hnacích silách predstavujú záujmovo orientovanú živú prácu, ktorá obsluhuje všetky fázy z reprodukčného procesu. Jej účinné využitie sa opiera o rozvinuté vzťahy dvoch jeho fáz: výroby a rozdeľovania (3). Nie je prvoradým to ako vznikajú, ale ako si racionálne počínajú. Majú svoje ciele, pracujú s fyzickými a znalostnými obmedzeniami v určitom priestore, lokalite a poskytujú, či realizujú z výberu riešení tie lepšie. Zo zamerania záujmových skupín na inovácie sa povzbudia aktivity v podnikaní s cieľom hospodárskeho rastu a kvality spotreby.

Tieto účinky z podnikania záujmových skupín sú dôsledkom zmien v organizácii efektivity podnikania z pohľadu týchto jeho atribútov:

- v prevzatí účasti na riziku z podnikania vkladom, tu treba dodať, že často pôjde o intelektuálny, či sociálny kapitál, ako ocenenie prínosov z použitia vedomostí a znalostí účastníkov záujmovej skupiny. Moc sa totiž neredukuje iba na majetok, rovnako sú dôležité a účinné, tvorivé myšlienky (intelektuálny kapitál) a schopnosti ich realizovať (manažovať). Ich si treba vážiť a vťahovať do reprodukčného procesu ako majetok,
- v precíznejšom riešení merania zásluhovosti. Účastníci záujmovej skupiny sa správajú tak, že uprednostňujú rast pridanej hodnoty v porovnaní s rastom svojich príjmov. V rámci dodržania uvedenej zásady si dojednávajú svoj podiel na rozdeľovaní, formálne im už nejde o zamestnanecký pomer. Je to motor ich ťahu k výkonnosti a súčasne sa spomalí sociálna diferenciácia (nádej k bohatnutiu strednej vrstvy). Na súčasnom stupni rozvoja sú funkcie trhu nezastupiteľnými pre meranie zásluhovosti na tvorbe hodnôt. A zásluhovosť je vždy individuálna, jedinečná a má byť transparentná,
- vo fáze rozdeľovania nemusí mať rozhodujúci vplyv (eliminuje sa) vecný kapitál. Nenahradí sa síce kapitalistické rozdeľovanie (vplyv trhu sa zachová), ale toto dostane odlišný obsah, ktorým sa zabezpečí precíznejšie určenie zásluhovosti. V rozhodovaní

o nej nemá pozíciu iba vecný kapitál (výrobný). Významne zasiahnu obchodné dohody o rozdelení výsledkov zo zhodnotenia. Výsledky takéhoto rozdeľovania povedú k racionalizácii spotreby,

- pre uplatnenie záujmových skupín sa rozširujú podmienky v procese transformácie ekonomiky. Ich účastníci v sebe spojujú „vyšší princíp“ spoločného záujmu t.j. niečo lepšie vykonať, zväčšiť pridanú hodnotu pre užívateľov, ktorá sa spája s tradičnou dávkou egoizmu v podnikaní. Tá sa presadzuje vo vyjednávaní.

Je to, síce nie celkom, ale z časti už áno, aj priblížením sa obsahu podnikania k prírodnému systému. Ich záujem sa orientuje na úžitkovosť. Tým nie administratívne narušujú jednostranný umelý systém založený na vytvorených ľudských hodnotách, ktorý prinucuje ľudí správať sa korrumpujúco voči prírode (6).

Z porovnania myšlienky záujmových skupín s participatívnymi prístupmi vyplýva rozdiel, ktorý spočíva v nevyhnutnosti rátať s prepojením fáz výroby a rozdeľovania, čiže sa nesústreďuje iba na fázu rozdeľovania, nie je v jej zajatí.

VÝVOJ V POSTAVENÍ ZÁUJMOVÝCH SKUPÍN, ČO SYSTÉM UMOŽNÍ PRE EFEKTÍVNEJŠIE PODNIKANIE?

V odôvodnení postavenia záujmových skupín sú otvorené viaceré úskalía, napr.:

- trh vymedzuje silu tak vnútorne pri určení vyjednávacej pozície jednotlivých účastníkov pri tvorbe záujmových skupín, ako aj navonok, pri ich vzájomnom konkurenčnom pôsobení. Mal by to byť voľný trh. Avšak ich konkurenciu univerzálne už nelimituje iba hra s nulovým koncom. Jej využitie ako kľúčovej zložky systému bude závisieť od rolí správcov trhu,
- reálne možnosti ekonomiky v konečnom štádiu určujú ČO? je skutočne možné. Preto aj v postavení záujmových skupín sa ráta s ich ukotvením do reálnych fáz výroby a rozdeľovania v produkčnom cykle, čiže aj vstup a prevzatie miery rizík z podnikania. Doba od vzniku myšlienky po jej vykonanie podľa projektu predstavuje príležitosť pre vytvorenie vnútornej rovnováhy medzi jeho účastníkmi, využije sa naladený súzvuk z ich záujmov,
- premena ľudí v práci tak, že sa im postaví za vzor cieľe a činy *socialistického hrdinu A. G. Stachanova* a nútia sa ostatní, aby ho v konaní nasledovali, sa nevydarila. Bola vzdialená realita. Záujmové skupiny spoliehajú na plnšie využitie človeka ako osobnosti. Jej tvorivé záujmy sa podieľajú tak na tvorbe vízií, ako aj na ich realizácii. Tým sa doplní nedelňá kázeň o tom akým treba byť o dostupnosť takého prostredia v ktorom sa možno takým aj stať. To je, okrem uvedeného, pevný základ pre premenu obsahu a účelu vzdelávania a tvorby prostredia pre formovanie osobností. To je významná de-víza v obhajobe ich postavenia v systéme riadenia,
- modifikovať politickú vôľu na podporu cieľov tvorby a fungovania záujmových skupín. To sa dá vyjadriť skratkou: zmenšiť vzdialenosť medzi chcieť a môcť. Tým sa zlepší i účinnosť spätnej väzby. V záujmovej skupine sa integruje „vyšší princíp“ chcieť niečo lepšie so skupinovým egoizmom. Pritom nemení sa forma vlastníctva, pôsobením intelektuálneho a sociálneho kapitálu sa však zmení štruktúra imania, rozloženie podnikateľského rizika a v súvislosti s nimi i pravidlá rozdelenia zhodnotenia. Veď cesta lepšieho merania zásluhovosti nie je ničím iným než precíznejším meraním nerovnosti účastníkov reprodukčného cyklu na tvorbe hodnôt.

Záujmové skupiny so svojimi cennosťami sú tu. Ich spoločenské postavenie nadobúda na sile, ktorá v konečných dôsledkoch zregeneruje jestvujúcu alternatívu spravovania spoločnosti. V nej z pomalého rozvoja záujmových skupín slabne aj zložka demokracie.

NA ZÁVER

Východiskom sú myšlienky od L. Hohoša (1), ktoré obsahujú podporu k zameraniu príspevku:

- v jeho obsahu, „...pravdu majú filozofovia *komunitarizmu*. Rozhodujúce postavenie nadobúdajú psychologické komunity, v ktorých ľudia prechádzajú v rámci svojho individuálneho životného cyklu tým, že usilujú o uznanie a majú právo brániť sa proti zneuznaniu,“
- v *spôsobe realizácie*, „Tichá transformácia nepoužíva silu, nebojuje, ale ide svojou cestou, infiltruje, rozširuje a rozvetvuje sa, je prenikavá; ako tichá sa označuje preto, že nevyvoláva odpor. Tiché transformácie dokážu viac než sila vzbúrených mäs, progresívnou eróziou všetkého čo *ancien régime* podporuje. Proces globalizácie ako prejav tichej transformácie vo svojej nanútenej neoliberálnej verzii nedosiahol mieru prijatia, ktorá by umožnila, aby bol integrovaný do historického kontextu“,
- v námete zaviesť univerzálny základný príjem (možno ho zavedú vo Švajčiarsku). Významne by podporil rozvoj záujmových skupín, stal by sa aj ich multiplikátorom. Navyše v prevencii predstavuje nenásilný, tlmiaci prostriedok. Avšak jeho terajšia absencia neznamena pre rozvoj záujmových skupín nevyhnutnú podmienku. V ich evolučnom vývoji totiž nejde iba o peniaze, ale aj uspokojenie vlastných ambícií.

V evolučnom vývoji narastie stret medzi účastníkmi záujmových skupín ako nositeľov adaptívnosti v podnikaní na zmeny prostredia s úsilím ho konzervovať najmä vo fáze rozdelenia zhodnotenia. Účastníci záujmových skupín budú aktívne a prospešne využívať vedľa volebného práva, peniaze z rovnoprávného postavenia intelektuálneho a sociálneho kapitálu. Tieto sú zatiaľ v tieni finančného kapitálu. Čas však pracuje pre ich potenciál. Bude to dlhý a časovo náročný stret ako dôsledok tenzie medzi rozdielnymi záujmami, v ktorom obhája svoje postavenie záujmové skupiny. Budú efektívnejšími v podnikaní.

LITERATÚRA:

1. Hohoš, L.: Fetisť rastu a „lenivé“ národy, Blog, 22.06.2015, Zdroj: Nové slovo
2. Chambers, J.: Referát 6/2015, www.businessinsider.com/chambers
3. Mikulič, K.: Firma a jej prostredie, Veda Bratislava, 2015, ISBN 978-80-224-1404
4. Porvazník, J.: Koncept teórie celostného manažmentu, MANAŽMENT PODNIKANIA A VECÍ VEREJNÝCH, (DIALÓGY), str. 6-15; č. 24/2014
5. Trančík, I.: Súčasný stav makroekonomického rámca vývoja slovenskej ekonomiky, MANAŽMENT PODNIKANIA A VECÍ VEREJNÝCH, (DIALOGY), str. 95-99; č. 27/2015,
6. Šmajš, J.: Filosofický koncept Ústavy Zeme, <http://www.blisty.cz/art/77197>.
7. Zelený, M.: Rozhovor, autor: P. Francová a J. Sochor | Datum: 04.07.2015 | Zdroj: Lidové noviny,

KONTAKT:

Ing. Kamil Mikulič, CSc.

Mobil: 0907 230 597

e-mail: kamil.mikulic@centrum.sk

RECENZOVAL: Ing. Ivan Trančík



Cenné sú prezentácie výsledkov výskumu z určitých oblastí podnikania, ktoré sú pre čitateľa menej prístupné. Tento príspevok má takéto vlastnosti, pretože o vydavateľsko – tlačia-renskom komplexe nielenže menej počujeme, ale aj málo vieme o pohľade naň z pozícií výskumov s medzinárodnou analytickou komparáciou. Poznatky tohto príspevku súčasne sa prepájajú na sféru, dnes veľmi akcentovanú, a to informačných technológií a systémov. Ozaj stojí za to venovať pozornosť prečítaniu tohto zaujímavého príspevku.

AKTUÁLNE SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE A JEHO VPLYV NA VYDAVATEĽSKO-TLAČIARENSKÝ KOMPLEX

Ing. Roman ŠÍP

ABSTRAKT: Čitateľská komunita sa v modernom informačnom svete mení. Rodičia majú vplyv v oblasti čítania na svoje deti od útleho detstva. V súvislosti s dostupnými štatistikami, základným kanálom nadobúdania a získavania vedomostí je čítanie. Z výskumu môžeme konštatovať, že mládež na Slovensku uprednostňuje informačné technológie. Internet, ako zdroj informácií uvádza väčšina respondentov, čo je analogický prístup k počítačovým hrám a surfovaniu, a s tým spojené voľno časové aktivity.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: manažment, digitálna kniha, elektronický obchod, organizačná štruktúra, papier, produkcia, vydavateľstvo, vydávanie, tlačiarne, digitálna tlač.

ABSTRACT: Community of the readers is changing in the modern information world. Parents have influence on reading habits of their children from their early age. In relation to the available statistics, core channel for developing and learning is reading. Based on the research, youth in Slovakia favors information technology. Most of the respondents report Internet as a source of information, which is analogous to computer games and browsing. This relates to similar leisure activities.

KEY WORDS: Management, e-book, e-commerce, organizational structures, paper, production, Publishing house, publishing, printing companies, digital printing

VÝROBA PAPIERA V KONTEXTE S VÝKONNOSŤOU VYDAVATEĽSKO-TLAČIARENSKÉHO KOMPLEXU

Na prelome rokov 2008 a 2009 kríza v plnej miere zasiahla vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Situácia v tlačiarenskom priemysle sa však vyvíjala rokmi a polygrafické špičky nedokázali reálne zhodnotiť prechod z analógovej do digitálnej formy šírenia informácií. Následkom bol prepad v zákazkovej náplni, nesprávne odhadnuté investície, konzervatívne vnímanie a nedotknuteľnosť polygrafie. Tieto fatálne následky strhli so sebou primárneho dodávateľa, a to papierenský priemysel, ktorý taktiež nebol pripravený na tento prechod. Z priloženej *tabuľky 1* je evidentné postavenie grafických papierov najbližších desiatich rokov.

Údaje z tabuliek mapujú produkciu, spotrebu a obchod s celulózu a papierom. Papierenský priemysel vykazuje pokles produkcie grafických papierov, rast v segmente papiera pre obaly a stagnáciu vo výrobe hygienických papierov. Výroba papiera a lepenky sa medziročne znížila o 0,2% v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V roku 2014 predstavuje podiel grafického papiera vyrobeného v Európe 40,5%, obalového papiera 47,5%, papiera pre hygienu 7,7% a špeciálneho papiera 4,3% z celkovej produkcie.

Vývoz papiera mimo krajín združených v CEPI klesol, čo spôsobuje obavy a dovoz mierne rástol, čo má vplyv na negatívnu obchodnú bilanciu. Vývoz v roku 2014 predstavoval 14,0 mil. ton zatiaľ čo v roku 2013 bol 14,8 mil. ton. Trhová produkcia buničiny klesla o 1,4% v porovnaní s 2013, s výkonom 13,2 mil. ton.

Tabuľka 1

Výroba a spotreba papiera za krajiny združené v CEPI

Produkt	Výroba papiera v tis. ton			Spotreba papiera v tis. ton		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Grafické papiere	40 232	38 091	36 922	31 396	29 608	29 180
Papier pre hygienu	6 951	6 972	7 001	6 777	6 700	6 702
Papier pre obaly	40 971	42 424	43 251	35 482	42 424	43 251
Iné papiere	4 097	3 780	3 892	3 828	3 512	3 642
Spolu	92 251	91 268	91 067	77 483	76 419	77 080

Zdroj: CEPI Key Statistics, www.cepi.org

Konfederácia európskeho papierenského priemyslu (CEPI) so sídlom v Bruseli, je neziškovou organizáciou združujúcou európsky papierenský a celulóзовý priemysel. Konfederácia združuje 18 národných zväzov. CEPI reprezentuje 515 spoločností vyrábajúcich celulózu, papier, lepenku v celej Európe, od malých a stredných podnikov až po nadnárodné spoločnosti a 780 papierní. Členmi sú Rakúsko, Belgicko, Česká republika, Fínsko, Francúzsko, Nemecko, Maďarsko, Taliansko, Holandsko, Nórsko, Poľsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Španielsko, Švédsko, Spojené kráľovstvo. Združenie CEPI predstavuje 23% svetovej produkcie.

ANGLOSASKÝ KNIŽNÝ TRH

Budúcnosť tlače, v podobe v akej ju poznáme dnes, je evidentne na ústupe. Panika, ktorá postihla vydavateľsko-tlačiarenský komplex nad neistotou tlačenej podoby knihy sa prehlbovala. Čitatelia s nákupom nových digitálnych technológií obmedzili nákup tlačenej verzie kníh a začali sa orientovať na nákup e-kníh. Predaj tlačenej verzie kníh sa prudko znižoval. V tejto situácii sa kníhkupci snažia nezatvoriť svoje kamenné obchody, autori a vydavatelia čeliť lacnejšej verzii e-kníh, ktoré tento obchod uzatvárajú.

Elektronické publikovanie sa stalo realitou a v plnej miere využívalo internet. Analytici predpovedajú koniec novinám v USA do roku 2020 a k osudu tlačenej podoby kníh sa radšej nikto nevyjadruje.

Na základe výskumu spoločnosti PwC (PricewaterhouseCoopers) (tabuľka 2) sa odhaduje, že do roku 2017 budú tržby z predaja digitálnych kníh rásť v očakávaní prekonania predajnosti tlačenej kníh. Očakáva sa, že tržby z predaja e-kníh v roku 2017 dosiahnu hod-

notu 8,2 mld. dolárov. Oproti tomu tržby z predaja tlačенých kníh klesnú do roku 2017 na 7,9 mld. dolárov. Pokiaľ sa nepodarí plne kompenzovať pokles predaja tlačенých kníh, očakáva sa, že celkové tržby z predaja kníh do roku 2017 klesnú pod úroveň roku 2008.

Tabuľka 2

Predpoklad vývoja predajnosti e-kníh v rokoch 2008–2017 na americkom trhu (v mld. \$)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tlačená kniha	16,2	15,1	14,8	12,6	12,1	10,9	9,8	8,5	8,1	7,9
Digitálna kniha	0,9	1,1	2,1	2,4	3,2	4,8	5,9	7,1	7,8	8,2

Zdroj: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Z uvedenej štatistiky plynie, že populácia pravdepodobne číta menej. Alebo naopak, tento výhľad súčtu tržieb v roku 2017 môže znamenať, že priemerná cena digitálnych kníh je nižšia ako tlačенých kníh. Z toho sa dá usudzovať, že čo do počtu kusov ostáva predaj kníh nezmenený, mení sa iba ich cena.

Klasická tlač momentálne stále odoláva tlaku digitálnych kníh. Kníhkupcom sa tak stabilizuje predaj a najhoršie časy ich v súvislosti s digitalizáciou iba čakajú. Skutočnosť, že predaj e-kníh sa stabilizoval, môže byť spôsobené tiež skladbou ponúkaných titulov. Optimizmus z mierneho oživenia predaja stále prevláda. Väčší tlak na predaj kníh pociťujú kamenne obchody zo strany internetového predaja Amazon. Mierne oživenie dáva priestor pre rozširovanie skladových priestorov vydavateľom Hechette, Simon&Schuster ako aj najväčšiemu internetovému predajcovi Amazon.

Americkí vydavatelia hlásia za prvý polrok 2015 nárast predaja brožovaných väzieb kníh o 8,4%. Je to spôsobené nižšou cenou brožovaného vydania oproti e-knihám.

Obchodná vojna medzi IT technológiami a tlačou ešte nie je na konci. Analytici upozorňujú, že je ešte predčasné hovoriť o konci digitálnej verzie publikovania. Nové príťažlivé zariadenia by mohli oživiť trh s e-knihami. Stále rastie počet ľudí s možnosťou čítania na mobilných telefónoch.

Veľa expertov na problematiku vydávania a publikovania kníh konštatuje, že svet sa mení veľmi rýchlo a je predčasné povedať, že počet čitateľov digitálnych kníh je ubúdajúci. Pravdepodobne ide o krátkodobú prestávku. Budúce generácie možno budú chcieť čítať knihy na smartphonoch a príde ďalší nárast čitateľov digitálnych kníh.

NEMECKÝ KNIŽNÝ TRH

Vydavateľstvá v Nemecku vydali za rok 2014 najmenej kníh za poslednú dekádu. Štatistika uvádza 87 134 titulov a obrat sa pohyboval na úrovni 9,32 mld. euro. Pritom v roku 2010 sa obrat tržieb z predaja kníh pohyboval vo výške 9,73 mld. eur s 95 838 vydaných titulov, a v porovnaní s rokom 2005, kedy bol 9,16 mld. eur a v roku 2006 s 9,26 mld. eur. Podiel kamených predajní na predaji kníh si stále udržiava svoj približne polovičný výkon z celkového predaja. V roku 2014 predstavoval 49,2% z celkových tržieb, čo je 4,58 mld. eur oproti roku 2005 kedy bol 54,8%. Internetový predaj kníh mierne poklesol a zabezpečuje si 16,2% podiel, čo je 1,51 mld. eur. (tabuľka 3).

V celkovom hodnotení vydavateľský komplex Nemecka skončil v miernom poklese oproti minulému roku. Prudký predaj elektronických kníh zaznamenaný v roku 2010 nedosiahol očakávané výsledky. Nástup digitálnych kníh oslovil istú časť čitateľov klasických papierových vydání, ale tlačенá verzia knihy si udržiava stále svoju dominanciu. Oproti anglicky hovoriacim krajinám je nemecký trh viac konzervatívny.

Tabuľka 3

Rozloženie predaja kníh v Nemecku

Forma predaja	Maloobchodný predaj	Vydavatelia	Internetový predaj	Ostatní
Podiel v mld. eur	4,583	1,904	1,511	0,922
Podiel v %	49,2%	20,4%	16,2%	9,9%

Zdroj: www.boersenverein.de

Obchodná politika nemeckých vydavateľstiev je postavená na prvom vydaní tvrdej väzby a súčasne s ňou aj digitálnej verzie, ktorá je o tretinu lacnejšia. Po roku nasleduje brožované vydanie na ktoré pripadá štvrtinový podiel celkového trhu, a jeho predajná cena je na úrovni polovice tvrdej väzby. V nasledujúcom roku je kniha vo výpredaji za tri až štyri eurá.

Zloženie čitateľov je približne rovnaké ako na Slovensku. Potreba čítať sa stále prejavuje a patrí ku kultúre národa. Vlastniť knihu alebo zbierku a oddať sa čítaniu zavedie ľudí do kamennej predajne, čím sa vytvára sociálna sieť podobne zmýšľajúcich ľudí.

Tabuľka 4

Porovnanie súčasného trhu s knihami a prognóza vývoja trhu do roku 2018

Rok	Knižná forma	Tržby z predaja kníh v mld. dolároch				
		USA	Japonsko	Čína	Taliansko	UK
2014	Tlačené knihy	10,2	7,2	4,5	3,1	2,1
	Digitálne knihy	5,7	1,4	0,1	0,1	0,9
2018	Tlačené knihy	7,6	6,1	4,2	2,7	1,4
	Digitálne knihy	8,9	1,7	0,3	0,3	1,6

Zdroj: <http://www.statista.com/chart/2823/book-market-development-forecast/>

Predajnosť digitálnych kníh v nasledujúcich rokoch sa v jednotlivých krajinách výrazne líši. Napríklad v USA sa v najbližších rokoch oproti iným krajinám zmení forma knihy z klasickej tlačenej na digitálnu. Neuveriteľný posun v prospech digitálnej knihy predstavuje ďalšie možnosti pre IT technológie. Oproti tomu v ostatných krajinách ako je Nemecko, Japonsko ostáva tlačенá kniha na trhu stále dominantná (tabuľka 4).

SLOVENSKÝ KNIŽNÝ TRH

Slovenský knižný trh je neporovnateľne menší, v porovnaní s anglosaským či nemeckým knižným trhom. Porovnávať sa môže s českým trhom, ktorý mu je najbližší. Pôsobí tu niekoľko veľkých vydavateľstiev a množstvo malých, špecializovaných vydavateľstiev, ktoré do-

dávajú na trh svoju produkciu. Z tohto dôvodu je problematické odpovedať jednoznačne, aký je objem produkcie a stanoviť, aký je predaj kníh na území Slovenska. Podstatnú časť predaja kníh na Slovensku sprostredkuje klasický maloobchodný predaj prostredníctvom sietí klasických „kamenných obchodov“.

Tabuľka 5

Rozloženie predaja

Forma predaja	Maloobchodný predaj	Internetový predaj	Učebnice	Supermarkety	Ostatní
Podiel na trhu (v mil. eur)	55	18	15	10	2
Podiel v %	55%	18%	15%	10%	2%

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu <http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014>

Pri odhadovaní celkového obratu predaja kníh sa vychádza z čísla 110 mil. eur. (*tabuľka 5*). Nakoľko neexistujú žiadne presné čísla a štatistika toto číslo zohľadňuje, vychádzame z hlásenia významných predajcov ako sú Panta Rhei, Martinus, IKAR, Knihy pre každého a údaje, kde štát nakupuje a distribuuje učebnice základným a stredným školám.

Najsilnejšou predajnou sieťou je Panta Rhei, ktorej obrat je na úrovni 28 mil. eur. Martinus sa nachádza na druhej priečke s obratom 4,8 mil. eur, na tretej priečke sú Knihy pre každého s obratom 2,8 mil. eur. Supermarkety na čele s Tescom tvoria 10 mil. eurový obrat. Štát kontroluje tlač učebníc s obratom 15 mil. eur, z ktorých sú vyčlenené vysokoškolské učebnice. Tlač vysokoškolských učebníc si zabezpečujú samotné vysoké školy. V kontexte s vyššie uvedeným *tabuľka 6* ilustruje spotrebu papiera na Slovensku.

Tabuľka 6

Spotreba papiera na Slovensku (v tonách)

Druh papiera /rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Novinový	39 157	33 501	34 648	27 617	28 691	28 611	–	–	–
SC	50 980	52 944	53 720	49 100	49 624	54 336	–	–	–
LWC	39 359	50 712	59 544	40 546	29 979	33 826	–	–	–
WFU hárky	31 681	34 726	36 629	34 921	39 688	30 706	13 397	11 342	14 723
WFU kotúče	–	–	–	–	–	–	–	19 968	21 469
WFC hárky	38 177	44 265	45 908	35 777	38 725	35 125	28 638	28 984	33 380
WFC kotúče	–	–	–	–	–	–	–	4 135	3 985
Kopírovacie papiere	20 066	18 984	19 421	19 047	21 944	20 705	24 239	26 023	26 317
Spolu	219 420	235 132	249 870	207 008	208 651	203 309	–	–	

Zdroj: <http://www.paper.sk/zcpp.php>

SLOVENSKÍ VYDAVATELIA

Slovenskí vydavatelé sú registrovaní Maticou slovenskou na Ministerstve kultúry. Spolu s vydavateľmi sa začleňujú aj štátne inštitúcie, obce, organizácie a fyzické osoby, ktoré v sledovanom roku vydali neperiodickú publikáciu (*tabuľka 7*). V roku 2014 vydalo 1 635 rôznych spoločností aspoň jeden titul.

Tabuľka 7

Počet vydavateľov v sledovanom období

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Slovensko	1520	1518	1657	1494	1635
Čechy	2 769	2 530	2 663	2 553	–

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu <http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014>

Tabuľka 8

Tržby knižných veľkoobchodov (v mil. €)

Knižný veľkoobchod	2012	2013	2014
IKAR a.s.	9,8	11,4	11,5
Pemic s.r.o.	5,9	5,9	–
Partner Technic s.r.o.	2,6	4,4	4,9
Slovart-Store, spol. s r.o.	4,3	3,8	3,1
Albatros Media s.r.o.	2,2	2,7	–

Zdroj: Správa o slovenskom knižnom trhu <http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014>

VÝSKUM VPLYVU IKT NA VYDAVATEĽSKO-TLAČIARENSKÝ KOMPLEX

Obtiažnosť problematiky spojennej so spotrebiteľským správaním v tlačiarensko-vydavateľskom sektore nie je možné popísať iba jednou základnou metódou. Šírka skúmanej problematiky vydavateľstiev a tlačiarň je naviazaná na informačné technológie a tie ovplyvňujú celé odvetvie.

Výsledky výskumu na danej vzorke boli robené s ohľadom na náklady a čas realizácie. Veľkosť vzorky realizovaného výskumu predstavuje jej výpovednú hodnotu. Pre daný výskum nebola použitá žiadna z agentúr, zaoberajúcich sa prieskumom trhu.

Pre výskum bol použitý dotazník so zámerom zistenia faktov, preferencií a správania populácie. Dotazník je zostavený zo 14 škál. Respondent vyplní pohlavie, vek a vzdelanie. Časťtočne sme pri zostavovaní škál dotazníka použili Likertovu škálu, a to podľa tematických okruhov. Vyplnený dotazník je uložený v elektronickej podobe na serveri.

OBJEKT VÝSKUMU

Ťažisko získania respondentov bolo na mladých ľuďoch, nakoľko sme si boli vedomí otázok smerovaných na médiá a informačné technológie. Dotazníku predchádzal sprievodný list, ktorým sme respondentom stručne opísali cieľ výskumu. Formulár dotazníka bol prístupný na internete. V prípade staršej populácie bol dotazník prístupný v písomnej podobe prostredníctvom dobrovoľného anketéra. Pomer zastúpenia respondentov podľa pohlavia na muži a ženy bol náhodný. Výsledkom je mierna prevaha mužov nad ženami, čo dokumentuje priložený graf. Ženy sa v oblasti spotrebiteľského správania odlišujú od mužov. Ide o odlišné postoje a názory na preferovanie tovaru a dôvody, ktoré ich k danej preferencii vedú.

Elektronickým dotazníkom sa zaručila anonymita respondentov, kedy sa zabezpečila objektívna výpovedná hodnota výsledku výskumu. Otázky dotazníka boli kladené tak, aby respondent jednoznačne odpovedal na požadovanú škálu so zatvorenou položkou.

Zdroj výskumu bol uskutočnený celoplošne, aby sa dosiahol relevantný pohľad na problematiku na Slovensku. Faktor veku môže zohrať v prístupe k využívaniu moderných technológií značnú úlohu, nakoľko ide o významný dynamický faktor spoločnosti. Nasledujúce grafy zobrazujú vekové rozdelenie respondentov a ich dosiahnuté vzdelanie.

Zber údajov bol realizovaný v období december 2014 až november 2015.

STANOVENIE OTÁZOK

Dotazníkom sme chceli zabezpečiť celkový prehľad a dôvody vedúce k zmene spotrebiteľského správania v kontexte s dosahom na nakladateľsko-tlačiarenskú sféru. Otázky boli sformulované čo najjednoduchšie, aby sme na ich základe identifikovali a vyhodnotili zmeny v správaní, ktoré ovplyvnili spotrebiteľské správanie v čase informačno-technologických zmien, hospodárskej krízy a vplyvov na nákupné rozhodovanie. Dôležitým rozhodovacím faktorom, ktorý zabezpečuje identifikáciu spotrebiteľského správania a jeho ovplyvňovanie je *skúsenosť s nakupovaním, závislosť od názoru okolia a vplyv médií*. Nakoľko vydavateľsko-tlačiarenský segment úzko súvisí s právnym vedomím obyvateľstva, využili sme možnosť kontrolnej otázky smerovanej na potvrdenie dodržiavania spoločenskej normy, resp. jej popretie.

Formuláciu otázok sme postavili tak, aby otázky boli zrozumiteľné pre všetkých respondentov. Pri zadávaní a vyhodnocovaní dotazníka bola dodržaná zásada anonymity.

OČAKÁVANÉ PREDPOKLADY SPRÁVANIA RESPONDENTOV

Na základe pôsobenia informačno-komunikačných technológií sme hypoteticky usudzovali, že mladí ľudia využívajú v každodennom živote internet. Z toho sme predpokladali, že ich život je spojený s vyhľadávaním informácií. Osobný život mladých ľudí je prepojený s pracovným a nevedia stanoviť hranice, kde sa pracovné povinnosti stretávajú s osobným životom. Z toho sme usudzovali, že nie je stanovené rozhranie pre využívanie informačno-komunikačných technológií, a teda osobný a pracovný čas sa navzájom prelínajú. To znamená, že nie sú vytvorené prekážky pre povinnosti a organizovanie osobného života prostredníctvom internetu. Táto zmena správania v osobnom živote nastala využívaním digitálnych technológií a organizovaním času prostredníctvom nich.

Z tohto hľadiska sme si boli vedomí, že škála s rozpätím 51 rokov a viac nebude preferovať internet a spájať svoj osobný život s informačno-komunikačnými technológiami. Z pohľadu tejto škály pôjde v živote viac o pridanú hodnotu ako o súčasť života.

Rozpätie škály 26 až 50 rokov sme považovali za neidentifikovanú z hľadiska kúpyschopnosti a zaťaženia hospodárskou krízou. S istotou sme sa domnievali, že oblasť informačných technológií pre toto rozpätie nie je neznáma a poznajú možnosti e-commerce so sporadickým využívaním. Škále sme priradili spotrebiteľské správanie naviazané na klasické nákupné centrá a trávenie voľného času v nich v kruhu rodiny.

PREDKLADANÉ HYPOTÉZY

Informačno-komunikačné technológie sú v živote mladých ľudí nenahraditeľnou súčasťou života. Používajú ich na vzájomnú komunikáciu, vyhľadávanie informácií, zábavu, podporovanie vlastnej identity a ako nástroj na dosahovanie svojich cieľov.

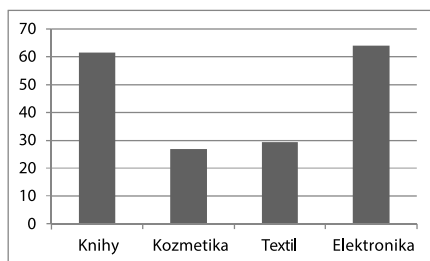
On-line komunikačné technológie zásadným spôsobom zmenili edukačný proces mladšej generácie. Potenciál, ktorý informačno-komunikačné technológie ponúkajú, nie sú dostatočne využívané. Používanie digitálnych technológií smeruje k posilňovaniu tvorivosti a schopnosti riešiť problémy. V kontexte s tým treba aktívne pôsobiť na užívateľov internetu aby dodržiavali *autorské práva*.

VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

Zber dát pre výskum bol realizovaný cez on-line Google Form Anketa dotazníka, vytvorený práve pre takéto typy výskumu. Výsledky výskumu boli zozbierané on-line. Spracovanie výsledkov on-line zberu dát sme spracovali programom MS Office Excel. Výsledok jednotlivých škál sme spracovali v podobe grafov. Sprístupňujeme výsledok výskumu tých otázok, ktoré majú najväčší vplyv na skúmanie danej oblasti. Výsledky kvantitatívneho výskumu a zvolená metóda hodnotenia nám sprístupnila požadované množstvo dát, z ktorých sme mohli vychádzať pri našom hodnotení.

Otázka číslo päť sa zaoberá sortimentom nákupu, ktorý je sprostredkovaný modernými informačnými technológiami. Z výskumu sa dozvedáme, že knihy tvoria podstatnú zložku elektronického nákupu. Pri predaji tohto tovaru, nie je potrebné osobné poradenstvo a nemusí byť zabezpečený kontakt kupujúceho s predávajúcim. Taktiež tu nezohráva žiadnu úlohu atmosféra miesta predaja, nakoľko miestom môže byť aj samotné vydavateľstvo. Primárnu úlohu zohráva informácia o titule, získaná reklamou, informáciou z médií a vyvolané vlastníctvo titulu. S tým môžu byť spojené ponúkané bonusy a množstevné zľavy alebo realizované výpredaje. Emócie a citové rozpoloženie vyjadrené kupujúcim nie sú podmienené bezprostredným kontaktom s kupujúcim. Tento náš názor budeme rozvíjať ďalej.

Doplnkovou informáciou v nami skúmanej problematike je umiestnenie elektroniky v škále nákupov prostredníctvom elektronického nákupu (obr. 1).

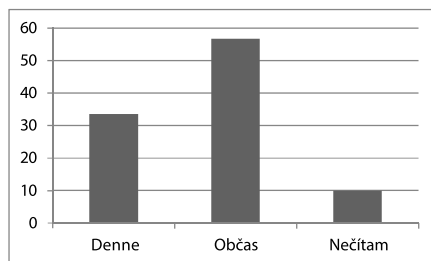


Obr. 1 Postavenie publikácií v realizácii škály nákupov

Na základe výskumu sme analýzou zisťovali mieru záujmu o čítanie medzi respondentmi. Z dotazníkových výsledkov výskumu zisťujeme, že denne čítajú výlučne ženy na rozdiel od mužov. Viac ako polovica respondentov pravidelne nečíta. Aktivita čítania je u žien všeobecne vyššia, čo potvrdzuje aj celoštátny prieskum realizovaný na stredných a základných školách. Absolútne nečíta približne 10% skúmanej vzorky (obr. 2).

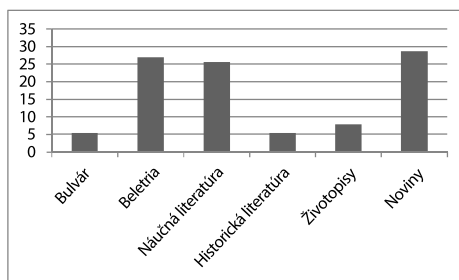
Z tohto výskumu môžeme konštatovať, že mládež na Slovensku uprednostňuje informačné technológie. Internet, ako zdroj informácií uvádza väčšina respondentov, čo je analogicky prístup k počítačovým hrám a surfovaniu, a s tým spojené voľnočasové aktivity.

Celoštátny prieskum odhaľuje, že mládež na Slovensku nepovažuje čítanie za svoju prioritu. Záujem o čítanie, ako jeden z prvkov edukácie, je nutné rodičmi podporovať už v útlom veku. Rodič v tomto smere zohráva rozhodujúcu úlohu, nakoľko deti a mládež sú od narodenia konfrontovaní s digitálnymi technológiami.



Obr. 2 Frekvencia čítania respondentov

Nasleduje otázka číslo 11, ktorá je tak isto osobnou, ako otázka predchádzajúca. Touto otázkou sme chceli zistiť rebríček požadovaných hodnôt v okruhu literatúry. S prekvapením sme zistili, že v škále 19–25 ročných je vysoké percento zastúpenia populácie, ktorá číta noviny.



Obr. 3 Rozloženie priorít obsahových hodnôt publikácií v realizácii škály nákupov

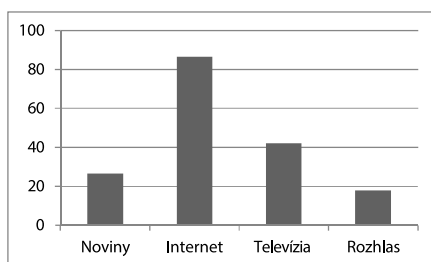
Približne rovnaké percento číta beletriu a náučnú literatúru, čo je povzbudivé zistenie pre vydavateľstvá. Väzba na beletriu a náučnú literatúru je tak isto v škále 19–25 ročných (obr. 3). Priestor pre tento rozvoj, ktorý upresňuje škála, poskytuje aktuálnu výzvu všetkým vydavateľstvám. Pozitívne zistenie znamená, že pôvodne stratený segment trhu vplyvom digitalizácie je pripravený pre rozvoj. Toto zistenie sa v podmienkach slovenského knižného

trhu môže primárne rozvíjať prostredníctvom technológie Print on Demand ako pilotná vzorka. Sekundárne po vyhodnotení situácie možno pristúpiť k vyššej produkcii v spolupráci s tlačiarňami.

Model čitateľskej rodinnej komunity sa mení. Čítajúci rodičia naďalej v modeli ostávajú, často však len ako náhodný komponent, čo je vzhľadom na znižujúcu sa úroveň čitateľskej kompetencie alarmujúce. Začínajú ubúdať čítajúci starí rodičia, nerozvíjajú sa súrodenecké čitateľské aktivity v rodinnom prostredí, kde by sa dali formovať a ovplyvňovať čitateľské postoje, motivácie a vzory.

Otázkou číslo 12 sme sa chceli dozvedieť aké je právne vedomie populácie vo vzťahu k autorským právam. Táto otázka má priamu väzbu na poslednú otázku nášho dotazníka, ktorá neguje spomínanú otázku číslo 12.

Informácia, ktorú respondenti pomocou dotazníka poskytli, anonymne potvrdzuje prioritu získavania tzv. bezplatných informácií poskytovaných informačnými kanálmi, teda internetom (obr. 4). Ide o riziká, kedy informácie sa šíria elektronickou výmenou medzi účastníkmi, pričom dochádza k nedostatku právneho vedomia. Popularita takéhoto odovzdávania informácií rastie s presvedčením o voľnosti a šírenia informácií. Opodstatnenosť takéhoto konania je však chybná. Ak má internet predstavovať komunikačný kanál, nemôže byť zadarmo.



Obr. 4 Zdroj získavania informácií

Otázkou číslo 14 deklarujú dve tretiny respondentov dodržiavanie autorského zákona. Pritom nejde o zásadný rozdiel medzi pohlaviami. V rozpore s týmto prehlásením sa však táto skupina netají tým, že rovnaké množstvo respondentov sa k informáciám dostáva nelegálne. Jedna tretina respondentov otvorene priznáva, že s autorským právom nemá problémy a nerešpektuje ich. Súčasne z otázky číslo 13 sa dozvedáme, že internet je práve ten kanál, ktorý tomuto spektru respondentov umožňuje prístup k nelegálnemu získavaniu informácií (obr. 4). V drvivej väčšine v týchto prípadoch ide o škálu do 25 rokov.

Zistenie je nepriaznivé pre vydavateľsko-tlačiarenský komplex. Atmosféra rozhodovania spotrebiteľov je priamočiara. Stratégia získania informácií má negatívny dosah na jedno celé odvetvie. Nákupný stimul sa zmenil na proces hľadania prostredníctvom internetu a následne na bezplatné získanie požadovaného tovaru. V segmente neperiodických tlačovín ide konkrétne o digitálnu formu, ktorá je najviac ohrozená. Jedna z hypotéz tohto prieskumu predpokladá, že najviac ohrozená je elektronická platforma publikácií.

LITERATÚRA:

1. Blubla, P.: Súčasný stav a výhľad ďalšieho rozvoja polygrafie. Zväz polygrafie na Slovensku. Martin, 4. apríl 2012.
2. Dupal', A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vŕa.
3. Gašparovičová, A. a kol. 2009. Čítanie mládeže v Bratislavskom kraji. Výskumná správa. Bratislava: CVTI SR, 2009. 108 s.
4. Majtán, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva 2009. s. 408.
5. Majtán, Š. a kol. 2012. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2012. s. 324.
6. Markovič, P. a kol. 2015 Hodnotenie kreditného rizika odberateľa. Vydavateľstvo: Wolters Kluwer, 2015.
7. Porvazník, J. 2015. Celostný manažment. Bratislava: IRIS VYDAVATELSTVO A TLAČIARENĽ. 2015.
8. Richterová, K. a kol. 2015. Spotrebiteľské správanie. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2015. s. 404.
9. Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.: Economics, 14th Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.

INTERNETOVÉ ZDROJE

https://en.wikipedia.org/wiki/Borders_Group
<https://cs.wikipedia.org/wiki/Streaming>
http://mobile.nytimes.com/2015/09/23/business/media/the-plot-twist-e-book-sales-slip-and-print-is-far-from-dead.html?referrer=&_r=0
https://en.wikipedia.org/wiki/Big_Six
<http://www.goethe.de/ins/sk/bra/kul/mag/dgm/hin/sk8326705.htm>
<http://www.statista.com/chart/1159/ebook-sales-to-surpass-printed-book-sales-in-2017/>
<http://www.statista.com/chart/2823/book-market-development-forecast/>
<http://www.sckn.cz/content/zpravy/file-1071.pdf>
<http://zvks.sk/sprava-o-slovenskom-kniznom-trhu-2014/>
http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2011/3/mladez-a-citanie.-vyskum-citania-mladeze-v-sr.html?page_id=741
https://www.iuventa.sk/files/documents/7_vyskummladeze/spravy/davm027/on_line_generacia_publikacia.pdf
<http://www.infolib.sk/index/podstranka.php?typ=3&id=28&idm=0&prm1=3&prm2=1&prm3=2812>
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vSBs4EvNm-MWnmW4J5za_sOusOaplhVrV6SPmSM6PM/edit#gid=2101574941&vpid=A2

KONTAKT

Ing. Roman Šíp
soip@polygraficka.sk

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

INCUMBENTS INFLUENCE ON FAMILY BUSINESS SUCCESSION PROCESS ČINITELE PÔSOBIACE NA PROCES NÁSTUPNÍCTVA V RODINNOM PODNIKU

Dr. A. Chamaru De ALWIS

ABSTRACT: *The study aims to assess the level of influence exercised factors on family business succession in different modes. The selection criteria was a family owning company having 50 to 149 employees, and which is involved in the business process of succession in the last 10 years, except for 2007 and 2010. All relevant factors The implementation of an operator have a positive relationship to the initial satisfaction with the solution of the business succession process. The relative importance of the factors operating is changing, with a choice of forms of succession. Relatively factors have different meanings in maximizing business performance of enterprise, according to the chosen type of business it is about the relationship between the dominant operator and his successors.*

KEY WORDS: *incumbent, business succession, family owned business,*

ABSTRAKT: *Cieľom štúdie je hodnotenie úrovne vplyvu uplatňovaných faktorov na rodinné podnikanie pri rôznych režimoch nástupníctva. Kritériá voľby bola rodina vlastníaca podnik, majúci 50 až 149 zamestnancov, a ktorý sa podieľa na procese podnikateľského nástupníctva v posledných 10 rokoch s výnimkou rokov 2007 až 2010. Všetky súvisiace faktory uplatnených operátorov majú kladný vzťah na počiatočné spokojnosť s riešením procesu podnikateľského následníctva. Relatívny význam pôsobiacich faktorov sa mení, s voľbou formy nástupníctva. Relatívne faktory majú rôzny význam pri maximalizácii podnikateľskej výkonnosti podniku, a to podľa zvoleného druhu podnikania ide o: vzťah medzi dominantným operátorom a jeho nástupcom.*

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: *činitele, podnikateľský nástupca, podnik v rodinnom vlastníctve,*

PRESENT STATE OF THE STUDY

Family- Owned Businesses (FOBs) dominate the current world economy in particular eras in the past but also at present (Morck and Yeung, 2004). However the reality is of course that FOBs are currently struggling in the worldwide crisis, with their problem of inheriting their business. FOBs are actually the predominant form of business organization, and play a vital role in today's Capitalistic economy and social well-being. Beckhard and Dyer (1983) estimated the number of FOBs worldwide, and confirm that about 65% to 90% of all businesses in various nations continue to develop this sector.

However, FOBs face one extremely vital issue with their generational business succession. According to Davis and Harveston (1998) "only 30% of FOBs survive into the

second generation, and 15% survive into the third generation.” Miller, Steier and Breton-Miner (2003) explain that poor Business Succession Process (BSP) is the central reason for this. This scenario has not only affected particular organizations, but has also directly affected the national economy due to lack of contribution.

Regarding the American Family Business Survey (1997) BSPs define as “the transfer of leadership, ownership or control from one family member to another - a goal shared by a majority of family firms” and as „a transfer the leadership one family member to another.”

In the BSP, the incumbent leaves their position and gives their business handling authority to someone else. Sometimes, this will affect their recognition, and some are not happy to give up their position. Sometimes, they may think handing over power will cause future business problems. Under these circumstances, the incumbent refuses to withdraw from the business. If they have built the business themselves, it makes it more difficult to leave the position. Even after employing a successor who is a non-family manager, the owner may tend to influence the decision making phases

1.2 PROBLEMS OF THE STUDY

As explained previously, BSPs of FOBs have become a serious issue for the longevity of this business entity. Therefore, there is a high tendency among researchers and practitioners to find feasible solutions to this succession issue. This study aims to develop an understanding of this phenomenon, identified in the previous section. Hence, the problem statements can be stated as follows:

“What are the influences from incumbent on a successful business succession of a family owned business in generally and under alternative type of succession modes? How is the influence different with each type of succession mode?”

1.3 STUDY OBJECTIVES

The aim of this study is to examine the influence of incumbent to the success of the BSP under different succession modes.

Therefore, the objectives are:

To evaluate the level of influence from incumbent related factors of the business succession process, and also to evaluate this on each succession mode individually.

To compare influences from incumbent relevant factors of the BSP with different successor modes: family members and non-family unrelated managers

EXPLORATORY STUDY

There are two terms in this field of literature to describe the person who passes the leadership baton: “founder” and “incumbent”. The founder is the person who establishes the business. The term “incumbent” describes the family member who holds the highest managerial position and also owns most of the FOB. During the transition from first generation to second generation, the role of the “founder” and “incumbent” are similar. Both terms can be used for one specific individual. This study evaluated business successions and it also includes second generation to third generation transitions and so on. Therefore this study defines all such people as “incumbents”. De Massis, Chua, Chrisman. (2008) defines an incumbent as “the person who holds the top management position in a family business and who must relinquish that position before another family member can take over.” Sharma et

al. (2001) states that "succession is the transfer of leadership from the former to the latter," therefore this transition process under strict control of the founder and/or incumbent. Considering this situation, Sharma et al. (2003b) express that:

"Incumbent has a considerable amount of power to influence the nature and timing of succession and whether it is a quality process or not. The incumbent generally has enough legitimacy within the firm and the family to remain in power as long as he or she desires."

If the incumbent is not willing to withdraw his involvement from managing the business, they postpone the entire BSP (Sharma, 1997). Because he is the CEO, if he withdraws his co-operation, the BSP cannot be actualized. In reviewing past literature Sharma et al. (2001), Davis (1982) and Handler (1989a) disclosed that the "business owner's inability of letting go is the most cited obstacle to effective succession."

The founder-owner is the one who has most developed the business by devoting their financial and emotional investment. They have taken immense risks to establish and build up the business to its existing level. Sometimes, they have sacrificed parts of their personal life for the business. Not only that, but in some instances they have had to forego a career in order to establish the company. In some cases, the CEO has built the business almost like it was their own child. Now they are faced with the decision to forsake their child. Stepping down is a difficult task, because they must cease their close relations with the business. They also might feel fear when they lose power, status or some personal identity as the managing director of the FOB (Sharma et al., 2003a). According to Lansberg (1988) "...one difficult deterrent to succession planning is the founder's reluctance to face his own mortality."

This is a very difficult psychological decision to take (Sharma et al., 2001) because in most cases, the founder's children have already left home, thus the CEO returns to an almost empty home where family activities have been reduced to a very low point. The founder has built their recognition from family members, close friends and sometimes social circles due to their capacity as the CEO (Lansberg, 1988). Thus, the incumbent must face possibly losing position, control, power, part of their identity, and stature in the community (Potts, Schoen, Engel, and Hulme, 2001). Kets de Vries (1985) elaborates this situation as "in most cases, an incumbent has a difficult time visualizing life without a significant leadership role in the family business."

As discussed previously, the incumbent's personal interest towards the business has bound them to the business. The higher the level of interest, they more they are tied to the business and it is very difficult to separate the business from the incumbent. When it is low, it is easier to separate. If they have some outside interests, this helps them forsake the business because it is easier for the successor to accept this novel change as a fresh start to life. Thus the urgency or lack thereof, of the incumbent to begin succession will partially depend upon these above-mentioned factors (Sharma et al., 2001).

Brockhaus (2004) and Lansberg (1988) proposed that the relationship between the incumbent and the potential successor is vital for successful BSP. Cabrera-Suarez et al. (2001) pointed out that this relationship is a bridge that transfers knowledge from the incumbent to the successor. There is some conflict between the incumbent and the successor at the time of the BSP which can damage the entire BSP because the potential successor may decline the appointment, or alternatively the incumbent may refuse to appoint the successor as their replacement (De Massis et al., 2008).

METHODOLOGY

Conceptual framework

The FOB's main intention is to hand over the business to another suitable family member. However, in some situations, this is impossible due to a number of reasons such as unavailability of competent members within the family, and competent family members refusing to take over the company. Under these circumstances, the company must make two significant decisions. The first decision concerns the long-term existence of the FOB. In other words, this decision is about the continuation or liquidation of the business. The second decision is about family involvement in the business after the BSP. The first decision directly influences the second. If FOBs make a decision to liquidate the business, the business no longer exists for the second decision, i.e. about the level of family management involvement after the BSP.

There is no definite agreement among researchers about what contributes to the successfulness or effectiveness of BSP in FOB. Some researchers suggest "satisfaction of the BSP from the incumbent, the successor and other family members, as the indicator of the perceived success" (Cabrera-Suárez et al., 2001). However, those researchers have considered only one side of the BSP, which is the stakeholders' satisfaction with the BSP. Apart from that, others have used "successors' ability to keep the FOB healthy" as the measurement to appraise the business unit. Venter et al. (2005) and Sharma and Irving (2005) express the perceived success of the BSP is determined by the extent of satisfaction with the process and continued profitability. Morris et al. (1997) also mention that "success has two interactive dimensions: satisfaction with the process and the effectiveness of succession." Chrisman et al. (2005) express the importance of family relations and the effectiveness of the business entity, and they identified two perspectives to measure the success of the process: business performance and family harmony, and named these as "two pillars for family firm performance." The author agrees with Cabrera-Suarez et al. (2001) ; Morris et al. (1997); Sharma et al. (2001) and they believe that the success of the BSP is defined as "the subsequent positive performance of the firm, the ultimate viability of the business and the satisfaction of stakeholders with the succession process." At last, a conceptual argument can be brought toward as an interactive relationship between these two dimensions of success in the BSP of FOB. According to Sharma et al. (2001) "...performance may also alter family member's satisfaction with the succession process even in the absence of any changes in the relationships among family members."

This study, the level of influence coming from incumbent related factors to the business succession process was evaluated. The study identified incumbent relevant influential factors to the BSP as independent variables.

Operationalization of the variables

Independent and dependent variables of the study are shown in table 1

Independent variables

The incumbent (factors influencing the propensity of the incumbent to step aside)

To measure the level of influence coming from the incumbent on a successful BSP, three factors were measured: the "incumbent's interest step aside from the position, the relationship between the incumbent and the successor and outside interests of the successor."

Table 1: Variables of the study

Type of variable	Variable
Dependent variables	Initial satisfaction about the business succession process (ISBSP)
	Post succession business performances (PSP)
Independent variables	Incumbent's interest to let go of the position (ILET)
	Relationship between incumbent and successor (IREL)
	Outside interest of the successor (IINT)
Moderating (control) variables	Family member successor (FMS)
	Unrelated Manager Successor (UMS)

Source: Developed by the author based on exploratory study

Source: Designed by the author based on exploratory study

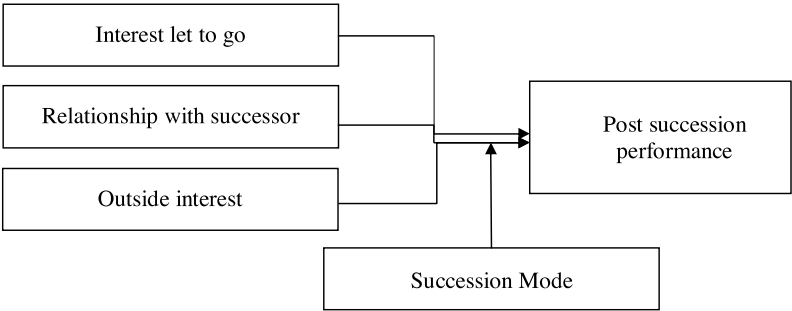


Figure 1: Conceptual framework

THE INCUMBENT’S INTEREST TO LET GO

Through reviewing past literature, Sharma et al. (2001); Davis (1982) and Handler (1989a) all disclosed that the “business owner’s inability of letting go is the most cited obstacle to effective succession.” If the incumbent is not happy to step aside, that badly affects the entire BSP (Sharma et al., 2003a; and Sharma et al., 2001). According to Sharma (2001) “incumbent’s tendency to go out highly depends on the initial satisfaction with the business succession process, the level of relationship with the successor, and his confidence about his future protection.” If he does not have much propensity to step aside, it appears as though they are against the successor’s freedom to make decisions and strategic implementations. Therefore, “leave him go to attend to his interest” can be identified as one influential factor of a successful BSP. This study defines incumbent’s interest to let go as “the incumbent’s confidence level on how the FOB will survive without his personal involvement, and their willingness to forsake the benefits generated by leaving the management position.” This study measured the incumbent’s interest to let go from their position through four indicators: “preserving their controlling power in his hand during the succession process”;

"the incumbent's attitude towards company potentials to run without his presence"; "their degree of interest on the image they received from the company", and "the level of interference to the business decisions after BSP"

The relationship between the incumbent and successor

The level of the relationship built up between successor and incumbent is another factor that affects the BSP. Family member successors might have better opportunities to build up close relationships with other family members than non-relative successors. If they have a good relationship it might have a good influence on the overall succession process. If the incumbent has a greater share of ownership of the company after the transition of the leadership to another (family member or non-family manager), there is a great possibility to supervise the new successor very closely. That creates a principal-agent relationship between the incumbent and the successor. This study defines the relationship between incumbent and successor as "Confidence in the successor's capability to guide the FOB into a profitable future." This study measured the relationship between the incumbent and successor by studying two indicators: "the incumbent's willingness to share confidential information"; and "the recognition given by the incumbent to the successor."

Outside interests of the incumbent

According to Sharma (2001), "the urgency of the incumbent to begin succession will partially depend upon whether he or she has interests outside the business." Therefore, if he or she has an interest in stepping aside, authorized personnel should consider this a matter of fact situation and let him or her leave the position without letting him or her interrupt the BSP. This study defines outside interest of the incumbents as "the level of benefits given to the incumbent after he steps-down from management and the outside activities that the incumbent is involved with at the time succession takes place." Therefore, in this study, was measured this factor from two perspectives: "amount of outside activities" and "reorganization gained through outside activities"

Dependent variables

This study includes both subjective and objective measures to evaluate FOB performance. It was measured subjectively by the initial satisfaction with the business succession process, and it has measured business performance objectively and subjectively.

Initial satisfaction with the business succession process

Cabrera-suárez et al. (2001) and Dyer (1986) suggested using the satisfaction of the incumbent, the successor and other family members with BSP as an indication of the perceived success of the BSP. Sharma et al. (2003a) employed this performance indicator for their study on "predictors of satisfaction with the succession process in family firms." Sharma et al. (2001) collected data to measure satisfaction from incumbents and successors, but no data was collected from family members due to the limitation of the study framework. Their sample framework was FOBs that expected succession within the ensuing five years, and also those for which the event had occurred within the preceding five years. Under this study framework however, this study has collected data from FOBs who had their BSP within the period from 2000 to 2007. Therefore, it has failed to collect data from incumbents and their family members. Therefore, this study has come to the decision to measure initial satisfaction

with the business succession process of the successors of various business units. This study defines initial satisfaction with the business succession process as “perceived satisfaction of succession before post succession FOB performance is accurately known.”

Post succession business performance

In order to be objective, this study considered financial performance the same as business performance. Furthermore, Zahra (1991) emphasises that growth measures for performance may be more accurate and available than accounting measures of financial performance. Rosemond (n.d) (cited in Etzioni, 1964) has reported that performance should be viewed in relation to one or more goals in an organization, and has suggested percentages to measure performances for businesses. In this context, this author agrees that business performance is a valid indicator for assessing the effectiveness of BSP (Morris et al., 1997; and Goldberg, 1996). Hence, this has been used to compare pre and post succession performances of FOBs. Financial outcomes enable managers and business owners to make decisions and plan business development (Jenkins, 1995 as cited in Wang et al., 2004). Financial outcomes are broadly utilized in the SME and entrepreneurship literature (Morris et al., 1997). However, there is broad agreement that no one single financial indicator can accurately and comprehensively capture business performance, particularly in the scope of small firms (Daily and Dollinger, 1992). Taking this into consideration, it is preferable to devise a multiple measure of financial performance and interpret the results based on one indicator in conjunction with other indicators. This study used business performance as a second dependent variable.

There are a number of performance evaluation tools available for profit-oriented organizations. Most of these techniques directly relate to the financial performance of the organization. “Profitability” and “management efficiency” are the indicators commonly used. Return on Equity (ROE), Return on Sales (ROS), Return on Assets (ROA) and Earnings per Share (EPS) are some common examples of profitability indicators. After considering the study population, this study expected to use Average Returns on Assets (ROA) and Average Returns on Sales (ROS).

In order to be subjective, further, this study considered to use a scale to measure successor’s perception about business performance. For that, this study used scale named “the perceived success of the succession process” developed by Venter, Boshoff, and Maas in 2005.

Moderating (Control) variables

Moderating (Control) 1: family member successors

This study defined family member successor as “individuals who have a relationship with the incumbent and family by blood or by law.” In general, the transition will come from generation to generation, but sometimes, due to the unavailability of blood relations; there is consideration given to whether the business should be handed over to more distant, legally binding relations. Thus, this study considers both types of successors as family member successors.

Moderating (Control) 2: Unrelated manager successor

Professionalization refers to the adoption of unrelated managers to fill management positions, especially the CEO’s position (Zhang and Ma, 2009). The adoption of unrelated



managers signifies the separation of ownership and control, or at least it dilutes the family control in the actual management of the business. Under these circumstances, the unrelated manager successor is defined in this study as “an individual who takes full charge of the day-to-day operations while retreating to the board of directors to assume advisory and supervising duties.”

HYPOTHESIS OF THE STUDY

Alternative hypothesis (H₁): The incumbent's interest to let go significantly correlates with the initial satisfaction with succession process.

Alternative hypothesis (H₂): The incumbent's interest to let go significantly correlates with post succession business performance.

Alternative hypothesis (H₃): The relationship between the incumbent and the successor significantly correlate with initial satisfaction with the business succession process.

Alternative hypothesis (H₄): The relationship between the incumbent and successor significantly correlate with post succession business performance.

Alternative hypothesis (H₅): Outside interests of the incumbent significantly correlates with initial satisfaction with the business succession process.

Alternative hypothesis (H₆): Outside interests of the incumbent significantly correlate with the post succession business performance.

Population of the study

According to Dyck et al. (2002) and Vancil (1987) (cited in Sharma et al., 2003a), “rich qualitative studies conducted on succession have all observed that the process is lengthy, and it may take 15–20 years.” Therefore, identifying the exact time period of the BSP is a very hard task (Sharma et al., 2003a). To overcome this however, Sharma et al. (2003a) suggest selecting a sample from a period when involved parties can perfectly remember incidents of the BSP. Therefore, this study screened the population of “FOBs that have done their BSP within the period from 2000 to 2007”. The study cannot include FOBs which have done their BSP after 2007 because three years of post succession business performance is required to evaluate. Under these circumstances, the first screening criterion assumes that the BSP was completed within the time period 2000 to 2007, and secondly it assumes that memories of the BSP are relatively fresh in the minds of the incumbent and that their responses will be accurate. After considering the above-mentioned situations, the study populations are shown below.

“Family owned business has done their business succession process within the period of 2000–2007 with family member successor or unrelated manager in Sri Lanka.”

Due to a national database for screening being unavailable, SME database was used because according to the literature, the majority of SMEs are FOBs (Commission, 2006).

Sample and sample selection method

Different organizations, authors and other interested parties use diverse definitions based on purpose and therefore a universally accepted definition cannot be decided. By considering the study framework, this study used the definition given by Neubauer and Lank (1998), (cited in Mustakallio, 2002) to identify the study population. According to them, a FOB is “any form of business association where the voting control is in the hands of a given family.” According to Sumanasena (n.d)

“The most common categorization based on employees in Sri Lanka is 4 to 49 employees for small-scale enterprises, 50 to 149 for medium scale enterprises and more than 149 employees for the large scale.”

Thus, for this study, the population is defined based on the following criteria:

- 1) The sample unit must fit into the aforementioned definition.
- 2) The SME has had a succession within the period 2000 to 2007.
- 3) A family member successor or an unrelated manager successor has been appointed to the top executive senior position (CEO/ Chairman).

The database managed by the National Chamber of Commerce in Sri Lanka used to distinguish FOBs from SMEs. For selecting sample units, the following procedure has been applied.

Sample elements

Targeted respondents included FOB successors: family member successors and unrelated manager successors that had been appointed within the period 2000 to 2007 in medium-sized FOBs.

Data collection design

A structured study questionnaire that has developed by combining with universal accepted scales and author developed scales.

Table 2: Self developed scales to measure the level of influence come from stakeholders

Stakeholder	Number of statements	Type of measurement
Successors’ factors influencing propensity to take over management	18	5-point Likert-type rating scale ranging from: 1 = strongly disagree; to 5 = strongly agree
Incumbent’s factors influencing their propensity to step aside	10	
Family factors influencing acceptance of the new role	08	
The influence comes from non-family owners and managers	05	

Source: Author developed based on exploratory study

Dependent variables: In addition to the financial data, the study used Venter et al. (2005) “the perceived success of the succession process” scales for collecting business performance information subjectively. The original alpha values for this scale was 0.84. Initial satisfaction with the succession process was measured through the scale developed by Sharma et al. (2003a). This instrument was constructed by 12 statements which were equally weighted. Every independent variable was also a construct calculated as an equally weighted average of the relevant indicators. The original alpha values for this scale was 0.93. The questionnaire was originally developed in the English language, and then translated into Sinhala and the

Tamil language. It was distributed in two formats: Sinhala and English format, or Tamil and English format, to increase the response ratio from the respondents.

Data collection methods

This study utilized postal and electronic mail surveys simultaneously as the data collation method. The questionnaire was sent with a covering letter and return-paid envelope to ensure it was convenient for the respondents to submit their information. The first reminder was sent three weeks after the initial mailing and the second reminder was sent after six weeks. In addition, selected FOBs were personally visited to some selected FOBs in order to get a deeper understanding about their BSPs.

Reliability and validity

To test the internal consistency and reliability of the study, it used Cronbach's alpha. Table 3 reports that Cronbach's alpha values of the variables exceed the 0.7. The study employed the scales developed by Sharma et al. (2003a) and Venter et al. (2005) for the present study. Sharma (2003) and Venter et al (2005) have confirmed that the scales were reliable (Cronbach's alpha values were within the acceptable range). However, these scales were translated to Sinhala and Tamil languages. Therefore, again a reliability analysis was done and all independent and dependent variables were within the acceptable range.

Table 3: Reliability analysis

Construct	Variable	Cronbach's alpha
Incumbent related factors	Incumbent's level of interest to let go	.710
	Relationship between incumbent and successor	.724
	Incumbent's level of outside interest	.735
Business performances		.821
Initial satisfaction with the business succession process		.721

Source: Pilot survey, 2014

Response rate

In total, 156 responses were received during the data collection period. The number of useable returns is 128 (82%) and the number of non-useable returns is 28 (18%). The 28 responses had to be rejected particularly from hypothesis testing, since they did not have several key questions entirely completed. The 128 usable questionnaires were evenly split between two respondent groups: 86 questionnaires received from family member successors, and 42 received from unrelated manager successors.

DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

The normality of the data set was evaluated by Kolmogorov - Smirnov (S - K) and Shapiro - Wilk (S - W) tests. Results are in significant levels of S - K and S - W (greater than 0.05 ($p > 0.05$)). Therefore the normality was assumed (Annexure B). Test for linearity measures whether the relationships between the predictors and the outcome variable are linear. It

was tested through residual plots obtained by SPSS 17.00 and most of the residuals were scattered around zero point and had oval shapes. Box-plot diagrams were used to identify outliers of the above variables and ones the outliers appeared it was replaced by the mean of the sample set. The multicollinearity test was conducted here to disclose whether two independent variables are highly correlated or not. According to the results, there is no strong positive or negative correlation between any pair of variables. It can therefore be concluded that there is no multicollinearity problem between any pair of variables selected for this regression analysis. Further, Scatter plots of regression residuals and Durbin Watson test was used to measure homoscedasticity. The Durbin-Watson statistic has been in the range of 1.75 to 2.25 indicating the values are independent.

Incumbent's factors influencing their propensity to step aside

Incumbent's interest to let go

Table 4: Incumbent's interest to let go

Hypnosis No.	Relationship	Correlation	M	SD	N	Sig.
H1.a1	With initial satisfaction (All successors)	.447**	3.35	.58	128	.000
H2.a1	With post succession performance (All successors)	.283**	3.35	.58	128	.001
H1.a2	With initial satisfaction (Family successors)	.485**	3.29	.56	86	.000
H2.a2	With post succession performance(Family successors)	.431**	3.29	.56	86	.000
H1.a3	With initial satisfaction (Unrelated successor)	.291	3.46	.61	42	.061
H2.a3	With post succession performance (Unrelated successor)	.206	3.46	.61	42	.521

** donate significance at 1 percent level (2-tailed)

Source: Survey data, 2014

The results show that the incumbent's interest to let go positively correlates with initial satisfaction with the business succession process and post succession performance except unrelated manager successor. In the Sri Lankan context, this should not be a serious issue. Most Buddhist and Hindu elders are content to hand over the business in order for the successor to get ready for happiness in the next birth, or to reach "Nirvana" (to stop the recurring process of birth and death). In some cases though, incumbents continue working with FOBs and influence them even after they step down.

Relationship between incumbent and successor

Table 5: The relationship between incumbent and successor

Hypno- sis No.	Relationship	Corre- lation	M	SD	N	Sig.
H3.b1	With initial satisfaction (All successors)	.447**	3.30	.50	128	.000
H4.b1	With post succession performance (All successors)	.360**	3.30	.50	128	.000
H3.b2	With initial satisfaction (Family successors)	.564**	3.30	.53	86	.000
H4.b2	With post succession performance(Family successors)	.439**	3.30	.53	86	.000
H3.b3	With initial satisfaction (Unrelated successor)	.114	3.32	.48	42	.471
H4.b3	With post succession performance (Unrelated successor)	.206	3.32	.48	42	.192

** donate significance at 1 percent level (2-tailed)

Source: Survey data, 2014

According to lengthy discussions with both types successors, some said they received the opportunity to grow and develop under supervision from the incumbent. However, they said it brought mixed results. Due to the close relationship, the incumbent gave all knowledge and other business contacts without any hesitation. In some cases though, the incumbent interfered with business activities either directly or indirectly, and this close relationship infringed into the freedom of the successor's decision making. The new successor though cannot take negative steps against the incumbent though, due to the closest relationship they have.

Some new successors strongly emphasise the positive points they gain from the incumbent such as self-confidence, encouragement and supervision during the grooming stage, whereas some successors complain about disturbances, negative responses to incidents, poor feedback and negligence.

Outside interests of the incumbent

Table 6: Outside interests of the incumbent

Hypno- sis No.	Relationship	Corre- lation	M	SD	N	Sig.
H5.c1	With initial satisfaction (All successors)	.346**	3.13	.40	128	.000
H6.c1	With post succession performance (All successors)	.187*	3.13	.40	128	.035
H5.c2	With initial satisfaction (Family successors)	.273**	3.09	.44	86	.001
H6.c2	With post succession performance(Family successors)	.260*	3.09	.44	86	.016
H5.c3	With initial satisfaction (Unrelated successor)	.051	3.22	.30	42	.748
H6.c3	With post succession performance (Unrelated successor)	.182	3.22	.30	42	.249

* donate significance at 5 percent level (2-tailed) ** donate significance at 1 percent level (2-tailed)

Source: Survey data, 2014

When the incumbent has additional interests, apart from business activities, it positively correlates with the successor's initial satisfaction with the business succession process and post succession performance. This reduces the level of interest shown toward only business activities. In Sri Lanka, under Buddhist and Hindu cultural environments, people tend to concentrate on religious work as they become older. Generally, such people are happy to step aside from business activities, especially in order to begin their new role with religious and social work activity.

Table: Acceptance and rejection of null hypothesis (influential factors and initial satisfaction about business succession process)

Hypnosis No.	Family member successor	Unrelated manager successor	All Successors
H3.a1	Rejected	Supported	Rejected
H3.b1	Rejected	Supported	Rejected
H3.c1	Rejected	Supported	Rejected

Source: Survey data,

Table: Acceptance and rejection of null hypothesis (influential factors and post succession business performances)

Hypnosis No.	Family member successors	Unrelated Manager successors	All successors
H3.a2	Rejected	Supported	Rejected
H3.b2	Rejected	Supported	Rejected
H3.c2	Rejected	Supported	Rejected

Source: Survey data,

CONCLUSIONS

When the incumbent is getting close to retirement, the FOB and the owner-family is in a dilemma about the new successor appointment, and success after the new appointment. If this process fails, that occurs just occasionally, it is the biggest loss in the entire life of the business entity. It is clearly not a regular incident in these generic types of businesses. Succession usually means one generation handing management to the next generation. Most managers and family members do not have any experience with business succession processes. On some occasions, just the incumbent has some understanding of what is going to take place, due to the fact that he was the successor in the last transition.

The relationship between the incumbent and the successor is the next critical factor. If the incumbent has developed a good relationship with the successor, it directly increases the successor's confidence, and opens a path to pass knowledge from the incumbent to the

successor and to become aware of other supportive hands around the FOB including customers and suppliers. Therefore, the incumbent's involvement is vital. Their involvement developing family harmony is another critical role.

BIBLIOGRAPHY

- AMERICAN FAMILY BUSINESS SURVEY. The Arthur Andersen/Mass Mutual American family business survey, [online], 1997, [quot. 10 February 2010]. Available on World Wide Web: <http://www.arthuranderse n.com/CFB.97surv.asp>.
- BROCKHAUS, R. H. Family Business Succession: Suggestions for Future Study. J. of Family Business Review, 2004, vol. 54, iss. 4, p. 105-114, ISSN: 0894-4865.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, J. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005, vol. 29, iss. 5, p. 555-576, ISSN: 15406520.
- DE MASSIS, A., CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J. Factors preventing intra-family succession, J. of Family Business Review, 2008, vol. 21 no. 2, p. 183-199, ISSN: 0894-4865.
- MORCK, R., YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. J. of Entrepreneurship Theory and Practice, 2003, vol. 27, iss. 4, p. 367-382, ISSN: 10422587.
- MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. O., ALLEN, J. A., AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions, J. of Business Venturing, 1997, iss. 12, no. 5, p. 385-401, ISSN: 0833-9026.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., PABLO, A. L., CHUA, J. H. Determinants of initial satisfaction business succession process in Family Firms: A Conceptual Model. J. of Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, vol. 26, no.2, p. 17-35, ISSN: 1368-265X.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H., Succession planning as planned behaviour: Some Empirical Results, J. of Family Business Review, 2003b, vol. 37, iss. 4, p. 42- 58, ISSN: 0894-4865.
- SHARMA, P., IRVING, P.G. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. Entrepreneurship, J. of Theory and Practice, 2005, vol. 29, no.1, p. 13-33, ISSN: 1540-6520.
- SUMANASENA, K-Country Paper Sri Lanka. [online] N,D, Sri Lanka Chamber of Small Industries, [quot. 18 December 2010]. Available on World Wide Web: <<http://www.sphconsultants.com/icsi/anka.pdf>>.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, J. of Business Venturing, [online], 1991. [quot. 25 March 2014]. Available on World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269190019A>.

KONTAKT:

Dr. A. Chamaru De Alwis

PhD (CZ), M,Sc (Mgt) Sri J, B.Sc (Busi.Admin) Special Sri J

Senior Lecturer - 1/ Management Consultant, Department of Human Resource Management

Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya

dealwisac@gmail.com, Sri Lanka TEL:094711643 225

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

10. 09. 2015. usporiadal SAM seminár na ktorom predstavil spoločnosť z SRN – DEHOGA, WESTFALEN, zaoberajúcej sa rozvojom podnikania v oblasti cestovného ruchu (hoteliérstvo a reštaurácie). Cieľom seminára bolo uvedenie námetov pre spoločné podnikanie v krajinách SR a SNR. V predložennom príspevku oboznamujeme našich čitateľov úvodným predstavením spoločnosti DEHOGA podľa prezentácie na menovanom seminári.

SPOLUPRÁCA SLOVENSKA A NEMECKA V CESTOVNOM RUCHU (DEHOGA WESTFALEN)

Dr. Wolfgang HENKE

1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O DEHOGA WESTFALEN

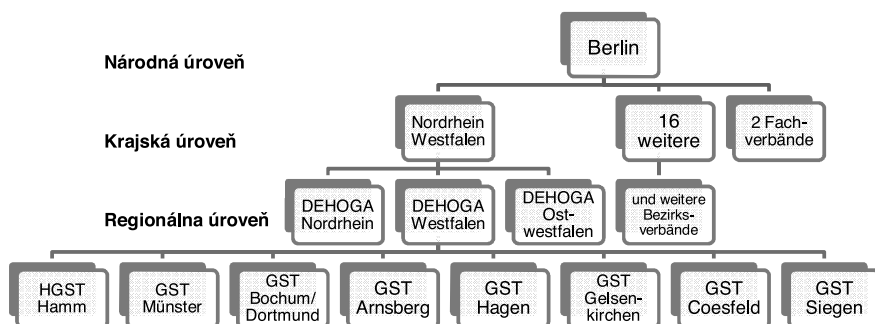
- regionálna časť nemeckého hotelového a reštauračného zväzu

Dehoga Westfalen (nemecký hotelový a reštauračný zväz Westfalen) je takmer samostatný spolok, ktorý spadá pod národnú organizáciu Dehoga Berlín. Táto spomínaná organizácia je zodpovedná za komplexné národné činnosti ako napríklad za reklamy, lobing, rokovania o sadzbách či zlepšení pracovných podmienok a za národné verejné práce. Okrem týchto činností a okrem každoročného poplatku spomínanej nemeckej spolkovej organizácii, vypočítanému na základe počtu členov, sa môže Dehoga Westfalen považovať za samostatnú spoločnosť.

Sedemnást regionálnych a dve profesijné združenia sú podriadené nemeckej Dehoga spolkovej organizácii v Berlíne.

Dehoga Westfalen pozostáva zo siedmich úradov. Regionálne úlohy sú sústreďované a vykonávané v sídle firmy v meste Hamm. Nižšie je uvedená štruktúra dcérskych spoločností:

Münster, Bochum/Dortmund, Arnsberg, Hagen, Siegen, Coesfeld a Gelsenkirchen.



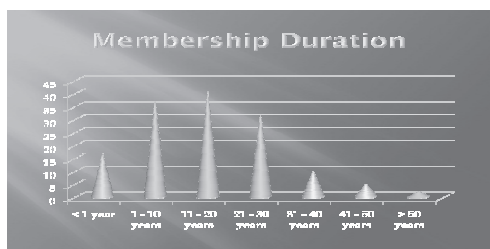
Je zrejmé, že celá štruktúra organizácie má veľa prepojení. Miestne zväzy sú nadriadené dcérskym spoločnostiam. Vedenie miestnych zväzov je obvykle vykonávané čestnými osobami, čo znižuje výdavky organizácie. Čestné osoby totiž v tomto prípade nepoberajú plat.

Bez čestného personálu by financovanie zväzu nebolo pre Dehogu možné. Dôležitosť takýchto členov je nespochybniteľná.

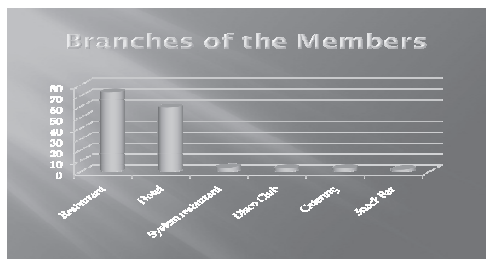
Zo všetkých regionálnych organizácií v Nemecku, je najvyšší počet členov práve v Nord-Rhein Westfalen

2. DÔLEŽITÉ ČÍSELNÉ ÚDAJE O DEHOGA WESTFALEN A JEJ ČLENOV

Pre získanie lepšieho prehľadu sú nižšie uvedené niektoré dôležité čísla Dehoga Westfalen:



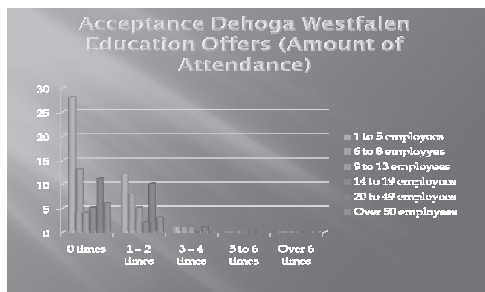
Výsledky poukazujú na vysoký priemer dlhotrvajúcich členstiev. Už z prvého pohľadu to môže byť znak veľmi vysokej spokojnosti zákazníkov. Dehoga Westfalen taktiež profituje z jej monopolného postavenia na trhu. A predsa, dlhotrvajúce vzťahy majú vo väčšine prípadov pozitívny ohlas.



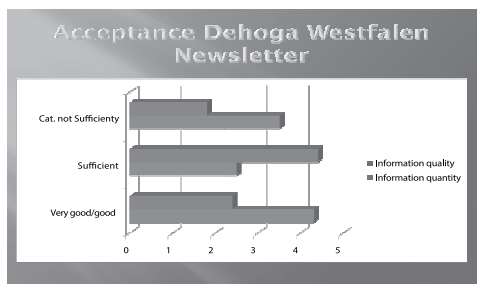
Náš výskum poukazuje na najvyšší počet členov v dvoch kategóriách, v reštauráciách a hotelierstve. V budúcnosti by sa Dehoga Westfalen mala sústreďovať na tieto dve skupiny. Navyše, je pochopiteľné, aby sme sa sústreďovali práve na tieto oblasti.



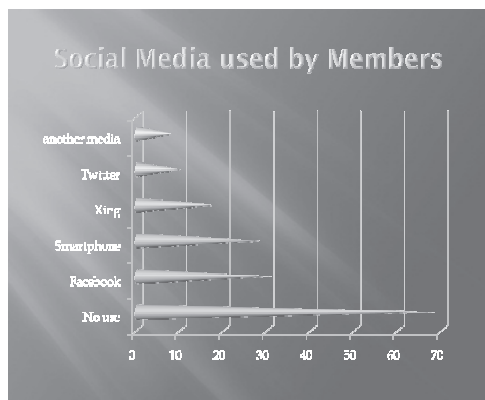
Vzhľadom na náš výsledok je zrejmé, že sa väčšina členov nachádza v prvej skupine a nezamestnávajú viac ako päť zamestnancov. Pre nás je podstatný ten fakt, že máme väčšinu klientov v kategórii s najmenším členským poplatkom.



Možnosti vzdelávania sú využívané vo všetkých skupinách. Je to záúčtované osobitne. Práve preto to nie je súčasť štandardného poplatku. Očividne by potreba tréningu a informácií mala motivovať Dehogu Westfalen aby zriadila vysoko kvalitné kurzy. Pomáha to totiž prehĺbiť pozitívne názory a zmysľovanie v biznise. Ku koncu by to malo dospieť ku spokojným zákazníkom alebo aj ku nájdeniu nových zákazníkov.



Výsledok je naozaj pozitívny. Podľa nášho prieskumu je len 6 zo 144 členov nespokojných. Preto by sa Dehoga Westfalen mala držať jej dobrej štruktúry, ale taktiež vždy vziať vonkajšie zmeny do úvahy, aby sledovala dopad dôležitých zmien v živote, podstatných v jej spravodajstve.



Výsledok ukazuje že sociálne siete sú do určitej miery kľúčovým prvkom pre klientov Dehoga Westfalen. Napríklad facebook vyzerá byť tou pravou sociálnou sieťou na komunikáciu a propagovanie. Organizácia by si toho mala byť vedomá a prinajmenšom si založiť účet na prejednávanie najpodstatnejších noviniek so svojimi zákazníkmi, k čomu patria aj právne záležitosti. Takýto krok vytvára pocit mladšej a novej spoločnosti ktorá je štruktúrovaná pre budúcnosť. Združenie potrebuje samozrejme osobu, ktorá vie pracovať s počítačom a bude zodpovedná za komunikáciu.

3. NÁMETY NA SPOLUPRÁCU S DEHOGA WESTFALEN

Možnosti spolupráce s Dehoga Westfalen sme zhrnuli takto, samozrejme sme vždy otvorení aj pre ďalšie návrhy:

Vzdelávanie

Možnosť spojenej vzdelávacej organizácie. Pokrývalo by to:

- Zámenu učiteľov.

- Zámenu materiálu.
- Zámenu informácií.
- Spojené semináre.

Spravodajstvo

V spravodajstve by to zahŕňalo:

- Ohodnocovanie spoločných záujmov a písanie názorov do spravodajstva.
- Poskytovanie diplomových prác študentom a rozoberanie ich výsledkov v spravodajstve.

Sociálne siete

Dehoga Westfalen uvažuje aj nad spoločnými aktivitami a prezentáciami na sociálnych sieťach s výhodami:

- Prejavenie medzinárodného ducha.
- Zvýšenie reputácie v Nemecku a na Slovensku.

Výskum

Chceli by sme vás zahrnúť spoločne s nami do výskumných aktivít:

- Spoločný výskum.
- Založenie spoločného podniku na výskum trhu.

Spoločné aktivity na európskych projektoch

Dehoga Westfalen by chcela spoločne s inými inštitúciami pracovať na európskych projektoch.

4. KONTAKT

Tešíme sa na Váš kontakt s nami a na vašu spoluprácu s Dehoga Westfalen.

Prosím použite tieto možnosti kontaktu:

DEHOGA WESTFALEN E.V.

Gabelsbergerstr. 18, 590 69 Hamm

Tel.: 0049 (0) 23 85 / 93 27-0 Fax: 0049 (0) 23 85 / 93 27-22

Email Dr. Wolfgang Henke (CEO Dehoga Westfalen): henke-mobil@hoga-westfalen.de

Webstránka Dehoga Westfalen: <http://www.dehoga-westfalen.de>

5. A ČO ĎALEJ ?

Zorganizovali a prezentovali sme určitú možnosť medzinárodnej spolupráce s takým cieľom, s ktorým sme sledovali rozvinutie určitých aktivít, ktoré by mohli prispieť k intenzívnemu rozvoju nášho cestovného ruchu, jej inštitúcií, spoločností a organizácií. Na myslí sme mali najmä oblasť stredného a univerzitného školstva, ktorá sa zameriava na cestovný ruch, turizmus, hotelierstvo, gastronómiu, apod., ako aj na príslušné spoločnosti, spoločenstvá aj jednotlivé podniky či združenia.

Obraciame sa na vás vážení čitatelia a sympatizanti s prosbou, prispieť k rozvinutiu tohto úvodného vstupného kroku, ktorý sme zorganizovali, aby predstavená ponuka sa dostala k osobám a inštitúciám, ktoré by mohli a chceli vstúpiť do „vlakú“ predstavenej spolupráce, ktorá by sa „mala pohnúť vpred“.

Za pomoc vám už dopredu srdečne ďakujeme.

F. Lipták, v mene predstavenstva SAM.

Líderstvo je dnes veľmi často sa opakujúcou témou. Každé jeho ďalšie spracúvanie prináša niečo nové, iný uhol pohľadu, výsledky empirických výskumov i novo formulované odporúčania. Takto je to aj s prezentovaným príspevkom, ktorý sa orientoval na tematiku líderstva zo zorného uhla spätého s jeho negatívnymi stránkami.

NEETICKÉ A NEZODPOVEDNÉ SPRÁVANIE LÍDROV VO VRCHOLOVÝCH MANAŽÉRSKÝCH POZÍCIÁCH

Bc. Petra NÉMETHOVÁ - Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ABSTRACT: *The goal of paper based on documents and information from the case study was to solve case of unethical behavior of manager by employees from selected company and show a perception of unethical and irresponsible behavior from managers side. We emphasized the importance of supervisors ethics behavior based on personal meetings with selected managers and employees from Slovak and foreign companies and defined the characteristic, which supposed to have ethical and responsible leader. The result of giving issue is to show the importance of ethical behavior in companies, and suggestion of possible solving procedures in case of unethical and irresponsible behavior of managers.*

KEY WORDS: *ethics, leadership, ethical behavior of managers, unethical and irresponsible behavior of managers.*

ÚVOD

Etika je jedinečná a výlučne ľudská záležitosť. Je všade prítomná, či už v správaní a konaní jednotlivcov, alebo v rôznych organizačných štruktúrach. Poslednú dobu sa mladý človek doslova „naháňa“ za peniazmi, buduje kariéru, zabezpečuje bývanie a zabúda na hodnoty, ktoré uznávali naši predkovia.

V médiách je častokrát spomínané nezodpovedné správanie manažérov nielen v malých podnikoch, ale aj v nadnárodných korporáciách. Tým sa vytvoril priestor pre výskum etiky a morálnych hodnôt v rámci predloženého príspevku.

Cieľom príspevku bolo zdôrazniť problematiku neetického a nezodpovedného správania sa manažérov, jej dopad na chod podniku, riešiť prípad neetického a nezodpovedného správania sa manažéra vybraného podniku, navrhnúť možné riešenie situácie a definovať vlastnosti, ktoré by mal mať etický a zodpovedný vodca.

Príspevok syntetizuje výsledky prieskumu realizovaného dotazníkovou metódou. Keďže našim zámerom bolo porovnať to, ako vnímajú dôležitosť etiky nielen zamestnanci, ale aj samotní manažéri, vytvorili sme dva dotazníky – jeden bol určený zamestnancom a druhý manažérom. Výskumnú vzorku tvorilo 22 respondentov, z čoho bolo 12 zamestnancov a 10 manažérov. Návratnosť dotazníkov bola na úrovni 100 percent a veková štruktúra respondentov bola od 20-50 rokov.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ETIKY A ETICKÉHO VODCOVSTVA

Pojem etika má interdisciplinárny charakter, pretože sa s ním môžeme stretnúť vo viacerých vedných disciplínach, napríklad vo filozofii, psychológii, sociológii a podobne.

E. Barbor v knihe *Etika* hovorí: „Etika je odvodená z gréckeho slova *ethicos* alebo *étos*, čo znamená charakter.“[1] Z tohto významu sa etika rozumie ako filozofická veda, ktorá sa zaoberá morálkou ľudského správania alebo ľudskou činnosťou. P. Bojanovský definuje etiku ako „všetko to, čo je blízke dobru srdca, či cnosti“.[2] V užšom slova zmysle označuje etika pocity a pohnútky, ktoré vedú najmä k potlačeniu vlastného dobra v prospech dobra druhých, čiže k prosociálnemu správaniu sa, k altruizmu. Etika predstavuje nešpecifické motivácie k nezištnému správaniu sa. P. Bojanovský etiku charakterizuje „ako princíp, ako záväznú normu slúžiacu určitému cieľu, za aký možno považovať napr. desatoro Božích prikázaní uvedených v Biblii“.[3] Inokedy sa zdôrazňuje, že takéto predstavy a spôsoby správania sú podľa okolností prispôsobené aktuálnej situácii a mali by sa konať pri pocite dobra a súcitu s trpiacimi.

Z teoretického hľadiska existujú teórie etiky, ktoré sa používajú za účelom štúdia etiky a vedenia ľudí. Teórie etiky môžeme rozdeliť do dvoch veľkých skupín. Prvá skupina sa zaoberá teóriou správania sa a jeho dopadmi a druhá skupina sa zaoberá charakterom.

Vodcovské schopnosti manažéra rozhodujú o výkonoch organizácie, skupiny a častokrát aj o prosperite národov či štátov. Mnoho ľudí si myslí, že vodcovské schopnosti sa dedia alebo sú dané „zhora“, ale pravdou je, že sa dajú naučiť a vytréňovať. Prvým predpokladom k tomu, aby bol niekto dobrým vodcom, je poznať kľúčové charakteristiky osobnosti a treba upozorniť, že to nie je len o charizme a vonkajšom vyžarovaní.

A. Havard vo svojom diele *Zodpovedné líderstvo* hovorí že „vplyv je podstatou vodcovstva a môže mať podstatný dopad na život a osud celej organizácie.“ [4] Podľa Giniho, „vodcovia nepoužívajú kontrolu, ale silu, teda moc, ktorú by mali používať múdro a dobre.“[5] Silní vodcovia môžu kariérne rásť a plniť ekonomické ciele aj na úkor organizácie a celej firmy. Navyše tým, že sa niekedy neetické praktiky zdajú byť legitímne, vodca môže mať vplyv na ostatných členov aj v negatívnom zmysle, a to praktizovať tzv. trestné činy poslušnosti. Veľký potenciál pre zneužitie právomoci je jedným dôvodom, prečo ľudí zaujímajú etické aspekty vodcovstva. Ďalším dôvodom podľa A. Havarda je „klesajúca dôvera verejnosti v podnikanie a nezodpovední vodcovia, ktorí boli zverejnení za opakované škandály v rôznych knihách a filmoch.“[6]

Etické vodcovstvo môžeme definovať rôznymi spôsobmi. Podľa autora knihy *Ethical leadership* B. Graca by každá definícia mala obsahovať hodnoty, charakteristiky a správanie lídrov. Porozumeniu konceptu etického vodcovstva bola venovaná značná pozornosť v poslednom desaťročí. B. Grace v knihe *Ethical leadership* uvádza dva typy vodcovstva na upresnenie a lepšie porozumenie etického vodcovstva, a to transakčné a transformačné vodcovstvo.

Transakčné vodcovstvo sa zaoberá transakciami, čiže činnosťami každodenného života. Transakčné vodcovstvo je definované ako „zachovať status quo, čiže súčasný stav vyvolaným.“[7] Transakčné vodcovstvo je odmietnuté ako forma vedenia, pretože jeho snaha udržať status quo môže byť ľahko obhájitelná ako riadenie, nie ako vedenie.

Transformačné vodcovstvo je opakom transakčného vodcovstva. Je definované ako „zmena status quo pre spoločenské dobro.“ Lídri tohto typu vedia, čo chcú a robia zmeny, aby fungoval systém v spoločnosti.

B. Grace definuje etické vodcovstvo ako „kombináciu transformačného a transakčného vodcovstva“.[8] Cieľom etického vodcovstva je podporovanie spravodlivosti a všeobecného

dobrá. Zameriava sa na vnútorné atribúty, a to myseľ a duch, povzbudzuje jednotlivca k celistvosti a integrite vnútorného a vonkajšieho prostredia a zároveň morálne a eticky posúva spoločnosť. Etické vodcovstvo znamená dodržiavanie zásad a zámerov transformácie a transakcie. V oboch prípadoch sa tieto formy etického vodcovstva snažia zmeniť víziu, aká kultúra a spoločnosť môže byť.

P. Northouse vo svojej knihe opisuje 5 princípov etického vodcovstva. Ich počiatky siahajú až do dôb Aristotela. Dôležitosť týchto princípov sa ukázala v rôznych disciplínach, vrátane biomedicínskej etiky, etiky podnikania, psychológie a vo výskume vodcovstva. Tieto zásady a princípy poskytujú základ pre rozvoj základných atribútov etického vodcovstva.[9] Princípmi etického vodcovstva sú rešpekt, služba, spravodlivosť v posudzovaní a hodnotení, poctivosť a vytváranie spoločenstiev.

V poslednom období sa častokrát stretávame s príkladmi neetického a nezodpovedného správania sa manažérov nielen v obchodných spoločnostiach, malých predajniach, ale dokonca aj v nadnárodných korporáciách medzinárodného významu. Príkladom môže byť Samsung na Slovensku a mnohé ďalšie organizácie.

Neetické a nezodpovedné správanie je častokrát označované pojmom šikana na pracovisku. Je veľmi dôležité odhadnúť takéto správanie včas zo strany poškodeného a taktiež v záujme manažéra a spoločnosti ho eliminovať. Motívom býva v mnohých prípadoch závisť a konkurencia. G. Craciun definuje neetické správanie ako „morálne zásady a normy, ktoré sú poškodené a bežne sa vzťahujú k podvádzaniu, ktoré odráža relatívne menej závažné prípady vlastného záujmu, aj keď mnohé z toho sú nelegálne a často hraničné s právnym rámcom.“[10]

Existuje veľa foriem neetického a nezodpovedného správania sa, napríklad bullying, staffing, slovná šikana a iné. Veľmi dôležité v dnešnom svete je nájsť odpoveď na otázku, kto je odolnejší voči neetického a nezodpovednému správaniu sa manažérov? Rôzne výskumy a skúsenosti zamestnancov hovoria, že odolnejšími voči všetkým formám neetického a nezodpovedného správania sa manažérov sú optimisti, taktiež ľudia, ktorí majú dobré rodinné zázemie, dokonca ľudia, ktorí sa správne stravujú, nefajčia a majú možnosť lepšej zdravotnej starostlivosti.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: NEETICKÉ A NEZODPOVEDNÉ SPRÁVANIE V SPOLOČNOSTI TCHIBO, S.R.O. [11]

Manažérom a zamestnancom bola pred vyplnením dotazníka predložená nasledovná prípadová štúdia, ktorá vychádza z reálnych podmienok.

Gabriela je zamestnankyňa spoločnosti Tchibo s.r.o. Počas svojho života a pôsobenia v tejto spoločnosti sa svojou šikovnosťou dokázala vypracovať na vedúcu pobočky. Jej problémy na pracovisku sa začali okolo roku 2012, keď sa jej ambicióznosť postupne prestala páčiť regionálnej vedúcej Pavle. Gabriela je kontrolovaná regionálnou vedúcou, ktorá sa začína zaujímať o prácu svojej podriadenej čoraz viac. Na jednej strane akceptuje, že v kancelárii vedúcej pobočky visí približne šesť diplomov od vedenia spoločnosti za jej šikovnosť, no Pavle to nestačí a postupne sa začínajú objavovať „dobré mienené rady a napomenutia.“

Gabriela si svoju prácu robí poctivo. V očiach najvyššieho vedenia spoločnosti má dobré meno a vedenie to pravidelne oceňuje formou odmeny nielen pre Gabrielu, ale aj pre všetkých jej zamestnancov. Zamestnanci pracujú s úsmevom na tvári, sú spokojní a zákazníci radi nakupujú a cítia sa v predajni dobre. Pavla však udeľuje ďalšie rady, chodí častejšie na kontroly a v čase neprítomnosti Gabriely na pracovisku sa na ňu vypytuje a hľadá akékoľvek chyby. Zamestnanci sú zmätení a dobrá nálada sa postupne kazí. Po nešťastnom páde Ga-



briely a jej neplánovanom odchode na liečenie sa Pavle naskytne príležitosť poškodiť Gabriele. Gabriela po návrate z PN-ky zisťuje stratu darčkových poukazov a peňazí v hodnote približne 700 eur. Gabriela postupuje podľa interných smerníc a nahlasuje zmiznutie regionálnej vedúcej. Pavla však namiesto riešenia frontálne zaútočí na Gabrielu a podstrčí jej na podpis dohodu o uznaní dlhu a nespomenie jej, že je to presný a právne záväzný dokument. Rozrušená a nespravodlivosťou zničená Gabriela sa zverí svojmu kamarátovi, ktorý je zároveň právnikom a udalosti naberajú rýchly spád. Regionálna vedúca začína svoju podriadenú očierňovať v očiach vrcholových šéfov, zvýšila frekvenciu kontrol, mítingov a hľadá dôkazy proti Gabriele. Na jednom stretnutí dokonca nechá postaviť pred Gabrielu všetkých zamestnancov a vyzve ich, aby povedali, čo sa im nepáči na vedúcej a Gabriela je verejne ponížená. Napriek tomu, že Gabriela trvá na tom, aby sa vyšetrila krádež, je upozornená, že Tchibo si neželá vyšetrovanie štátnych orgánov. Celým výsledkom je, že Gabriela dostane pokarhanie za stratu poukážok s odôvodnením, že pred odchodom na PN-ku neprepočítala a neskontrolovala všetky poukážky.

Dúfajúc, že po pokarhaní a zaplatení škôd je všetko v poriadku, pokračuje v práci a prijíma novú zamestnankyňu. Najprv je všetko v poriadku, no počas dovolenky sa dozvie, že nová pracovníčka to napokon vzdala. Po návrate z dovolenky ju však čaká šok. Navštívi ju Pavla a zaútočí s obvinením, že pracovníčka odišla z Tchiba kvôli Gabriele. Gabriela je vyzvaná, aby prišla na druhý deň do práce. Z Prahy prišiel člen top manažmentu Tchiba Erik, ktorý dáva okamžitú výpoveď Gabriele. Teda Gabriela mala na výber okamžité rozviazanie pracovnej zmluvy dohodou s dvojmesačným odstupným alebo okamžitú výpoveď pre hrubé porušenie pracovnej disciplíny.

Zmätená Gabriela chce zavolať svojmu kamarátovi právnikovi, no manažéri jej nedovolia volať. Kamarát koná a ide do pobočky Tchiba, kde sa celá udalosť deje. Po príchode sa dožaduje účasti na rokovaní, no ani člen top manažmentu, ani personálna šéfka mu to neumožňujú. Napriek tomu žiada, aby mohol ako splnomocnený Gabrielou byť prítomný na rokovaní, ale personálna šéfka ho vykazuje z predajne. Gabriele zakazujú opustiť priestor predajne, aby sa nemohla stretnúť s právnikom. Zabuchnú dvere a zadržiavajú ju v priestore skladu. Po tomto sa snaží právny zástupca kontaktovať Gabrielu telefonicky, ale keď zazvoní telefón, personalistka Gabriele vykrúti ruku s telefónom, ktorý jej odoberie. Namiesto sprístupnenia právnej pomoci ju začnú tlačiť k múru a dávajú jej minútu na to, aby sa rozhodla, či prijme rozviazanie dohodou, alebo okamžitú výpoveď. To všetko sa dialo za zatvorenými dverami, pred ktorými stáli ľudia ochotní Gabriele pomôcť.

Po minúte vyšla Gabriela s opuchnutou, uplakanou tvárou a podpísanou dohodou o rozviazaní pracovného pomeru. Po odchode Gabriely prišla na pobočku Pavla, ktorá oznamuje šokovaným podriadeným, že teraz bude poriadok a pokoj. Predstavila im novú vedúcu, ktorá bola pripravená na prevzatie funkcie už viac ako mesiac. Ešte väčšie prekvapenie prišlo na druhý deň, keď sa zamestnanci dozvedeli, že nová zamestnankyňa, ktorá údajne dala výpoveď kvôli Gabriele, ju v skutočnosti nikdy nepodala.

Priatelia Gabriely sa rozhodli kontaktovať po všetkých týchto udalostiach vedenie Tchiba v Prahe. Po niekoľkých výzvach sa Tchibo vyjadrilo, že nemá záujem o komunikáciu tohto druhu. Priateľom to nedalo a pátrali ďalej po spoločnosti Tchibo a pri preskúmaní pracovných pomerov zistili, že napríklad v prípade nadčasov núti vedenie Tchiba, aby vedúci a zamestnanci upravovali výkazy o nadčasoch podľa Zákonníka práce, hoci v skutočnosti v súlade s ním nie sú. Nebýva výnimkou, že zamestnanci „ťahajú“ dvanásťhodinové zmeny aj niekoľko dní po sebe, najmä počas víkendov.

Po prepustení obľúbenej Gabriely klesli tržby v danej prevádzke, dvaja pôvodní zamestnanci pobočky už kvôli neznesiteľným pomeroch podali sami výpoveď. Gabriela si na pamiatku nemohla ani odnieť svoje diplomy za dosiahnuté úspechy s odôvodnením, že to nie je jej majetok. Po všetkých nátlakoch to psychicky neznesla a bola nútená vyhľadať pomoc odborníkov.

ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU U ZAMESTNANCOV

V prvom dotazníku sme sa zamerali na získanie názoru zamestnancov na predloženú prípadovú štúdiu z reálneho prostredia. Dotazník bol zostavený zo 7 otázok. Otázky boli otvorené, z toho v dvoch otázkach mali zamestnanci možnosť výberu. Prieskum sa uskutočnil na vzorke 12 zamestnancov a veková štruktúra zodpovedala rozpätiu 20 až 50 rokov. Návratnosť dotazníka bola 100 %. Na vyplnenie dotazníka sme využili metódu riadeného rozhovoru, vďaka ktorej sme získali presnejšie informácie.

Prvá časť dotazníka sa zaoberá charakteristikou etického správania a dôležitosťou etického správania. Skladá sa z dvoch otázok, na ktoré mohol zamestnanec odpovedať podľa vlastného uváženia. Prvá otázka sa týkala dostatočnej informovanosti na posúdenie situácie, na ktorú polovica zamestnancov odpovedala, že na reálne posúdenie situácie chýbal názor druhej strany a podané informácie boli jednostranné. Druhá otázka sa týkala dôležitosti etickosti. Otázka znela: „**V čom spočíva etické správanie nadriadeného v podniku?**“ Túto otázku zamestnanci vyhodnotili vymenovaním najdôležitejších vlastností, aké by mal mať etický manažér a líder. Zamestnanci sa zhodli, že manažéri by mali konať dobro, aktívne sa zaujímať o pocity zamestnancov, riešiť veci systematicky a mali by zamestnancov správne motivovať ku kariérnemu rastu, dodržiavať etický kódex, byť rozumný a ľudský. V nadväznosti na druhú otázku sme sa pýtali zamestnancov, či si myslia, že **spôsob riešenia problému Pavly ako regionálnej vedúcej bol etický**. Každý z opýtaných zamestnancov reagoval na túto otázku rovnako, a to, že spôsob riešenia bol neetický a nekorektný. V ďalšej časti dotazníka sme prešli na konkrétne spôsoby riešenia danej situácie, kde sa ukázala rôznorodosť riešenia situácie. Otázka znela: „**Ako by ste sa správali, ak by ste boli v Gabrielinej situácii?**“ 34% zamestnancov by sa rozhodlo riešiť situáciu ústne so svojimi nadriadenými a vrcholovým manažmentom. Až 50% zamestnancov by sa poradilo s právnikmi a riešilo by vzniknutú situáciu súdnou cestou. 8% zamestnancov by využilo pomoc polície a 8% opýtaných zamestnancov by sa nezapodievalo neetickým a nezodpovedným správaním Pavly a odišli by zo zamestnania. V ďalších dvoch otázkach mali zamestnanci možnosť výberu spôsobu riešenia, ak by boli na strane Gabriely, čiže obeť a na strane kolegu Gabriely. V prípade, že by sa zamestnanci organizácie ocitli v pozícii obeť, čiže Gabriely, preferovali stratégie riešenia tejto situácie by boli nasledovné:

Rozhovor s agresorom uviedlo 8% zamestnancov. Obsahom rozhovoru by boli otázky týkajúce sa konkrétnych dôvodov správania agresora, čiže v našom prípade Pavly a požiadavky na zmenu takéhoto konania a správania s odôvodnením, že je to pre Gabrielu nepríjemné a ovplyvňuje to jej pracovný výkon. Objavil sa aj názor, že pri rozhovore s agresorom by sa mohla celá situácia vyriešiť, pretože by agresor dostal spätnú väzbu, ktorá mu možno chýbala a zlepšil by sa celkový výkon spoločnosti.

Rozhovor s priamym nadriadeným uviedlo 59% zamestnaných. Obsahom rozhovoru by bola nespokojnosť Gabriely s pokynmi a správaním Pavly, ktoré obmedzujú jej pracovné výkony a kariérny rast. Výhodou by malo byť aj porovnanie pracovných výkonov v minulosti a súčasnosti, keďže v minulosti mala Gabriela veľké úspechy. Pri rozhovore s priamym na-



driadeným by respondenti dúfali v konfrontáciu so samotnou Pavlou a Gabrielou, odôvodnenie ich správania a následné vyriešenie situácie uvedením si chýb oboch strán, ústnym ospravedlnením oboch strán a pokračovanie v napredovaní spoločnosti.

Využitie zákonnej normy by preferovalo 33% zamestnancov. Z toho 17% by volilo súdnu cestu za šikanovanie a diskrimináciu na pracovisku.

Ani jeden zamestnanec by nevolil pomoc v inštitúcii, ktorá rieši konkrétne situácie takéhoto typu, taktiež by sa žiaden zamestnanec nevzdal a nehľadal si inú prácu.

V prípade, že by sa zamestnanci organizácie ocitli v pozícii kolegu obete, čiže Gabriely, riešili by situáciu nasledovne:

25% zamestnaných by Gabrielu obhájili, pretože by verili v úspešné vyriešenie situácie, prípadné prepustenie Pavly a pokračovanie práce v dobrom kolektive, ktorý dotvárala aj Gabriela. Boli by ochotní obhájiť Gabrielu aj na súde, nielen v samotnej spoločnosti.

42% zamestnaných by volilo psychickú podporu Gabriely, aby sa to nikto nedozvedel. Dôvodom je strach zo straty zamestnania a nedôvera v úspešné vyriešenie prípadu. Taktiež uviedli, že kvôli nepoznaniu Pavlinej motivácie by mohli obeti viac uškodiť ako pomôcť, prípadne by mali pociť viny.

33% zamestnaných by iniciovalo zapojenie ostatných kolegov do hľadania pomoci s odôvodnením, že vedenie by to akceptovalo ako hromadnú sťažnosť s reálnym základom. Taktiež to odôvodnili tak, že čím je väčší počet sťažujúcich, tým to má väčší vplyv daný problém začať riešiť.

V poslednej časti dotazníka sme sa pýtali, či **zamestnanci evidujú aktivity manažérov na podporu etického správania v spoločnosti, kde pracujú**. 62% zamestnancov neeviduje žiadnu aktivitu na podporu etického správania. Prijali by nejaké aktivity, minimálne stretnutia s manažérmi raz za mesiac s cieľom prekonzultovať situáciu v spoločnosti, uvítanie nového zamestnanca a pod. 25% zamestnancov vie, že majú v spoločnosti etický kódex a že sa naň môžu obrátiť v prípade akéhokoľvek problému týkajúceho sa etiky, ale berú ho skôr ako vytvorenie tzv. etického povedomia v spoločnosti a želaný efekt zatiaľ nesplnil. 15% zamestnancov sa k otázke nevyjadrilo, pretože nemajú vedomosť o etickom kódexe a aktivitách na podporu etického správania zo strany vrcholových manažérov.

ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU U MANAŽÉROV

Dotazník určený manažérom pozostával z 10 otvorených otázok. Výskumu sa zúčastnilo 10 manažérov slovenských a zahraničných firiem a na výskum sme využili metódu riadeného rozhovoru, vďaka ktorej sme získali presné informácie a názory samotných manažérov.

Prvá časť dotazníka bola totožná s dotazníkom určeným pre zamestnancov. Pýtali sme sa na postačujúce množstvo informácií, ktoré slúžili na posúdenie situácie. Až 70% manažérov odpovedalo, že informácie boli dostatočné a na ich základe by vedeli danú situáciu nielen posúdiť, ale aj riešiť. 30% manažérov odpovedalo, že na uspokojivé posúdenie situácie im chýbal druhý názor.

Druhá časť dotazníka sa venovala dôležitosti etickosti a opisu etického správania lídrov. Túto časť sme vyhodnotili vymenovaním a definovaním, v čom spočíva etické správanie nadriadeného v podniku. Spočíva v čestnosti, spoľahlivosti, spravodlivosti, pravdivosti, dodržiavaní morálnych zásad a zásad etického správania. Na stupnici od 1 po 10, pričom číslo jeden zastáva najmenšiu hodnotu, až 80% manažérov priradilo dôležitosť etickosti na stupeň číslo 9. Jeden sa dokonca vyjadril, že je to najdôležitejšie, pretože ak má človek stráviť jednu tretinu dňa na pracovisku, mal by pracovať v dobrej klíme, pretože to má vplyv na jeho psychiku a výkon.

V tretej časti dotazníka sme sa pýtali, **či sa jednotliví manažéri stretli s prípadom neetického a nezodpovedného správania**. Viac ako polovica manažérov sa stretla s neetickým a nezodpovedným správaním. 40% z nich riešili situáciu neetického správania medzi svojimi podriadenými. Vždy to riešili rozhovorom oboch strán, najprv osobitne, potom spoločne. Takto dokázali nájsť kompromis. Zo svojej skúsenosti tvrdili, že vždy má každý zo zúčastnených, medzi ktorými je problém, nejaký podiel viny a každý si musí uvedomiť dôvod, prečo je zamestnaný v danej spoločnosti a že jej má prinášať hodnotu. Musia si uvedomiť, že majú rovnaký cieľ, a to budovať spoločnosť, svoju osobnosť a kariéru, tým pádom by sa mali pozeráť všetci rovnakým smerom. Otázka číslo 5 znela: „**Aký vplyv má neetické a nezodpovedné správanie lídrov na spoločnosť a jej kultúru?**“ Všetci manažéri sa vyjadřili, že neetické a nezodpovedné správanie má hlavne negatívny vplyv na spoločnosť. Spôsobuje to problém medzi zamestnancami, podnik stráca dobrú povest', klesajú jeho výsledky a zvyšuje sa fluktuácia zamestnancov. Má to negatívny vplyv aj na motiváciu zamestnancov a práve v dnešnej dobe podniky hľadajú nástroje a spôsoby, ako zamestnancov motivovať a zlepšiť ich pracovné výkony.

Neetické a nezodpovedné správanie má súvis aj so stratou zákazníkov a taktiež stratou podpory zamestnancov. Zvyšuje sa stres na pracovisku, vznikajú problémy medzi ľuďmi, sú zlé medziľudské vzťahy a zlá pracovná klíma. Jeden manažér zo skúsenosti potvrdil, že klesá sebavedomie zamestnancom, nie sú si potom schopní vážiť vlastné kvality a hodnoty. V ďalšej časti dotazníka sme riešili spôsob riešenia problému nariadenej ako regionálnej vedúcej a dôležitosť etického kódexu v spoločnostiach. Všetci manažéri sa zhodli, že spôsob riešenia Pavly nebol etický a v súlade s akýmkoľvek morálnymi zásadami. Ak skutočne chcela niekoho dosadiť, riešili by to jej prepustením. Iná možnosť do úvahy nepripadá, ani keď musela podávať výkony, keďže bola regionálnou vedúcou. 40% manažérov spoločností eviduje etický kódex, no využívajú ho len vo výnimočných situáciách. 60% manažérov v spoločnostiach etický kódex nemajú s odôvodnením, že sú malými podnikmi. To, že nemajú formálne spracovaný kódex ale neznamená, že nevytvárajú aktivity na podporu etického správania. Vo viacerých spoločnostiach podporujú spoločné mítingy so všetkými zamestnancami minimálne raz za dva týždne. Preberajú sa problémy organizácie, ako aj medziľudské vzťahy a pod.

Posledná časť dotazníka skúmala postoj jednotlivých manažérov k danému problému, keby sa ocitli na mieste nariadeného a manažéra. Viac ako polovica manažérov, 70% by riešilo danú situáciu rozhovorom s Pavlou aj s Gabrielou. Snažili by sa ísť na koreň problému. Samozrejme, psychický a fyzický nátlak je v každej spoločnosti nepripustný, a ak by bolo preukázané neetické a nezodpovedné správanie Pavly, znamenalo by to hrubé porušenie pracovnej disciplíny a následné prerušenie pracovného pomeru. Po preukázaní Gabrielinej šikovnosti, by sa ju snažili v spoločnosti udržať, ak by nestačilo verejné ospravedlnenie, ponúkli by jej aj povýšenie. 10% manažérov by po preskúmaní problému a správania Pavly, poslali Pavlu na psychické vyšetrenie, ktoré by malo odhaliť príčinu jej správania voči Gabriele. Ak by to bol problém zdravotný a Pavla ako regionálna vedúca musela podávať výkony, snažili by sa jej pomôcť, aby sa mohla vrátiť do zamestnania a pokračovať v pracovných výkonoch. Ak by sa preukázalo, že zlyhala, nasledovalo by rozviazanie pracovnej zmluvy. 10% manažérov by sa rozhodlo pre disciplinárne konanie voči Pavle a ďalších 10% manažérov by riešilo problém veľmi jednoducho, a to výpoveďou oboch strán. Nesnažili by sa ani ísť na koreň problému, pretože z časového hľadiska by to bolo náročné a ak by sa zistil problém, tak riešenie by bolo len dočasné.

KOMPARÁCIA VÝSLEDKOV ZÍSKANÝCH DOTAZNÍKOVÝM PRIESKUMOM OD ZAMESTNANCOV A MANAŽÉROV

Dobrá povest' organizácie je veľmi cenná obchodná hodnota a je ovplyvňovaná viacerými faktormi, no rola etickosti a zodpovednosti v nej zastáva najdôležitejšiu hodnotu. Aký je manažér a líder, takí sú zamestnanci a celý podnik. Hovorí sa, že „ryba smrdí od hlavy.“ Každý by sa mal snažiť o najvyšší stupeň osobnej morálky, preukazovať úctu svojim spolupracovníkom, zákazníkom, dodávateľom a všetkým partnerom spoločnosti.

Na vzorke skúmaných zamestnancov môžeme pozorovať, ako jednotliví zamestnanci rozdielne vnímajú etické správanie manažérov, ako by reagovali, ak by boli obeťou neetického a nezodpovedného správania a taktiež, ktoré možnosti riešenia by preferovali, ak by boli kolegom Gabriely.

Na vzorke opýtaných manažérov môžeme sledovať, akú dôležitosť zastáva etika v jednotlivých podnikoch, či sa stretli s prípadom neetického správania v praxi a ako by daný prípad riešili. Taktiež môžeme pozorovať, aký vplyv má neetické a nezodpovedné správanie lídrov na spoločnosť a jej kultúru, ako by riešili prípad Gabriely z pohľadu manažéra a jej nadriadeného.

V skúmanej spoločnosti, na základe odpovedí manažérov a zamestnancov sme zistili, že informácie poskytnuté v prípadovej štúdii neboli úplne postačujúce, boli jednostranné, pretože na posúdenie situácie a nájdenie optimálneho riešenia chýbal pohľad druhej strany.

Etické správanie nadriadeného v podniku podľa zamestnancov spočíva hlavne v akceptovaní svojich podriadených, motivovaní ich ku kariérnemu rastu, dodržiavaní etického kódexu a ľudskosti. Naopak, manažéri charakterizovali etické správanie zo svojho pohľadu. Podľa nich spočíva v čestnosti, spoľahlivosti a spravodlivosti. V podnikoch, v ktorých sa manažéri správajú neeticky a nezodpovedne, je vysoká fluktuácia zamestnancov, spoločnosť prichádza o svoju reputáciu a dobrú povest'. Pri zastávaní manažérskej pozície, manažéri priradujú veľmi vysokú dôležitosť etickosti, pretože práca v dobrej klíme má vplyv na vyššiu výkonnosť, zamestnanci sú motivovaní pracovať na hodnotách spoločnosti, nepracujú pod nátlakom, ale v uvoľnenejšej atmosfére. Ak sa stretli s prípadom neetického a nezodpovedného správania, riešili to hľadaním príčiny, pretože každý zo zúčastnených, medzi ktorými bol problém, mal svoj podiel viny. Zamestnanci by si mali uvedomiť dôvod, prečo sú zamestnaní v spoločnosti a akú hodnotu vytvárajú pre podnik a pre seba.

Nezodpovedným a neetickým sa všetkým opýtaným zdalo konanie a správanie Pavly. Podľa ich odpovedí porušila všetky morálne a etické zákony. Ak by zamestnanci boli v Gabrielinej situácii, riešili by problém spolu s právnikmi a využili by pomoc súdництва. Je zrejmé, že v Slovenskej republike je nízka zamestnanosť a problém nájsť si dobré zamestnanie, pretože veľa zamestnancov by Gabriele pomohlo len osobne, psychickou podporou, pretože by mali strach zo straty zamestnania a zo straty dôvery zamestnávateľa. Správanie regionálnej vedúcej sa im nepáčilo, bolo očividné porušenie zákona. Ak by sa zamestnanci ocitli priamo v situácii Gabriely, volili by radšej aktívne formy riešenia problému, a to rozhovor s priamym nadriadeným a vysvetlením situácie, alebo priamo rozhovorom s agresorom, kde by sa priamo pýtali na dôvody správania Pavly.

Pasívne formy riešenia by využili až po zistení problému, ktorý v sebe „dusila“ Pavla. Ako sme poukázali vyššie, zamestnanci v situácii kolegu Gabriely by volili pasívnu cestu pomoci, a to buď obhajobou alebo psychickou podporou. Dôvodom tohto rozhodnutia je strach zo straty zamestnania a zo straty dôvery zamestnávateľa. Navrhli aj možnosť hromadnej pe-

tície, ktorá by podľa ich názoru v prípade anonymity mohla byť úspešná. Doručili by ju nadriadenému a verili by, že sa daný problém začne riešiť.

Manažéri by riešili túto situáciu rozhovorom s Pavlou, Gabrielou a snažili by sa prísť na koreň problému. Podľa ich skúseností a vyjadrení, každý má svoj podiel viny na probléme, je potrebné to vyriešiť a ďalej budovať spoločnosť aj svoju osobnosť. Podľa manažérov sa zamestnanci správajú presne tak ako manažéri. Ak nastúpia zamestnanci do práce, majú určité očakávania a postupne sa zžívajú s podnikovou kultúrou, zvykmi a hodnotami. Etickí manažéri od nástupu do zamestnania dbajú na hodnoty, spravodlivosť, česťnosť a rovnoprávnosť medzi zamestnancami, aby si vzájomne neškodili, pretože ak by vznikol nejaký problém, riešili by ho s každou osobou. Ak by sa preukázal psychický problém Pavly, odporučili by ju na psychické vyšetrenie a podľa výsledku by postupovali ďalej. Samozrejme, ak by to bolo riešiteľné, pomohli by jej, no ak by sa preukázalo zlyhanie, nasledovalo by disciplinárne konanie a následné rozviazanie pracovnej zmluvy. Pred odchodom by sa musela ešte verejne ospravedlniť, aby sa neporušili pracovné vzťahy Gabriely s ostatnými pracovníkmi.

Na vyhnutie sa takýmto situáciám existujú v spoločnostiach rôzne formy aktivít na podporu etického správania. Problémom je, že viac ako polovica opýtaných neviduje takmer žiadne aktivity na podporu etického správania, i keď manažéri sa snažia organizovať rôzne spoločné aktivity na podporu a rast zamestnancov. V spoločnostiach existujú etické kódexy, no podľa vyjadrení zamestnancov sú to len formálne písomnosti. Samozrejme, sú si vedomí, že v prípade neetického správania sa môžu obrátiť aj naň a obhájiť tým svoje práva.

Skúmaniu sa podrobilo osem zamestnancov jednej spoločnosti a výsledky zistenia aktivít manažérov na podporu etického správania boli rozdielne, čo by mohlo byť navrhnuté na ďalší výskum zameraný na príčiny, ktoré spôsobujú rozdielnosť odpovedí jednotlivých zamestnancov danej spoločnosti.

NÁVRH ZLEPŠENÍ V ROZVOJI A ZVÝŠENÍ POVEDOMIA DÔLEŽITOSTI ETICKÉHO SPRÁVANIA MANAŽÉROV A LÍDROV SPOLOČNOSTÍ

V analyzovanej prípadovej štúdii bolo navrhnutých viacero možností riešenia. Jedným z nich bolo aj riešenie pomocou súdnej cesty, ktoré v tomto prípade bolo úspešné. Využili sa aj iné možnosti, a to osobná obhajoba zamestnancov, ktorí sa za svoju vedúcu postavili. Petícia by nebola vhodná, pretože by bola adresovaná manažérovi a situáciu by to len zhoršilo. Rozhovor s priamym nadriadeným a zároveň agresorom by bol neúčinný, pretože by len stupňoval jeho zaujatosť voči vedúcej. Môžeme povedať, že vedúca si vybrala správnu možnosť, neutiekla zo zamestnania a hrdo sa postavila k problému. No existujú aj nevyriešené prípady neetického a nezodpovedného správania.

V praxi sme sa stretli aj s inými prípadmi neetického a nezodpovedného správania sa manažéra, a to konkrétne v občianskom združení Rozníčka. Líder a zakladateľ občianskeho združenia po úspešnom roku zmenil svoje správanie a prístup k zamestnancom a vedúcej. Benefity, ktoré boli v minulosti samozrejmosťou, sa stali zo dňa na deň minulosťou a zamestnancom neboli dovolené ani ich základné práva. Po sťažnostiach zamestnancov ich vedúcej, adresovala vedúca tieto sťažnosti aj manažérovi, ktorý si nepripustil vinu a verejne začal osočovať a šikanovať vedúcu. Na schôdzach ju ohováral, klamal pred ostatnými zamestnancami, aby si očistil svoje meno, nevyplácal mzdy, zakazoval chodiť na obedy, nepustil ju k slovu. Samozrejme, tieto negatívne aspekty sa odzrkadlili na jej zdravotnom stave. Všetko to „zlo“ trvalo takmer rok, kedy sa vedúca s podporou zamestnancov a rodiny rozhodla podať



trestné oznámenie. Dokazovanie šikanovania trvalo neuveriteľných šesť mesiacov, no jej výsledky v práci, vďační zamestnanci a bezchybné inšpekcie preukázali jej pravdu.

Veľmi známy a medializovaný prípad neetického a nezodpovedného správania sa v kórejskom závode na Slovensku preslávil manažérkou, ktorá sa vulgárne vyhrážala svojim zamestnancom, ohovárala ich, oberala ich o peniaze formou osobných napomenutí a doslova sa vyhrážala ich prepustením. Keď sa tieto informácie dostali k vrcholovému manažmentu, ten začal zamestnancov postupne prepúšťať a situáciu neriešili ani v prospech zamestnancov, ani v prospech firmy. Médiam odkázali, že porušujú diskretnosť osôb a všetky už zverejnené príbehy boli vymazané.

V tomto prípade neetického a nezodpovedného správania by sme navrhli spísanie petície a výpovede viacerých svedkov, ktoré by sme doručili na súd. Rozhovor s agresorom, či nadriadeným bol očividne neefektívny a len „prilieval olej do ohňa.“

Na týchto prípadoch môžeme poukázať na rozdielnosť riešenia a rozdielnosť možností riešenia. Na jednej strane, existuje viacero spôsobov riešenia prípadov neetického a nezodpovedného správania, na strane druhej, v niektorých prípadoch nie je možné aplikovať ani jeden z nich.

Práve tento nedostatok by mohol byť podrobený ďalšiemu výskumu, konkrétne hľadaniu ďalších možností riešenia neetického a nezodpovedného správania vedúcich. Navrhovali by sme, aby sa jednotlivé už vyriešené prípady stali precedensmi, aby sa zamestnanci mali o čo oprieť a urýchlilo by to riešenie danej situácie.

ZÁVER

Etické a zodpovedné správanie manažérov v podnikoch patrí medzi najdôležitejšie atribúty manažérov. Zamestnanci pod pojmom etické správanie svojich nadriadených vnímajú vlastnosti ako spoľahlivosť, čestnosť, spravodlivosť, primerané a vhodné správanie sa a rozhodovanie. Tieto vlastnosti spomenul aj B. Grace v diele *Ethical leadership*, kde pridal ešte poctivosť a dôveryhodnosť. Manažéri svoje etické správanie vnímajú ako veľmi dôležitú súčasť riadenia, rozhodovania a spočíva hlavne v dodržiavaní morálnych zásad, komunikácii so zamestnancami a otvorenosti riešenia každej situácie a problému spravodlivo. Aj napriek týmto vlastnostiam, ktorými by mali disponovať manažéri, v podnikoch sa stretávame s prípadmi neetického a nezodpovedného správania vrcholových manažérov.

Hlavným cieľom príspevku bolo nájsť riešenie a príčiny neetického a nezodpovedného správania lídrov na vrcholových manažérskych pozíciách. Zistili sme, že ak by zamestnanci boli obeť neetického a nezodpovedného správania svojho nadriadeného, riešili by to rozhovorom s ním a hľadaním príčiny vzniku problému, no ak by to nepomohlo, obrátili by sa na pomoc právnikov a súdnictva. Ukázala sa nepriaznivá situácia zamestnanosti Slovenskej republiky, pretože aj napriek očividnej nespravodlivosti, kolegovia by svojej kolegyni nepomohli kvôli strachu zo straty zamestnania a následného problému uplatniť sa.

Manažéri sa v praxi nestretávajú s neetickým a nezodpovedným správaním, no ak by k takejto situácii došlo, riešili by to napomenutím a rozhovorom. Prevenciou pred neetickým a nezodpovedným správaním by mali byť aktivity na podporu etického správania manažéra, a to pri malých podnikoch organizovaním spoločných akcií a schôdzí na pravidelnej báze, kde sú zamestnanci oboznámení s novými technológiami, riešia medzilidské vzťahy a tak tiež prípadné povýšenia a úspechy spoločnosti a zamestnancov.

Každý z nás vníma etickosť a dôležitosť etickosti odlišne. Všimli sme si to aj u autorov, ktorí sa snažili definovať podstatu vodcovstva. Vodcovstvo bolo definované ako schopnosť

zapôsobiť vôľou srdca alebo ako schopnosť priamo presvedčiť človeka iným spôsobom ako je moc. P. Northouse dokonca vymedzil základné princípy etického vodcovstva, a to rešpekt, služba, spravodlivosť, poctivosť a vytváranie spoločenských. Tieto princípy uznávajú aj opýtaní manažéri.

V príspevku sme poukázali na dôležitosť etickosti nielen medzi jednotlivcami, ale aj v podnikoch. Je potrebné túto problematiku otvárať a riešiť, aby sa konkrétne situácie zo Samsungu a Tchiba nikdy neopakovali. Je potrebné riešiť príčiny a hlavne negatívny dopad na podnik. Ak sa neetické a nezodpovedné správanie dialo napríklad vo Volkswagen, malo by to dopad nielen na zamestnancov a podnik, ale pocítila by to celá ekonomika Slovenskej republiky. Nezabúdajme na hodnoty, ktorými sme boli vychovávaní, ale naopak, stále si ich pripomínajme.

LITERATÚRA

- [1]. BARBOR, E. 2006. *Ethics*. Rex Book Store, 2006. 120 s. ISBN 978-971-23-4386-5.
- [2]. BOJANOVSKY, J. 2006. *Orientácia spoločnosti v krúťave času*. Praha: Translation, 2006. 98 s. ISBN 80-226-0835-5.
- [3]. BUDZÁK, D.: "Najobľúbenejší zamestnávateľ!" SOFIAN, s.r.o, Bratislava 2013. ISSN 1339-2360.s.76-79.
- [4]. CRACIUN, G. 2013. *Mood effects on ordinary unethical behavior*. 2013. Cambridge University Press. 60 s. UMI 3224422.
- [5]. GRACE, B.2010. *Ethical leadership. In pursuit of the common good*. United States: Campbell. 2010. 215 s. ISBN 1-892042-01-0.
- [6]. HAVARD, A. 2011. *Zodpovedné líderstvo*. Central European Business and Social Initiative, 2011. 209 s. ISBN 978-80-89495-07-8.
- [7]. NORTHOUSE, P. 2009. *Leadership. Theory and practices*. United States of America: Sage Publication, 2009. 160 s. ISBN 978-4129-7488-2.

KONTAKT

Bc. Petra Némethová
e-mail: petkahardonova@hotmail.com

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

RECENZOVAL: doc. Ing. Milan Michalko, PhD.



V našej súčasnosti v manažmente nadobúda neustále vyššiu pozornosť všetko to, čo sa zaoberá s ľuďmi a tým sa dostáva do popredia aj tematika personálnych útvarov. Samostatnou témou v predmetnej oblasti sú otázky viažuce sa s verejnou správou. Treba uvítať aktivity autorov tohto príspevku, že predkladajú čitateľovi pohľad na súčasné problémy v uvedenom okruhu verejnej správy.

APLIKÁCIA MODELU ZMIEŠANÝCH ROLÍ PERSONÁLNYCH ÚTVAROV V PODMIENKACH ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY NA SLOVENSKU

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD. – Ing. Dušan MASÁR, PhD.

ABSTRAKT: Príspevok je zameraný na posúdenie kvality činnosti personálnych útvarov v kontexte územnej samosprávy využitím modelu zmiešaných rolí. Realizovaný prieskum poukazuje na skutočnosť, že v podmienkach slovenskej územnej samosprávy prevláda nižšia kvalita personálnych útvarov, ktorú drží na vyššej úrovni jedine rola personálnej administratívy. Pôsobenie personálnych útvarov v ostatných roliach je nevýrazné.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: *personálne riadenie, model zmiešaných rolí, územná samospráva*

ABSTRACT: The paper is aimed at assessing the quality of activities of personnel departments in the context of local government using the model of mixed roles. Realized research points to the fact that in conditions of slovak local government dominates the lower quality of personnel departments. Only role of personnel administration is at a higher level. Activity of personnel departments in other roles is not significant.

KEY WORDS: *personnel management, model of mixed roles, local self-government*

ÚVOD

Riadenie ľudských zdrojov je v súčasnosti jednou z oblastí manažmentu, v ktorej prebiehajú neustále zmeny, vyvolané procesmi globalizácie, rýchlymi, dynamickými a turbulentnými zmenami makroprostredia, technologickým pokrokom, inováciami, zmenou životného štýlu obyvateľov a pod. (Jankelová, 2015). Objavujú sa nové nástroje a metódy, ktoré umožňujú aktívne sa zapájať a pružne reagovať na všetky nové príležitosti, ale aj hrozby, ktoré neustále prichádzajú. Verejná správa ako celok má určité špecifiká, súvisiace s byrokratizáciou, formalizáciou, nízkou flexibilitou, rigidnosťou, politickým kontextom a s ďalšími, ktoré sa prenášajú aj do roviny riadenia. V oblasti ľudských zdrojov sa uvedené špecifiká prejavujú v ponímaní riadenia ľudských zdrojov ako personálnej agendy alebo administratívy. Prevláda názor, že v riadení ľudských zdrojov v územnej samospráve dominuje tradičný prístup k ich riadeniu, založený prevažne na administratívnej personálnej činnosti.

Reformy verejnej správy na jednej strane, ale aj zvyšujúce sa nároky občanov ako zákazníkov na poskytované služby kladú na manažment organizácií verejnej správy vyššie nároky aj v tejto oblasti riadenia. Uvedené skutočnosti nás viedli k realizácii prieskumu o využívaní nových trendov v riadení ľudských zdrojov vo verejnej správe. Naším cieľom bolo zhodnotiť situáciu v ich uplatňovaní v rámci územnej samosprávy, nájsť silné stránky a pomenovať

problémy s načrtnutím spôsobu ich riešenia. V rámci prieskumu sme sa pokúsili zistiť, či názory širokej odbornej verejnosti z komunálnej politiky sú totožné s existujúcim spôsobom personálneho riadenia v kontexte územnej samosprávy. Predkladaný príspevok vzhľadom na jeho obmedzený rozsah prezentuje časť získaných výsledkov o uvedenej problematike.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Teoretické východiská k skúmanej problematike sme uviedli v príspevku, ktorý prezentoval časť realizovaného prieskumu (Jankelová, 2015). Pre potreby pochopenia problematiky predkladaného príspevku sa bližšie venujeme vymedzeniu analyzovaného modelu zmiešaných rolí personálnych útvarov. Tento model zjednodušenie poukazuje na skutočnosť, že nie je možné prikláňať sa k určitým módnym vlnám, ktorými sme neustále ovplyvňovaní aj v oblasti manažmentu. Hovorí sa stále o tzv. prechodoch od určitého zaužívaného postupu k novému. Najčastejšie sú uvádzané prechod od:

- operatívneho k strategickému,
- kvalitatívneho ku kvantitatívnemu,
- dozoru k partnerstvu,
- krátkodobého k dlhodobému,
- administratívneho ku konzultatívnemu,
- zamerania na vnútorné záležitosti k zameraniu na vonkajšie záležitosti a zákazníka,
- reaktívneho k proaktívnemu,
- zamerania na činnosť k zameraniu na riešenia (Ulrich, 2009; Snell, Bohlander, 2012; Werner, Desimone, 2011).

Tieto prechody boli popísané v mnohých publikáciách o riadení ľudských zdrojov, pretože sú nevyhnutnosťou a apelujú na nové tendencie v personálnom riadení. Samozrejme súhlasíme a prikláňame sa k uvedeným názorom, avšak práve model zmiešaných rolí poukazuje na skutočnosť, že vyššie uvedené prechody by boli určitým zjednodušením podstaty riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Jeho podstatou je teda potreba jednoty všetkých uvedených čiastkových aspektov – teda zmiešaných rolí personálnych útvarov, ktoré v sebe kumulujú všetky vyššie uvedené aspekty. Aj keď je napr. dôležitý aspekt strategický, personalisti musia plniť aj operatívne úlohy a rovnako to je pri ostatných posunoch v ponímaní práce personálneho útvaru. Obzvlášť sú tieto skutočnosti dôležité vo verejnom sektore, kde riadenie ľudských zdrojov má určité špecifiká a práve zmiešaný model ich dokáže plne pokryť. Model zmiešaných rolí pozostáva zo štyroch rolí, ktoré znázorňuje obrázok 1.

Obrázok 1 Roly personálneho útvaru a personálnej práce vo vytváraní konkurencieschopnej organizácie



Prameň: Mistrovské řízení lidských zdrojů. (Ulrich, 2009, s. 45)

Model je významným pomocníkom pri určovaní kvality personálnych útvarov a môže slúžiť aj pre potreby akéhosi sebaohodnotenia v tejto oblasti. V organizácii sa zisťujú rôzne roly (vyjadrené otázkou, resp. tvrdením), ktoré môžu personálny útvar a personálna práca zastávať. Otázok, resp. tvrdení je spolu 40. Sú rozdelené do desiatich oblastí a v každej z nich sú štyri otázky. Otázky sú uvedené v tabuľke 2. Proces ohodnotenia prebieha tak, že ku každej otázke od 1 po 40 priradí hodnotený subjekt počet bodov na škále od 1 do 5, kde 1 je nízke hodnotenie a 5 je vysoké hodnotenie. Výsledný proces hodnotenia prebieha potom podľa nasledujúcej schémy, ktorú znázorňuje tabuľka 1, kde sa príslušné body zaznačia a sčítajú pre každú zo štyroch rolí a každý hodnotený subjekt.

Tabuľka 1 Bodovacia tabuľka modelu pre zisťovanie kvality personálneho útvaru

Strategický partner		Personálna administratíva		Bojovník za pracovníkov		Agent zmeny	
Otázka	Body	Otázka	Body	Otázka	Body	Otázka	Body
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
Spolu		Spolu		Spolu		Spolu	

Prameň: Spracované podľa Mistrovské řízení lidských zdrojů. (Ulrich, 2009, s. 70).

Bodovacia tabuľka však poskytuje dva druhy informácií. Jednak možnosť posúdenia kvality a úrovne útvaru riadenia ľudských zdrojov v organizácii ako celku a na druhej strane aj vnímanie kvality služieb personálneho útvaru pri každej zo štyroch rolí. Ak by sme to chceli prirovnať k riadeniu organizácie, podobnosť je v analýze jej portfólia, kde pre každý druh je určená iná stratégia rozvoja. Tak je to aj v prípade rolí personálneho útvaru. Ich zhodnotenie a analýza umožňuje útvar rozvíjať každú z nich za účelom zvýšenia kvality, pretože model vychádza zo skutočnosti, že každá z uvedených rolí je pre organizáciu rovnako dôležitá.

Posúdenie kvality personálneho útvaru ako celku alebo podľa čiastkových rolí prebieha podľa autora tak, že čím nižšie číslo, tým je kvalita personálnej práce, resp. jednej z rolí nižšia. Ak by každá organizácia ohodnotila všetky tvrdenia 5 bodmi (teda ako vysoko významné), potom by výsledkom bolo 50 bodov v rámci každej roly a 200 bodov za celú organizáciu. Autor uvedeného modelu uvádza, že celkový počet bodov prevyšujúci číslo 160 je možné považovať za vysoký a svedčiaci o vysokej kvalite služieb, ktoré útvar riadenia ľudských zdrojov poskytuje danej konkrétnej organizácii. Celkový počet bodov vo výške menej než 90 ukazuje, že činnosti personálneho útvaru sú vnímané ako málo kvalitné a nepodstatné.

Tabuľka 2 Zoznam otázok a tvrdení pre identifikáciu jednotlivých personálnych rolí

I. Pomáha útvár riadenia ľudských zdrojov úradu: • plniť úlohy celého úradu, • zlepšovať efektívnosť operácií, • starať sa o osobné potreby zamestnancov, • prispôsobovať sa zmenám.	II. Podieľa sa útvár riadenia ľudských zdrojov na: • procese definovania stratégií úradu, • vytváraní a zabezpečovaní procesov v oblasti personálnej práce, • zlepšovaní oddanosti a angažovanosti pracovníkov, • vytváraní zmeny organizačnej kultúry za účelom obnovy.
III. Zabezpečuje útvár riadenia ľudských zdrojov: • prepojenie personálnych stratégií so stratégiou úradu ako celku, • efektívne zorganizovanie procesov v personálnej práci, • zosúladienie personálnej politiky s osobnými potrebami pracovníkov, • zvyšovanie schopnosti úradu realizovať zmeny.	IV. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov? Je efektívny vtedy, ak je schopný: • pomáhať pri realizácii stratégie, • zabezpečovať efektívne fungovanie personálnych procesov, • pomáhať pracovníkom v uspokojovaní ich potrieb, • pomáhať úradu predvídať budúce problémy a adaptovať sa na ne.
V. Považujete, resp. vnímate útvár riadenia ľudských zdrojov ako: • strategického partnera pri riadení úradu, • experta na personálnu administratívu, • zástancu pracovníkov, • partnera pri realizácii zmien.	VI. Útvár riadenia ľudských zdrojov na úrade venuje najviac času: • strategickým záležitostiam, • operatívnym záležitostiam, • problémom s pracovníkmi, ich načúvaniu a riešeniu, • podpore zmeny v správaní s cieľom zvyšovať kvalitu úradu.
VII. Útvár riadenia ľudských zdrojov je aktívnym účastníkom: • plánovania úradu, • vytvárania a zabezpečovania procesov personálnej práce, • reagovania na problémy pracovníkov, • obnovy či zmeny úradu.	VIII. Cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov je: • prepojenie a súlad všetkých stratégií úradu, • monitorovanie administratívnych procesov, • ponuka pomoci pracovníkom pri uspokojovaní rodinných a osobných potrieb, • formovanie správania zamestnancov v záujme organizačnej zmeny.
IX. Útvár riadenia ľudských zdrojov vytvára procesy a programy, ktoré: • prepájajú personálnu stratégiu s plnením stratégie úradu, • účinne spracovávajú dokumenty a dohody, • dbajú na osobné potreby zamestnancov, • pomáhajú úradu v jeho transformácii.	X. Dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov pramení z: • pomoci pri plnení strategických cieľov úradu, • zvyšujúcej sa produktivity, • pomoci pracovníkom pri uspokojovaní ich potrieb, • úsilia o realizáciu zmeny.

Prameň: Ulrich (2009, s. 69).

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Prieskum bol realizovaný v podmienkach územnej samosprávy SR, ktorá je tvorená obcami a vyššími územnými celkami (VÚC). Prieskumnú vzorku pre potreby nášho prieskumu o problematike personálnych trendov v územnej samospráve tvorilo 47 subjektov. Išlo o 5 samosprávnych krajov a 42 miest. Subjekty boli vybrané na základe splnenia vopred zvolených kritérií príslušnosti k územnej samospráve a rovnako na základe ich ochoty poskytnúť informácie o skúmanej problematike. Boli zhromaždené primárne aj sekundárne údaje. Primárne údaje sme získali pomocou štruktúrovaného dotazníka, ktorý bol rozposlaný respondentom – vedúcim personálnych útvarov, prípadne povereným pracovníkom emailovou komunikáciou. V niektorých prípadoch nám bolo umožnené doplniť odpovede o riadené rozhovory s personálnymi manažermi. Návratnosť dotazníkov predstavovala 76,36 % za mestá a 62,5 % za VÚC. V prípade samosprávnych krajov boli zaslané všetkým ôsmim subjektom, odpovedalo len 5 VÚC. V prípade obecnej úrovne sme vybrali pre prieskum mestá s počtom obyvateľov nad 10 000. Dôvodom bola skutočnosť, že pri menších subjektoch obecnej samosprávy je podľa nášho názoru personálna činnosť zameraná hlavne na tradičnú personálnu administratívu a údaje o nových trendoch v riadení ľudských zdrojov by neboli relevantné. V prípade miest boli dotazníky zaslané 55 mestám. Vrátené a vyplnené sme obdržali v prípade 42 miest.

Štruktúrovaný dotazník bol pre potreby prieskumu v rámci práce zostavený z viacerých druhov otázok, uzatvorených s možnosťou voľby jednej zo stanovených možností a otvorených z dôvodu hlbšieho vniknutia do problematiky. Hlavný dôraz sme kládli na nasledujúce tri základné oblasti:

- Začlenenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v rámci organizačnej štruktúry úradu.
- Posúdenie súčasnej kvality personálneho útvaru a personálnej práce prostredníctvom identifikácie štyroch rolí moderného personálneho manažmentu.
- Identifikácia moderných trendov v riadení ľudských zdrojov.

Hlavným cieľom realizovaného prieskumu bolo vzhľadom na špecifiká územnej samosprávy analyzovať uplatňovanie nových trendov v riadení ľudských zdrojov v subjektoch územnej samosprávy a pomocou syntézy poznatkov pomenovať zásadné problémy a možnosti ich riešenia pri komunálnej politike. Je potrebné zdôrazniť, že naša analýza nebola zameraná na obsah jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov v úradoch, ale na trendy a výzvy v ich riadení.

Vychádzajúc z predchádzajúcich teoretických východísk a stanovených cieľov výskumu boli naformulované nasledovné výskumné otázky, ktorých zodpovedanie nám umožní pochopiť a identifikovať situáciu v uplatňovaní nových personálnych trendov v podmienkach územnej samosprávy.

Výskumná otázka 1: Aké je postavenie útvarov riadenia ľudských zdrojov v rámci organizačnej štruktúry subjektov územnej samosprávy? Ovplyvňuje toto postavenie status príslušného personálneho útvaru v úrade?

Výskumná otázka 2: Aká je kvalita personálneho útvaru a personálnej práce z hľadiska synergie štyroch nových rolí personálnych útvarov v skúmaných subjektoch? Ktorá z rolí je dominantná a ktorá naopak najviac potláčaná?

Výskumná otázka 3: Ktoré konkrétne personálne trendy sa najčastejšie využívajú pri súčasnom riadení ľudských zdrojov na úradoch VÚC a miest?

Pre obmedzený rozsah príspevku sa budeme venovať zodpovedaniu na druhú výskumnú otázku. Metodologickým základom je vyššie prezentovaný model zmiešaných rolí personálnych útvarov. V ďalšom texte popíšeme jednotlivé oblasti a výsledky tak, ako boli uvedené predstaviteľmi personálnych útvarov na jednotlivých úradoch v členení na VÚC a mestá. Pri každej otázke uvádzame priemerný počet bodov, ktoré daná odpoveď získala spriemerovaním bodov za každý úrad, ktorý nám vypracovanú tabuľku poskytol. Výsledky sú zosumarizované v tabuľkách 3, 4, 5 a 6 podľa jednotlivých rolí a v tabuľke 7 za všetky roly spolu.

Tabuľka 3 Výsledky hodnotenia pre rolu strategický partner v členení na VÚC a mestá

Strategický partner		
Otázka	Body - priemer	
	VÚC	mestá
1. Pomáha útvar riadenia ľudských zdrojov úradu plniť úlohy celého úradu?	4	3,1
5. Podieľa sa útvar riadenia ľudských zdrojov na procese definovania stratégií úradu?	2	1,4
9. Zabezpečuje útvar riadenia ľudských zdrojov prepojenie personálnych stratégií so stratégiou úradu ako celku?	1	1
13. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov? Je efektívny vtedy, ak je schopný pomáhať pri realizácii stratégie?	1,4	1,2
17. Považujete, resp. vnímate útvar riadenia ľudských zdrojov ako strategického partnera pri riadení úradu?	1	1
21. Venuje útvar riadenia ľudských zdrojov na úrade najviac času strategickým záležitostiam?	1	1
25. Je útvar riadenia ľudských zdrojov aktívnym účastníkom plánovania činností úradu?	2	1,7
29. Je cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov prepojenie a súlad všetkých stratégií úradu?	1	1
33. Vytvára útvar riadenia ľudských zdrojov procesy a programy, ktoré prepájajú personálnu stratégiu s plnením stratégie úradu?	3,8	3,1
37. Pramení dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov z pomoci pri plnení strategických cieľov úradu?	1	1
Spolu	18,2	15,5

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 4 Výsledky hodnotenia pre rolu personálna administratíva v členení na VÚC a mestá

Personálna administratíva		
Otázka	Body - priemer	
	VÚC	mestá
2. Pomáha útvár riadenia ľudských zdrojov úradu zlepšovať efektívnosť personálnych operácií?	5	5
6. Podieľa sa útvár riadenia ľudských zdrojov na vytváraní a zabezpečovaní procesov v oblasti personálnej práce?	5	5
10. Zabezpečuje útvár riadenia ľudských zdrojov efektívne zorganizovanie procesov v personálnej práci?	5	5
14. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov? Je efektívny vtedy, ak je schopný zabezpečovať efektívne fungovanie personálnych procesov?	4,2	4,0
18. Považujete, resp. vnímate útvár riadenia ľudských zdrojov ako experta na personálnu administratívu?	5	5
22. Venuje útvár riadenia ľudských zdrojov na úrade najviac času operatívnym záležitostiam?	4	5
26. Je útvár riadenia ľudských zdrojov aktívnym účastníkom vytvárania a zabezpečovania procesov personálnej práce?	5	4
30. Je cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov monitorovanie administratívnych procesov?	5	5
34. Vytvára útvár riadenia ľudských zdrojov procesy a programy, ktoré účinne spracovávajú dokumenty a dohody?	5	5
38. Pramení dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov zo zvyšujúcej sa produktivity jeho práce?	4	4
Spolu	47,2	47

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 5 Výsledky hodnotenia pre rolu zástancu pracovníkov v členení na VÚC a mestá

Zástanca pracovníkov		
Otázka	Body - priemer	
	VÚC	mestá
3. Pomáha útvár riadenia ľudských zdrojov úradu starať sa o osobné potreby zamestnancov?	2	3,3
7. Podieľa sa útvár riadenia ľudských zdrojov na zlepšovaní oddanosti a angažovanosti pracovníkov?	3	3,2
11. Zabezpečuje útvár riadenia ľudských zdrojov zosúladienie personálnej politiky s osobnými potrebami pracovníkov?	3	3,3
15. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov? Je efektívny vtedy, ak je schopný pomáhať pracovníkom v uspokojovaní ich potrieb?	1,4	1,7
19. Považujete, resp. vnímate útvár riadenia ľudských zdrojov ako zástancu pracovníkov?	3	3,3
23. Venuje útvár riadenia ľudských zdrojov na úrade najviac času problémom s pracovníkmi, ich načúvaniu a riešeniu?	2	2,3
27. Je útvár riadenia ľudských zdrojov aktívnym účastníkom reagovania na problémy pracovníkov?	4	3,7
31. Je cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov ponuka pomoci pracovníkom pri uspokojovaní rodinných a osobných potrieb?	1	1
35. Vytvára útvár riadenia ľudských zdrojov procesy a programy, ktoré dbajú na osobné potreby zamestnancov?	2	2,3
39. Pramení dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov z pomoci pracovníkom pri uspokojovaní ich potrieb?	2	2,7
Spolu	23,4	26,8

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 6 Výsledky hodnotenia pre rolu agent zmeny v členení na VÚC a mestá

Agent zmeny		
Otázka	Body - priemer	
	VÚC	mestá
4. Pomáha útvár riadenia ľudských zdrojov úradu prispôbovať sa zmenám?	2	2
8. Podieľa sa útvár riadenia ľudských zdrojov na vytváraní zmeny organizačnej kultúry za účelom obnovy?	2	1,8
12. Zabezpečuje útvár riadenia ľudských zdrojov zvyšovanie schopnosti úradu realizovať zmeny?	1	1
16. Aký je Váš názor na efektívnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov? Je efektívny vtedy, ak je schopný pomáhať úradu predvídať budúce problémy a adaptovať sa na ne?	1	1
20. Považujete, resp. vnímate útvár riadenia ľudských zdrojov ako partnera pri realizácii zmien úradu?	2	1,8
24. Venuje útvár riadenia ľudských zdrojov na úrade najviac času podpore zmeny v správaní s cieľom zvyšovať kvalitu úradu?	1	1
28. Je útvár riadenia ľudských zdrojov aktívnym účastníkom obnovy či zmeny úradu?	1	1
32. Je cieľom útvaru riadenia ľudských zdrojov formovanie správania zamestnancov v záujme organizačnej zmeny?	1	1
36. Vytvára útvár riadenia ľudských zdrojov procesy a programy, ktoré pomáhajú úradu v jeho transformácii?	1	1
40. Pramení dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov z úsilia o realizáciu zmeny?	1	1
Spolu	13	12,6

Prameň: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 7 Výsledky hodnotenia za všetky roly spolu

Strategický partner			Personálna administratíva			Bojovník za pracovníkov			Agent zmeny		
Otázka	Body		Otázka	Body		Otázka	Body		Otázka	Body	
	VÚC	Mestá		VÚC	Mestá		VÚC	Mestá		VÚC	Mestá
1	4	3,1	2	5	5	3	2	3,3	4	2	2
5	2	1,4	6	5	5	7	3	3,2	8	2	1,8
9	1	1	10	5	5	11	3	3,3	12	1	1
13	1,4	1,2	14	4,2	4,0	15	1,4	1,7	16	1	1
17	1	1	18	5	5	19	3	3,3	20	2	1,8
21	1	1	22	4	5	23	2	2,3	24	1	1
25	2	1,7	26	5	4	27	4	3,7	28	1	1
29	1	1	30	5	5	31	1	1	32	1	1
33	3,8	3,1	34	5	5	35	2	2,3	36	1	1
37	1	1	38	4	4	39	2	2,7	40	1	1
Spolu	18,2	15,5	Spolu	47,2	47	Spolu	23,4	26,8	Spolu	13	12,6
16,9			47,1			25,1			12,8		

Prameň: Spracované podľa Mistrovské řízení lidských zdrojů. (Ulrich, 2009, s. 70).

O čom svedčia získané údaje? Poskytli nám obraz o kvalite útvarov riadenia ľudských zdrojov na jednotlivých úradoch. Poskytli nám zároveň úroveň jednotlivých rolí v každom úrade. Náš prieskum sa zameriaval na zhodnotenie situácie v personálnom riadení v kontexte územnej samosprávy, preto sme výsledky sčítavali a vytvorili priemer, ktorý podáva obraz za celú skúmanú vzorku.

Čím nižšie číslo, tým je kvalita personálnej práce, resp. jednej z rolí nižšia. Ak by každý úrad ohodnotil všetky tvrdenia 5 bodmi /teda ako vysoko významné), potom by výsledkom bolo 50 bodov v rámci každej roly a 200 bodov za celý úrad. Autor uvedeného modelu uvádza, že celkový počet bodov prevyšujúci číslo 160 je možné považovať za vysoký a svedčiaci o vysokej kvalite služieb, ktoré útvar riadenia ľudských zdrojov poskytuje úradu. Celkový počet bodov vo výške menej než 90 ukazuje, že činnosti personálneho útvaru sú vnímané ako málo kvalitné a nepodstatné.

Naša skúmaná vzorka dosiahla celkové skóre 101,9 bodov. Dosiahnutý počet bodov poukazuje skôr na nižšiu kvalitu personálnych útvarov, ktorú drží na vyššej úrovni jedine rola personálnej administratívy, ktorá dosiahla celkové skóre 47,1 bodov, čo je vynikajúce vzhľadom na maximálny možný počet 50 bodov. Aj keď sa jedná o tradičnú personálnu rolu, nie je možné ju nerozvíjať. Naopak, úlohou personalistov je navrhovať a uplatňovať účinné personálne procesy, metódy a nástroje s cieľom efektívne plniť všetky základné funkcie riadenia ľudských zdrojov, ktorými sú získavanie a výber pracovníkov, vzdelávanie, hodnotenie, odmeňovanie a pod. Aj keď táto rola býva zvyčajne mnohými odborníkmi v teórii personálneho riadenia potlačená z dôvodov posunov k strategickému riadeniu, partnerstvu a ďalších aj v našej práci spomenutých posunov, myslíme si, že jej úspešné vykonávanie stále pridáva organizácii hodnotu.

Z pohľadu VÚC a miest bolo zistené takmer rovnaké bodové ohodnotenie a nepostrehli sme výrazné rozdiely v ponímaní tejto roly z hľadiska obidvoch typov subjektov územnej samosprávy.

Na druhom mieste v bodovom ohodnotení sa umiestnila rola bojovníka, resp. zástancu pracovníkov. Priemerne bola ohodnotená počtom bodov 25,1 z celkového možného počtu bodov 50, pričom vyššiu významnosť pridelili tejto role personálne útvary miest. Myslíme si, že dôvodom tohto rozdielu môže byť organizačná kultúra, ktorá je na menších úradoch menej formálna, pomáha pracovníkom, aby sa cítili súčasťou organizácie a mali aj rešpekt a dôveryhodnosť v samotný personálny útvar. Prínos pracovníkov sa zvyšuje vtedy, ak majú pocit, že v úrade existuje slobodná výmena názorov, keď sú presvedčení, že vedúci pracovníci a predstavitelia obce či kraja majú na mysli ich záujmy a keď cítia, že majú s úradom naozaj silný a hodnotný vzťah. Personalisti, aj keď priamo nemajú zodpovednosť za prínos a oddanosť pracovníkov, pretože tá je hlavne na líniových manažéroch, môžu manažérom v tejto povinnosti pomáhať a vytvárať všetky podmienky na to, aby bol zabezpečený prínos pracovníkov na vysokej úrovni.

Vo väčšine organizáciách, a to nielen vo verejnom sektore, sa stretávame s nevýrazným alebo výstižnejšie s neaktívnym pôsobením útvaru riadenia ľudských zdrojov v strategickom riadení týchto organizácií. V skúmaných úradoch sa tento trend potvrdil, pričom oveľa výraznejšie v mestách oproti VÚC. V mestách nie je strategická rola personálneho útvaru dominantná, čo znamená, že personalisti nie sú vnímaní ako strategickí partneri. Dôsledky sa môžu prejaviť v procese realizácie stratégie úradu, keď personálne postupy pomáhajú plniť jeho ciele. Otázne však je, či aj vo VÚC nie je táto deklarácia byť strategickým partnerom len formálna. Mnohé úrady napíšu alebo si dajú vypracovať viac stratégií ako potrebujú, resp.

koľkými sa reálne riadia. Sú vypracované rozsiahle dokumenty, ale vždy sa v nich nachádza toľko myšlienok, nápadov, že sa nakoniec stratia a nerealizujú. Aj v našej vzorke úradov sme zistili, že personalisti sami seba nevidia v úlohe aktívneho strategického partnera, ale len určitého sprostredkovateľa stratégie úradu do personálnych programov. Na otázku, či pramení dôveryhodnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov z pomoci pri plnení strategických cieľov úradu, odpovedali úplne bezvýznamne, teda ich postoj k významu svojho útvaru je úplne v inej oblasti. Zrejme v personálnej administratíve.

Agent zmeny a personálny útvar nepredstavujú výhodné spojenie v skúmanej vzorke úradov územnej samosprávy. Zmena predstavuje určitú transformáciu, teda premenu kultúry v úrade a personalisti by mali byť zapojení do riadenia týchto zmien. Mali by pomáhať rozpoznávať a realizovať procesy vedúce k zmene. VÚC, ale aj mestá prezentovali veľmi nízku významnosť tejto roly. Personalisti nepovažujú za významné pomáhať úradu predvídať budúce problémy a adaptovať sa na ne, necítia sa byť partnerom pri realizácii zmien úradu a tiež nemajú záujem byť aktívnym účastníkom obnovy či zmeny úradu. Samozrejme nepovažujú za dôležité, aby ich dôveryhodnosť vyplývala práve v z úsilia o realizáciu zmeny.

ZÁVER

Úroveň riadenia ľudských zdrojov je na úradoch rozdielna, celkovo však prevažuje rola personálnej administratívy. Ide o jednu z pozitívnych stránok, pretože zostáva naďalej dôležitou úlohou v rámci riadenia ľudských zdrojov. Myslíme si, že mnohé útvary v súčasnosti, ktoré vykonávajú „personálnu infraštruktúru“ efektívne, pridávajú svojmu úradu hodnotu. Stávajú sa akýmisi správcami tejto infraštruktúry a expertmi v danej oblasti. Zabezpečujú, aby všetky personálne činnosti boli vykonávané nielen účinným a efektívnym spôsobom, ale aj inovatívne. Je však dôležité, aby aj v oblasti verejnej správy personálne útvary preberali na seba nové roly, ktoré by znamenali nielen reakciu a prispôsobovanie sa zmenám, ale personalisti by tieto zmeny iniciovali, boli by proaktívni a zabezpečovali by ich dôslednú implementáciu v zmysle formovania organizačnej kultúry, ktorá je pri zavádzaní zmien najdôležitejším faktorom úspešnosti. Je potrebné výrazne posilniť pozície pri úlohe bojovníka za pracovníkov. Personalisti, ktorí fungujú v tejto pozícii dobre, sa zameriavajú na hľadanie správnej rovnováhy medzi požiadavkami a zdrojmi. Pri požiadavkách to znamená, pomáhať tomu, aby požiadavky na pracovníkov boli ospravedlniteľné a nie nereálne a pracovníkom pomáhať vyrovnávať sa s požiadavkami tým, že ich učia, komunikujú s nimi, aby sa správne zamerali a správne si určili priority. V prípade zdrojov je potrebné hľadať kreatívne spôsoby nachádzania zdrojov, aby sa pracovníci necítili zavalení tým, čo sa od nich očakáva. Okrem tejto roly je dôležité zamerať sa aj na rolu byť agentom zmeny a rozpoznávať problémy, budovať vzťahy dôvery, riešenia problémov a vytvárania a plnenia akčných plánov.

LITERATÚRA

- [1] JANKELOVÁ, N. 2015. Riadenie ľudských zdrojov – nové trendy a výzvy v kontexte územnej samosprávy. In Dialógy – Manažment podnikania a vecí verejných, X. ročník, č. 28, 2015. ISSN 1337-0510.
- [2] SNELL, S. – BOHLANDER, G. 2012. Managing Human Resources. Cengage Learning, 2012. 832 s. ISBN 1111532826.



- [3] ULRICH, D. 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [4] WERNER, J. – DESIMONE, R. 2011. Human Resource Development. Cengage Learning, 2011. 688 s. ISBN 9780538480994.

KONTAKT

doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
Katedra manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
e-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Ing. Dušan Masár, PhD.
Katedra verejnej politiky a verejnej ekonomiky
Fakulta verejnej politiky a verejnej správy
Vysoká škola Danubius
Richterova č. 1171,
925 21 Sládkovičovo
e-mail: dusan.masar@vsdanubius.sk

RECENZOVAL: *Ing. Peter Čiernik*

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Našou dobou stále otvorenou otázkou s mnohými alternatívami odpovedí je riešenie väzieb a vzťahov medzi EÚ a RF. Problematiku objasňuje aj tento príspevok, ktorý prirodzene, nemôže vysloviť konečný variant riešení.

ZAVÁDZANIE OBMEZENÍ V OBCHODNOM STYKU MEDZI RUSKOU FEDERÁCIOU A ČLENSKÝMI ŠTÁTMI EÚ

Ing. Jarmila WEFERSOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Slovenská republika ako členský štát EÚ je povinná realizovať medzinárodnú výmenu tovarov v súlade s cieľmi a opatreniami Európskej únie. V nadväznosti na opatrenia Európskej únie zavádzané voči Rusku v súvislosti s politickou situáciou na Ukrajine sa zmenili aj pravidlá medzinárodného obchodu platné pre všetky členské štáty EÚ. V dôsledku zavedenia takýchto opatrení aj Ruská federácia prijala opatrenia o zákaze dovozu potravín do Ruska z členských štátov Európskej únie. Dané opatrenia sa vzťahovali najmä na sektor ovocia a zeleniny, mlieka, hydiny a výrobkov z nej. Štúdia analyzuje systém spoločnej obchodnej politiky EÚ a dopady opatrení Európskej únie voči Rusku na slovenské hospodárstvo.

ABSTRACT: The Slovak Republic as member state of the EU has to carry out the international exchange of goods in accordance with the targets and measures of the European Union. But in connection with measures of the European Union used against Russia in context with the political situation in the Ukraine the rules of international trade valid for all member states of the EU have changed. To put up resistance to the use of such measures the Russian Federation too has taken measures concerning imports of food to Russia from member states of the European Union. These measures first and foremost referred to the sector fruits and vegetables, milk, poultry and its products. Our study will analyze the system of common trade policy in the EU and the consequences of these measures taken by the EU against Russia for the slovak economy.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ: spoločná obchodná politika, opatrenie, obmedzenie, zákaz dovozu

KEY WORDS: common commercial policy, measure, restriction, prohibition of import

ÚVOD

Spoločná obchodná politika je jednou z najdôležitejších častí zahraničných vzťahov EÚ. Táto politika riadi obchod medzi členskými štátmi a obchod EÚ s tretími krajinami. Spoločná obchodná politika patrí do vonkajšej činnosti Únie, a preto je jej venovaná značná pozornosť z viacerých uhlov pohľadu, a to z pohľadu zahraničnej politiky, z pohľadu colnej politiky, z pohľadu obchodnej politiky. Podľa súčasnej platnej právnej úpravy, spoločná obchodná politika patrí do výlučnej pôsobnosti Európskej únie. [3] V danej súvislosti to znamená, že Európska únia je oprávnená v tejto oblasti vykonávať legislatívnu činnosť a prijímať právne akty, pričom členské štáty môžu konať iba vtedy, ak ich na to Európska únia splnomocní.

Členské štáty EÚ delegovali časti výkonu suverénnych práv na inštitúcie Európskej únie v oblasti obchodnej politiky, a preto sa aj európska obchodná politika nazýva „spoločná obchodná politika“. Slovenská republika tak ako aj ostatné členské štáty sú navonok v oblasti medzinárodných obchodných stykoch zastupované Európskou úniou.

SPOLOČNÁ OBCHODNÁ POLITIKA

Spoločná obchodná politika Európskej únie je upravená v článkoch 206 a 207 Zmluvy o fungovaní Európskej únie. V zásade Európska únia v rámci tejto politiky prispieva :

- k harmonickému rozvoju svetového obchodu,
- k postupnému zrušovaniu obmedzení medzinárodného obchodu,
- k rozvoju investičnej spolupráce,
- k znižovaniu ciel. [3]

Zásadné zmeny v oblasti spoločnej obchodnej politiky priniesla Zmluva o fungovaní Európskej únie. Spoločná obchodná politika v zmysle článku 207 ods. 1 ZFEÚ je založená na spoločných princípoch so zreteľom na spoločné colné sadzby, uzatváranie colných a obchodných dohôd upravujúcich obchod s tovarom a so službami, obchodné aspekty duševného vlastníctva, priame zahraničné investície, zjednocovanie liberalizačných opatrení, ako aj so zreteľom na politiku dumpingu a subvencií. [3] Súčasné pravidlá spoločnej obchodnej politiky umožňujú Európskej únie zavádzať ekonomické nástroje na ochranu obchodu, ku ktorým patria antidumpingové opatrenia [antidumpingové opatrenie – zvyčajne vo forme cla – sa uplatňuje s cieľom pôsobiť proti poškodzujúcemu vplyvu dumpingového dovozu a obnoviť spravodlivú hospodársku súťaž. Opatrenie vychádza z dumpingového rozpätia, ktoré pozostáva z porovnania medzi vývoznou cenou a normálnou hodnotou], subvencie [subvencie - finančný príspevok vlády alebo verejného orgánu, ktorý poskytuje príjemcovi výhodu. Finančný príspevok môže mať rôzne formy, ako sú napríklad granty, pôžičky, daňové úľavy, tovary alebo služby poskytované vládou], ochranné opatrenia [ochranné opatrenia - sa môžu zavádzať v prípade, že výrobné odvetvie postihne nepredpokladaný, prudký a náhly nárast dovozu. Cieľom ochranných opatrení je poskytnúť výrobnému odvetviu dočasné uvoľnenie na zníženie tlaku dovozu, aby bolo možné vykonať potrebné zmeny]. Európska únia uvedenými nástrojmi sa snaží chrániť európsky trh. Od januára 1996 do decembra 2005 uložila EÚ 194 konečných antidumpingových opatrení. Medzi krajiny, ktorých sa počas tohto obdobia dumping týkal najviac, patrí Čína (38 opatrení) a India (16 opatrení). Od 31. októbra 2006 bolo v EÚ zavedených 12 antisubvenčných opatrení. V EÚ predstavujú antidumpingové a antisubvenčné opatrenia proti nepoctivému obchodu menej ako 0,45 % hodnoty celkového dovozu. Pre porovnanie Spojené štáty americké uložili 201 a India uložila 309 konečných antidumpingových opatrení v období od roku 1996 do 2005. [Oznámenie komisie globálna Európa Európske nástroje na ochranu obchodu v meniacom sa globálnom hospodárstve Zelená kniha na verejnú konzultáciu Brusel, 6.12.2006 KOM(2006) 763 v konečnom znení]. Napríklad na základe vykonávacieho nariadenia komisie (EÚ) č. 449/2014 z 2. mája 2014, ktorým sa mení vykonávacie nariadenie (EÚ) č. 498/2012 o pridelovaní colných kvót uplatňovaných na vývoz dreva z Ruskej federácie do Európskej únie boli ustanovené colné kvóty na vývoz určitých druhov ihličnatého dreva na územie členských štátov EÚ. [8] Uvedené fakty nasvedčujú, že Európska únia pomerne často využíva možnosti zavádzania opatrení obmedzujúce pohyb tovaru a služieb, avšak pri tom rešpektuje pravidlá medzinárodného

obchodu (WTO). Obchodná politika má svoju vlastnú hospodársku logiku a prispieva svojím vlastným spôsobom k vonkajším činnostiam Únie, t. j. politika posilňuje vplyv EÚ na medzinárodný obchod. V oblasti vonkajších vzťahov je Európska únia zastupovaná Európskou komisiou. [1.122.]

SANKCIE

Súčasná teória a prax medzinárodného práva pozná inštitút sankcií. Podľa ustanovenia článku 41 Charty OSN *sa sankciami rozumejú príkazy, zákazy alebo obmedzenia prijaté Bezpečnostnou radou OSN, ktorej rozhodnutia sú členské štáty OSN povinné prijať a vykonať v súlade s čl. 25 Charty OSN*. [2] Medzinárodnými sankciami sú aj rozhodnutia vyplývajúce z jednotlivých akcií Rady EÚ prijatých podľa čl. 28 Zmluvy o EÚ, ako aj spoločná pozícia Rady EÚ prijatá na základe čl. 29 Zmluvy o EÚ. Podľa Zmluvy o fungovaní Európskej únie za medzinárodné sankcie sa súčasne považuje aj opatrenie prijaté Radou EÚ podľa článku 215 (reštriktívne opatrenia). [15] V meritórnom rozsahu vo väčšine prípadov sa sankcie uvalujú na medzinárodné subjekty za neplnenie dohodnutých zmluvných záväzkov. Viaceré medzinárodné organizácie majú k dispozícii sankčný režim, ktorými postihujú členské štáty za neplnenie záväzkov vyplývajúcich z členstva. Sankcie sú väčšinou uvalené na určitý čas s cieľom zlepšenia danej situácie.

V zásade ide o zavádzanie obmedzení medzinárodného pohybu tovaru alebo služieb, ako aj obmedzení týkajúcich sa fyzických osôb. Podľa ustanovenia článku 215 ZFEÚ (pôvodný článok 301 ZES) sú členské štáty oprávnené zavádzať opatrenia majúce reštriktívnu povahu. Podľa predmetného ustanovenia Rada môže prijať kvalifikovanou väčšinou na základe spoločného návrhu vysokého predstaviteľa Únie pre zahraničné veci a bezpečnostnú politiku a Komisie potrebné opatrenia umožňujúce prerušenie alebo čiastočné alebo úplné obmedzenie hospodárskych a finančných vzťahov s jednou alebo viacerými tretími krajinami. Rada je tak isto oprávnená prijať reštriktívne opatrenia voči fyzickým alebo právnickým osobám, skupinám alebo neštátnym subjektom. V zásade na základe ohlasu členských štátov EÚ Rada prijíma opatrenia. Okrem Rady aj Komisia je oprávnená prijímať vykonávacie nariadenia. Politický význam Komisie Európskej komisie spočíva v tom, že je hybnou silou v legislatívnom procese [1.121]. V rámci štruktúry právnych aktov ide o nariadenia Rady, vykonávacie nariadenia Komisie, rozhodnutia Rady. Svojou povahou sa nariadenia vyznačujú priamou aplikovateľnosťou a sú záväzné v celom rozsahu a priamo uplatniteľné vo všetkých členských štátoch. Rozhodnutia sú právne akty, ktoré sú záväzné pre subjekty, ktorým sú adresované. Znamená to, že tieto druhy právnych aktov sú pre Slovenskú republiku záväzné a obchodné vzťahy s Ruskou federáciou musela prispôbiť danému medzinárodnoprávnemu režimu. Tieto opatrenia z hľadiska medzinárodnopolitického možno označiť aj ako spolupatričnosť medzi členskými štátmi, pretože v rámci spoločnej obchodnej politiky prijímajú spoločné opatrenia voči štátu, s ktorým mali na vysokej úrovni politické, kultúrne, ekonomické a sociálne vzťahy. Slovenská republika musí zodpovedne pristupovať zodpovedne aj k právu Európskej únie ako celku, pretože charakteristickou črtou práva Európskej únie je, že tvorí súčasť vnútroštátnych právnych poriadkov členských štátov. [5.90].

V danej súvislosti ide o kolektívny sankčný režim bez použitia ozbrojenej sily a namierený proti štátu, ktorý destabilizuje demokratický vývoj na Ukrajine. Európska únia na základe zavedenia kolektívnych sankcií voči Ruskej federácii sa snaží doceliť zníženie podpory separatistického hnutia na východnej Ukrajine. Všeobecným cieľom týchto sankcií je zabez-



pečenie mieru v danej oblasti a zabránenie ďalšiemu ozbrojenému násiliu. Zavedené sankcie zo strany Európskej únie boli aj dôvodom na reakciu Ruskej federácie, ktorá tak isto zaviedla obmedzenia najmä na tovary pochádzajúce z členských štátov Európskej únie. Tento druh sankcií sú oprávnené zavádzať regionálne medzinárodné organizácie bez aktívnej podpory Bezpečnostnej rady OSN [2]. V podmienkach Slovenskej republiky sa aplikuje aj zákon č. 126/2011 Z. z. o vykonávaní medzinárodných sankcií .

REŠTRIKTÍVNE OPATRENIA VOČI RUSKU

V záujme presadzovania spoločných cieľov Európska únia prijíma opatrenia EÚ taktiež využíva opatrenia na ochranu obchodu.

Vzhľadom na vývoj procesov na Ukrajine Európska únia prijala viaceré nástroje :

- nariadenie Rady (EÚ) č. 960/2014 z 8. septembra 2014, ktorým sa mení nariadenie (EÚ) č. 833/2014 o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine .[9]
- nariadenie Rady (EÚ) č. 833/2014 z 31. júla 2014 o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine . [10]
- nariadenie Rady (EÚ) č. 1290/2014 zo 4. decembra 2014, ktorým sa mení nariadenie (EÚ) č. 833/2014 o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine, a ktorým sa mení nariadenie (EÚ) č. 960/2014, ktorým sa mení nariadenie (EÚ) č. 833/2014 []
- nariadenie Rady (EÚ) č. 269/2014 zo 17. marca 2014 o reštriktívnych opatreniach vzhľadom na konanie narušajúce alebo ohrozujúce územnú celistvosť, zvrchovanosť a nezávislosť Ukrajiny. [12]
- rozhodnutie Rady 2014/659/SZBP z 8. septembra 2014, ktorým sa mení rozhodnutie 2014/512/SZBP o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine
- rozhodnutie Rady 2014/145/SZBP o reštriktívnych opatreniach vzhľadom na konanie, ktorým sa naruša alebo ohrozuje územná celistvosť, zvrchovanosť a nezávislosť Ukrajiny [12. 16.]
- júla 2014 o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine [13]
- rozhodnutie Rady 2014/386/SZBP z 23. júna 2014 o obmedzeniach týkajúcich sa tovaru s pôvodom na Kryme alebo v Sevastopole, ktoré sú reakciou na nezákonné pripojenie Krymu a Sevastopola v znení neskorších zmien [14]

Dané opatrenia zahŕňajú obmedzenia, zamerané na vývoz tovaru a technológií s dvojakým použitím, obmedzenia týkajúce sa poskytovania súvisiacich služieb a určitých služieb súvisiacich s dodávkou zbraní a vojenských zariadení, obmedzenia týkajúce sa priameho alebo nepriameho predaja, dodávok, presunu alebo vývozu určitých technológií pre ropný priemysel v Rusku vo forme požiadavky predchádzajúceho povolenia, ako aj obmedzenia týkajúce sa prístupu určitých finančných inštitúcií na kapitálový trh. Okrem týchto opatrení súčasťou opatrení sú aj opatrenia obmedzujúce činnosť finančných inštitúcií, ktoré boli zriadené na základe medzivládnych dohôd s Ruskom ako jedným z akcionárov, ako aj obmedzenia týkajúce sa právnických osôb, subjektov alebo orgánov usadených v Rusku a pôsobiacich v odvetví obrany, okrem právnických osôb, subjektov alebo orgánov aktívnych hlavne v kozmickom priemysle a v odvetví jadrovej

energetiky, a obmedzenia týkajúce sa právnických osôb, subjektov alebo orgánov usadených v Rusku, ktorých hlavná činnosť sa týka predaja alebo prepravy surovej ropy alebo ropných produktov (ROSNEFT TRANSNEFT GAZPROM NEFT"). Nariadenie Rady (EÚ) č. 960/2014 z 8. septembra 2014, ktorým sa mení nariadenie (EÚ) č. 833/2014 o reštriktívnych opatreniach s ohľadom na konanie Ruska, ktorým destabilizuje situáciu na Ukrajine. Obmedzujúce opatrenia sa týkajú aj poloostrova Krym, najmä voľného pohybu tovaru, osôb a kapitálu.

PROTIOPATRENIA RUSKEJ FEDERÁCIE VOČI AGRÁRNYM KOMODITÁM Z ČLENSKÝCH ŠTÁTOV EÚ

Ruská federácia tak isto využila možnosť zavádzania obmedzení medzinárodnej výmeny tovarov a dňa 7.8.2014 zaviedla protiopatrenia voči dovozom agrárnych produktov z členských štátov EÚ. Opatrenia sú zamerané aj voči viacerým štátom (USA, Kanada, Nórsko). Napríklad bol obmedzený dovoz poľských syrov a syrových produktov do Ruska z dôvodu ochrany spotrebiteľa. Tak isto viaceré poľnohospodárske produkty z Poľska nemajú prístup na trh.

Vláda SR dňa 15.10.2014 prerokovávala dopady sankcií Ruskej federácie na slovenský poľnohospodársky a potravinársky sektor (Uznesenie 504/2024). [16]

Na základe skúmania týchto dokumentov sme zistili viaceré skutočnosti, ktoré majú negatívne dopady na slovenské hospodárstvo. Podľa štatistík zahraničného obchodu tovarová výmena v roku 2013 medzi Ruskou federáciou a Slovenskom bola realizovaná v objeme 31 mil. EUR, pričom výška ekonomických dopadov z dôvodu zavedenia sankcií dosahuje objem 6,2 mil. EUR pre sektor poľnohospodárstva a potravinárstva. Zavedením uvedených sankcií jednoznačne boli poškodené ekonomické záujmy slovenských producentov, t.j. Mecom Humenné, Rajo Bratislava, Mraziarne Sládkovičovo. Nepriaznivo sa zavedené sankcie prejavili aj na trhu s mliekom a mliečnymi výrobkami v pobaltských krajinách a vo Fínsku. V záujme rozvoja obchodu s Ukrajinou a s inými štátmi bolo potrebné posilniť kontrolnú činnosť z hľadiska ochrany a bezpečnosti zdravia spotrebiteľov. Štátna veterinárna a potravinová správa SR musela vykonať mimoriadne kontroly, čo sa prejavilo na štátnom rozpočte v roku 2014 (bežné výdavky 755 790 EUR a kapitálové výdavky 72 000 EUR)

Európska komisia v rámci opatrení spoločnej organizácie trhu vyčlenila finančné prostriedky na riešenie kríz. Dňa 18. augusta 2014 bolo prijaté nariadenie riešiace kompenzácie pre ostatné ovocie a zeleninu (jablká, hrušky, hrozno stolové, mrkva, paprika, rajčiny, karfiol, kapusta) v celkovej výške 125 mil. EUR pre všetky členské štáty. V dôsledku tohto nariadenia subjekty pôsobiace v oblasti poľnohospodárskej výroby sťahovali svoje produkty tým, že im bude vyplatená kompenzácia. Keďže sa objavili nekalé praktiky najmä v Poľsku pri nárokoch na kompenzáciu Komisia prijala systém opatrení na prísnejšie kontroly, aby mohli byť vyplácané kompenzácie poškodeným subjektom. Určené sadzby kompenzácií napríklad za jablká (cena 0,13 €/kg) nepostačovali ani na pokrytie produkčných nákladov (náklady na 1 kg predstavovali 0,30-0,35 EUR). Obchodné reťazce sa snažili do svojho produktového portfólia zaradiť predaj jablák, ale vzhľadom na nedostatok úrody, nebol veľký záujem o túto komoditu za stanovené ceny. Aj napriek uprednostňovaniu slovenských výrobkov na trh, domáca spotreba stagnovala, a tak množstvo rôznych potravín sa stalo prebytkových. Pomerne vhodným sa javilo opatrenie o odbere ovocia a zeleniny verejnými a štátnymi subjektami, ktoré zabezpečovali stravovanie pre deti a dospelých. Dané opatrenie pozitívne vplývalo na odbyt, ale nie v uspokojivom rozsahu. Okrem poľnohospodárskych plodín mohli



využiť slovenskí spracovatelia mlieka aj finančné kompenzácie. Vzhľadom na to, že vyrábajú pomerne malé množstvá komodít túto možnosť vzhľadom na stanovené podmienky nevyužili.

Určitým opatrením za účelom zlepšenia vzťahov s Ukrajinou bolo aj rozhodnutie Komisie podporujúce dovoz potravín z Ukrajiny do štátov Európskej únie. Zámerom opatrenia bolo zlepšenie obchodnej výmeny a bezproblémové umiestňovanie ukrajinských tovarov na trhy členských štátov EÚ. Vzhľadom k tomu, že colné a inšpekčné orgány na Slovensku už mali skúsenosti s tovarovou výmenou boli zavedené prísnejšie kontroly na tovary na hraniciach s Ukrajinou z dôvodu ochrany práv spotrebiteľa a z dôvodu dovozu lacných potravín na Slovensko. Z tohto dôvodu boli vykonané viaceré kontroly v pohraničných oblastiach u predajcov ambulantného predaja. Výsledkom kontroly boli negatívne zistenia a uvalenie pokút kontrolovaným subjektom predávajúcim produkty živočíšneho pôvodu a ovocia a zeleniny.

ZÁVER

Obchodná výmena tovarov medzi Slovenskom a Ruskom bola na veľmi dobrej úrovni a možno konštatovať, že patrila aj k tým najdôležitejším, pretože o slovenské výrobky bol na ruskom trhu záujem. Obchodné sankcie zo strany Ruskej federácie boli reakciou na opatrenia Európskej únie obmedzujúce výmenu tovaru a služieb a mali v konečnom dôsledku priame a nepriame dopady na slovenských poľnohospodárov a výrobcov potravín počas krízového obdobia na Ukrajine. V súčasnosti sa dá očakávať, že vzťahy Ruska a Európskej únie sa zlepšia a v rámci politických rokovaní, najvyšší predstavitelia štátov prijímú opatrenia, ktoré sa pozitívne prejavia na rozvoji medzinárodných ekonomických a obchodných stykov.

Akékoľvek opatrenia majúce povahu sankčného režimu negatívne vplývajú aj na samotných občanov a podnikateľské subjekty, dôsledkom čoho je aj nedôvera voči samotným autorom opatrení. Zhoršenie obchodných vzťahov medzi Ruskom a členskými štátmi Európskej únie má nielen ekonomické dopady, ale aj zahranično-politické dopady.

LITERATÚRA:

1. Bérešová, G.: Európska únia a jej orgány, Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava 2013, ISBN978-80-223-3380-1, S.122
2. Čl. 41 Charta OSN
3. Čl. 206 a 207 ZFEÚ, Ú. v. EÚ C 83 , 30.3.2010
4. Dopady sankcií Ruskej federácie na slovenský poľnohospodársky a potravinársky sektor (Uznesenie 504/2024) <http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-168114?prefixFile=m 14>[dostupné 7.5.2015]
5. Milošovičová,P., D.Nováčková, D.: Uplatňovanie práva EÚ na Slovensku, In.Kajanová, J.Pawera,R.Saxunová,D. Slovensá republika – členský štát Európskej únie, Plzeň, Aleš Čeněk, 2014, ISBN 978-80-7380-520-3, s. 90.
6. Nariadenie Rady (EÚ) č. 960/2014 z 8. septembra 2014
7. Zelená kniha na verejnú konzultáciu Brusel, 6.12.2006 KOM(2006) 763 v konečnom znení
8. Ú. V. EÚ L 132,3.5.2014
9. Ú. v. EÚ L 271,12.9.2014

10. Ú. v. EÚ L229, 31.7.2014
11. Ú. v. EÚ L 369, 4.12.2014
12. Ú. v. EÚ L 78, 17.3.2014
13. Ú. v. EÚ L 78, 31.7.2014
14. Ú. v. EÚ L183, 24 .6.2014
15. Zmluva o fungovaní Európskej únie, Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010
16. <http://www.rokovania.sk/File.aspx/ViewDocumentHtml/Mater-Dokum-168114?prefix-File=m 14>

KONTAKT:

Ing. Jarmila Wefersová, PhD.
Fakulta managementu
Univerzita Komenského
Odbojárov 10
820 05 Bratislava
jarmila.wefersova@fm.uniba.sk

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA

Z PROJEKTOV, PRÁC A ŠTÚDIÍ

MLADÝCH INŽINIEROV A ŠTUDENTOV

V rámci manažérskych aktivít sa neustále viac opierame na elektroniku a elektronické služby. Tak, ako všetko má svoje klady a zápory, tak je to aj s elektronickými službami. Logicky, z toho vyplýva, že denne sa pred nami objavuje otázka: Ako lepšie? Ako ďalej efektívnejšie? a pod. Odpoveď na tieto otázky sa snažia hľadať aj autorky tohto príspevku.

KVALITA ELEKTRONICKEJ SLUŽBY AKO FAKTOR ZABEZPEČENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Ing. Denisa KLÁTIKOVÁ, PhD. – Bc. Klaudia GUBOVÁ

ABSTRACT: *In today's highly globalized environment, it is essential that companies are interested in the quality of products and services, as competition for them does not only domestic market but also the global market. Aiming for a high-quality means to ensure the competitiveness and long-term stable, since quality as opposed to price represents constancy in time. The aim of the work is to improve the quality of services offered to the company under consideration by means of practical implementation of electronic templates. By analyzing the shortcomings of the website and of follow-up options to address the current market of electronic services, we map out the advantages and the disadvantages of the proposed variants. The proposed way of solving the problem is to create electronic forms using the autoresponder.*

KEYWORDS: *quality of services, implementation of electronic templates, elektronic forms, competitiveness*

ÚVOD

V súčasnom vysoko globalizovanom prostredí je nevyhnutné, aby sa podniky zaujímal o kvalitu poskytovaných výrobkov a služieb, nakoľko konkurenciu nepredstavuje pre nich len domáci trh, ale aj trh svetový. Práve preto sa spoločnosti snažia o vytvorenie si konkurenčnej výhody oproti ostatným výrobcam a poskytovateľom služieb. Zameranie sa na dosahovanie vysokej kvality znamená zabezpečenie si konkurencieschopnosti dlhodobo a stabilne, nakoľko kvalita na rozdiel od ceny predstavuje nemennosť v čase.

Cieľom práce je zvýšiť kvalitu poskytovaných elektronických služieb skúmanej spoločnosti pomocou praktickej implementácie elektronickej šablóny. Analýzou nedostatkov internetovej stránky a následným zisťovaním možností riešenia v súčasnej trhovej ponuke elektronických služieb, zmapujeme výhody a nevýhody plynúce z navrhovaných variantov riešenia. Špecifikovaním požiadaviek spoločnosti a následným implementovaním navrhovaného riešenia dospejeme k východiskám a návrhom vo využití elektronickeho formulára, ktorý vedie k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku. Nakoľko sa jedná o malú, relatívne novú spoločnosť, budovanie konkurencieschopnosti založenej na

vysokej kvalite poskytovaných elektronických služieb, pre ňu predstavuje vysoký potenciál úspešnosti na trhu.

HODNOTENIE KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB A NÁSLEDNÁ IDENTIFIKÁCIA NEDOSTATKOV

Porovnaním analyzovaného podniku s konkurenčnými spoločnosťami hodnotíme prevedenie internetovej stránky spoločnosti OH s.r.o. veľmi pozitívne. Grafická úprava stránky zaujme. Nechýbajú základné informácie o spoločnosti ako je rok založenia, oblasť pôsobenia, referencie a oprávnenia, ktoré sú dôležité aby zákazníka upútali a uistili, že spoločnosť je vierohodná a poskytuje kvalitné služby. V záložke služby sú prehľadne uvedené všeobecne jednotlivé druhy poskytovaných služieb, s tým, že v nasledujúcich kartách je konkrétne uvedené podľa jednotlivých kategórií, čo konkrétne si zákazník môže objednať. Po kliknutí na jednotlivú špecifickú službu sa zákazník v krátkosti dozvie aké povinnosti zo zákona súvisia s touto službou, a ďalej je uvedené, čo spoločnosť z tejto povinnosti zo zákona aj reálne dodá, respektíve poskytne. Aby zákazník získal lepšiu predstavu o tom, aká služba mu bude poskytnutá, má možnosť si prezrieť demonštratívnu praktickú ukážku jednej z poskytovaných elektronických šablón.

Aj napriek vysokej kvalite prevedenia internetovej stránky spoločnosti OH s.r.o. sme vyhodnotili určité nedostatky. Zoznam poskytovaných služieb je uvedený prehľadne, stručne a výstižne, no napriek tomu potenciálny zákazník nemá možnosť zistiť cenu ponúkanej služby. Nakoľko cena je jednou zo základných zložiek, ktoré tvoria kvalitu poskytovanej služby, definovali sme absenciu cenníka služieb za primárny problém poskytovania elektronických služieb spoločnosti OH s.r.o.

Potenciálny zákazník nedokáže vyhodnotiť, či z pohľadu aspektu ceny je naozaj ponúkaná služba pre neho subjektívne kvalitná alebo ju kvôli vysokej cene vyradí zo svojich preferencií. Zisťovanie ceny je pre neho časovo náročné a komplikované. Čím náročnejšie je získanie takejto základnej informácie, tým sa jeho preferencia vybranej spoločnosti spomedzi konkurencie znižuje. Determinovali sme, že kvalita doplnkových elektronických služieb spoločnosti musí byť rovnako kvalitná ako kvalita služby samotnej. Primárny problém spoločnosti je absentujúci cenník poskytovaných služieb a sekundárny problém sme definovali ako nepostačujúcu databázu kontaktov spoločnosti.

ANALÝZA TRHU POSKYTOVANÝCH SLUŽIEB

Prieskumom na rôznych internetových stránkach a získavaním informácií z portálov týkajúcich sa poskytovaní elektronických služieb, sme zistili, aké možnosti riešenia nám ponúka súčasné prostredie.

Prvým pomerne známym riešením je možnosť vytvoriť internetový obchod na ponúkané služby. Všeobecne zaužívaný názor je, že internetový obchod je realizovateľný len pre spoločnosti, ktoré ponúkajú na predaj tovar alebo iné hmotné veci. Avšak klasický internetový obchod sa dá jednoducho upraviť na formu prezentovania a ponúkania služieb. Zákazník by mal možnosť prehliadať si služby v zozname ponúkaných služieb, pričom ak by klikol na službu o ktorú ma záujem, jednoducho by sa mu zobrazila cena a ďalšie špecifiká služby. V podrobnostiach o službe by bolo uvedené, čo ponúkaná služba obsahuje a aké sú súvisiace legislatívne normy a povinnosti. Prevedenie by bolo rovnaké ako pri internetovom obchode pre predaj hmotných vecí, pričom podstata zostáva zachovaná. Pre spoločnosť vidíme výhody v prehľadnosti, mala by detailný zoznam toho, kto si kedy a akú službu objednal a za



platil. Internetový obchod znižuje riziko vymáhania pohľadávok za poskytnutú službu na minimum. Hlavnou nevýhodou je, že spoločnosť by nemala možnosť osobného kontaktu a konzultácie so zákazníkom pred nákupom služby. V tomto smere by nebolo možné odporučiť, čo zákazník naozaj potrebuje a existovali by nedorozumenia a chybné objednávky, z čoho by vznikali škody spoločnosti ale aj zákazníkovi. Pracovník by strácal čas, a zaoberal by sa službou, ktorú by zákazník v konečnom dôsledku ani nevyužil.

Druhý variant návrhu na riešenie zadaného problému je vytvorenie kontaktného formuláru na zistenie ceny pre potenciálneho zákazníka. Kontaktný formulár je elektronická služba, pomocou ktorej môže potenciálny zákazník kontaktovať poskytovateľa služby cez jeho internetovú stránku. Poskytovateľovi je doručená správa vo forme elektronickej pošty na ním zvolenú emailovú adresu. Vytvorený formulár sa dá využiť aj na vyžiadanie cenovej ponuky alebo priamo objednanie si služby prostredníctvom formuláru. Navrhované riešenie pozostáva z vytvorenia formuláru v mierne upravenom formáte. Namiesto kontaktovania spoločnosti kvôli akýmkoľvek otázkam, by zákazník kontaktoval spoločnosť len za účelom vyžiadania si cenovej ponuky. Pri aktuálnom zozname poskytovaných služieb by bolo vytvorené tlačidlo s nápisom „zistiť cenu“. Po kliknutí by bol zákazník presmerovaný na verejne inak nedostupnú kartu stránky. Na stránke by vyplnil meno a emailovú adresu a odoslaním by potvrdil vyžiadanie si cenovej ponuky. Následne po takomto úkone potenciálneho zákazníka by poskytovateľ, teda spoločnosť obdržal elektronicnú poštu v emailovej schránke. Výhodou takto upraveného kontaktného formulára je jeho jednoduchosť na ovládanie ako pre zákazníka aj pre spoločnosť. Pri zozname služieb by bolo vložené tlačidlo, na ktoré by mal možnosť zákazník kliknúť. Zistenie ceny by nepredstavovalo pre neho žiadne ďalšie vynaložené úsilie a čas. Spoločnosť by mohla následne kontaktovať zákazníka, či už len jednoducho odoslaním cenovej ponuky, alebo aj za účelom vyžiadania ďalších doplňujúcich informácií. Týmto spôsobom by nevznikali nedorozumenia a chyby ako pri internetovom obchode, keďže by mala spoločnosť možnosť kontaktovať zákazníka a konzultovať s ním poskytovanú službu. Oproti nesporným výhodám stojí však jedna veľká nevýhoda, a tou je vysoká administratívna záťaž. Ak by každý zákazník pri prehliadaní poskytovaných služieb klikol na vyžiadanie si cenovej ponuky, na emailovú adresu spoločnosti by bolo zaslané obrovské množstvo elektronických správ. Pracovník by kontaktovaním potenciálnych zákazníkov strácal čas a nemohol by sa plnohodnotne venovať pracovištiu na poskytovaných službách. Klesala by kvalita služby samotnej, ale aj kvalita komunikácie s potenciálnym zákazníkom. Nemal by priestor na to, aby si vyžiadaval doplňujúce informácie o zákazníkovi a tým navrhol možnosti poskytovania služieb individuálne, ale v časovej tiesni by poslal len cenovú ponuku bez pridanej hodnoty.

Posledný nami navrhovaný spôsob riešenia problému je vytvorenie elektronického formuláru pomocou automatického odpovedača. Automatický odpovedač je počítačový program, ktorý pošle automatickú emailovú odpoveď na akciu, ktorú emailový kontakt vykoná. V najjednoduchšom význame automatický odpovedač odošle emailovú správu na emailovú adresu, ktorú užívateľ poskytne. Tak isto ako pri návrhu riešenia kontaktným formulárom by na stránke bol vytvorený určitý druh formuláru na zistenie cenovej ponuky. Medzi ponúkanými službami by sa nachádzalo tlačidlo, ktoré by po kliknutí naň, vyžadovalo informácie typu meno a emailová adresa. Po vyplnení údajov by zákazník svoje konanie potvrdil odoslaním. Následne po takejto akcii by potenciálny zákazník obdržal email na adresu, na ktorú poskytol kontakt, v ktorom by bola už spomínaná cena ponúkanej služby, o ktorú prejavil záujem. Najväčšou výhodou automatického odpovedača je, že nie je vyžadovaná pozornosť

či zapojenie zo strany spoločnosti po nastavení prvotných údajov. Program pracuje samostatne a automaticky, v takom režime ako si ho používateľ nakonfiguruje na začiatku. Po zmenách cien alebo iných plánovaných, aj nečakaných udalostiach je jednoducho možné odosielanie zrušiť alebo zmeniť správy ktoré sa odosielať po vyžiadaní cenovej ponuky. Ďalšou nespornou výhodou, ktorá vyplýva z používania automatického odpovedača je automatické ukladanie poskytnutého mena a emailovej adresy do databázového systému. Takto uložené kontakty je potom možné využiť na zasielanie ďalších elektronických správ. Zanedbateľnou nevýhodou oproti kladom tohto programu je prvotné dlhšie časové zapojenie pri vytvorení formy odpovede, nastavovaní a vložení dokumentov, ktoré majú byť odoslané potenciálnemu zákazníkovi. Oboznámenie sa s programom vyžaduje určité úsilie, avšak programy verejného užívateľského zamerania sú usporiadané na pracovanie v nich pre širokú verejnosť bez dodatočného vzdelania či kurzu.

POŽIADAVKY SPOLOČNOSTI NA POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Analýzou všetkých možností riešenia uvedeného identifikovaného problému, konkrétne nepostačujúcej kvalite poskytovaných elektronických služieb, sme postupne vybrali tri najvhodnejšie varianty. Po skompletizovaní analýzy, zistení všetkých výhod a nevýhod, sme sa opäť stretli s konateľom spoločnosti a predstavili sme mu nami navrhované riešenia. Štruktúrovaným rozhovorom a diskusiou sme dospeli k hlavným požiadavkám spoločnosti, ktoré musí vytvorená služba spĺňať. Prvým hlavným hľadiskom, ktoré musí vytvorené riešenie spĺňať, je nezverejnenie ceny priamo na internetovej stránke. Dôvodom tejto požiadavky je konkurenčná súťaž. Zachovanie si interných informácií spoločnosti je dôležité z dôvodu ochrany pred konkurenciou. Ak by konkurencia mala ľahký priamy dosah na interné informácie akou je aj cena, mohla by ľahko kopírovať cenotvorbu danej spoločnosti a využívať to vo svoj prospech. Zachovanie si tejto informácie len pre seba a pre svojho zákazníka je výhodné, avšak cena by mala byť k dispozícii aj pre potenciálnych zákazníkov. Práve pre nich je dôležité, aby nemali zložitú dostať sa ku kompletným informáciám o poskytovanej službe. Jedným z riešení tejto vzniknutej situácie je zverejnenie nie finálnych cien poskytovanej služby, ale len cenového intervalu, v ktorom sa cena služby nachádza. Pre konkurenciu je táto informácia nepoužiteľná, pretože nevie presne určiť aké ceny spoločnosť stanovila, a tak nie je možné ich kopírovať alebo nadstaviť svoje ceny mierne pod ich sumu. Pre zákazníka je takýto interval výhodnejší ako neposkytnutie žiadnej informácie o cenovej hladine. Aspoň približenie ceny mu dopomôže k rozhodovaniu a pre konkrétne stanovenie ceny môže kontaktovať pracovníka spoločnosti a konzultovať s ním službu, ako aj finálnu cenu osobne. Ďalšou požiadavkou spoločnosti je jednoduchosť a rýchlosť systému poskytnutia ceny. Tak ako je spracovaná celá stránka spoločnosti, v duchu jednoduchosť a prehľadnosť, tak by malo vyzeráť aj riešenie poskytnutia ceny poskytovanej služby. Zákazníková pozornosť a záujem klesá, ak hľadané informácie nenájde do určitého momentu a prezeranie stránky sa pre neho stáva nezaujímavým. Preto treba zaistiť, aby návštevník stránky dostal všetky potrebné informácie, ktoré hľadá rýchlo, jednoducho, stručne a najmä výstižne. Poslednú požiadavku spoločnosti sme sformulovali ako malá, respektíve žiadna administratívna záťažnosť. Nakoľko sa jedná o malú spoločnosť, je pre nich potrebné, aby všetko svoje úsilie smerovali na vylepšovanie poskytnutých služieb a rozvíjali sa v tejto oblasti. Preto im nezostáva voľný čas aby sa mohli zaoberať nadbytočnou administratívou a emailovou korešpondenciou.

NÁVRH RIEŠENIA ZVÝŠENIA KVALITY ELEKTRONICKÝCH SLUŽIEB

Vzhľadom na možnosti ponúkané trhom a požiadavky spoločnosti sme určili najvhodnejšiu variantu riešenia problému, a to chýbajúceho cenníka ponúkaných služieb a chýbajúcej databázy kontaktov spoločnosti. Porovnávaním rôznych možností a spôsobov riešenia sme determinovali tri najvhodnejšie varianty. Prvým riešením bolo vytvorenie internetového obchodu na ponúkané služby, druhým variantom bolo upravenie kontaktného formulára stránky na účel vyžiadania si cenovej ponuky a poslednou možnosťou bolo vytvorenie elektronického formulára pomocou automatického odpovedača.

Všetky tri návrhy sú realizovateľné a pomerne ľahko implementovateľné na riešenie problému spoločnosti OH s.r.o.. Vzhľadom na prvú požiadavku spoločnosti, a to, aby nebola verejne uvedená cena ponúkanej služby, sme vylúčili možnosť vytvorenia elektronického obchodu. Prevedenie internetového obchodu by bolo realizovateľné aj bez uvedenia ceny produktu. Modifikácia by spočívala v uvedení cenového intervalu ponúkanej služby a nie presne stanovenej sumy. Avšak napokon by bolo nutné upraviť internetový obchod natoľko, že reálne by službu nebolo možné zakúpiť, respektíve objednať. Pri nákupe by boli vynechané kroky ako zaplatenie a príjem faktúry. Týmto spôsobom by objednaním služby dostal pracovník spoločnosti len podnet, že je záujem o službu a bolo by nutné ďalšie kontaktovanie a komunikácia, či už zo strany spoločnosti alebo zákazníka. V konečnom dôsledku by vytvorený internetový obchod nespĺňal charakterové vlastnosti e-shopu, neboli by využité jeho výhody a prinášal by len komplikácie, nedorozumenia a vysokú neefektívnosť.

Ďalšou požiadavkou spoločnosti bola nízka administratívna záťaž. Vzhľadom na túto požiadavku sme vylúčili možnosť riešenia problému pomocou modifikovaného kontaktného formulára. Riešenie takýmto spôsobom by vyžadovalo vysoké časové zapojenie pracovníka, ktorý by musel odpovedať na každú emailovú správu jednotlivu. Prinášalo by to jednoznačne určité výhody, avšak spravovanie takéhoto systému by bolo veľmi práčne. Napokon sme porovnávaním kladov, záporov a zohľadňovaním požiadaviek spoločnosti vybrali ako najlepší návrh riešenia automatický odpovedač. Administratívna záťaž je takmer nulová. Časové zapojenie vyžaduje len pri nastavovaní systému odpovedania a posielaných správ. Následne už automatický odpovedač pracuje samostatne. Pri každom kliknutí potenciálneho zákazníka vyžadujúceho poskytnutie cenovej ponuky sám odošle elektronickú správu na zadanú emailovú adresu. Po finálnom rozhodnutí sa pre riešenie problému pomocou automatického odpovedača bolo našou úlohou vykonať prieskum medzi existujúcimi dostupnými druhmi autoresponderov.

Na trhu sa v súčasnosti nachádza obrovské množstvo druhov automatických odpovedačov. Automatický odpovedač často nazývaný aj auto-odpovedač alebo autoresponder je verejne známa služba. V programe Microsoft Office Outlook je možné nastaviť si automatické posielanie odpovedí niektorým alebo všetkým osobám ktoré pošlú správu. Takúto službu ponúkajú napríklad aj Gmail a Apple Mail. Používanie posielania automatických odpovedí sa často využíva ak vieme, že nebudeme mať prístup k internetu alebo odchádzame na dovolenku, pracovnú cestu či jednoducho sme príliš zaneprázdnený na odpovedanie na doručené správy. Takýmto spôsobom sa odosielateľ správy dozvie, že nám správa nebola doručená a určitý čas nedostane odpoveď. Je možné nastaviť časový interval od kedy a do kedy sa bude takáto automatická odpoveď odosielať, a taktiež aj prispôsobiť správy rôznym príjemcom. Napríklad odoslaná správa pre príjemcov v rámci organizácie sa bude líšiť od tej, ktorá je posielaná klientom. Používanie služby automatickej odpovede v rámci emailovej korešpondencie je pomerne bežná a známa záležitosť, avšak používanie na ko-

merčné účely a využívanie služby spoločnosťami, nie je v súčasnosti veľmi rozšírené. Ak sa spoločnosť, alebo iný subjekt, rozhodne pre využívanie automatického odpovedača na komerčné účely je nutné, aby využíval odpovedač, ktorý je priamo na tento účel usposobený. Na trhu sa v súčasnosti nachádza obrovské množstvo druhov automatických odpovedačov. Existujú platené, ale aj také, ktoré sú stiahnuteľné zadarmo a využívanie tejto služby nestojí používateľa nič. Tak isto môžeme vidieť aj rozdiely v kvalite a v poskytovanej profesionalite a prevedení. Od tých najjednoduchších, ktoré poskytujú len prosté posielanie správ, až po tie najprepracovanejšie, ktoré ponúkajú aj rôzne doplnkové služby.

Prieskumom na trhu ponúkaných automatických odpovedačov sme získali informácie o rôznych druhoch odpovedačov. Zisťovanie informácií sme začali medzi automatickými odpovedačmi, ktoré sú ponúkané zadarmo. Využívanie doplnkovej služby, ktorá by spoločnosť nič nestála je využitie maximálnej pridanej hodnoty. Skupinu automatických odpovedačov, ktoré sú dostupné zadarmo predstavuje napríklad List Wire. [1] Táto služba funguje od roku 2003. Tento systém je navrhnutý ako perfektné riešenie pre majiteľov malých podnikov, alebo ľudí, ktorí začínajú s online a emailovým marketingom. S rozvíjaním online služieb sa aj automatické odpovedače zlepšovali a pridávali k nim rôzne doplnkové služby. Avšak vylepšenia postupne zvyšovali aj cenu služby. List Wire sa nijakým spôsobom radikálne nemení a zostáva stále jednoduchý a ponúka len základné služby. Takáto stratégia je postavená na tom, že služba je poskytovaná zadarmo. Vyplýva z toho záver, že aj keď na trhu existujú aj automatické odpovedače, ktoré nie sú spoplatnené, nemôžeme od nich očakávať žiadne doplnkové služby či vylepšenia. Ponúkajú len základné odosielanie elektronických správ. Sproplatnené odpovedače majú zväčša veľmi podobný sortiment ponúkaných služieb. Dajú sa do nich jednoducho importovať už získané databázy kontaktov. Podporované je importovanie z bežných databázových programov ako je Excel, Word, Outlook, ale aj kontakty v emailových účtoch. Odosielaná emailová správa sa dá upravovať rozličnými nástrojmi, šablónami a editormi, tak aby zaujala príjemcu. Dajú sa v krátkom okamihu rozoslať až tisícky emailových správ, čiže používateľ nie je časovo obmedzený. Môže odoslať správy toľkým ľuďom, koľko tvorí jeho databázovú základňu. Medzi zaujímavé a praktické doplnkové služby patrí sledovanie štatistických údajov a vyhodnotení odosielania správ. Je možné zistiť kto, kedy a ako často tieto emaily otvára, kto ich bez prečítania zmaže, a kto aj reálne klikol na poslaný odkaz v správe. Samozrejmosťou je poskytovanie zákaznickej podpory a poradenstva pri problémoch. Navyše niektorí poskytovatelia ponúkajú zdarma návody a videá aby sa ich zákazník naučil čo najrýchlejšie pracovať v programe. Základnou charakteristikou, ktorou sa líšia poskytovatelia je ich cena. Bez ohľadu na cenu sa snažia presvedčiť používateľa rôznymi zľavami a skúšobnými obdobiami zdarma.

Český poskytovateľ SmartEmailing [2] má cenovú politiku stanovenú na základe počtu kontaktov. Do 500 kontaktov je to 1490 Kč (54,04 €) na rok. Odoslané emaily nesproplatňuje a je ich možné odoslať neobmedzene. Postupne podľa vyššieho počtu kontaktov sa aj cena zvyšuje. Službu si je možné predplatiť aj mesačne. Poskytovateľ s názvom AWeber [3] poskytuje ako bonus zdarma prvých 500 kontaktov. Od 501 do 2500 sa platí mesačne 10 \$ (9,23 €). Ponúka prvý mesiac zdarma popredplatení si služby. GetResponse [4] je sproplatnený 15 \$ (13,85 €) na mesiac na prvých 1000 kontaktov. Poskytujú zľavy pri preplatení si služby na určité obdobie dopredu. Skúšobná verzia bez poplatkov a žiadnej viazanosti je zdarma na 30 dní. Ponuka prvého mesiaca zdarma bez potreby predplatenia nás zaujala a rozhodli sme sa teda pre prácu s programom GetResponse. Služba ponúka množstvo už vytvorených elektronických formulárov. Obrovskou výhodou je, že automatický odpovedač je už vstavaný

do webových formulárov. Rozšírená sada nástrojov na optimalizáciu dopomáha k vytvoreniu kvalitnej a zaujímavej správy. Systém zaručuje, že posielané správy sa zobrazia kvalitne na všetkých zariadeniach, či už je to počítač, mobilný telefón alebo tablet. Celý systém GetResponse je vytvorený tak, aby v ňom dokázali pracovať ľudia bez IT vzdelania, zručností alebo skúseností.

POSTUPNOSŤ KROKOV PRI IMPLEMENTOVANÍ ELEKTRONICKÉHO FORMULÁRA

Zhotovovanie elektronického formulára sme začali registrovaním sa na stránke www.getresponse.com. Po vyplnení osobných údajov sme dokončili registráciu. Pri registrovaní neboli od nás vyžadované údaje platobnej karty ani iné fakturačné údaje. Prvý mesiac si môže vyskúšať službu ktokoľvek bez rizika, že bude služba spoplatnená. Následne, po prihlásení, nám bola ponúknutá možnosť prihlásiť sa na odoberanie online školení na vybudovanie kvalitného online marketingu. Na výber bol 90 alebo 180 dňový plán. Každé školenie obsahuje vzdelávacie materiály ako video návody, prezentácie a úlohy. Tieto typy respektíve školenia ponúka GetResponse úplne zdarma. Okrem ponúkaných školení o online marketingu, je na stránke množstvo textových návodov a videí ako začať pracovať s GetResponse. Nájdeme na stránke aj zoznam rôznych typov a krokov ako postupovať pri vytváraní automatického odpovedača.

Prvým krokom je pridanie už existujúcich kontaktov do programu. Primárne pri našej práci zatiaľ nepotrebujeme kontakty avšak pre budúcu prácu spoločnosti OH s.r.o. je výhodnejšie ak bude mať svoje kontakty na jednom mieste a zabráni tak duplicitným kontaktom. Svoje kontakty si môže kedykoľvek exportovať zo systému. Existujúce kontakty tvoria predošlí zákazníci, rôzne emailové kontakty, známi, kolegovia a všetci, ktorých považujeme za potenciálnych zákazníkov. Postupujeme nasledovne: klikneme v hornom menu na „contacts“ potom na „import contacts“. Následne sa nám objaví prehlásenie, či zoznam kontaktov spĺňa antispamovú politiku GetResponse Anti-Spam.

Politika je založená na tom, že každý získaný kontakt musí výslovne súhlasiť s dostávaním emailov od spoločnosti. GetResponse môže pozastaviť vytvorený účet ak importujeme zoznamy kontaktov, ktoré sú nakúpené či automaticky generované. Na tomto prvku môžeme vidieť kvalitu, spoľahlivosť a zodpovednosť systému GetResponse. Zabraňuje činnosti nekalým a podvodným spoločnostiam, ktoré rozposielajú mnohokrát aj škodlivé či nebezpečné spamové správy. Importovanie kontaktov je možné zo súborov typu CSV, TXT, VCF, XLS, XLSX a ODS.

Taktiež je program kompatibilný s účtami ako napríklad Google contacts a podobne. Prvým krokom je importovanie kontaktov. Druhým krokom je vytvorenie kontaktného formulára, respektíve Web Forms. Služi na potvrdenie potenciálnych zákazníkov, že sa stávajú kontaktmi spoločnosti. Tento nástroj nám dopomôže k získavaniu nových kontaktov. Vytvorený formulár si môžeme umiestniť kdekoľvek na internetovej stránke. Vytvoríme ho kliknutím v hornom menu na „Web Forms“ následne na „Create New“. Po kliknutí sa objaví stránka kde si upravujeme už samotný Web Form. Na výber je z 222 šablón a stále pribúdajú nové. Je veľmi jednoduché vybrať si najvhodnejší variant. Každú už vytvorenú šablónu je možné upravovať farebne, pri každom je ešte na výber z množstva ladiacich farebných prevedení. Jednotlivé šablóny sa od seba líšia dizajnom či obrázkom pozadia. Základné údaje, ktoré všeobecne bývajú na takomto druhu formulára je meno a emailová adresa.

Medzi ďalšie úpravy, ktoré je možné vykonať na vzhľade formulára je menenie celkovej veľkosti. Zmena sa jednoducho vykoná kliknutím v pravo dole na tlačidlo „Resize“ a pohy-

bom myši si zvolíme veľkosť, ktorá nám najviac vyhovuje a vzhľadovo pôsobí najkrajšie. Názov šablóny sa dá taktiež meniť kliknutím na tlačidlo „Edit Header“. Môžeme si zvoliť ľubovoľný názov, potrebné je len sledovať výslednú podobu. Príliš dlhý text by pôsobil rušivo a neesteticky. Na pridanie vyžadovaných údajov od odberateľa sa využíva takzvaný „drag’n’drop editor“. Tento nástroj robí úpravu formulára veľmi jednoduchou a prehľadnou. Z lišty vpravo si vyberieme údaje ktoré chceme implementovať a len na ne klikneme a potiahneme myšou na formulár. Kliknutím na kolónku napríklad „meno“ sa nám objaví možnosť vymazať požadovaný údaj alebo upraviť. Úpravy spočívajú v zmene názvu kolónky. Taktiež je možné nastaviť aby niektoré vyžadované údaje boli povinné, bez uvedenia ktorých nie je možné formulár odoslať, alebo nepovinné, ktoré odberateľ poskytne po vlastnom uvážení a pre zadávateľa nemajú výraznú hodnotu.

Samozrejmosťou je možná úprava fondu textov, veľkosť písma a iné úpravy textu. Možno je meniť zarovnanie kolónky, tlačidiel a farebná úprava. Ak chceme vložiť do formulára obrázky, vykonáme tak v sekcii „Add Image“, kde následne vložíme URL adresu obrázka a vyberieme si pozíciu obrázka (vpravo, stred, vľavo). Na zabezpečenie kontaktného formulára môžeme využiť nástroj „captcha kód“. Používanie tohto nástroja spočíva v tom, že odberateľ po zadaní požadovaných údajov musí pred odoslaním vyplniť aj náhodne generovaný captcha kód. Captcha je Turingov test, ktorý sa na internete používa v snahe automaticky odlišiť skutočných užívateľov od robotov. Test spočíva spravidla v zobrazení obrázku s deformovaným textom, pričom úlohou užívateľa je zobrazený text opísať do príslušného vstupného políčka. Predpokladá sa, že ľudský mozog dokáže správne rozoznať aj deformovaný text ale internetový robot nie je schopný text správne rozoznať. Pre vytváraný formulár nie je nutné takéto zabezpečenie, tak ho nebudeme implementovať. Tlačidlo odoslania, v našom prípade dostalo názov „Chcem ponuku!“. Pre toto tlačidlo sa kliknutím naň objaví cela lišta možných úprav. Napríklad menenie farby, prechodu farieb, zarovnanie a úprava okrajov. Za pomoci dizajnéra internetovej stránky spoločnosti OH, s.r.o. sme vytvorili vlastnú šablónu Web Formu.

Zmeny spočívali v úprave pozadia na korporátne farby a font písma spoločnosti používaný na internetovej stránke. Úpravy tohto druhu sú veľmi dôležité aby už vytvorený formulár zapadal do dizajnu stránky a aby nepôsobil umelo. Po konzultácii s konateľom spoločnosti sme sa rozhodli, že názov formulára bude Elektronické šablóny. Vyžadované informácie od žiadateľa cenovej ponuky spočívajú v poskytnutí mena a emailovej adresy. Tieto informácie sa dajú kedykoľvek ľahko upraviť. Je možné žiadať od odberateľa napríklad adresu, mesto, pohlavie, krajinu, vek alebo telefónne číslo. Všeobecný predpoklad je, že odberatelia nechcú poskytovať svoje osobné údaje z dôvodu ochrany súkromia. Preto by formulár s požiadavkou na údaje takého druhu nebol efektívny. Pre tieto účely však ani nie je relevantné žiadať informácie ako vek či pohlavie. Ak sme s úpravami vzhľadu formulára spokojní, klikneme vpravo dole na tlačidlo „Next Step“. Dostaneme sa do nastavení formulára. Na tejto karte si zvolíme akú podobu bude mať naše poďakovanie. Poďakovanie predstavuje akciu, ktorá prebehne po kliknutí na tlačidlo „Chcem ponuku“ v elektronickom formulári. Na výber je vlastné poďakovanie vo forme obrázka, fotky či zvuku alebo videa. V našom prípade sa odberateľovi zobrazí nami vytvorený text.

Potvrdením nastavenia prejdeme na poslednú položku, a to je „Publish“. V tomto kroku si vyberieme kto bude vytvorený formulár zverejňovať. Našom prípade zverejňuje formulár dizajnér internetovej stránky, ktorý upravil formulár a umiestnil ho na internetovú stránku spoločnosti OH s.r.o. Umiestnenie elektronického formulára môžeme nájsť na internetovej

stránke spoločnosti. Nachádza sa v záložke Elektronické šablóny nad zoznamom poskytovaných služieb. Umiestnenie je strategické v tom, že sa formulár zobrazí v náhľade stránky bez ďalšieho pohybu myšou. Potenciálny zákazník ihneď uvidí možnosť ako si vyžiadať cenovú ponuku bez zbytočného práčneho vyhľadávania. Zoznam už vytvorených formulárov sa nám zobrazí na stránke „Web Form List“.

Pre ďalšie pokračovanie vo vytváraní je potrebné vytvoriť tzn. kampaň (Campaign). Kampaň je súbor správ, odberateľov a webových formulárov, ktoré spolu súvisia. Vytvorenie kampane je dôležité na udržanie si poriadku a prehľadu v kontaktoch. Pri našej práci využívame iba jednu kampaň, a to s názvom „elektronicke_sablony“. Meno kampane musí byť uvedené bez medzier a interpunkčných znamienok. Je nutné aby meno kampane bolo originálne a nenachádzalo sa už v databáze GetResponse. Kampaň vytvoríme kliknutím vpravo hore na ozubené koliesko klikneme na menu vyberieme „Create New“. Otvorí sa nám stránka s názvom „Create Campaign“. Zadáme názov kampane a klikneme na tlačidlo „Create Campaign“. Následne sa nám zobrazí text, v ktorom sa píše, že sme úspešne vytvorili kampaň, a akú akciu chceme vykonať následne. Medzi možnosťami sa nachádza pridanie kontaktov, vytvorenie spravodajcu, vytvorenie autorespondera a upravenie nastavenia kampane. Po vytvorení kampane nasleduje samotné vytvorenie autorespondera. Vykonáme tak kliknutím na „Create Autoresponder“ v možnostiach, čo chceme vykonať po vytvorení kampane. Alebo klikneme v hornom menu na „Messages“ a následne na „Create Autoresponder“. Existujú dva typy autoresponderov a to „Time-based“ a „Action-based“. V našej práci budeme využívať prvý typ autorespondera. Time-based vo voľnom preklade znamená založený na báze času. Môžeme si nastaviť, ktorý špecifický deň po kliknutí odberateľom mu príde automatická správa. V kolónke „On day“ si vyberáme na ktorý deň príde odberateľovi automatická správa. Vpísať je možné čísla od 0 po 9999. To znamená, že správa môže byť odoslaná v ten deň, alebo aj s časovým oneskorením 9999 dní.

Následne zadávame možnosti, či chceme aby správa bola odoslaná ihneď, s akým hodi novým oneskorením alebo si môžeme určiť v aký presný čas sa správa odošle. Takisto je možné zadať aj v aké dni sa správa pošle, a ktoré dni chceme aby boli vynechané. Následne klikneme na „Create new email“. Po vykonaní tejto akcie sa nám zobrazia nastavenia, kde zadávame aký názov má správa, predmet správy a aká emailová adresa má byť odosielateľova. Po uložení vykonaných zmien sa dostaneme priamo k nastavovaniu či tvoreniu správy na odoslanie. Môžeme si opäť vybrať z ponúkaných šablón správ, ktorá sa najviac hodí pre naše vlastné potreby a len si ju dopracovať. Šablóny je možné farebne meniť, ako aj rôznymi spôsobmi upravovať text a obrázky. Takýmto spôsobom si dopracovujeme telo správy.

Vizuálnu stránku si môžeme kontrolovať priebežne aj na pravej strane stránky. Tam sa je vložený náhľad ako sa zobrazuje daná elektronická správa pri prehliadaní na mobilnom telefóne. Ak sa nám žiadna už vytvorená šablóna nepozdáva, môžeme si zvoliť možnosť tvorby správy od začiatku, tzv. „Start from scratch“ V uvedenej časti si zvolíme základné rozdelenie textu na odseky a stĺpce a ďalej sa postupuje rovnako ako pri úprave vytvorených formulárov, len s tou zmenou, že si tvoríme farebnú a vizuálnu stránku sami. Na jednej strane je dôležité aby sme text oživilí obrázkami a tým zaujali príjemcu, avšak musíme myslieť na to, že veľké množstvo obrázkov v tele správy zvyšuje pravdepodobnosť odoslania správy v príjemcovom emailovom konte do priečinka Spam. Ak v texte správy pri oslovení vložíme do správy slovo „name“ ohraničené dvomi hranatými zátvorkami z oboch strán, vloží sa automaticky do odosielanej správy meno odberateľa, respektíve meno aké zadal v elektronickom formulári. Takéto prevedenie správy pôsobí na prijímateľa osobnejšie a navodzuje pocit

vyššej personalizácie správy. Po vytvorení tela elektronickej správy sme pridali k odosielanej správe prílohu vytvoreného cenníka, ktorý nám poskytla spoločnosť. Týmto krokom sme sa dostali na záver tvorenia autorespondera. Všetky úpravy a nastavenia je možné kedykoľvek meniť a upravovať, stačí len postupovať podľa nami popísaných krokov a uskutočniť zmeny v texte, obrázkoch alebo celkovom prevedení.

ZÁVER

Elektronický formulár vytvorený za účelom možnosti vyžiadania si cenovej ponuky zákazníkom, bola zverejnený na internetovej stránke spoločnosti OH s.r.o. Účelom formulára je zvýšenie kvality poskytovaných elektronických služieb. Nakoľko je spoločnosť OH s.r.o. malá poradenská spoločnosť pôsobiaca na trhu len pár rokov, vo vysoko konkurenčnom prostredí, je dôležité aby si vytvorila konkurenčnú výhodu, vzhľadom na ostatné spoločnosti pôsobiace v rovnakom odvetví.

Kvalita poskytovaných služieb musí dosahovať vysokú úroveň na všetkých stupňoch pôsobenia spoločnosti. To znamená nielen poskytovanie kvalitnej hlavnej služby, v uvedenom prípade Elektronických šablón, ale aj sprievodných služieb, ako sú poskytované elektronické služby na internetovej stránke. Prehľadnosť stránky a možnosť zákazníka získať rýchlo a bez problémov všetky požadované informácie je konkurenčnou výhodou. Pretože ak by zákazník mal zdĺhavo hľadať informácie a dostať sa k nim by predstavoval pre neho problém, obrátil by sa radšej na inú spoločnosť poskytujúcu podobné služby. Z tohto dôvodu bol vytvorený elektronický formulár na vyžiadanie si cenovej ponuky. Aj napriek tomu, že zákazník nemá možnosť ihneď zistiť cenu ponúkanej služby, z dôvodu ochrany spoločnosti pred konkurenčnými vplyvmi, jej zistenie nevyžaduje žiadne ďalšie náročné zisťovanie. Jednoducho zadá emailový kontakt do elektronického formulára, klikne na tlačidlo a cenová ponuka mu obratom príde na jeho emailovú adresu. Týmto spôsobom sa zaručí spokojnosť zákazníka, ktorý sa ľahko dostal k požadovaným informáciám, ale aj spoločnosti OH s.r.o., ktorá získala kontakt do svojej databázy potenciálnych zákazníkov. Výhodou elektronického formulára je jeho vysoká efektivita v získavaní kontaktov pre spoločnosť, prehľadné a jednoduché vytváranie automatického odpovedača, vysoká možnosť personalizácie odosielaných správ a najmä zjednodušenie procesu poskytovania cenovej ponuky pre potenciálneho zákazníka. Elektronický formulár je taktiež využiteľný pre ďalšie účely spoločnosti. Prostredníctvom automatického odpovedača môžu hromadne informovať o rôznych zmenách a novinkách súčasných zákazníkov, ale aj oslovovať potenciálnych zákazníkov ponukovými listami.

Oproti zjavným výhodám elektronického formulára GetResponse, sa javí len jedna nevýhoda, a tou je obmedzenie veľkosti vkladáných súborov do odosielanej správy. Ak by sa spoločnosť rozhodla automatickým odpovedačom rozposielať aj iné správy ako cenovú ponuku, bola by obmedzená veľkosťou súboru 400 KB. Takže vkladanie obrázkov alebo dlhšieho textu by bolo nemožné. Ďalšími navrhovanými riešeniami identifikovaného problému nezverejnenej cenovej ponuky a chýbajúcej databázy kontaktov spoločnosti bolo vytvorenie elektronického obchodu alebo kontaktného formulára. V súčasnej dobe je aplikovanie elektronického formulára najvhodnejším riešením, avšak rozvojom spoločnosti a jej rozširovaním nebude vhodné zostať pri tomto riešení.

Návrhom do budúcnosti je upravený internetový obchod so všetkými prvkami a krokmi. Nakoľko rozširovaním portfólia poskytovaných služieb a nárastom počtu zákazníkov, respektíve objednávok, nebude elektronický formulár postačovať. Pri množstve poskytovaných služieb nebude automatický odpovedač efektívny, pretože by bolo nutné vytvoriť pre každú



službu nový elektronický formulár a samostatný automatický odpovedač. Obmedzením veľkosti vkladaneho súboru do odosielanej správy je spoločnosť limitovaná rozsahom priloženého textu. Bolo by vysoko prácne a neprehľadné spravovať veľké množstvo formulárov, automatických odpovedačov, a tým by elektronický formulár stratil svoj význam a pozitíva.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Internetová stránka Listwire. [cit. 2015-03-05] Dostupné na internete: <http://www.listwire.com/>.
- [2] Internetová stránka Smartemailing. [cit. 2015-03-05] Dostupné na internete: < <http://www.smartemailing.cz/>>.
- [3] Internetová stránka AWeber. [cit. 2015-03-05] Dostupné na internete: < <http://www.aweber.com/>>.
- [4] Internetová stránka GetResponse. [cit. 2015-03-05] Dostupné na internete: < <http://www.getresponse.com/>>.

KONTAKT

Bc. Denisa Klátiková
email: denisaklatikova@gmail.com

Ing. Klaudia Gubová, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
email: klaudia.gubova@gmail.com

PONUKA POMOCI PRI DOTAZNÍKOVÝCH PRIESKUMOCH

Predstavenstvo SAM o.z. rozhodlo o ponuke zverejnenej v našom časopise ako aj na našej web-stránke, o poskytovaní pomoci pri dotazníkových prieskumoch, ktoré realizujú rôzne inštitúcie, doktorandi, diplomanti a pod.:

- Rozšíreným spôsobom zhromažďovania údajov i informácií sa v súčasnosti stáva metóda spočívajúca na dotazníkoch s uzavretými otázkami, s voľbou respondenta z ponúkaných, možných odpovedí. V praxi pri tom dochádza k častému a rozsiahlemu zníženiu počtu respondentov.
- Predstavenstvo SAM prostredníctvom svojich členov, priaznivcov, spolupracovníkov, i dobrovoľníkov, zabezpečí objednávateľom určený počet odpovedí od praktikov i teoretikov (od 25 – 50) v oblasti ekonomických, podnikateľských a manažérskych disciplín, za poplatok 0,50 EUR/ jeden respondent. SAM dodá objednávateľovi sumár odpovedí podľa voľby a otázok, k ďalšiemu matematicko-štatistickému spracovaniu.
- Záujemca o využitie navrhovanej pomoci uzavrie s predstavenstvom SAM zmluvu. V nej sa zaviazá k dodaniu formy dotazníka, na ktorý hľadá odpovede. Môže nastať situácia
 1. že nepožaduje aj spresnenia dotazníka,
 2. že požaduje aj SAM-om spresnenia dotazníka.Pri variante 1. za poplatok: 0,0 EUR; pri variante 2. za poplatok 10 EUR.
- Celá vzájomná komunikácia medzi SAM a objednávateľom, po uzavretí zmluvy prebieha elektronickou cestou (s eventualitou konzultácií cez SKYPE). Spôsob platby je v dvoch krokoch, 60 % zaplatením po uzavretí zmluvy, 40% po splnení zmluvných podmienok.
- Ďalšie detaily obsahu a podmienok realizácie sa dohodnú v procese tvorby zmluvného vzťahu.
- Začiatok realizácie sa uskutočňuje od dátumu 01.01.2016, ukončenie najskôr od 01. 01. 2017.
- Ďalšie vysvetlenia môže záujemca získať cez e-mailovú adresu: sam-km@azet.sk

v Bratislave, 01.12.2015.

SÚČASNÝ STAV A MOŽNOSTI ODEVNÉHO A TEXTILNÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU

Ing. Ivan TRANČÍK

ÚVOD

Čitateľom chcem predloženým článkom na základe dostupných mne dokumentov poukázať v prvej časti na skutočnosť vývoja – spádu giganta odevného a textilného priemyslu v Československej republike (akým bezpochyby do roku 1990 bol) na súčasný stav odvetvia na Slovensku.

V druhej časti chcem poukázať, že v rámci Európskej únie (ďalej EÚ) je odevný a textilný priemysel neoddeliteľnou súčasťou európskeho priemyslu. Odvetvie v rámci EÚ prešlo zákonitým vývojom, na ktorý sa musí nadviazať odvetvie odevného a textilného na Slovensku.

Cieľom tretej časti je vysloviť – ponúknuť možnosti riešenia. Do riešenia zapojiť čo najširšiu odbornú – podnikateľskú verejnosť z odevného a textilného priemyslu, do hľadania východísk – do návratu pozícií, kde odvetvie patrí. Dosiahnuť, aby na vnútornom trhu SR boli predávané – kupované predovšetkým výrobky odvetvia vyrobené na Slovensku. Dosiahnuť vyššiu konkurencieschopnosť na domácom a zahraničnom trhu.

VÝVOJ V ROKOCH 1990 – 2014

Prechod slovenskej ekonomiky ako súčasť československej ekonomiky v roku 1989/1990 na podmienky trhového hospodárstva prinieslo demonopolizáciu zmeny v štruktúre, akčnom rádiu operovania a usporiadanosti firiem odevného a textilného odvetvia.

Veľký význam na nové podmienky trhového hospodárstva mali zmeny v štruktúre svetového trhu – rozpad trhu Rady vzájomnej hospodárskej pomoci (ďalej RVHP) s nadväznosťou na novoformovanie trhu ES v podmienkach demokratizácie a liberalizácie v stredo a východoeurópskych krajinách.

Vychádzajúc z uvedených faktorov (vnútroštátny a svetový) priniesli zákonite legislatívne zmeny pre podnikateľskú činnosť v textilnom priemysle, priniesli sťaženosť podnikania v podmienkach nevybudovaného bankovníctva z čoho vznikol veľký nedostatok kapitálu a pomalého napredovania v angažovaní sa zahraničného kapitálu.

Negatívny vplyv na veľký pád textilnej výroby v SR bola strata trhov v štátoch bývalého Sovietskeho zväzu, ktoré okamžite boli nahradené textilnými firmami z Nemecka, Francúzska, Talianska, Anglicka a pod.

Dôkazom uvedených faktorov hovoria čísla: PZO Centrotex Praha a. s. v rokoch 1987 – 1990, ktorý každý rok vyviezol export textilu v hodnote 13,0 – 15,0 miliárd Kčs. Čísla jednoznačne dokazujú, že Československo bolo európskou textilnou veľmocou.

Za roky 1990 až 2009 stratilo textilné odvetvie postupne všetky rozhodujúce ekonomické ukazovatele (objem výroby, objem exportu, objem odbytu, zníženie stavu pracovníkov, zníženie základných prostriedkov a investícií, zníženie obrátových prostriedkov).

Špeciálne pletiarenský odbor, ktorý sa vyznačuje extrémne vysokou členitosťou sortimentu pri súčasnej nejednotnosti výrobných štruktúr stratil špičkové postavenie vo výrobe svetrov (veľa prevzala Rumunská republika). Pletenie napriek tomu bude mať šance i naďalej pre svoju vysokú flexibilitu a rýchlosť s ktorou môže reagovať na módné trendy a vyššiu efektívnosť v malých sériách.

Výsledkom straty rozhodujúcich ukazovateľov a nerešpektovania flexibilitnosti, rýchlosti a kvality na módné trendy je zníženie počtu zamestnancov SR v odvetví textilu v roku 1990 z 46 200 na 4 423 v roku 2013, zníženie počtu podnikov v SR (nad 20 zamestnancov) v roku 1993 zo 105 na 48 v roku 2013 (a ďalej sa znižuje!!!)

Výsledkom bola skutočnosť, že ATOP založená na valnom zhromaždení dňa 5. júna 1990, mimoriadne valné zhromaždenie dňa 24. novembra 2009 rozhodlo o zániku ATOP s cieľom likvidácie. Likvidácia bola uskutočnená a dňa 24. februára 2010 ATOP zanikol. SR ako jediná v rámci V-4 nemá celoštátnu podnikateľskú organizáciu v odvetví odevného a textilného priemyslu. Každý štát – člen EÚ má svoju platnú, organizovanú a účinnú štruktúru v odvetví, ktorý v rámci EÚ zastrešuje EURATEX so sídlom v Bruseli. Textilný a odevný priemysel na Slovensku v súčasnosti nemá žiadny kontrakt s EURATEXOM – Ministerstvo hospodárstva SR postupne s odborom ľahký priemysel, oddelenia odvetvia zrušilo v roku 2010 i miesto referenta, t. j. úplne negovalo odvetvie odevného a textilného priemyslu. Kým do vstupu Slovenska do EÚ odevné a textilné firmy profitovali najmä z tzv. práce vo mzde, táto konkurenčná výhoda už tiež pominula. Odhadom práca vo mzde predstavovala až 60 % produkcie slovenských firiem.

Ako určitá náhrada je vytvorená sekcia textilu, odevov, kože a obuvi (TOKO) založená dňa 20. 11. 1997. V roku 1990 tieto štyri odvetvia priemyslu – zamestnávali vyše 80 tisíc pracovníkov, export zabezpečovali dva PZO – PZO Centrotex Praha a. s., PZO EXICO Praha a. s. (export obuvníckeho a kožiarskeho odvetvia) s objemom exportu okolo 27 miliárd Kčs (1987 – 1990).

V roku 2015 má sekcia TOKO štyroch členov z oblasti textilného priemyslu vrátane pletiarov. Čo sa týka stanov, členov a jej hospodárenia, jedná sa o informácie neverejnej povahy (podľa písomného stanoviska sekcie zo dňa 25. 8. 2015 podpísané Jánom Václavom, riaditeľom SOPK Trenčianskej regionálnej komory).

Relatívne nízky podiel odvetvia na tvorbe HDP v rokoch 1990 – 2000 bol jeho význam z hľadiska pridanej hodnoty len 1,5 % (na HDP priemyslu bol tento podiel 5,5 %). Napriek nízkej tvorbe pridanej hodnoty, **podiel odvetvia na zamestnanosti v priemysle dosahoval 14 %**. Údaje svedčia o nízkej produktivite práce v porovnaní s ostatnými odvetviami národného hospodárstva SR. Nízka kúpyschopnosť obyvateľstva v porovnaní s európskym štandardom vytvárala a ešte i v roku 2015 vytvára veľkú príležitosť na odbyť pre lacný a menej kvalitný dovoz z ázijských krajín.

Túto skutočnosť potvrdzuje fakt, že hlavná kúpyschopná časť obyvateľstva Slovenska – stredná vrstva sa čo do % znižuje (nízka časť obyvateľstva nakupuje ďalej ázijsky tovar – bohatá časť obyvateľstva nakupuje v zahraničí)

Odevný a textilný priemysel – predstavitelia odvetvia t. j. ATOP a nadväzne sekcie odevného, textilného odvetvia nedokázali predstavitelov vlád SR presvedčiť, že odvetvie zohráva kľúčovú úlohu z hľadiska ekonomiky a sociálneho blahobytu v mnohých regiónoch Európy – osobitne východnej Európy.

SR patrí medzi štáty EÚ s najväčšími regionálnymi rozdielmi v rámci vnútra štátu. Dôkazom toho je u 4 – 6 okresov nezamestnanosť okolo a viac ako 20 %.



TEXTILNÝ A ODEVNÝ PRIEMYSEL EURÓPSKEJ ÚNIE

Textilný a odevný priemysel je dôležitou súčasťou európskeho výrobného priemyslu a zohráva kľúčovú úlohu z hľadiska ekonomiky a sociálneho blahobytu v mnohých regiónoch Európy. Podľa údajov z roku 2013, v tomto odvetví pôsobí 185 000 spoločností (31 % textilný priemysel, 69 % odevný priemysel), ktoré zamestnávajú 1,7 milióna ľudí (38 % textilný priemysel, 62 % odevný priemysel) a generujú obrát vo výške 166 mld. EUR (55 % textilný priemysel, 45 % odevný priemysel). Toto odvetvie sa podieľa 3 % na pridanej hodnote a 6 % na zamestnanosti na celkovej výrobe v rámci Európy.

Textilný a odevný priemysel EÚ je po Číne druhým najväčším exportérom na svete. Vývoz EÚ do zvyšku sveta predstavuje viac ako 24 % svetového vývozu textilného a 26 % odevného priemyslu, pričom aj jednotný trh EÚ je jedným z najviac dôležitých z hľadiska veľkosti, kvality a dizajnu. S ohľadom na výkonnosť zahraničného obchodu, asi 20 % produkcie EÚ sa predáva mimo EÚ.

Produkcia textilného a odevného priemyslu EÚ je predávaná predovšetkým na vnútornom trhu EÚ.

Najväčšími európskymi výrobcami v odevnom a textilnom priemysle je Taliansko, Francúzsko, Veľká Británia, Nemecko a Španielsko.

Sektor odevného a textilného priemyslu EÚ bol v posledných desaťročiach vystavený radikálnej transformácii. Spoločnosti zlepšili svoju konkurencieschopnosť znížením alebo ukončením masovej výroby jednoduchých výrobkov a sústredením sa na širšiu paletu výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. Trend smerovania výroby k výrobkom s vyššou pridanou hodnotou je potrebné zachovať s cieľom posilnenia konkurencieschopnosti. Posledný vývoj dokazuje, že sektor textilného a odevného priemyslu v EÚ sa koncentruje najmä na výskum, vývoj a inovácie.

Jedným z hlavných problémov je skutočnosť, že vzdelávací systém nedokáže naplniť aktuálnu potrebu kvalifikovaných vzdelaných zamestnancov.

Textilný a odevný priemysel **vo východnej Európe** prechádza silnou reštrukturalizáciou. Veľká časť zamestnancov pozostáva z šijacích robotníkov, často s nízkou kvalifikáciou, je málo pracovných príležitostí pre vysokoškolských odborníkov.

Ak porovnávam vývoj v odvetví v poslednom období (2013 – 2014), tak celková výroby v textilnom a odevnom priemysle zostala viac-menej stabilná v roku 2014, napriek pokračujúcej neistote a nestabilite v ekonomike EÚ.

Pre rok 2015 sa javí zlepšenie priemyselnej a spotrebiteľskej dôvery, ale negatívne vyhladky ostávajú v oblasti spotrebného tovaru.

Vývoj obrátu v textilnom priemysle bol v rokoch 2013 a 2014 pomerne stabilný. Z hľadiska zamestnanosti bolo viacero pozitívnych signálov, že sa odvetvie zotavuje. Zamestnanosť v textilnom priemysle bola stabilizovaná.

Kľúčovými faktormi brániacimi rastu vývozu textilného a odevného priemyslu v rokoch 2013 a 2014 bola politická situácia na Ukrajine a sankcie voči Rusku. Vývoz textilných a odevných výrobkov do Ruska klesol v roku 2014 o 328 mil. € (7,4%) v porovnaní s rokom 2013, vplyvom obchodných sankcií. Rusko vyrovnalo všetky pozitíva, ktoré vývozcom vyplynuli v súvislosti s trvalým poklesom hodnoty eura, vďaka čomu sa vývoz v € stal viac konkurencieschopnejším. Ako sa prejaví pokles hodnoty eura v roku 2015 na zahraničnom obchode sa ešte len ukáže.

MOŽNOSTI RIEŠENIA – VÝCHODISKÁ ZO SÚČASNEJ SITUÁCIE

V súčasnosti domáca spotreba je orientovaná na lacné výrobky dovezené z Ázie. Relatívne

vysoká exportná výkonnosť v porovnaní s ostatnými odvetviami priemyslu je ovplyvnená vysokým podielom reexportu.

Východiska zo súčasného stavu je vysoký podiel práce vo mzde, prístup na trhy EÚ cez existujúce distribučné kanály, návrat na trhy v Ruskej federácii, orientácia na výrobu moderných a luxusných výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. Zaviesť rýchlu reakciu na požiadavky odberateľa.

V riadení výrobného procesu by sa mali podnikatelia v odvetví zamerať na kvalitu výrobku a služieb, promptnosť t. j. vyrábať v malých počtoch, rôznych farbách a veľkostiach, vyrábať vo veľmi krátkych časoch.

Vyššia pridaná hodnota je schodným riešením na obnovu textilného a odevného priemyslu na Slovensku.

Je potrebné sledovať dve stratégie: - vytvárať pridanú hodnotu cez vzťahy s konečným spotrebiteľom, lepšie pochopiť jeho potreby a túžby t. j. uspokojiť ich pomocou kvalitnejšieho funkčného i dizajnového obsahu výrobku.

- Vyššiu pridanú hodnotu je potrebné vytvárať aj cez dobré vzťahy s maloobchodníkmi a priemyselnými zákazníkmi. Vyššiu cenu výrobkov vyvažovať rýchlejším obratom zásob, ako aj kvalitnejšími a flexibilnejšími službami.

V súčasnom časovom období na Slovensku nie sú vytvorené žiadne predpoklady na obnovu ATOP-u z rôznych objektívnych i subjektívnych príčin.

V súčasnom časovom období na Slovensku je za pomoci vedenia SOPK rozvinúť existujúcu činnosť sekcie textilného, odevného priemyslu t. j. – osamostatniť odvetvie textilného, odevného priemyslu od kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu.

Rozdelenie uvedených odvetví na dve sekcie je nutné z dôvodov rozdielnych technológií a cieľov výskumu, z dôvodov rozdielnych poňatí problémov a cieľov odvetví, z dôvodov rozdielnej školskej výchovy i prístupu k duálnemu školstvu.

Rozdelenie (len) prinesie rozvinutie poradenstva, nový odborný prístup odborného vzdelávania (v súlade so záverom Predstavenstva SOPK dňa 13. 11. 2015 bod 6/2, 3), nový prístup k analytickej činnosti odvetvia textilu a odevného priemyslu, nové – väčšie možnosti spájania zdrojov pre spoločný výskum, vývoj a podporu exportu, možnosti väčšieho napojenia na Euratex – European Apparel and Textile cez Útvár medzinárodnej spolupráce SOPK.

Je nutné rozvinúť sektorové dohody so zameraním na regionálne sektorové dohody (podľa vzoru ATOK-u ČR). Sektorové dohody dávajú možnosť zabezpečiť viac kvalifikovaných odborníkov, previazanosť malého a stredného podniku na veľký podnik, možnosť školenia a získavania absolventov na trhu práce a pod.

Je nutné nadviazať – obnoviť spoluprácu s Ministerstvom hospodárstva SR s cieľom, aby export i inovácie boli sústredené v jednom rezorte priemyslu.

Je nutné vytvoriť prognózu vývoja a zmeny štruktúry zamestnanosti na základe možnosti a cieľov odevného, textilného priemyslu na Slovensku (podľa vzoru ATOK-u ČR, pozri článok Móda revue, august 2015, XX. ročník).

Je nutné nadviazať neformálnu spoluprácu medzi sekciou SOPK a ATOK-u cez Slovensko – český hospodársky výbor pri SOPK. Uvedený výbor v súlade so závermi Predstavenstva SOPK z 13. 11. 2015 má vo svojom programe definovať nové témy spolupráce s českou stranou.

Je nutné zamyslieť nad princípmi podnikania v odvetví, kde slušnosť, morálka, etika i vzájomná kolegiálna úcta musia zohrávať rozhodujúcu úlohu pri formovaní nového podnikateľského prostredia v odevnom a textilnom odvetví.

VÝZVA K SPOLOČNEJ ROZPRAVE

**„Všetko prebieha v nekonečnom kruhu a pritom je neustále vzájomne previazané“
Indické príslovie**

Vážení členovia, čitatelia a priaznivci SAM,

V jubilejnom 30. čísle nášho časopisu sme uverejnili viacero príspevkov zameraných na podnikanie a podnikateľstvo spolu s užšími či širšími väzbami na túto tematiku.

Naším cieľom s týmto počínom, je otvorenie širšej rozpravy príspevkami našich čitateľov k tejto závažnej problematike.

Obraciame sa na vás s výzvou k účasti v nej.

Prosíme vás o príspevky, v rozsahu od ½ do 5 strán, ktoré budeme postupne zverejňovať i komentovať z aspektu ich previazaností, resp. formuláciou otázok k ďalšiemu zverejňovaniu názorov a úvah. Zverejňovať budeme príspevky do rozpravy v našom časopise, ako aj na našej web stránke (www.sam-km.sk) v roku 2016. Záverom vyústime do usporiadania seminára k načrtnutej tematike v 1. štvrti roku 2017.

Máme prosbu na vás:

Napište nám svoje predstavy v čom by sa malo zdokonaľiť naše podnikateľské prostredie a ako by k tomu malo prispieť konanie vrcholových štátnych orgánov i školské i mimoškolské vzdelávanie a poradenstvo.

Súčasne vás prosíme aj o reagovanie na priebežne uverejňované príspevky, vrátane týchto úvodných v tomto čísle časopisu, s vašimi stanoviskami, nápadmi i úvahami.

Vďaka vám za aktívnu účasť a podporu smerujúceho k úspechu predloženej výzvy.

Predstavenstvo SAM, o.z.

NOVÝ INOVATÍVNY WEB SLOVENSKEJ AKADÉMIE MANAŽMENTU A PRVÝ IT ONLINE TESTOVACÍ PORTÁL MANAŽÉRSKEHO IQ.

Najdôležitejšou skúškou profesionality a zrelosti dnešnej doby pre členov a partnerov SAM je schopnosť inovatívne myslieť. SAM združuje na partnerskej báze silné osobnosti, ktoré sa aktívne podieľajú na rozvoji akadémie a prinášajú nové trendy v oblasti vzdelávania manažérov a študentov.

SAM pripravila a spustila oficiálne do prevádzky od 5.2.2015 nový, zaujímavý, interaktívny informačný a vzdelávací webový portál www.sam-km.

Za inováciou webového portálu stojí skupina špecialistov, podnikateľov a vysokoškolských pedagógov, ktorí jednotlivé oblasti garantujú a poskytujú začínajúcim manažérom a študentom manažmentu cenné rady (tútorstvo) prostredníctvom troch hlavných častí portálu www.sam-km.sk.

Tou najzaujímavejšou je štruktúrované **DISKUSNÉ FÓRUM**.



Jeho obsah je štruktúrovaný tak, aby čo najviac pomáhal svojim cieľovým skupinám zorientovať sa v dnešnom neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí. Zameriava sa na rôzne oblasti práce a podnikania, predovšetkým na zvyšovanie inovatívnosti a konkurenč schopnosti, finančnej gramotnosti a manažment znalostí.

V časti **INFORMÁCIE pre študentov** získavajú študenti prístup k bezplatnému individuálnemu poradenstvu a obsahu výučby, samoštúdia, pre vypracovanie manažérskych projektov a ohodnocovanie vedomostí, zručností a postojov študentov k štúdiu predmetu Manažment. Aktuálny informačný servis poskytuje najnovšie on-line ekonomické informácie, tipy, profily a linky na zaujímavé články z oblasti ekonómie a podnikania. Partnerom tejto sekcie sú webnoviny.sk.

Treťou hlavnou časťou nového webportálu SAM je vytvorenie subdomény **SAMTESTY.sk**.

Ako prvý na Slovensku prináša širokej verejnosti ponuku certifikovaných profesionálnych online testov Slovenskej akadémie manažmentu v spolupráci s medzinárodným jazykovým centrom World Oxford Coaching Centre of Slovak. SAMTESTY sa administrujú výhradne prostredníctvom internetu, patria k špičke v odbore psychológie manažérov a dnes ich úspešne využíva veľa renomovaných spoločností u nás i v zahraničí. Jazykové, vedomostné a manažérske IQ testy boli konštruované výhradne pre svet práce a podnikania a spoľahlivo merajú vlastnosti a schopnosti manažérov potrebné pre úspešné zvládnutie rôznych pozícií v „tíme aj čase“. Prestížne certifikáty pre ich absolventov tvoria aj súčasť ich osobnostnej značky a prezentáciu vedomostí, zručností a sociálnej zrelosti na personálnych pohovoroch pri výbere zamestnania alebo postupe na manažérskych postoch.

Výsledky testov sú neoceniteľným zdrojom informácií pre tých, čo sa chcú ďalej rozvíjať na súčasnej pozícii či pre ľudí, ktorí uvažujú o svojej ďalšej kariére a potrebujú sa lepšie zorientovať vo svojich predpokladoch alebo sa pripravujú na výberové konanie. Testovanie manažérskeho IQ slúži aj ako vhodná učebná pomôcka pre pedagógov a odborníkov na pochopenie a charakterizovanie kognitívnych a emočných funkcií manažérov na rôznych úrovniach riadenia.

Zaujímavosťou je grafická stránka portálu vyvinutá na základe moderných IT nástrojov pre zabezpečenie jednoduchej navigácie a maximálneho používateľského komfortu doplnená o štatistiku návštevníkov portálu s webovou analýzou, ktorá umožňuje sledovať nielen návštevnosť webu, ale aj analyzovať rôzne iné konkrétne zložky návštevnosti a IT komunikácie.

Jazykové, vedomostné a manažérske IG štruktúrované v SAMTESTOCH tvoria inovatívne zložky emočnej manažérskej inteligencie (EQ), toľko potrebnej pre úspešné zvládnutie náročných úloh moderných manažérov. Priemyselné a obchodné veličiny z manažérsky vyspelých krajín sveta už dávno prišli na to, že vysoké všeobecné IQ dobrého manažéra nerobí a že často býva opak pravdou. Okrem toho je dokázané, že inteligencia ako jednoduchý pojem neexistuje a že je celý rad rôznych druhov inteligencie. Jedným z typov je práve EQ, ktorá sa v ostatnom čase stala pre manažérov príkazom informačnej doby.

O aktívnom záujme verejnosti o nový web.sam-km.sk a **www.samtesty.sk** svedčí vysoká návštevnosť webu už od samého spustenia jeho skúšobnej prevádzky. Za prvé dva týždne jeho prevádzky v mesiaci január 2015 zaregistroval portál 403 originálnych návštevníkov s počtom 1154 návštev a za mesiac február 2015 dokonca 756 originálnych návštevníkov s počtom 2720 návštev.

Informujte sa, otestujte sa a napíšte nám, ako sa Vám nový web páči: **www.sam-km.sk** a **www.samtesty.sk**.

Správna rada Slovenskej akadémie manažmentu

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 napĺňaní 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 informovaný 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.

INFORMÁCIA O SPÔSOBE PLATENIA ČLENSKÝCH PRÍSPEVKOV

Vážení členovia SAM, o. z.,

podľa Stanov SAM, o. z. článku VI. Práva a povinnosti členov, ods. 2, každý člen má okrem práv aj povinnosť prispievať na činnosť združenia pravidelnými ročnými príspevkami vo výške stanovenej valným zhromaždením.

Členský príspevok na rok 2016 je potrebné uhradiť
na účet SAM, o.z.

Číslo účtu: 0630753998/0900, SLSP, a.s. Bratislava-mesto

Správny rada dňa 18.12.2012 a následne Valné zhromaždenie 31.1. 2013 schválilo novú stupnicu členských príspevkov (pôjde v podstate o zaokrúhľovanie), ktorá platí od 1. 1. 2013.

Výška členského príspevku je nasledovná:

fyzická osoba	25,- €
právnická osoba	70,- €
dôchodca	15,- €
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, ďakujeme všetkým za splnenie si tejto povinnosti.

Sekretariát SAM, o. z.
Slovenská akadémia manažmentu, o.z.
Palisády 22
811 06 Bratislava

Tel.: 0918 562 647
e-mail: sam-km@azet.sk
www.sam-km.sk

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 CE, 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 zjavné, 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).

READAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADÉMIA 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 AKADÉMIA 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

