

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2022/36114651171032836

POSTPANDEMICKÝ MANAŽMENT: TRVALO
UDRŽATEĽNÉ ZMENY V PRAXI MANAŽMENTU
KONKRÉTNÉHO PODNIKU VPLYVOM PANDÉMIE
COVID-19

Diplomová práca

2022 Bc. Alexandra Ferenczyová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**POSTPANDEMICKÝ MANAŽMENT: TRVALO
UDRŽATEĽNÉ ZMENY V PRAXI MANAŽMENTU
KONKRÉTNEHO PODNIKU VPLYVOM PANDÉMIE
COVID-19**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Všeobecný manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

Bratislava 2022 Bc. Alexandra Ferenczyová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a uviedla som kompletnú použitú literatúru.

Dátum:

POĎAKOVANIE

Rada by som vyslovila poďakovanie pánovi docentovi Jurajovi Mišúnovi za cenné rady, odborné vedenie, pripomienky a konzultáciu pri vypracovaní mojej záverečnej diplomovej práce. Ďakujem. Taktiež by som sa rada poďakovala manažérovi B2B marketingu spoločnosti Orange Slovensko, a. s. za rozhovor obsiahnutý v práci a za odporúčania pre manažérsku prax.

Bc. Alexandra Ferenczyová

ABSTRAKT

FERENCZYOVA, Alexandra: *Postpandemický manažment: Trvalo udržateľné zmeny v praxi manažmentu konkrétneho podniku vplyvom pandémie COVID-19* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: MIŠÚN, Juraj, doc. Ing., PhD.– Bratislava: skratka fakulty FPM EU, 2021/2022 67s.

Cieľom záverečnej diplomovej práce je zvýšenie úžitku zo zmien v manažmente podniku, ktoré boli zapríčinené globálnou pandémiu vírusu COVID-19 v období rokov 2020 až 2022. Tento cieľ naplníme teoretickým vymedzením jednotlivých častí manažmentu a následne analýzou kvalitatívneho rozhovoru s manažérom vybraného podniku Orange Slovensko, a. s. ako aj analýzou súhrnných ekonomických výsledkov podniku v danom období v porovnaní s minulými a anticipovanými výsledkami. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 4 grafy a 12 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná teoretickému zasadeniu témy využitím výkladov uznávaných autorov a predostretiu viacerých prístupov v danej problematike. V ďalšej kapitole sa charakterizuje vybraná metóda skúmania a jej metodika. Záverečná kapitola sa zaoberá prezentáciou výsledkov analýzy a diskusie naplňujúcou cieľ práce. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy na zvýšenie prínosu z manažérskych zmien v skúmanej spoločnosti.

Kľúčové slová:

Manažment, zmeny, pandémia

ABSTRACT

FERENCZYOVA, Alexandra: *Post-pandemic management: Sustainable changes in the management practice of a particular company due to the COVID-19 pandemic* – the University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. - Thesis supervisor: MIŠŮN, Juraj, doc. Ing., PhD.– Bratislava: abbreviation of the FPM EU faculty, 2021/2022 67p.

The final thesis aims to increase the benefits of changes in business management, which were caused by the global pandemic of COVID-19 the period 2020 to 2022. This goal is fulfilled by the theoretical definition of individual parts of management and analysis. with. as well as an analysis of the overall economic results of the company in a given period in comparison with past and anticipated results. The work is divided into four chapters. It contains 4 graphs, and 12 pictures. The first chapter is devoted to the theoretical setting of the topic using the interpretations of recognized authors and the focus on several approaches in the field. The next part characterizes the selected research method and its methodology. The final chapter deals with the presentation of the results of the analysis and discussion fulfilling the aim of the work. The result of solving this issue is proposals to increase the benefits of managerial changes in the surveyed company.

Keywords:

Management, change, pandemic

OBSAH

Úvod	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	8
1.1 Podstata a význam manažmentu v organizácií	8
1.1.1 Manažérske funkcie.....	13
1.1.2 Plánovanie	14
1.1.3 Organizovanie.....	18
1.1.4 Organizačná štruktúra	20
1.1.5 Personalistika	22
1.1.6 Vedenie ľudí	25
1.1.7 Kontrolovanie	31
1.1.8 Manažérske rozhodovanie	36
1.2 Zmeny v manažmente vplyvom pandémie Covid-19	41
2 Cieľ práce	42
3 Metodika práce a metódy skúmania	44
3.1 Vymedzenie teoretických poznatkov k riešenej problematike	44
3.2 Popis objektu skúmania	44
3.3 Spôsob získavania zdrojov.....	44
3.4 Štruktúra rozhovoru na zistenie súčasného stavu riešenej problematiky	45
4 Výsledky práce a diskusia	46
4.1 Opis skúmaného podniku.....	46
4.2 B2B segment v telekomunikačnom odvetví	49
4.3 Produkty pre firemných zákazníkov spoločnosti Orange	50
4.4 Podiel na trhu spoločnosti Orange a jej hlavných konkurentov	51
4.5 Vplyv pandémie na ekonomické a finančné ukazovatele spoločnosti Orange Slovensko, a. s.	53
4.6 Zmeny v manažmente vplyvom pandémie	57
5 Diskusia.....	62
Záver	65
Zoznam použitej literatúry	67

Úvod

Globálna pandémia vírusu Covid-19 zasiahla každodenný život všetkých ľudí a prirodzene aj podniky. Podniky sa museli zo dňa na deň prispôbiť novej realite, ktorá znamenala obmedzenie výroby, izoláciu zamestnancov v domácom prostredí, zamedzovanie hrozby nakazenia na pracoviskách. Fungovanie podnikov sa muselo tým pádom absolútne adaptovať na novovzniknutú situáciu. Telekomunikačné spoločnosti v nej zohrali mimoriadne dôležitú rolu. Zabezpečili prepájanie ľudí z home office a umožnili tak chod mnohým podnikom na Slovensku zasiahnutých pandémiou. Deti a študenti mohli pokračovať vo svojom štúdiu na diaľku a aj forma zábavy sa do veľkej miery menila, keď diváci začali častejšie sledovať TV programy, filmový streaming. Na základe toho sme ako skúmaný subjekt oslovili spoločnosť Orange Slovensko, a. s. V diplomovej práci skúmame aké zmeny v oblasti manažmentu nastali v nami vybranej organizácii na konkrétnom úseku B2B marketingu v dôsledku pandémie.

Riadenie podnikov sa muselo absolútne podriadiť novým cieľom a novým realitám zapríčinenými všeobecným ohrozením zdravia a bol tým ovplyvnený súkromný sektor tak isto ako verejný. Je zaujímavé skúmať ako sa s touto výzvou vysporiadali manažéri, ktoré zmeny budú trvalého charakteru a ako tieto zmeny vplývali na celkové výsledky spoločnosti. Konkrétne sme sa budeme sústreďovať na postavenie podniku na trhu a ziskovosť prostredníctvom vybraných ukazovateľov EBIDTA, hrubá marža tržby. V prvom rade si v práci teoreticky vymedzíme funkcie manažmentu a následne budeme posudzovať jednotlivé časti zasiahnuté zmenami vyvolanými pandémiou.

Pri analýze odpovedí manažéra B2B marketingu spoločnosti Orange a súhrnných ekonomických výsledkov organizácie Orange budeme hľadať korelácie a ponaučenia pre sféru manažmentu v krízových režimoch, akým pandémia nespochybniteľne je. Naším primárnym cieľom je identifikovať zmeny, ktoré v spoločnosti boli vyvolané pandémiou a zvýšiť ich úžitok pre organizáciu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Podstata a význam manažmentu v organizácii

Ľudskú spoločnosť prelomom tisícročí môžeme charakterizovať ako spoločnosť organizácií. Všetky vyspelé štáty sa stali nielen spoločnosťami ale predovšetkým spoločnosťami organizácií v priebehu posledného storočia. Tým rozumieme chod spoločnosti, ktorý je zabezpečený prostredníctvom činností organizácií chápaných ako inštitúcie. Organizáciu v tomto chápaní vnímame ako interne štruktúrované zoskupenie ľudí, ktorého zmyslom a zámerom je dosiahnuť určitý, presne špecifikovaný cieľ. Organizáciu tvoria ľudia, o fungovanie organizácie sa starajú ľudia a výsledky organizácie uspokojujú potreby ľudí.¹

Organizácia má veľa rôznych významov, ale najčastejšie ju možno charakterizovať ako spoločnosť ľudí vzájomne zaangažovaných v systematicky cielenom úsilí, zameraných napríklad na výrobu tovarov, na poskytovanie služieb, na uplatňovanie určitých názorov, na uskutočňovanie záujmovej činnosti, na armádnú činnosť.²

Podľa Sedláka predstavuje organizácia, objekty tvorené ľuďmi a technickými prostriedkami, ktoré sú potrebné k výkonu práce. Ich základným prvkom sú ľudia. Sedlák ňou rozumie spoločenskú organizáciu respektíve ju chápe ako inštitúciu.³

Organizácia je nenútené spoločenstvo ľudí, ktorého úsilím je naplniť určitý účel. Ako organizáciu môžeme chápať podnik ako základnú produkčnú jednotku, alebo podnik dodávajúci služby. Za organizáciu sa chápu aj neziskové a dobrovoľnícke organizácie, inštitúcie či sústavy verejnej správy, pri riadení ktorých sú uplatňované funkcie, princípy a metódy manažmentu. Robbins uvádza, že každá organizácia je určovaná troma základnými charakteristikami:

- **účel**, na základe ktorého vznikla,
- **ľudia**, ktorí ju tvoria a sú jej členmi,

¹ MÍKA, Vladimír Tomáš – ŠIMÁK Ladislav - HUDÁKOVÁ Mária, HUDÁKOVÁ – HORÁČEK Jiří. Manažment a krízový manažment, 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. 216 s. ISBN 9788055400792

² MÍKA, Vladimír Tomáš – ŠIMÁK Ladislav - HUDÁKOVÁ Mária, HUDÁKOVÁ – HORÁČEK Jiří. Manažment a krízový manažment, 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. 216 s. ISBN 9788055400792

³ SEDLÁK, Mikuláš. Základy manažmentu, 1. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2008. 310 s. ISBN 9788080781934

- **štruktúra** jednotlivých jej prvkov a vzťahov, ich rozmiestnenie a hierarchia.⁴

Organizácia v našom vnímaní predstavuje sociálno-ekonomický systém, ktorý je tvorený z dvoch vzájomne prepojených podsystémov:

- riadiaci systém, je subjektom riadenia,
- riadený systém, je objektom riadenia.

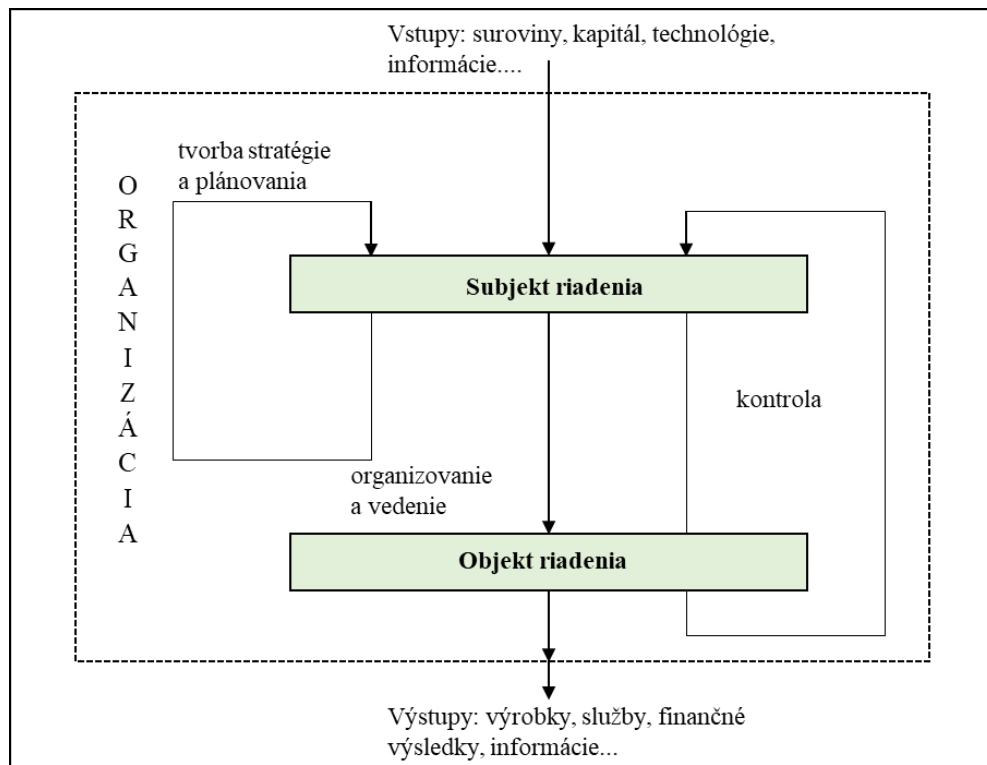
Riadiaci a riadený systém spoločne vytvárajú tzv. organickú jednotku. Oba majú jednotlivo svoje funkcie a vzájomne medzi sebou plnia špecifické úlohy. Ich rozlíšenie a identifikácia v sociálno-ekonomickom systéme nie je z rôznych dôvodov jednoduchá a jednoznačná. Súčasne môžu byť priestorovo oddelené, ale vedľa sa aj vzájomne prekrývať alebo splyvať.

Podstatu sociálno-ekonomických systémov utvára riadený systém. Najpodstatnejšie pracovné procesy, ktoré zodpovedajú zámeru príslušného sociálno-ekonomického systému a bez ktorých žiadny z nich nedokáže existovať sú uskutočňované práve v ňom.

Zjednodušene môžeme charakterizovať riadiaci systém ako tú časť organizácie respektíve podniku, ktorej úlohou je riadiť jeho riadený systém. Riadiaci systém vytvára cieľ a program vývoja riadeného systému a koriguje jeho riadené procesy tak, aby sa rozvíjali a rozširovali v súlade s ním. Riadiaci systém má za úlohu zabezpečovať racionálny a efektívny vývoj riadeného systému, na základe čoho má voči nemu tzv. aktivizujúcu úlohu. Štruktúra cieľe a funkcie riadiaceho systému by mali byť totožné k štruktúram, cieľom a funkciám riadeného systému. Veľmi dobrým príkladom týchto vzťahov sú práve vzťahy medzi riadiacim a riadeným systémom v riadení podniku.⁵

⁴ ROBBINS, Stephen P., COULTER, Jeff and ŠAFARÍKOVÁ Vlasta. Management. Praha : Grada, 2004.

⁵ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.



Obrázok 1 Schéma vzťahu subjektu a objektu riadenia v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2003

Mimoriadne podstatným subsystémom organizácie je **manažment**, ktorý zodpovedá za usmerňovanie a koordinovanie ostatných subsystémov. Manažment má za úlohu s nimi a ich prostredníctvom dosahovať ciele podniku v turbulentnom prostredí. Jeho podstatou je zabezpečiť plnenie cieľov organizácie pri efektívnom využívaní obmedzených zdrojov.⁶

„Manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.“⁷

Podľa Weihricha a Koontza chápeme manažment ako proces z troch pohľadov. Manažment ako proces tvorby a zachovávania prostredia, kde jednotlivci pracujú v skupinách a účinne dosahujú vytýčené ciele. Manažment podľa autorov predstavuje proces na seba nadväzujúcich aktivít pozostávajúcich z plánovania, organizovania, vedenia a kontroly sústredených na dosiahnutie cieľov organizácie. Manažment ďalej definujú ako

⁶ SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2012. 310 s. ISBN 978-80-8078-455-3

⁷ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 11. ISBN 9788089710270

proces koordinácie a riadenia ostatných subsystémov podniku, zakladajúci sa na efektívnom využívaní obmedzených zdrojov za zámerom dosahovania podnikových cieľov.⁸

Systém organizačného manažmentu je tvorený z prvkov, ktoré vytvárajú výrobné činitele, procesy a výstupy výrobného procesu, vnútorné a vonkajšie prostredie, v ktorom sa nachádza podnik. Dané prvky sa kombinujú s ohľadom na dosiahnutie podnikových cieľov.⁹

V literatúre nájdeme veľa rôznych definícií manažmentu. Napriek tomu manažment možno charakterizovať ako sústavu princípov, metód, techník a postupov, ktoré využívajú manažéri pri výkone svojej práce a profesie. Spoločnými znakmi rôznych definícií manažmentu sú tieto prvky:

- ciele a funkcie manažmentu,
- ľudia, ako tvorcovia a realizátori,
- zdroje, využiteľné na transformačný proces.

Pojem manažment možno chápať v štyroch významoch:

- proces,
- profesia,
- vedná disciplína,
- umenie.

Manažment ako proces definuje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažéra, ktorá reprezentuje súbor aktivít na dosiahnutie cieľa podniku. Manažment v tomto zmysle je chápaný ako dynamický proces, ktorý sa začína určením cieľov, pokračuje ich uskutočňovaním až po kontrolu. Proces teda vieme definovať, ako neustále sa opakujúci cyklus činností.¹⁰

- zaručuje riadenie, ktoré je nevyhnutné vždy, ak špecializovaná aktivita alebo činnosť je vykonávaná dvoma alebo viacerými osobami,
- je to proces, ktorý utvára sériu činností, ktorých základom je stanovovanie cieľov a zabezpečovanie ich dosiahnutia,

⁸ WEIHRICH, Heinz – KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 8085605457

⁹ GOZORA, Vladimír. *Podnikový manažment*. 3. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 190 s. ISBN 8080694621

¹⁰ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

- zabezpečuje potrebnú kolektívnu súčinnosť podnikových cieľov, racionálne spája a koordinuje využívanie vstupov v záujme účinnosti organizačných cieľov.¹¹

Manažment ako profesia siaha až do obdobia, ktoré je známe ako „manažérska revolúcia“. Jedná sa o obdobie od polovice štyridsiatich rokov dvadsiateho storočia, kedy v hospodársky vyspelých krajinách predovšetkým v USA odštartoval proces odlučovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu. Daný proces bol úzko spätý s nástupom profesionálnych pracovníkov na manažérske funkcie v hospodárskych organizáciách. Potvrdilo to skutočnosť, že efektívny manažment rovnako ako každá iná profesia potrebuje špecifický obsah, štruktúru a úroveň poznatkov, zručností, schopností a praktických skúseností. Na dosiahnutie týchto požiadaviek je nevyhnutné zabezpečiť aj potrebné podmienky na prípravu a výchovu nových manažérov.¹²

Manažment ako vedná disciplína predstavuje zhromaždený a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, pomocou ktorých sa možno učiť, vyučovať ich a je potrebné ich aplikovať v praxi.¹³ Manažment ako vedná disciplína má interdisciplinárny profil, nakoľko sceľuje do jedného celku poznatky z oblasti rôznych spoločenských disciplín ako politika, psychológia, ekonómia, sociológia ale aj technických a prírodných disciplín.

Manažment ako umenie je odkazovaný na japonský manažment. Japonský manažment má za úlohu osloviť „celého človeka“, čiže nie len jeho pragmatickú, ale aj morálnu, sociálnu, estetickú aj citovú stránku. Manažment ako umenie znamená „**vedieť ako**“, to predstavuje hľadanie a umiestnenie správnych ľudí (pracovníkov) na správne miesta, komunikáciu s nimi a ich motivovanie a stimulovanie nielen individuálne ale aj ako členov tímu, vytváranie tímu, predvídanie vývoja a riskovanie. Koontz definuje prax v riadení ako umenie a celistvé organizované vedomosti, ktoré manažér využíva označuje za vedu. Na základe toho sa veda a umenie nedokážu vzájomne nahradiť, ale musia sa dopĺňať, preto manažérske poznatky zjavne zdokonaľujú manažérsku prax.¹⁴

¹¹ MÍKA, Vladimír Tomáš – ŠIMÁK Ladislav - HUDÁKOVÁ Mária, HUDÁKOVÁ – HORÁČEK Jiří. *Manažment a krízový manažment*, 1. vyd. Žilinská univerzita : Žilina, 2009. 216 s. ISBN 9788055400792

¹² MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

¹³ SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*, 1. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2008. 310 s. ISBN 9788080781934

¹⁴ KOONTZ, Harold. *Essentials of Management*. 3. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 9780070144958

1.1.1 Manažérske funkcie

Funkciou riadenia rozumieme samostatnú pracovnú činnosť v riadení, ktorá je vymedzená del'bou práce. Súhrn funkcií tvorí obsah procesu riadenia. Funkcie riadenia nám odpovedajú na otázku, čo je vlastne obsahom riadenia. Pre budúcich manažérov sú podstatnou orientáciou, čo si majú vo svojom pracovnom rámci osvojiť.

V literatúre o manažmente existujú rôzne výklady obsahovej náplne funkcií manažmentu a ich klasifikácie. Fayol charakterizoval päť funkcií riadenia – predvídanie, organizovanie, prikazovanie, komunikovanie a koordinovanie.¹⁵ Od daného autorského počíu, mnoho autorov vymedzilo práve funkcie riadenia vo svojich dielach. Napríklad P. F. Drucker vo svojej základnej knihe zdôraznil tieto činnosti: stanovenie cieľov a spôsob ich dosiahnutia, organizovanie, motivácia a komunikácia, hodnotenie dosiahnutých výsledkov, kvalifikačný rozvoj jednotlivca a kolektívu.¹⁶ Američania S. Robbins a M. Coulter opisovali iba štyri funkcie manažmentu: plánovanie, organizovanie, prikazovanie a kontrola.¹⁷ Podľa M. Sedláka a sú manažérske funkcie plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.¹⁸ Niektorí ďalší autori navrhujú uplatniť dvojdimenzionálny prístup členenia funkcií riadenia, ktorý predstavuje rozdelenie funkcií riadenia do dvoch skupín:

- sekvenčné funkcie riadenia: plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola,
- priebežné (paralelné) funkcie riadenia: analýza, rozhodovanie a implementácia.

V práci sme sa rozhodli pre klasické členenie funkcií, ktoré môžeme pokladať v našich podmienkach za základné: plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie, kontrola plus paralelné funkcie manažmentu.

¹⁵ FAYOL, Henri. General principles of management. Classics of organization theory, 1916. str. 53 245 s.

¹⁶ DRUCKER, P. F.: Management: Tasks „Responsibilities, Practices. New York : Harper and Row, 1973.

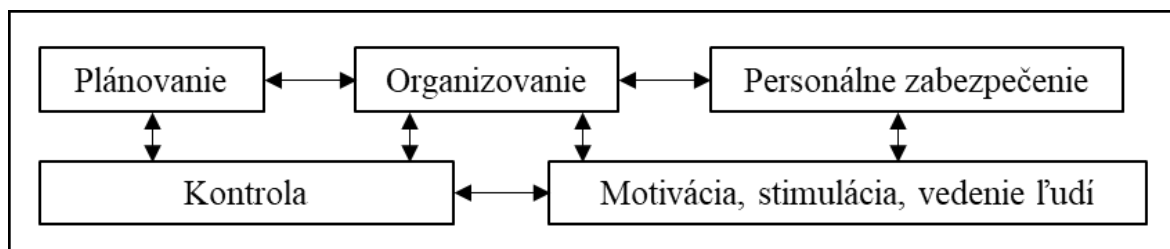
¹⁷ ROBBINS, Stephen P., COULTER, Jeff and ŠAFAŘÍKOVÁ Vlasta. *Management*. Praha : Grada. 2004.

¹⁸ SEDLÁK, Mikuláš, *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 364 s. ISBN 8080781330

1.1.2 Plánovanie

Plánovanie je aktivita, ktorú vykonáva každý človek, nakoľko každý sa zamýšľa nad svojou budúcnosťou, má ambície niečo dosiahnuť alebo len rozmýšľa o výbere z niekoľkých variantov stavu budúcnosti.

Plánovanie je východiskovou a základnou funkciou manažmentu a jeho hlavnou úlohou je stanoviť ciele, ktoré bude organizácia sledovať a definovať spôsoby a cesty, ktorými tieto ciele má organizácia dosiahnuť. Úloha a postavenie plánovania v manažmente sa väčšinou znázorňuje nasledujúcim obrázkom, ktorý znázorňuje obsah manažmentu ako priebeh jeho piatich hlavných sekvenčných funkcií.¹⁹



Obrázok 2 Funkcie manažmentu a ich väzby

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

Hlavné funkcie manažmentu v uvedenom obrázku znázorňujú zároveň aj obsah manažérskeho procesu v jeho integrite a dynamike. Každá z uvedených funkcií manažmentu sa realizuje aj v ostatných funkciách manažmentu.

Podľa Schermerhorna je plánovanie fáza manažérskej práce, ktorá definuje smerovanie nasledujúcich manažérskych funkcií.²⁰ Rao a Krishna opisujú plán ako predikciu úspechu,²¹ s čím nemôžeme úplne súhlasiť, nakoľko je plán len reakciou na budúcnosť, v ktorej nevieme úspešnosť podniku nijako zaručiť rovnako ako úspech plánu, či jeho presnosť. Zostavované plány v podnikoch musia reagovať na existujúci stav podniku a prostredia, v ktorom sa nachádza. Tento stav vôbec nemusí byť pozitívny, čím plán často rieši aj otázku prežitia alebo krízového vývoja podniku.

¹⁹ MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

²⁰ SCHERMERHORN, J. R. Management. 11. vyd. New Jersey : John Wiley & Sons., 2011. 640 s. ISBN 978-0470-53051

²¹ RAO, V. S. P., KRISHNA, V. H. Management: Text and Cases. New Delhi : Excel Books., 2005. 966 s. ISBN 81-7446-317-8

Horáková (2003, s. 14) definuje plánovanie ako „proces spojený s formulovaním cieľov podniku dosiahnuteľných v budúcich časových obdobiach s určením postupov a prostriedkov, pomocou ktorých budú tieto ciele dosiahnuté“²² Grznár charakterizuje tri obsahové významy plánovania a to všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou, alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny alebo výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí.²³ Podľa Lančariča a Savova (2012, s. 24) je súčasťou plánovania formulácia cieľov, analýza a rozpracovanie predpokladov o ďalšom vývoji prostredia a výber činností na zabezpečenie definovaného cieľa.²⁴

Plánovanie môžeme definovať ako dynamický proces, v ktorého priebehu manažér rozhoduje o činnostiach, ktoré je nevyhnutné uskutočniť v blízkej alebo vzdialenej budúcnosti. Manažér musí tvoriť plány organizácie, aby mohol vytýčiť ciele organizácie a súčasne definovať a následne vytvoriť podmienky na ich splnenie. Poznáme niekoľko dôvodov, na základe ktorých je plánovanie v podniku nevyhnutné ako napríklad:

- potreba definovať ciele podniku, ktoré chce v určitom období dosiahnuť, doviest ciele až na ich vykonávateľov,
- potreba koordinácie činností všetkých útvarov podniku a jej zamestnancov pri plnení cieľov,
- potreba identifikácie úlohy, významu a podielu osobitých zdrojov na dosahovaní cieľov podniku,
- možnosť porovnávať skutočné podnikové výsledky so stanovenými cieľmi, na základe čoho podnik môže v prípade potreby prijať nevyhnutné a potrebné korekcie a opatrenia.

Definovanie plánovania v rámci podniku ako jednu z funkcií manažmentu evidujeme už u H. Fayola, ktorý zdôrazňoval „Manažovanie znamená myslenie dopredu“.²⁵ Význam plánovania v organizáciách uznávali aj iní predstavitelia klasickej školy manažmentu. Je známych veľa rôznych názorov na funkciu a význam plánovania, čo majú ale všetci spoločné je to, že definujú plánovanie ako východiskovú funkciu riadenia, ktorá ovplyvňuje a vplýva na všetky ostatné funkcie manažmentu. Plánovanie pomáha manažérom definovať

²² HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing, 2003. str.14. 199 s. ISBN 80-247-0447-1

²³ GRZNÁR, M a kolektív. Firemné plánovanie. Bratislava : Sprint, 2011. 257 s. ISBN 978-80-89393-35-0

²⁴ LANČARIČ, D. SAVOV, R. Firemné plánovanie. Nitra : SPU, 2012. 170 s. ISBN 978-80-552-0816-9

²⁵ FAYOL, Henri. General principles of management. Classics of organization theory, 1916. str. 53 245 s.

parametre želanej výkonnosti organizácie, riadi námahu jednotlivých zložiek a pracovníkov pre ich dosiahnutie a kontroluje hodnotu splnenia cieľov.²⁶

Plánovanie chápeme ako činnosť, ktorá je spojená s prosperitou podniku, zmenou štruktúry činností, alebo zdrojov. Výstižne ho definujú autori Terry, G. R. a Franklin, S. G: „*Plánovanie spočíva v selekcii informácii a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov podniku.*“²⁷ Aj postupom času, odkedy autori takto definovali plánovanie považujeme danú definíciu stále za správnu a platnú.

Napriek tomu, že veľa dnešných autorov sa snaží vystihnúť podstatu plánovania rozličnými slovami, zhodujú sa v tom, že plánovanie ako funkcia manažmentu je stanovenie cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie. To predstavuje koordináciu z troch hľadísk:

- cieľov, čo obsahuje definovanie priorít a ich vyjadrenie v stanovených cieľoch,
- zdrojov, ktoré sa použijú na získanie vopred stanovených cieľov,
- činností k dosiahnutiu stanovených cieľov pomocou optimálneho využitia zdrojov a výrobného potenciálu organizácie.²⁸

Plánovanie v organizácii plní 3 hlavné funkcie. Funkcia poznávacia pozostáva v získavaní a v zhromažďovaní uspokojivého množstva informácií o prostredí podniku, o minulom, súčasnom a želanom budúcom stave, v ich analýze a posudzovaní tak, aby sa určili základné vývojové tendencie. Funkcia rozhodovacia, spočíva v definovaní a tvorbe cieľov, definovaní úloh, vo výbere možností na základe schválených kritérií. Kompetentní riadiaci pracovníci rozhodujú nielen o zámeroch a cieľoch, ale stanovujú stratégiu a taktiku dosahovania definovaných cieľov, zaisťujú koordináciu všetkých aktivít a rozhodovacích procesov prebiehajúcich v organizácii, ktoré sa na určovaní a tvorbe sústavy cieľov a stratégie ich dosahovania podieľajú. Funkciu programovaciú možno charakterizovať, tým že plány sa stávajú programom aktivít a činností podniku ako celku a pre jeho vnútropodnikové jednotky. Strategický a podnikateľský plán anglicky povedané Business Plan, alebo ročný vykonávací plán zahŕňajú ciele, úlohy a opatrenia, ktoré je potrebné uskutočniť. Sú preto aj programom aktivít a činnosti.²⁹

²⁶ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

²⁷ TERRY, G. R., FRANKLIN, S. G.: *Les Principes du Management*. Paris: Economica 1985 str. 115. 697 s. ISBN 2717809813 9782717809817

²⁸ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

²⁹ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

Plánovanie je veľa krát chápané ako niečo samozrejme a vykonávané rutinným spôsobom. Plány, ktoré sú na báze plánovacích premís, ktoré však nie sú v potrebnej miere aktualizované, majú problém s adaptáciou podnikov pri zmene podnikateľského prostredia. Ďalším dôvodom pre vznik problémov ohľadom procesu plánovania sú príliš vysoké očakávania v oblasti možností podniku a jeho schopností v podmienkach rýchlo meniaceho sa prostredia, globalizácie a vývoja trhov. Tradičné systémy plánovania sú často kritizované, nakoľko neriešia zmeny v podnikateľskom prostredí a nezabezpečujú aktualizácie plánov. Plánovanie je zabezpečované odlišne v jednotlivých odvetviach a podnikoch, zatiaľ čo tradičné systémy boli navrhnuté pre stabilné podnikateľské prostredie, ktoré už dnes nepoznáme. Hlavné faktory, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú plánovanie sú predovšetkým charakter odvetvia, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť a aj fáza životného cyklu podniku. Pri plánovaní je potrebné si uvedomiť, že existencia plánovania v podniku ešte nezaručuje jeho úspech. Avšak ukazuje sa, že podniky, ktoré dokážu dobre a efektívne plánovať majú za rovnakých podmienok lepšie výsledky ako podniky, ktoré plánovaniu nevenujú až takú veľkú pozornosť.³⁰

³⁰ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

1.1.3 Organizovanie

Organizovanie je následná funkcia manažmentu po plánovaní. Ide o funkciu, v ktorej dochádza k synchronizácii a kombinovaniu ľudských, fyzických a finančných zdrojov. Všetky tri zdroje sú dôležité na dosiahnutie výsledkov.³¹ Najpodstatnejšou úlohou organizovania je tvorba organizačnej štruktúry. Tvorba plánov a plánovanie reprezentuje formálny postup pri tvorbe cieľov, avšak tvorba organizačnej štruktúry je vnímaná ako formálny systém, ktorý má za úlohu zabezpečiť spravodlivú deľbu práce, zadefinovať pracovnú špecializáciu zamestnancov, koordinovať a riadiť činnosti pre efektívne dosiahnutie požadovaných cieľov podniku.³²

Organizačná funkcia manažmentu pomáha pri dosahovaní výsledkov, ktoré sú dôležité pre zabezpečenie fungovania podniku. Podľa Barnarda „Organizovanie je funkcia, pomocou ktorej je podnik schopný definovať role, pozície, súvisiace pracovné miesta a koordináciu medzi autoritou a zodpovednosťou. Pre manažéra je preto podstatné aby dokázal správne organizovať podnik k dosiahnutiu želaných výsledkov.“³³ Zmysel organizovania ako funkcie manažmentu chápeme vo vytvorení podmienok pre koordináciu úsilia pomocou tvorenia štruktúry procesov a vzťahov medzi úlohami, zodpovednosťou a právomocami.

Organizovanie ako proces musí brať do úvahy niekoľko skutočností:

- Organizačná štruktúra musí zodpovedať cieľom podniku, jeho stratégií a plánom nakoľko práve od nich sú odvodené následné činnosti.
- Musí predstavovať možnú právomoc manažmentu organizácie. Ak právomoc vyjadruje len nejaké právo voľného konania, je potrebné vykonať zmenu.
- Prostredie, v ktorom sa podnik nachádza musí byť zohľadnené v organizačnej štruktúre rovnako ako v stratégií spoločnosti a jej pláne. Tvorba organizačnej štruktúry podlieha viacerým vplyvom ako napríklad ekonomické, technologické, sociálne ale aj právne. Organizačná štruktúra nesmie byť predovšetkým nikdy statická. Najefektívnejšia organizačná štruktúra je práve taká, ktorá vyplýva zo

³¹ Organizing Function of Management [elektronický zdroj]. [cit.2021-01-12]. Dostupné na https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

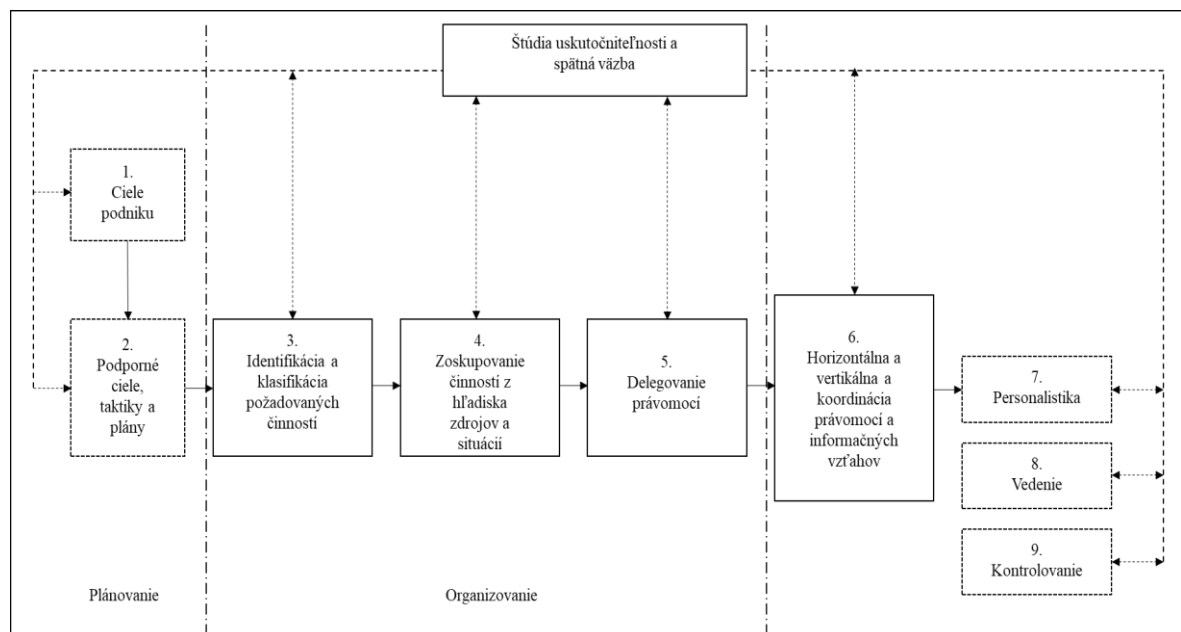
³² DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

³³ BARNARD, Chester I. Organization and management. Harvard University Press, USA, 2014. 260 s. ISBN 067428061X

situácie v ktorej sa podnik nachádza. Neexistuje žiadna organizačná štruktúra, ktorá by fungovala v akejkoľvek situácii.³⁴

Ako sme už uviedli organizovanie je funkcia manažmentu, ktorá nasleduje hneď po plánovaní, taktiež ale z plánovania proces organizovania priamo vychádza. Tento proces je tvorený postupnosťou krokov. Ako prvá prichádza identifikácia a klasifikácia požadovaných činností, nasleduje delegovanie právomocí a ich horizontálna a vertikálna koordinácia spolu s informačnými vzťahmi. Všetky tieto činnosti musia byť v súlade s cieľmi podniku stanovených v procese plánovania.³⁵

Tak ako organizovanie nadväzuje na predošlú manažérsku funkciu tak aj naňho nadväzujú ostatné funkcie ako personalistika, vedenie ľudí a kontrola. Všeobecná logická následnosť funkcie organizovania v závislosti na ostatné funkcie manažmentu je znázornená na obrázku.



Obrázok 2 Proces organizovania

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

³⁴ MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

³⁵ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

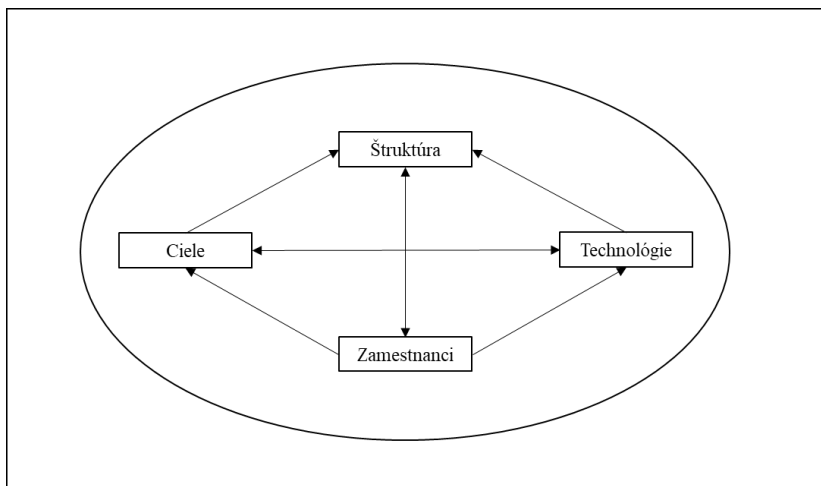
1.1.4 Organizačná štruktúra

Organizačnou štruktúrou podniku rozumieme systém vzťahov vo vnútri organizácie, ktorý pomáha odlišovať a integrovať činnosti a zamestnancov, ktorí ich vykonávajú do jedného celku. Výstupom danej diferenciácie a integrácie činností súčasne a pracovníkov paralelne rozumieme útvarovú štruktúru. Útvar môžeme chápať ako divíziu, prevádzku, úsek, závod, oddelenie a podobne. Útvar je priamo prepojený s ostatnými útvarmi a má vymedzené úlohy a právomoci. Podľa Kentona je organizačná štruktúra systém, ktorý načrtáva, ako sú určité činnosti smerované za účelom dosiahnutia cieľov organizácie. Tieto činnosti môžu zahŕňať pravidlá, úlohy a zodpovednosti.³⁶

Organizačná štruktúra tvorí podmienky pre efektívnu koordináciu činností zamestnancov podniku pomocou integrácie zdrojov predovšetkým ľudských ale aj materiálnych a informačných smerom k vytýčenému cieľu organizácie. Tým umožňuje vymedziť právomoci a zodpovednosti pracovníkov pomocou popisu ich pracovnej činnosti. Ďalej zabezpečuje vymedzenie konfigurácie organizačnej štruktúry, ktorá je tvorená aj vzťahmi nadriadenosti a podriadenosti – dané nastavenie je charakteristické pre tzv. líniové vzťahy. Organizačná štruktúra ďalej zabezpečuje poskytovanie informácií manažmentu, ktoré sú potrebné pre rozhodovanie.

³⁶ KENTON, W. Organizational Structure [elektronický zdroj]. 2021 [cit.2021-30-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>

Harold Leavitt v roku 1965 vyvinul Leavittov diamant, tiež známy ako Leavittov systémový model, ako mechanizmus na analýzu celooorganizačných účinkov, ktoré bude mať stratégia zmeny. Autor načrtol štyri nezávislé zložky každej organizácie; úlohy, ľudia, štruktúra a technológia. Tvrdil, že na úspešnú „integrovanú zmenu“ je dôležité pochopiť prepojenie medzi každým komponentom.³⁷



Obrázok 3 Levittov diamant

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Leavitt Managerial Psychology 1972

³⁷ Leavitt, Harold J. Managerial Psychology. 3. vyd. Chicago: University of Chicago Press, 1972. 366 s. ISBN 9780226469829

1.1.5 Personalistika

Personalistika je jednou z manažérskych funkcií, ktorá čerpá, vyberá, rozvíja a využíva ľudské zdroje na efektívne dosahovanie cieľov organizácie. Vzťah medzi personálnym zabezpečením a organizáciou spočíva v tom, že organizovanie má za úlohu stanoviť činnosti a aktivity, ktoré sa musia v organizácii vykonávať zatiaľ čo personalistika súvisí s uplatnením ľudí, ktorí zastávajú jednotlivé funkcie v rámci organizácie, a teda vykonávajú dané činnosti. Vieme si to predstaviť ako paralelu s vozidlom. Organizácia v tomto prípade pripraví vozidlo na prácu, zatiaľ čo personalisti obsadia miesto vodiča. Základný princíp personalistiky v organizácii je smerovanie správnych zamestnancov, tak aby prispeli k dosiahnutiu cieľov podniku – správny človek na správnom mieste. Personalistika je súčasťou riadenia organizácie. Jej hlavnou úlohou je zabezpečiť organizácii potrebné množstvo schopných a motivovaných ľudí a s ich pomocou dosahovať strategické ciele organizácie. Úloha personalistiky je naplňovaná prostredníctvom personálnych činností ako napríklad výberu, hodnotenia, odmeňovania a podobne, ktoré zabezpečujú manažéri, vo väčších organizáciách s veľkým počtom zamestnancov sú za zabezpečovanie spomenutých činností zodpovední personalisti.³⁸

O ľuďoch, ktorými organizácia disponuje sa často hovorí ako o ľudských zdrojoch. Organizácia potrebuje dané zdroje, rovnako ako potrebuje materiálne, informačné alebo finančné zdroje. Ľudské zdroje rozhodujú o zabezpečovaní, rozdeľovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov a preto im v rámci organizácie prislúcha zvláštny význam. Ľudské zdroje sú považované za najcennejší zdroj a najväčšie bohatstvo organizácie.³⁹ Rozhodujúci význam ľudí pre úspech organizácie sa nedá spochybniť. „*Žiadna organizácia sa nemôže mať lepšie ako jej ľudia*“⁴⁰ Každá organizácia potrebuje mať zabezpečený dostatok kvalifikovaných, schopných a motivovaných ľudí. Nakoľko spôsobilosť a ochota vykonávať dohodnutú prácu určujú ich výkon, ktorý chápeme ako výsledok práce a správania a teda tento výkon určuje aj výkon samotnej organizácie, ktorý môžeme chápať ako výsledok podnikania a hospodárenia organizácie.⁴¹ Schopní a motivovaní zamestnanci

³⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing as, 2012. 207 s. ISBN 9788024741512

³⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd.. Praha: Management Press 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

⁴⁰ DRUCKER, Peter F. *The Essential Drucker*. 1. vyd. Butterworth-Heinemann, 2007. str. 132. 275 s. ISBN 9780750685061

⁴¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing as, 2012. 207 s. ISBN 9788024741512

odlišujú organizáciu od konkurencie. Pokiaľ dokážu a chcú robiť lepšie veci ako ľudia v iných organizáciách, zabezpečujú pre organizáciu dlhodobú prosperitu a trvalú konkurenčnú výhodu.⁴² V súčasnosti si úspešné organizácie uvedomujú, že kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci sú predpokladom ich úspechu. Samozrejme, že každá organizácia potrebuje aj iné zdroje, ale bez schopných a motivovaných zamestnancov toho veľa žiadna organizácia nedokáže.

Personalistika má za úlohu zabezpečovať správny počet ľudí podľa potrieb a požiadaviek organizácie. Snaží sa zabezpečiť potrebný počet zamestnancov a nepreťažovať organizáciu nadmerným počtom pracovnej sily, čo môže spôsobiť vysoké prevádzkové náklady. Ďalej zabezpečuje správny druh ľudí s ohľadom na ich kvalifikáciu, zručnosti, skúsenosti, kompetencie a schopnosti so zreteľom na obsadzované pracovné miesto a jeho potreby. V neposlednom rade zabezpečuje aby boli ľudia umiestňovaní na správnych miestach, to znamená, že musí zvážiť kompatibilitu medzi kvalifikáciou zamestnanca a pozíciou. Tieto všetky potreby vykonáva predovšetkým v správnom čase kedy je daná osoba v organizácii potrebná.

Personalistika je v oblasti manažmentu chápaná ako manažment ľudských zdrojov. Manažmentu ľudských zdrojov využíva, poznatky z viacerých vedných disciplín predovšetkým psychológie, sociológie, andragogiky, práva etiky a organizačného správania. Vývojom trhu práce prešiel manažment ľudských zdrojov mnohými zmenami, v konkrétnych etapách, ktoré charakterizujú rozdielne nároky na ľudské zdroje podniku. Manažment ľudských zdrojov v súčasnosti chápeme ako integrovaný systémový a strategický prístup manažmentu, ktorý má na zreteli dosahovanie konsenzu medzi personálnou potrebou a skutočným potenciálom ľudských zdrojov podniku.⁴³

Riadenie ľudských zdrojov je základným aspektom vo všetkých verejných organizáciách aj súkromných spoločnostiach. Je založené na predstave, že zamestnanci sú predovšetkým ľudia. Zabezpečuje výber správnych osôb na správne pozície. Zameriava sa samozrejme aj na rozvoj personálnych zručností zamestnancov, ktoré majú zamestnancov umožniť čo najlepšiu adaptáciu na danú pozíciu. Riadenie ľudských zdrojov chápe ľudský aspekt organizácie a jeho strategický význam. Funkcia riadenia ľudských zdrojov je do značnej miery administratívna a vo všetkých organizáciách sa používajú určité postupy, ako

⁴² ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13 vyd. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

⁴³ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

sú formalizované výberové konania, hodnotenie zamestnancov, mzdové procesy atď. Medzi najdôležitejšie oblasti funkcií riadenia ľudských zdrojov patria:

- Výber nových zamestnancov vrátane oznámenia o voľných pracovných miestach, analýzy a vyhodnocovaní žiadostí, hodnotenia uchádzačov a osobných pohovorov.
- Rozvoj schopností a zručností prostredníctvom školení zamestnancov alebo zaškolenia nových zamestnancov v rámci procesu adaptácie.
- Sledovanie a evidovanie údajov o každom zamestnancovi vrátane osobnej histórie, údajov o zručnostiach a schopnostiach, skúsenostiach a mzdových záznamov. Tieto aspekty sa ukladajú a zhromažďujú v osobnom spise zamestnanca organizácie.
- Zodpovednosť za správu benefitov ako je zdravotná starostlivosť, poistenie a dôchodkové plán, rozne druhy benefitov, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom.
- Podpora mzdového účtovníctva a v niektorých prípadoch jeho zastupovanie vrátane zhromažďovania údajov o čase a dochádzke zamestnancov, výpočtu zrážok a daní zo mzdy. Taktiež má za úlohu oddelenie miezd generovanie pravidelných mzdových kontrol a daňových správ zamestnancov. Hoci tieto kompetencie často zastupuje aj finančné oddelenie býva často aj v kompetenciách oddelenia riadení ľudských zdrojov v organizácii.
- Manažment času a práce vrátane hodnotenia zamestnancov z hľadiska ich času a ich pracovného výkonu, môže byť tiež súčasťou riadenia ľudských zdrojov ak nie je v kompetencii finančného oddelenia.⁴⁴

⁴⁴ TARIQ SADAT, Mohammad. Staffing. [elektronický zdroj] 2009. 16 s. [cit.2021-05-12] Dostupné na: <https://www.academia.edu/6348091/Staffing>

1.1.6 Vedenie ľudí

Vedenie ľudí ako manažérska funkcia je chápané ako proces ovplyvňovania ľudí takým štýlom, že ich aktivita dopomáha k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov. Pomocou tejto funkcie prispievajú manažéri ľuďom k poznaniu, že ako zamestnanci organizácie môžu uspokojovať aj svoje vlastné potreby a súčasne dopomáhať k plneniu spoločných cieľov organizácie. Koordinačná funkcia vedenia riadi všetky organizačné, plánovacie a personálne činnosti spoločnosti a zabezpečuje, aby všetky činnosti fungovali spoločne pre dobro organizácie. Podstata vedenia v organizácii sa dá zhrnúť v niekoľkých bodoch:

- Vedenie podporuje tímového ducha zamestnancov. V organizácii je existuje dostatok priestoru pre vznik konfliktov a rivalít medzi jednotlivcami a oddeleniami. Podobne môžu nastať aj konflikty medzi individuálnymi cieľmi každého zamestnanca a cieľmi organizácie. Vedenie zabezpečuje organizácie práce a cieľov tak, aby dochádzalo k minimálnym konfliktom a rivalite. Tým povzbudzuje zamestnancov, aby pracovali ako tím a dosahovali spoločné ciele organizácie.
- Vedenie udáva správny smer. V organizácii môže byť veľa oddelení a každé vykonáva rôzne činnosti. Vedenie má za úlohu integrovať tieto činnosti na dosiahnutie spoločných cieľov alebo cieľov organizácie. Vedenie teda dáva správny smer všetkým oddeleniam organizácie.
- Vedenie umožňuje jednoduchšiu motiváciu zamestnancov prejavenu dôverou a preukázanou slobodou od manažéra. Týmto spôsobom sú zamestnancom poskytované aj nefinančné stimuly a ich motivácia k lepšiemu výkonu sa zvyšuje.
- Vedenie pomáha zabezpečovať optimálne využitie zdrojov spájaním ľudských a materiálnych zdrojov organizácie. Rovnako minimalizuje plytvanie zdrojmi v organizácii.
- Vedenie pomáha minimalizovať konflikty, rivalitu, plytvanie, meškania a iné organizačné problémy, tým zabezpečuje hladký chod organizácie. Na základe čoho dokáže organizácia pomocou správneho vedenia jednoduchšie dosiahnuť vytýčené ciele.
- Vedenie zlepšuje vzťahy v rámci organizácie. Top manažment pomocou vedenia koordinuje aktivity stredného manažmentu a vytvára si s nimi dobré vzťahy.

Podobne tak je to aj medzi stredným manažmentom a najnižšou úrovňou manažmentu. Rovnako si aj úroveň operatívneho manažmentu vytvára dobré vzťahy s výkonnými pracovníkmi organizácie.⁴⁵

Z procesu manažmentu jednoznačne vyplýva úloha manažéra viesť ľudí. Pre explicitné pochopenie podstaty vedenia ľudí potrebné oddelenie úlohy lídra a manažéra v organizácií. Manažér: plánuje, udržiava v činnosti zamestnancov aj organizáciu, organizuje, vedie operatívne činnosti, kontroluje, realizuje ciele správnym spôsobom a kladie si otázky typu ako a kedy. Líder na druhej strane inovuje, rozvíja, inšpiruje, tvorí koncepčné činnosti, tvorí, stanovuje správne ciele a kladie si otázky typu čo a prečo.⁴⁶

Podľa Koontza a Weihricha sa vedenie skladá zo štyroch prvkov. Ako prvý uvádza schopnosť využívať efektívne a zodpovedne moc, nasleduje schopnosť pochopiť, že motivácia závisí od času a situácie. Ako tretí prvok definuje schopnosť inšpirovať a ako posledný schopnosť pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k zlepšeniu motivujúcej klímy.⁴⁷

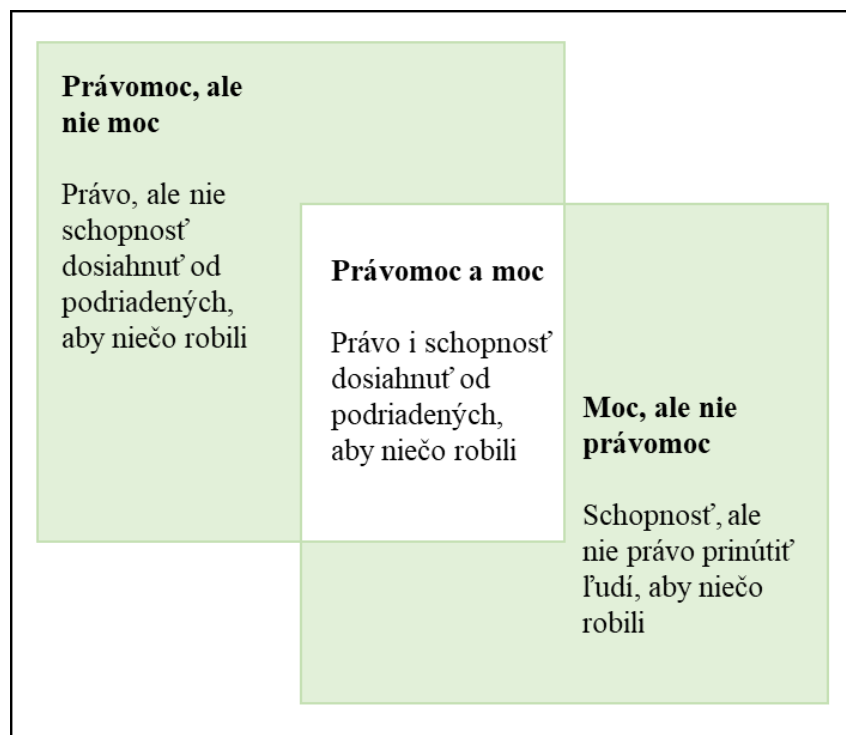
Podstatným predpokladom pre správne vedenie je moc respektíve právomoc. Tieto pojmy sa zvyknú často rozdielne vykladať. Moc je niekedy definovaná za širší pojem ako právomoc. Definujeme ju ako schopnosť skupín alebo jednotlivcov ovplyvňovať názory alebo správanie ostatných členov alebo skupín. Poznáme rozličné základy moci, môžu mať pôvod v legitímnej moci, dôvere, možnosti odmeňovania alebo odbornosti. Jedným z jej typov je práve právomoc. Charakterizuje právo založené na funkčnom mieste v organizačnej hierarchii, čo predstavuje právo pre tu danú osobu, ktorá ho obsadzuje, prijímať rozhodnutia. To chápeme ako legitímnu moc. Právomoc definujeme ako právo usmerňovať aktivitu iných. Je to privilégium, že môže alebo nemôže zabezpečiť výsledky. Oproti tomu moc predstavuje dispozíciu dosiahnuť výsledky.⁴⁸ Na obrázku nižšie uvádzame tri možné varianty vzťahov medzi mocou a právomocou podľa Kreitnera.

⁴⁵ Five Functions of Management & Leading. [elektronický zdroj]. 12 s. [cit.2021-05-12]. Dostupné na: https://www.academia.edu/36398734/Five_Functions_of_Management_and_Leading

⁴⁶ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela a kol. Organizačné správanie. 1. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. 537 s. ISBN 978-80-8152-371-7

⁴⁷ KOONTZ, Harold. Essentials of Management. 3. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 9780070144958

⁴⁸ KREITNER, Robert. Principles of Management. 11. vyd. South-Western Cengage Learning. 2009. 592 s. ISBN 9780324789171



Obrázok 5 Vzťah medzi právomocou a mocou

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

Na základe formálneho a neformálneho vedenia existujú aj rozdiely medzi právomocou a mocou. Vedúci uplatňujú svoju právomoc rôznymi spôsobmi v rozličnej miere. Na základe čoho vo veľa spoločnostiach evidujeme na čele skupín práve neformálnych vedúcich bez formálnej právomoci, nakoľko majú veľký vplyv na ostatných.⁴⁹

Častou charakteristikou moci je práve schopnosť vnútiť svoje presvedčenie ostatným. Podľa Frencha a Ravena definujeme šesť zdrojov moci:

1. Odmeňovanie ako zdroj moci spočíva z vlády určitej osoby nad zdrojmi, napríklad ovládanie zvyšovania plátov, rozhodovanie o povýšení a postavení.
2. Donucovanie, ktorého zdrojom moci je eventualita trestať alebo odmeňovať, možnosť ochromiť alebo používať konkrétnu pozíciu na donútenie ostatných vykonať nejakú činnosť.
3. Legitimita je moc, ktorá je realizovaná podľa pravidiel záväzných pre určitú organizáciu, na základe oprávnenia od príslušnej organizácie.

⁴⁹ KASSAY, Štefan. Podnik a podnikanie. 2. vyd. Bratislava : VEDA. 2008. 616 s. ISBN 9788022410328

4. Referent ako zdroj moci vychádza z osobnej charizmy vedúceho. Zdrojmi moci pre túto osobu sú medziľudské vzťahy a emočná podpora ostatných.
5. Expert ako zdroj moci definujeme ako moc, ktorá má pôvod vo vedomostiach a znalostiach vedúceho. Charakterizujeme ju ako odbornú autoritu, ktorá spočíva v uznávaní odborných vedomostí druhého.
6. Informácie o súvislostiach, ktoré zväčša bývajú o ľuďoch, udalostiach alebo iných faktoroch. Tieto informácie zabezpečujú predikovať budúce správanie ši následné udalosti.⁵⁰

Štýly vedenia

Štýl vedenia pracovníkov možno charakterizovať ako vertikálny vzťah manažéra k podriadeným. V súčasnosti je známych mnoho štýlov vedenia zoskupovaných podľa rôznych charakteristík. Poznáme vedenie založené na charakteristikách vedúceho, pri ktorých sa hodnotia rôzne kategórie vedúceho ako fyzické črty, kde zaradíme vek, výšku, hmotnosť a podobne, ďalej sem zaradíme profil vedúceho ako jeho prípravu na danú pozíciu, jeho inteligenciu, osobnostné vlastnosti, jeho črty charakterizujúce vzťah k úlohám a v neposlednom rade sem zaradíme jeho sociálne črty, pri ktorých sa hodnotí schopnosť dozeráť, diplomacia a jeho prestíž.⁵¹ Na základe vedenia založeného na charakteristikách vedúceho boli vytvorené potrebné charakteristiky vedúcich. Zaradíme sem dynamickosť, motiváciu, integritu, sebadôveru, inteligenciu a znalosti.⁵²

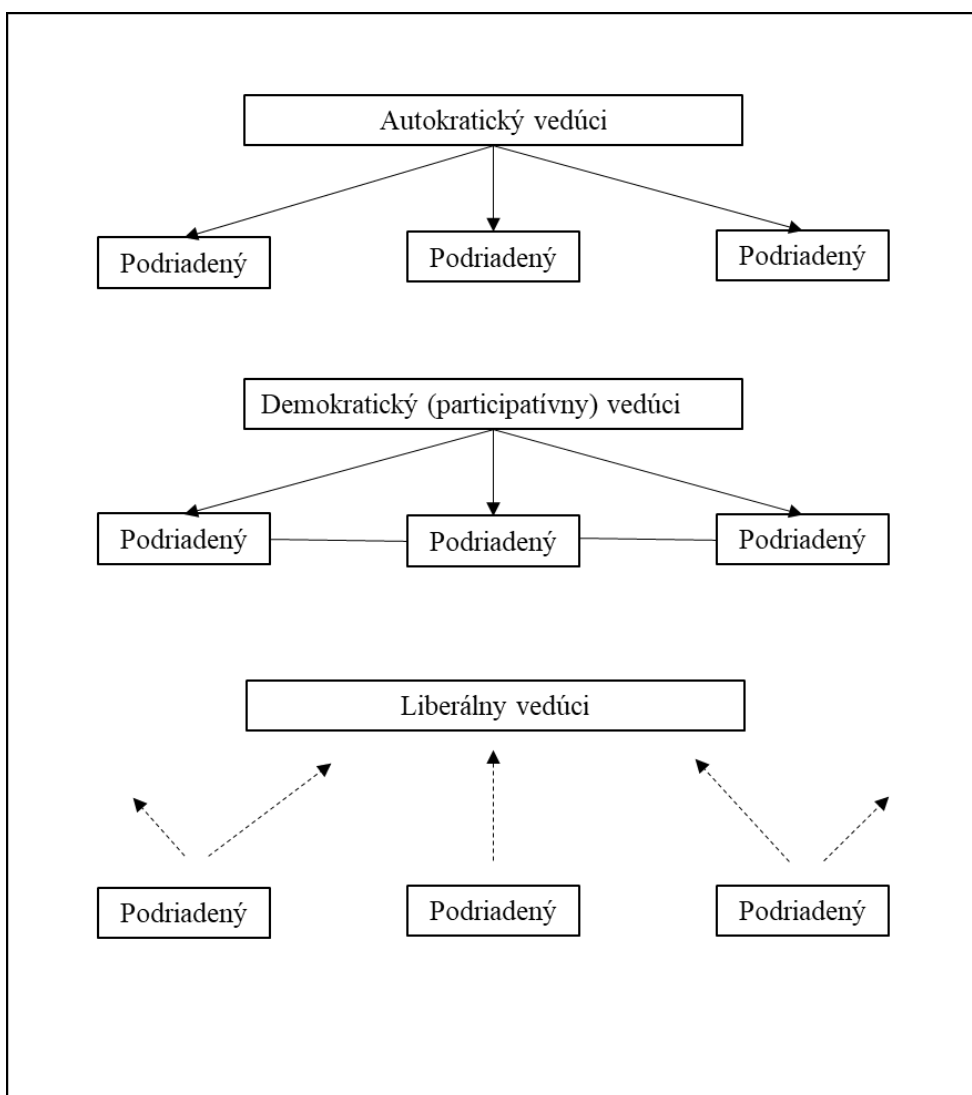
Ďalšou charakteristikou pre definovanie štýlov vedenia je správanie vedúceho. V danej skupine možno charakterizovať tri skupiny štýlov. Ako prvé si charakterizujeme štýly vedenia založené na využívaní právomoci. Podľa daného hľadiska sa v literatúre najčastejšie popisujú tri základne štýly vedenia. Autokratický štýl, ktorý sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory a predsavzatia podriadených zamestnancov, k čo mu využíva príslušné mocenské prostriedky. Takýto vedúci rozhoduje sám, prikazuje podriadeným a očakáva splnenie presne podľa svojho zadania. V tomto prípade o jednostrannú komunikáciu zhora nadol. Ďalší štýl podľa využívania právomocí je demokratický, ktorý možno charakterizovať obojstrannou komunikáciou vedúco s

⁵⁰ RAVEN, Bethram H. The Bases of Power and the Powe/Interaction Model of Interpersonal Influence. French and Raven thirty years later. Journal of Social Behavior & Personality, 1992

⁵¹ SEDLÁK, Mikuláš, Manažment. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 364 s. ISBN 8080781330

⁵² DONNELLY, H. James – GYBSON L. James. Management 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 824 s. ISBN 8071694223

podriadeným zamestnancom. Vedúci využívajúci daný štýl komunikuje s podriadenými o úlohách a rozhodnutiach. Zvažuje názory svojich podriadených a pomáha im pri plnení úloh. Posledný štýl patriaci do danej skupiny je liberálny štýl vedenia, ktorý je špecifický tým, že vedúci len veľmi zriedka využíva svoju moc a necháva podriadeným veľkú voľnosť v konaní. V praxi sa zvyčajne nevyskytujú manažéri, ktorí by využívali plne iba jeden zo spomenutých troch štýlov, väčšinou len inklinuje k niektorému. V súčasnosti sa najviac využívajú demokratický a liberálny štýl vedenia pracovníkov, nakoľko autokratický štýl nemá veľké opodstatnenie v praxi a ani veľkú obľubu.⁵³

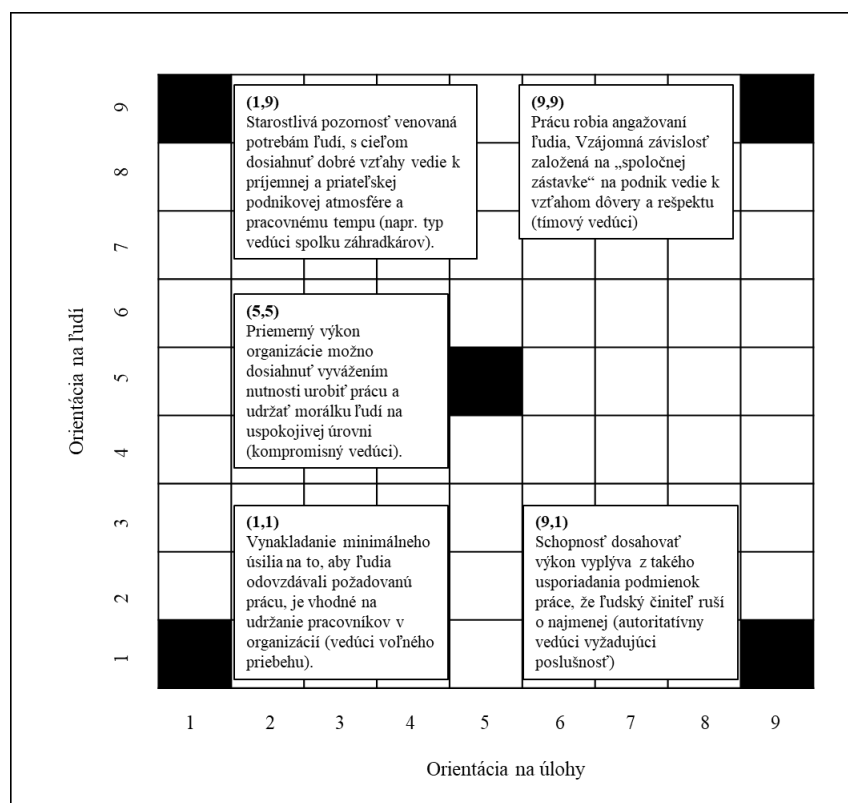


Obrázok 6 Štýly riadenia založené na využívaní právomocí

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

⁵³ SEDLÁK, Mikuláš, Manažment. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 364 s. ISBN 8080781330

Ďalším druhom štýlov riadenia spadajúcim do skupiny podľa správania vedúceho sú Likertove štýly vedenia. Americký profesor Likert predpokladal existenciu štyroch systémov vedenia ľudí, ktoré majú podobné črty štýly podľa využívania právomoci a sú to: exploatačno-autoritatívny, benevolentne-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový štýl vedenia.⁵⁴ Posledným druhom je manažérska mriežka. Daná mriežka určuje mieru záujmu manažéra o úlohu a o pracovníkov. Je to v podstate dvojrozmerná štvorcová matica s políčkami 9x9. Horizontálne usporiadanie políčok predstavuje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov úlohám a vertikálne usporiadanie charakterizuje rastúcu intenzitu pozornosti vedúcich venovanej pracovníkom. Klasifikácia manažérov na základe manažérske mriežky využíva typické modelové štýly vedenia ako napríklad autoritatívny vedúci, vedúci voľného priebehu, vedúci spolku záhradkárov, kompromisný vedúci, tímový vedúci a paternalista.⁵⁵



Obrázok 7 Manažérska mriežka

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

⁵⁴ KOONTZ, Harold. Essentials of Management. 3. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 9780070144958

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, František, *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

1.1.7 Kontrolovanie

Na všetkých stupňoch hierarchickej štruktúry spoločnosti je potrebné sa zaoberať kontrolou a kontrolovaním. Manažéri identifikujú rozdiel medzi plánovanými skutočnosťami a skutočnými výsledkami. Porovnaním daných skutočností zabezpečuje kontrola informácie, ktoré odhaľujú rezervy a úspory vo vynakladaní práce. Dané zistenie neskôr slúžia ako zdroj na zlepšenie priebehu nasledujúcich procesov.⁵⁶

Funkcia kontroly pozostáva z činností, ktoré sa vykonávajú s cieľom zabezpečiť, aby sa udalosti neodchýlili od vopred pripraveného plánu. Činnosti pozostávajú zo stanovenia štandardu pracovného výkonu, merania výkonu a jeho porovnávania s týmito stanovenými štandardmi a v prípade potreby prijímania nápravných opatrení na nápravu akýchkoľvek odchýlok. Kontrolovanie ako proces pozostáva z monitorovania činností zamestnancov a prijímanie nápravných opatrení, v prípade potreby pre zabezpečenie dosiahnutia cieľov a zámerov organizácie.⁵⁷

Podľa Williamsa má kontrola svoj základný proces, ktorý je treba stanoviť a merať, pre splnenie cieľov organizácie:

1. Stanovenie štandardov, ktoré sú základom porovnania na meranie miery, do akej je výkonnosť organizácie uspokojivá alebo neuspokojivá. Dá sa určiť aj porovnávaním s inými spoločnosťami, napríklad benchmarkingom, čo je proces zisťovania, ako dobre ostatné spoločnosti vykonávajú obchodné funkcie alebo úlohy.
2. Porovnanie štandardov, kde ide o porovnanie skutočného výkonu so štandardmi výkonu. Kvalita porovnania do značnej miery závisí od meracích a informačných systémov, ktoré spoločnosť používa na sledovanie výkonnosti. Čím lepší je systém, tým ľahšie môže spoločnosť sledovať výkonnosť a identifikovať problémy, ktoré je potrebné vyriešiť.
3. Nápravné opatrenie má za úlohu identifikáciu odchýlok vo výkone, analýzu odchýlok výkonu a následný vývoj a implementáciu programov na ich nápravu.
4. Dynamický a kybernetický proces začína stanovením štandardov a následným meraním výkonu a porovnávaním výkonu so stanovenými štandardmi. Ak sa výkon odchýľuje od štandardov, manažéri a zamestnanci analyzujú odchýlky následne

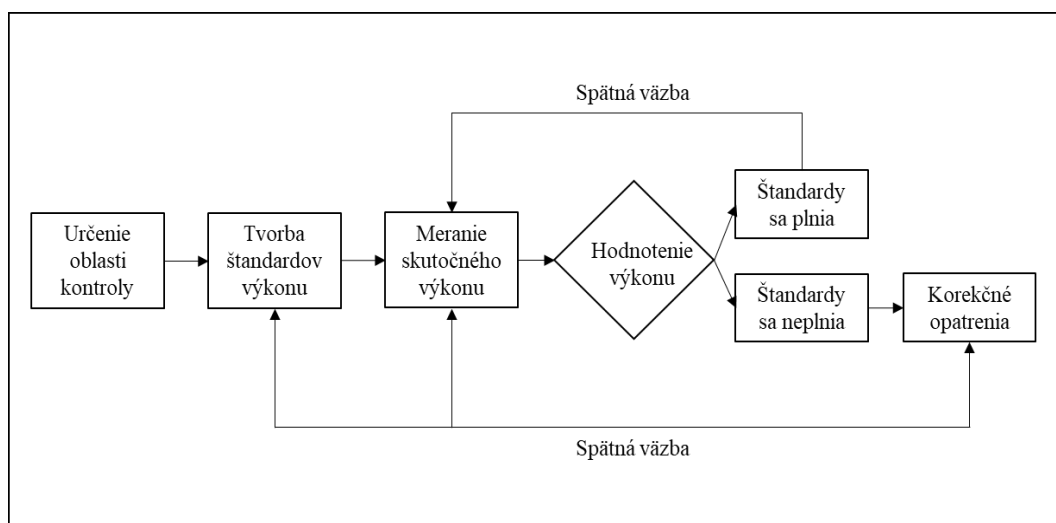
⁵⁶ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

⁵⁷ MERCHANT, Kenneth A. - VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2. vyd. Pearson Education, 2007. 836 s. ISBN 978-0-273-70801-8

vypracujú a implementujú nápravné programy, ktoré majú za úlohu zabezpečiť požadované štandardy výkonu.

5 .Kontrola nie je vždy potrebná alebo možná nakoľko správanie a pracovné postupy zodpovedajú štandardom a cieľom. Udržiavanie kontroly je dôležité, pretože strata kontroly bráni organizáciám dosiahnuť ich ciele.⁵⁸ Kontrolu chápeme ako odraz plánu. Vo všeobecnosti je definovaná ako proces za účelom poznávania a ovplyvňovania naplánovaných aktivít smerujúcich k splneniu očakávaných cieľov skutočným výkonom.

Podľa Kračmára obsah kontrolného procesu je možné rozdeliť do viacerých krokov na obrázku.⁵⁹



Obrázok 8 Fázy kontrolného procesu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kračmár Kontrolovanie 2009

Určenie oblasti kontroly je možné stanoviť na oblasti, ktoré sa kontrola zameriava. Môžu to byť finančné hodnoty, fyzické hodnoty, ekologické hodnoty, sociálne hodnoty a psychologické hodnoty. Stanovenie štandardov sa považuje za základný krok kontroly. Dané štandardy majú pôvod predovšetkým v stratégiách podniku a cieľoch podniku.⁶⁰

⁵⁸ WILLIAMS, T. Brain-Computer Interfacing using Motor Cortical Control and a consumer grade Electroencephalograph. Dublin : School of Computer Science and Informatics University College. 2012.

⁵⁹ KRAČMÁR, J. a kol. Kontrolovanie. Bratislava: KARTPRINT. 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4

⁶⁰ KRAČMÁR, J. a kol. Kontrolovanie. Bratislava: KARTPRINT. 2013. 193 s. ISBN 978-80-

Podľa Koontza a Weihricha sa v procese kontroly najčastejšie používajú fyzické, nákladové, kapitálové, príjmové, programové a nekvantifikovateľné štandardy.⁶¹ Pri meraní skutočného výkonu môžeme zistiť relatívny stupeň úspechu alebo neúspechu. Podľa Sedláka je možné meranie výkonu zabezpečiť osobný a neosobným spôsobom.⁶² Porovnanie skutočného výkonu so štandardom môže mať dva výsledky. Skutočný výkon môže zodpovedať štandardu, to znamená že bol dosiahnutý želaný stav. Výkon stanovenému štandardu zodpovedať nemusí, to znamená že skutočný výkon je vyšší ako stanovený štandard, v tom prípade tento stav definujeme ako pozitívnu odchýlku. V prípade, že skutočný výkon je nižší ako želaný identifikujeme negatívnu odchýlku. V kontrolnom procese nasledujú korekčné opatrenia, ktoré majú za úlohy zistiť príčiny vzniku odchýlok a dať spätnú väzbu pre tvorbu štandardov a meraniu výkonu.⁶³

Kontrolu je potrebné chápať v širšom význame ako len porovnávanie plánovaných skutočností so skutočnými. Zahŕňa teda spomínanú kontrolovanú činnosť ale taktiež aj proces regulácie, nakoľko sa zdôrazňuje jej analytický charakter a prijímanie opatrení. Pojem kontroly sa v súčasnosti vyskytuje v rôznych chápaniach. Regulačné poňatie kontroly je najmenej používaným. Podstatou regulačného poňatia kontroly je, že kontrolné procesy sú priamo orientované do realizačnej fázy priebehu riadených procesov. Dané chápanie abstrahuje od potreby kontroly stanovenia cieľov, tým pádom sa nepozera ani na nutnosť hodnotenia predošlého priebehu procesov. Negačné alebo represívne poňatie kontroly má rovnako ako regulačné poňatie kontroly nepriaznivý psychologický aspekt, nakoľko má za to že ciele organizácie sú s určitosťou stanovené správne a teda definuje všetky odchýlky od nich ako nežiadúce. Profesionálne poňatie kontroly chápe kontrolu vyslovene ako činnosť, ktorú majú vykonávať kontrolné inštitúcie a úrady. Manažéri pri tomto type nevykonávajú proces kontroly, ktorý je súčasťou ich práce ale prenechávajú celú kontrolu na kontrolné inštitúcie a orgány. Podľa informačného poňatia kontroly sa kontrola chápe iba ako činnosť, ktorej sa prisudzuje výlučne pozorovací a zisťovací obsah. Abstrahuje od vyvedenia dôsledkov zistených skutočností a manažér podáva iba kontrolné informácie. Výchovné poňatie kontroly má za úlohu vychovávať objekty kontrolovania k zodpovednosti, tým že ukazuje

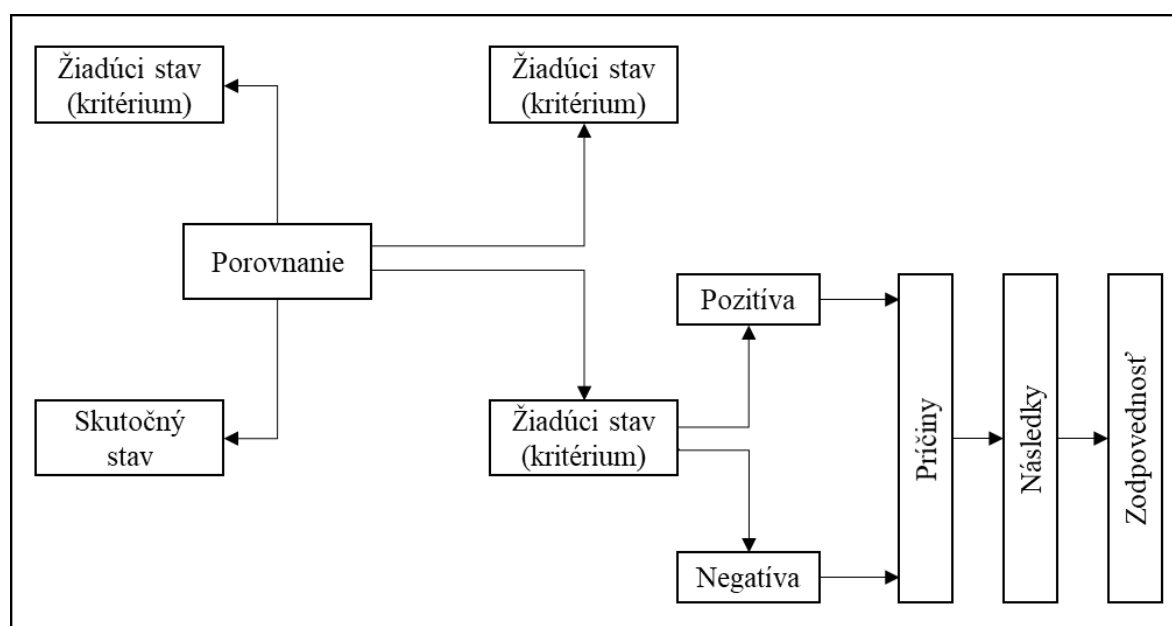
⁶¹ KOONTZ, Harold. Essentials of Management. 3. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 9780070144958

⁶² SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. 1. vyd. Bratislava : IURA EDITION. 2001. 378 s. ISBN 8089047181

⁶³ KRAČMÁR, J. a kol. Kontrolovanie. Bratislava: KARTPRINT. 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4

na nedostatky ktorých sa dopustil a len naznačuje varianty alebo alternatívy ich eliminovania.⁶⁴

Kontrolu rozdeľujeme z hľadiska subjektu, ktorý kontrolu vykonáva na vnútenú kontrolu, ktorú zamestnanci rešpektujú na základe stimulov a sankcií ktoré ich nútia kontrolu vykonávať. Neformálna kontrola, je dôsledkom hodnôt, ktoré pracovné skupiny uznávajú. Pôsobí motivačne a regulačne na správanie a konanie pracovníkov, zároveň zastupuje dôležitú úlohu v procese regulácie profesijnej činnosti. Ďalším druhom kontroly je sebakontrola, kedy subjekt kontroluje správnosť svojich rozhodnutí alebo kontrolu objekt a to kvalitu výsledkov svojej práce. Kontrolu literatúra ďalej rozdeľuje na základe štádiá činnosti kontrolovaného objektu. Predbežná kontrola má za cieľ predchádzať problémom a vopred ich zistiť. Uskutočňuje sa pred výkonom respektíve pred prijatím rozhodnutia. Priebežná kontrola sa uskutočňuje počas realizácie činnosti. Jej úlohou je včas identifikovať odchýlky a nedostatky.



Obrázok 9 Priebežná kontrola

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

Ako posledná kontrola podľa štádiá činnosti je následná kontrola, ktorá sa uskutočňuje až po realizácii príslušného výkonu alebo činnosti. Využíva sa na zistenie plnenie zámerov, definovanie odchýlok a ich príčin. Podľa pôvodu kontrolujúcich subjektov a ich vzťahov k organizácii poznáme internú kontrolu, ktorú zabezpečujú pracovníci kontrolovanej organizácie a externú kontrolu, ktorá je uskutočňovaná externými subjektmi

⁶⁴ MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

ako napríklad orgány štátnej správy. Na základe úrovne riadenia poznáme kontrolu na vrcholovom stupni riadenia a kontrolu na nižších úrovniach. Kontrolu na vrcholovom stupni riadenia definuje literatúra aj ako strategickú kontrolu, nakoľko ide predovšetkým o kontrolu strategických plánov. Kontrola na nižších stupňoch riadenia sa nazýva aj ako operačná kontrola, keďže kladie predovšetkým dôraz na čiastkové oblasti podniku a jeho činnosti. Podľa obsahovej náplne kontrolovaných činností sa kontrola rozlišuje na kontrolu predvýrobnej etapy, kontrolu výrobnnej etapy a kontrolu povýrobnej etapy. Ďalej kontrolu rozlišujeme podľa šírky kontrolovaných objektov na všeobecnú, ktorý má za úlohu kontrolu všetkých stránok podniku a špecifickú, ktorá sa zaoberá len konkrétnymi stránkami podniku ako napríklad finančnou činnosťou alebo hodnovernosťou údajov. Podľa pravidelnosti sa kontrola člení na pravidelnú, ktorá sa uskutočňuje na pravidelnej báze hlavne tam kde je potrebné sústavne zisťovať odchýlky medzi plánom a skutočným stavom a na nepravidelnú, ktorá sa uskutočňuje len v prípade potreby zistiť určité skutočnosti v podniku.⁶⁵

⁶⁵ MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

1.1.8 Manažérske rozhodovanie

Rozhodovanie je súčasťou práce každého manažéra, bez ohľadu na oblasť pôsobenia. Rozhodovanie chápeme ako paralelnú funkciu manažmentu, nakoľko prebieha na pozadí každej manažérskej funkcie. Proces rozhodovania úzko súvisí s manažmentom až tak že sa niekedy chybne zamieňa s pojmom riadenie alebo chápe ako jeho synonymum. Podstatou rozhodovacieho procesu je riešenie rozhodovacích problémov a jeho najpodstatnejšou funkciou je výber variantu, ktorý je najlepší spomedzi možných variantov riešenia.⁶⁶ Nie je však správne rozhodovanie zužovať len na jeho záverečnú fázu. Definícia rozhodovania ako selekcie variantov je zjednodušená. Týmto spôsobom sa môže rozhodovať o niektorých menej dôležitých problémoch. V skutočnosti proces rozhodovania je omnoho zložitejší. Stotožnenie rozhodovania so selekciou variantov vedie k falošnému konceptu rozhodovania, ktorý ignoruje proces ako celok a nezohľadňuje predchádzajúce a nasledujúce činnosti.⁶⁷ S prihliadnutím na McFarlandov názor môžeme rozhodovanie definovať ako proces reprezentujúci postupnosť presne určitých krokov respektíve činností, ktoré smerujú od formulácie problému k definovaniu cieľa, ktorý sa má daným rozhodnutím dosiahnuť, k selekcii najvhodnejšieho variantu riešenia a prijatiu rozhodnutia.

Sedlák (1997) definuje rozhodovanie ako: *„Činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, určuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému. Rozhodovanie (rozhodovací proces) predstavuje časť, a nie celý proces riadenia, a zahŕňa prípravu a výber rozhodnutia“*.⁶⁸

Rozhodovanie si vyžaduje množstvo informácií, ktoré musí manažér pri prijímaní rozhodnutia zohľadniť. V prípade, že sa manažér spolieha v prijímaní rozhodnutia len na vlastnú intuíciu namiesto relevantných informácií, tým viac je pravdepodobné, že prijme nesprávne rozhodnutie. Literatúra nám objasňuje najdôležitejšie požiadavky kladené na informácie, ktoré manažér využíva v procese rozhodovania. Včasnosť, dostupnosť a spoľahlivosť prísunu informácií majú za úlohu definovať aké informácie je potrebné využívať a kedy. Obsah informácií musí byť aktuálny, relevantný, pravdivý, objektívny a

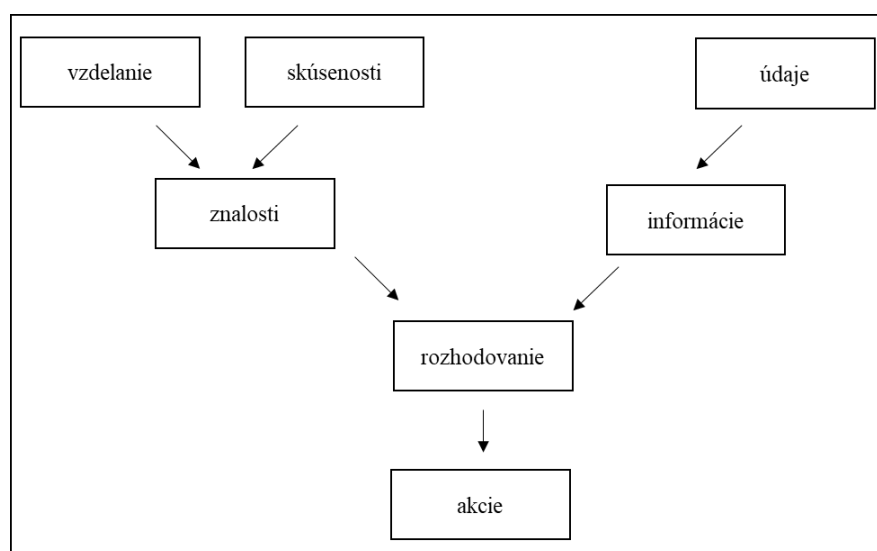
⁶⁶ MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

⁶⁷ MCFARLAND, Dalton E. *Management: Foundations and Practices*. 5 vyd. Michiganská univerzita : Macmillan, 1979. 657 s. ISBN 9780023788901

⁶⁸ SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : Elita, 1997. str. 328. 456 s. ISBN 80-8044-015-8.

primeraný danému rozhodnutiu. Informácie musia byť zrozumiteľné a legálne. Pri výbere informácií sa musí prihliadať aj na ich cenu a úžitkovú hodnotu.⁶⁹

Pri prijatí správneho rozhodnutia plnia veľkú úlohu aj znalosti manažérov. Keřkovský opisuje znalosti nasledovne: „Znalosti predstavujú zovšeobecnené poznanie (určitej časti) reality. Znalosti súvisia so zovšeobecňovaním pojmov, kategorizáciou, definovaním a odvodzovaním záverov z dostupných faktov (informácií) na základe abstraktných schém.“⁷⁰



Obrázok 10 Vzťah medzi údajmi, informáciami a znalosťami

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Keřkovský *Strategické řízení firemních informací 2006*

Cieľom rozhodovania chápeme nejaký budúci želaný stav určitého systému. Môže to byť napríklad zvýšenie zisku spoločnosti, zníženie nákladov a podobne. Určenie konkrétneho cieľa je pre proces riadenia mimoriadne dôležité. Stanovený cieľ predstavuje najpodstatnejší faktor systémového prístupu k rozhodovaniu, ktorý má za úlohu zabezpečiť efektívnosť riadiaceho rozhodnutia. Pre zabezpečenie splnenia cieľa je potrebné aby cieľ bol stanovený jasne, zrozumiteľne, musí byť reálny a mať stanovený termín splnenia. Cieľ môže byť stanovený ako kvantitatívny, tým pádom bude mať číselné vyjadrenia alebo môže mať kvalitatívny charakter čo predstavuje opisnú formu cieľa.⁷¹

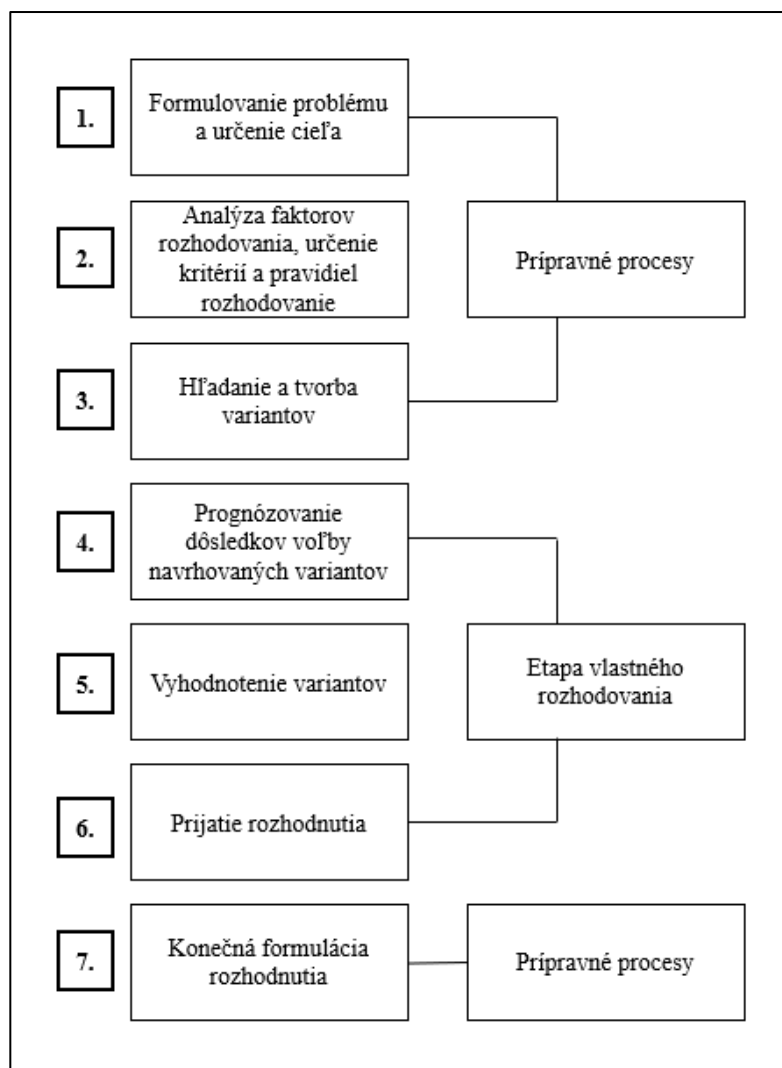
⁶⁹ HRABLIK CHOVANOVÁ, Henrieta. Manažér a rozhodovanie. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2014, roč. 7, č. 1. Dostupný 29.1.2022 na: <<http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2014/manazer-a-rozhodovanie.html>>. ISSN 1803-3687.

⁷⁰ KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. Strategické řízení firemních informací. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. str. 51. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

⁷¹ MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

Fázy rozhodovacieho procesu

Fázy rozhodovania reprezentujú vnútorné rozdelenie rozhodovacieho procesu a teda jeho štruktúru.



Obrázok 11 Fázy rozhodovacieho procesu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Majtán Manažment 2016

Formulovanie problému a určenie cieľa predstavujú prvý aspekt riešenie nesúlady medzi želaným a skutočným stavom. Reprezentuje východiskovú fázu rozhodovacieho procesu, úzko spätou s analýzou stavu, možností a potrieb riadeného systému. Určenie cieľa je podstatnou súčasťou rozhodovacieho procesu, môžeme ho pokladať spolu s formuláciou problému ako predpoklad pre efektívne riešenie rozhodovacieho problému.

Analýza faktorov rozhodovania má za cieľ zvážiť negatívne a pozitívne stránky prvkov rozhodovania, ktoré ho ovplyvňujú čím súčasne ovplyvňujú aj celkovú úroveň rozhodovacieho procesu. Na správnu analýzu je potrebné zabezpečiť aktuálne informácie, ktoré môžu byť buď z interného prostredia alebo externého. Kritériá rozhodovania musia prezentovať prostriedok dopomáhajúci k dosiahnutiu cieľa. Kritériá musia byť predovšetkým funkčné a ich príspevok na splnení cieľa musí byť kvantifikovateľný. Určenie pravidiel rozhodovania môžeme chápať aj ako určenie určitého postupu riešenie rozhodovacích problémov tým pádom spôsobov ako sa dopracovať k adekvátnemu rozhodnutiu.

Pri hľadaní a tvorbe variantov po podstatné aby riadiaci pracovník postupoval systematicky, nakoľko sa tým predíde opomenutím určitého spôsobu riešenia. Podstatné je správne určiť počet variantov, počet musí byť dostatočný aby zabezpečil kvalitu prijatého rozhodnutia. Tento počet závisí od veľa faktorov ako napríklad mnohostrannosti formulovaného problému, úrovne riadenia alebo stupňa informovanosti. Spôsoby hľadania variantov sú rôzne, pri dobre štruktúrovaných problémoch je možné použiť matematické programovanie. V prípade zle štruktúrovaných problémov sa používajú kreatívne metódy hľadania variantov ako metóda priamej tvorby námetov ako napríklad brainstorming a brainwriting a metódy využívajúce analógiu.

Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov je štvrtou fázou rozhodovacieho procesu. Prichádza v nej predpovedaní dôsledkov prijatia variantov riešenia. To znamená, že sa zisťuje skutočný následný stav v prípade prijatia určitého variantu riešenia. Môžu nastať tri výsledky prognózy a to varianty, na základe ktorých sa nám nepodarilo dosiahnuť cieľ, varianty, pomocou ktorých sa cieľ prekročil a varianty, ktoré zabezpečili jednoznačné splnenie stanoveného cieľa.

Vo fáze vyhodnotenie variantov je podstatné si odpovedať na otázku: Aké výsledky prinášajú jednotlivé varianty? Táto fáza je najzložitejšia a najnáročnejšia z celého rozhodovacieho procesu. Cieľom piatej fázy rozhodovacieho procesu je ich zaradenie na základe toho akým spôsobom dosahujú stanovený cieľ.

Podstatou fázy o prijatí rozhodnutia je výber najlepšieho variantu zo súboru možných variantov a následné prijatie rozhodnutia. Táto fáza reprezentuje ústredný bod riadiaceho procesu a aj rozhodovacieho procesu. Výber najlepšieho variantu je možné uskutočniť až po

zhodnotení všetkých variantov riešenia pomocou merania užitočnosti stanovených variantov.

Konečná formulácia rozhodnutia je poslednou fázou rozhodovacieho procesu. Zabezpečuje najskôr schválenie stanoveného rozhodnutia a následnú formuláciu. Zahŕňa okrem formulácie rozhodnutia aj určenie prostriedkov na jeho uskutočnenie, časovú následnosť realizácie, stanovenie zodpovedných pracovníkov a spôsoby kontroly.⁷²

⁷² MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270

1.2 Zmeny v manažmente vplyvom pandémie Covid-19

Pandémia COVID-19, ktorá zasiahla svet v prvom štvrtroku 2020, zasiahla takmer všetky oblasti života ľudí. Mnohé štáty zaviedli rôzne stupne opatrení, aby zabránili jej šíreniu. Väčšina týchto opatrení bola zameraná na obmedzenie alebo úplné zastavenie prevádzky obchodov a služieb, prípadne aj veľkých výrobných podnikov. Pandémia Covid prinútila veľa spoločností, aby si doslova zo dňa na deň osvojili nové spôsoby práce. Spoločnosti boli dotlačené do práce na diaľku, museli reorganizovať pracovné tímy a predovšetkým pripravovať plány pre krízový režim.

Globálna pandémia priniesla zmeny vo všetkých oblastiach nášho života a rovnako tak aj vo všetkých oblastiach manažmentu. V oblasti personalistiky a personálneho manažmentu priniesla pandémia niekoľko výrazných trendov, ktoré majú tendenciu sa v budúcnosti prehĺbovať. Najväčší dôsledok, ktorý na nás pandémia zanechala, čo sa pracovného života týka je jednoznačne práca z domu. Home office je najrýchlejšie sa šíriaci fenomén, ktorý pandémia priniesla personálnemu manažmentu, nakoľko strach zo šíriaceho sa ochorenia prinútil manažérov, aby zaviedli prácu z domu pre všetkých svojich zamestnancov, ktorým to druh práce dovoľuje. Spolu s rozširujúcim sa trendom zachovania práce z domu aj po zlepšení pandemickej situácie naráža personalistika na problém s motiváciou zamestnancov na diaľku. Vďaka čomu vznikajú kreatívne metódy ako ľudí motivovať a viesť ich k lepšiemu samo organizovaniu a samostatnosti. Korona kríza ukázala, že spoločnosti musia byť agilnejšie a flexibilnejšie. Bolo potrebné reagovať rýchlo na nové výzvy, ktoré pandémia so sebou priniesla. Spoločnosti začali prijímať moderné agilné metódy riadenia, rovnako tak sa spoločnosti začali zaujímať o zamestnancov, ktorí sa dokážu pružne a rýchlo adaptovať na zmeny. Pandémia ukázala ako veľmi sú potrebné technológie pre prežitie, na základe čoho spoločnosti začali viac preverovať svoje technologické zabezpečenie a investovať do IT.⁷³

⁷³ COVID-19 and the Impact on Organisational Change [elektronický zdroj]. [cit.2022-03-03]. Dostupné na <https://www.cmcpartnership.com/en-za/blog/covid-19-and-the-impact-on-organizational-change>

2 Cieľ práce

Primárnym cieľom práce je zvýšenie úžitku zo zmien, ktoré nastali v spoločnosti Orange vplyvom pandémie. Pre splnenie cieľa je potrebné identifikovať aké zmeny spôsobila pandémia v manažmente spoločnosti Orange Slovensko, a. s. Budeme skúmať jednotlivé funkcie manažmentu, ktoré boli definované v kapitole súčasný stav problematiky doma a v zahraničí. Postupne identifikujeme, ktoré zmeny boli najpodstatnejšie, ktoré zmeny vníma manažment spoločnosti za pozitívne, a ktoré za negatívne. Zistíme, ktoré zmeny manažment považuje za udržateľné aj po skončení pandémie.

Primárny cieľ bude doplnený o sekundárne ciele:

1. Identifikovanie zmien, ktoré významne ovplyvnili predaj a portfólio B2B produktov spoločnosti. Nakoľko B2B prezentuje predaj produktov „business to business“ čo v podstate znamená predaj produktov spoločnostiam a pandémia nie len na Slovensku ale na celom svete vo veľkej miere zasiahla práve spoločnosti, malých podnikateľov a živnostníkov na základe čoho sme sa rozhodli sústrediť na daný segment spoločnosti. Pri danom ciele je dôležité predstavenie produktov daného segmentu, ktorý aktuálne spoločnosť ponúka svojim zákazníkom. V práci budeme sledovať ako sa menilo produktové portfólio a prípadné zmeny vo výnosoch produktov.
2. Skúmanie dôsledku zmien na denný tok práce dopytovaného manažéra a identifikácia najväčšej výzvy spojenej so zmenami vplyvom Covid v jeho manažérskej praxi.
3. Skúmanie vplyvu identifikovaných zmien na podriadených zamestnancov B2B manažéra. Na danom oddelení sú produktový a segmentový manažéri. Budeme skúmať ako ovplyvnila pandémia tieto dve skupiny zamestnancov s pohľadom na ich rozdielne role.
4. Identifikácia prístupu podriadených k zmenám, ktoré nastali v spoločnosti Orange vplyvom pandémie. Budeme skúmať prijatie zmien alebo ich odmietnutie podriadenými zamestnancami z pohľadu manažéra, ktorý mal za úlohy dané zmeny predstaviť svojim podriadeným a implementovať do tímu.

Spomenuté ciele sme podporili analýzou ekonomických ukazovateľov spoločnosti so zreteľom na segment obchodných vzťahov medzi obchodnými spoločnosťami - B2B segment pred a počas pandémie. Konkrétne budeme skúmať vybrané ukazovatele v rokoch:

2017, 2018, 2019 a 2020. Poukážeme na vývoj daných ukazovateľov a budeme sa snažiť identifikovať či je daný vývoj pozitívny alebo negatívny. A identifikáciou trhového postavenia spoločnosti so zreteľom na B2B segment. Pre daný cieľ je podstatné identifikovať najväčších konkurentov a v krátkosti ich charakterizovať. Následne môžeme skúmať podiel na trhu spoločnosti medzi najväčšími konkurentmi v telekomunikačnom priemysle v roku 2020 so zreteľom na B2B segment.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Vymedzenie teoretických poznatkov k riešenej problematike

V kapitole súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí sme venovali pozornosť teoretického vymedzeniu skúmanej problematiky. V prvej časti sme sa sústredili na identifikovanie potreby manažmentu v organizáciách. V danej časti sme do získavania informácií zahrnuli rôzne pohľady aj zahraničných autorov na danú problematiku a navzájom ich porovnávali. V ďalších častiach venujeme pozornosť jednotlivým funkciám manažmentu. Sledovali sme názory na danú problematiku mnohých autorov, na základe čoho sme nadobudli širší pohľad na riešenú problematiku doma aj v zahraničí.

3.2 Popis objektu skúmania

Vybraná spoločnosť pre skúmanie v diplomovej práci operuje na trhu telekomunikácií. To bol jeden z hlavných dôvodov, prečo sme spoločnosť oslovili. Nakoľko počas vypuknutia ochorenia Covid-19 na Slovensku boli práve telekomunikačné spoločnosti, tie ktoré zabezpečovali plynulý prechod do online sveta pre ľudí a ostatné spoločnosti. Zaujímalo nás akým spôsobom ovplyvnila pandémie odvetvie, ktoré bolo počas vypuknutia vírusu veľmi potrebné. Objektom skúmania diplomovej práce bude spoločnosť Orange Slovensko, a. s., ktorá je najväčší mobilný operátor na Slovensku. Poskytuje služby v oblasti telekomunikácií predovšetkým hlasové paušály a internet. Časť svojej činnosti venuje trhu spoločností tzv. B2B trhu, na ktorom poskytuje najrôznejšie telekomunikačné služby od pevného optického internetu cez vybavenie kancelárií technologickými produktami až po bezpečnosť. V diplomovej práci budeme bližšie venovať pozornosť práve segmentu B2B zákazníkov a oddeleniu B2B marketingu spoločnosti Orange Slovensko, a. s. .

3.3 Spôsob získavania zdrojov

Hlavou metódou výskumu je štruktúrovaný rozhovor s manažérom spoločnosti Orange Slovensko, a. s.. Štruktúrovaný rozhovor je kvalitatívna výskumná metóda, kde anketár predkladá súbor pripravených uzavretých otázok vo forme harmonogramu rozhovoru, ktorý prečíta presne tak, ako je formulovaný. Zmyslom využitia danej metódy je položiť respondentovi súbor rovnakých otázok ku všetkým vyššie spomenutým manažérskym funkciám. Otázkami sledujeme najmä:

- zadefinovanie akým spôsobom bola manažérska funkcia vykonávaná pred pandémiou,
- či nastali zmeny vo funkcií vplyvom pandémie,
- opis konkrétnej zmeny, ako vyzerá daná manažérska funkcia dnes.

Doplňujúcou výskumnou metódou bude kvantitatívna metóda analýzy. V diplomovej práci budeme analyzovať vybrané ekonomické ukazovatele za obdobie piatich rokov a na základe nich vyhodnocovať ekonomický dopad pandémie na skúmanú organizáciu. Sústrediť sa budeme na ukazovateľ EBITDA, ktorý predstavuje hodnotu zisku pred zaplatením daní, úrokov a pred započítaním znehodnotenia a amortizácie majetku. EBITDA môže byť charakterizovaná ako pomerne presná porovnávací metrika na vyhodnotenie výkonnosti podniku v sledovanom období. Identifikujeme zmeny v ukazovateli hrubá marža spoločnosti za sledované obdobie piatich rokov, ktorý vyjadruje koľko percent z tržieb ostali spoločnosti po zaplatení nákladov. Vybraný ukazovateľ je vhodný pri identifikovaní ako indikátor finančného zdravia podniku, nakoľko bez adekvátne vysokej hodnoty daného ukazovateľa by spoločnosť nebola schopná platiť svoje prevádzkové a iné náklady.

3.4 Štruktúra rozhovoru na zistenie súčasného stavu riešenej problematiky

Otázky sa sústredia na manažérske funkcie, ktoré sú definované v prvej kapitole. Pre každú manažérsku funkciu bude manažér dopytovaný osobitne, aby mal priestor sa vyjadriť k daným zmenám a mohol ich detailne opísať. Ďalej budeme otázky sústrediť na zmenu v B2B produktoch spoločnosti, akým smerom sa uberalo portfólio dôsledkom pandémie a ako sa menila ziskovosť produktov od vypuknutia prvého lockdownu až do teraz. A v neposlednom rade položíme manažérovi otázky týkajúce sa jeho denného toku práce a rozhovor uzavrieme otázkami ohľadom vplyvu zmien na jeho podriadených.

Celkovo manažérovi bolo položených 15 vopred presne štruktúrovaných otázok. Čas, ktorý venujeme rozhovoru budú 2 hodiny. Rozhovor prebiehal v priateľskej atmosfére, napriek čomu sa nám podarilo zabezpečiť štruktúru rozhovoru. Manažér mal možnosť sa na rozhovor vopred pripraviť na základe obdržaných okruhov otázok, vďaka čomu jeho odpovede boli vecné a pozornosť sústredená priamo problematike.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Opis skúmaného podniku

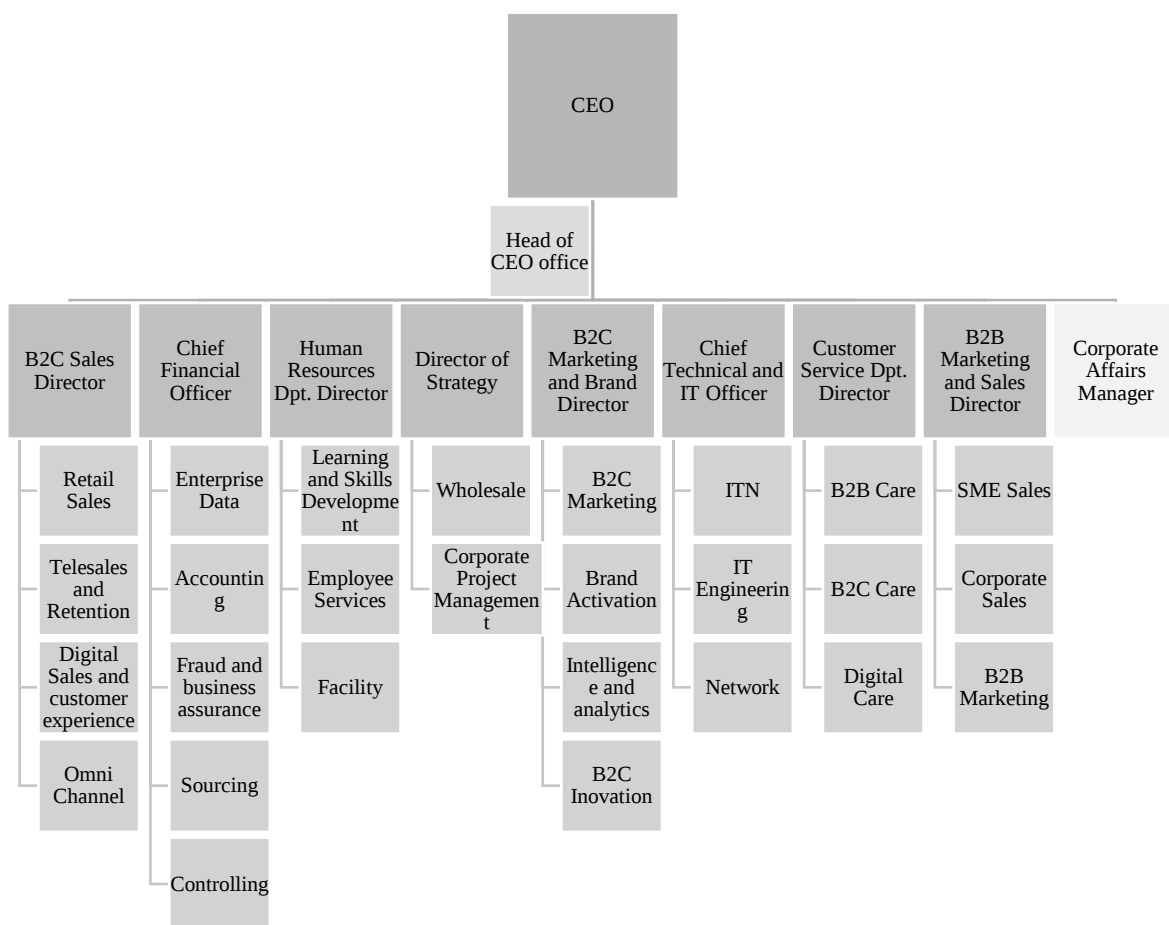
Spoločnosť Orange Slovensko, a. s. je najväčším mobilným operátorom na Slovensku. Na slovenskom trhu komerčne pôsobí od roku 1997. K 31. 12. 2020 evidovala spoločnosť Orange 2,552 milióna aktívnych zákazníkov v mobilnej sieti, 250-tisíc zákazníkov pevného internetu a 132-tisíc digitálnej televízie. Výnosy spoločnosti sú vykazované podľa štandardov IFRS 15 dosiahli k 31. 12. 2020 výšku 541 miliónov eur.

Orange Slovensko, a. s. patrí do medzinárodnej skupiny Orange, ktorá je jednou z najväčších svetových telekomunikačných operátorov. Značka Orange vznikla v roku 1994, kedy vstúpila na trh vo Veľkej Británii ako posledná spoločnosť zo štyroch operátorov. Začala pôsobiť na trhu, ktorý sa vyznačoval nezrozumiteľnou vysoko technologickou komunikáciou a komplikovaným prístupom k cenám. Produkty boli neflexibilné a neprehľadné, určené primárne pre biznis zákazníkov a bežní ľudia si ich väčšinou nemohli dovoliť. Orange prišiel s novým nápadom – svet okolo nás by bol oveľa lepší, keby v ňom neexistovali žiadne bariéry. Cieľom značky Orange bolo zmeniť prístup ľudí a umožniť, aby sa mobilná komunikácia stala pre každého samozrejmosťou súčasťou ich každodenného života. Značka Orange prišla s úplne novým prístupom a zrozumiteľnou komunikáciou smerom k zákazníkom. Po tom ako si spoločnosť Orange obhájila úspešnú pozíciu na trhu vo Veľkej Británii ako najrýchlejšie rastúca mobilná spoločnosť, začala svoju medzinárodnú expanziu. K 31. 12. 2020 dosiahla skupina Orange výnosy na úrovni 42,3 miliardy eur a jej služby využívalo 259 miliónov zákazníkov v 26 krajinách sveta.

Orgány spoločnosti Orange Slovenko sú zastúpené predsedom predstavenstva Federicom Colomom Artolom. Členovia predstavenstva sú Eve Bourdeau, Vladislav Kupka, Zuzana Nemečková. Predsedom dozornej rady spoločnosti je bývalý generálny riaditeľ Pavol Lančarič, jeho podpredsedom je Christophe Naulleau. Členovia dozornej rady sú Jean-Marie Culpin, Gilles Deloison, Bruno Duthoit, Ľuboš Dúbravec, Marc Ricau, Jean-Marc Vignolles, Marcela Rédlerová a Igor Berta.

Manažment spoločnosti je zložený z generálneho riaditeľa Federica Coloma Artola a riaditeľov úsekov. Riaditeľ obchodného úseku pre rezidenčných zákazníkov je Radoslav Barka, riaditeľka finančného úseku je Eve Bourdeau, riaditeľka úseku ľudských zdrojov je Ivana Braunsteinerová, pozícia riaditeľa úseku informačných systémov a sietí je zastúpená

Ericom Maintenayom, riaditeľ úseku marketingu pre rezidenčných zákazníkov a značky je Martin Hromkovič, riaditeľ úseku služieb zákazníkom Vladislav Kupka, riaditeľ úseku stratégie, práva a veľkoobchodu je Luis de Torres Iglesias a v neposledom rade riaditeľka úseku marketingu a predaja firemným zákazníkom je členka predstavenstva spoločnosti Zuzana Nemečková.



Obrázok 12 Organizačná štruktúra spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

V práci sa budeme venovať skúmaniu oddelenia B2B marketingu. Oddelenie B2B marketing je zložené z produktových manažérov, ktorí zodpovedajú za tvorbu, správne nasadenie a marketingovú podporu predaja daných produktov. V danom oddelení sú ďalej zastúpené pozície segmentových manažérov, zvlášť za každý segment, ktorí zodpovedajú za marketingovú podporu priamo predajcov v danom segmente pomocou tvorby kampaní

produktov, nastavovanie a prispôsobovanie kľúčových ukazovateľov výnosnosti – KPI a starostlivosť o vybraný segment pomocou školení zameraných na vybrané produkty.

Celkovo je oddelenie tvorené z dvanástich zamestnancov, z čoho traja sú segmentový manažéri. Každý z nich má na starosti odlišný segment a podporuje predaj na danom segmente z marketingového hľadiska. B2B zákazníci spoločnosti sú rozdelený podľa viacerých segmentových kritérií ako napríklad počet zamestnancov a zisk, do segmentu LA: large account, čo sú veľké spoločnosti, SME: malé a stredné podniky, SOHO: živnostníci a malé podniky. Zvyšok tímu je tvorený z produktových manažérov, ktorý sú špecialisti v produktovom manažmente. Každý z nich má na starosti iné produkty, za ktorých životný cyklus a marketingovú podporu je priamo zodpovedný.

4.2 B2B segment v telekomunikačnom odvetví

Trh B2B môžeme pomenovať ako trh organizácií alebo firemný trh. Je zložený z organizácií, ktorých účelom je nadobudnúť produkty a služby k vytvoreniu ďalších tovarov alebo služieb za účelom predaja, prenájmu alebo dodania iným subjektom na trhu.⁷⁴

Telekomunikačné spoločnosti sa zväčša zameriavajú na veľkoobchodný predaj prípadne nákup ICT služieb nevyhnutných pre plynulý chod firemných procesov. Môže ísť o virtuálnych operátorov, ktorí majú zazmluvnených štandardných operátorov za účelom veľkoobchodného predaja telekomunikačných služieb. Operátori následne tieto služby ponúkajú svojim zákazníkom na maloobchodnom trhu. Príkladom môže byť sieťové pripojenie alebo telefónna linka určitej firmy s viacerými pobočkami vo viacerých oblastiach. Tieto firmy budeme ďalej v práci označovať ako firemných alebo biznisových zákazníkov.

Firemní zákazníci prezentujú podnikateľské subjekty. V prípade telekomunikačných spoločností je ich zastúpenie v zákazníckej databáze nižšie ako v prípade rezidenčných zákazníkov. Potreby firemných zákazníkov a produkty, ktoré sú im dodávané sú veľa krát profesionálnym riešením vyhotoveným na mieru presne podľa ich požiadaviek. V telekomunikačnom odvetví biznisoví zákazníci využívajú vo veľkej miere predovšetkým hlasové služby a ICT produkty.

V diplomovej práci sa budeme prevažne venovať segmentu firemných zákazníkov.

⁷⁴ KOTLER, Philip. a KELLER, K.L.. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5, str. 248

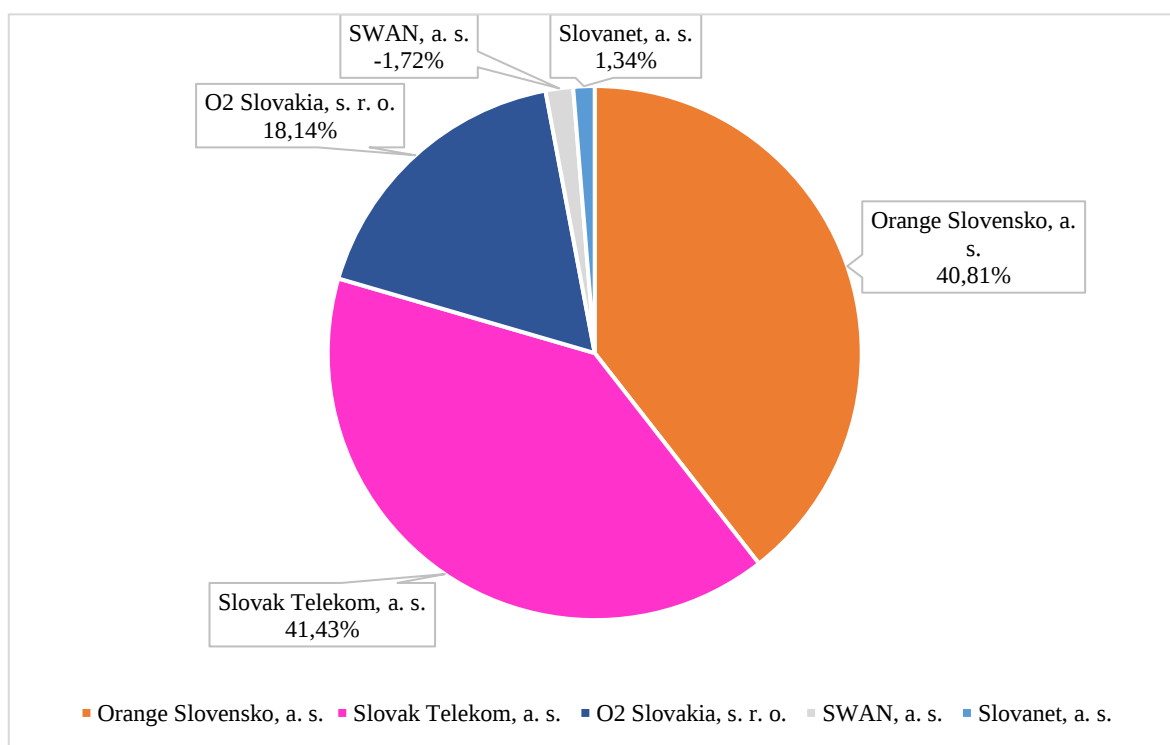
4.3 Produkty pre firemných zákazníkov spoločnosti Orange

Produkty pre firemných zákazníkov sú oveľa technickejšie a zložitejšie ako pre rezidenčných zákazníkov. Nachádzajú sa tu hlavne produkty v oblastiach IoT (Internet of Things – Internet vecí), telemetrie, bezpečnosti, monitoringu, virtuálneho dátového centra, housingu ako aj cieleného marketingu. Samozrejme medzi produkty pre firemných zákazníkov patria aj mobilné paušály a internet, sú to ale odlišné ponuky produktov od už spomínaných rezidenčných zákazníkov, ide hlavne o komplexné riešenia dátových a hlasových potrieb zákazníkov. V oblasti volania ponúka produkty: Biznis volania, Pevná linka a Volania do zahraničia, v sekcii internet a TV poskytuje: Pevný internet, Mobilný internet, Špeciálne riešenia ako sú napríklad e-kasa, wi-fi pre mestá a obce a manažovaná wi-fi a produkt Orange TV biznis. Ako je vyššie spomenuté pre firemných zákazníkov sú ponúkané technickejšie produkty. Z kategórie virtuálnej kancelárie sú to napríklad Backup expert, Microsoft 365 a Dynamics 365. Z oblasti bezpečnosti vie svojich zákazníkov obslúžiť DDos ochrana, Orange privacy box a ESET mobilná bezpečnosť. Pre daných zákazníkov ponúka služby svojho Techparku, ktorý sídli v Bratislave v mestskej časti Petržalka a sú to najmä služby virtualizácie ako napríklad Virtuálne dátové úložisko, Virtuálny server ale aj služby ako Orange úložisko a Housing. Medzi špeciálne služby, ktoré spoločnosť poskytuje patria už spomínané IoT služby ako napríklad Internet vecí, IoT paušály, služba Zaparkuj.to a Smart Tracking. Ďalej medzi špeciálne služby patria monitorovacie služby ako napríklad Orange monitoring vozidiel a služby cieleného marketingu ako SMS cez e-mail, Market locator a Flux vision.

4.4 Podiel na trhu spoločnosti Orange a jej hlavných konkurentov

Podstatou tejto časti je identifikovať postavenie spoločnosti Orange na slovenskom trhu so zreteľom na B2B segment. Slovenský telekomunikačný trh prešiel poslednými desaťročiami veľkou zmenou. Prejavilo sa to najmä v príchode nových operátorov medzi veľké telekomunikačné spoločnosti. V posledných rokoch sledujeme predovšetkým zmeny v danom odvetvi vplyvom pandémie. Zisk telekomunikačných spoločností je vo veľkej miere tvorený z mobilných a fixných služieb, ktoré spoločnosti ponúkajú rezidenčným a B2B zákazníkom. Podklady pre výpočet trhového podielu spoločnosti sme dostali priamo od manažéra B2B marketingu. Z celkového zisku spoločnosti Orange tvorí B2B segment 25%. Manažér bol ochotný nám poskytnúť údaje o konkurencii. Konkrétne Slovak Telekom má zisk tvorený z 19% predajom B2B služieb a produktov. V prípade telekomunikačnej spoločnosti O2 predstavuje táto časť 15%. Percentá, ktoré tvorí biznisový segment zo ziskov konkurencie vznikli na základe extrapolácie manažéra B2B marketingu spoločnosti Orange, nakoľko identifikovanie exaktných dát o ziskoch konkurencie je v reálnych trhových podmienkach nemožné presne definovať. Konkurenti SWAN, ktorý poskytuje najmä fixné riešenia a Slovanet sa priamo zameriavajú na segment biznisových zákazníkov, tým pádom môžeme počítať s ich celkovým ziskom.

Skúmame aké má postavenie spoločnosť Orange na trhu telekomunikačných spoločností na Slovensku v sledovanom období roku 2020. Ako hlavný ukazovateľ podielu na trhu využívame čistý zisk spoločností.



Graf 1 Trhové podiely telekomunikačných spoločností na Slovensku

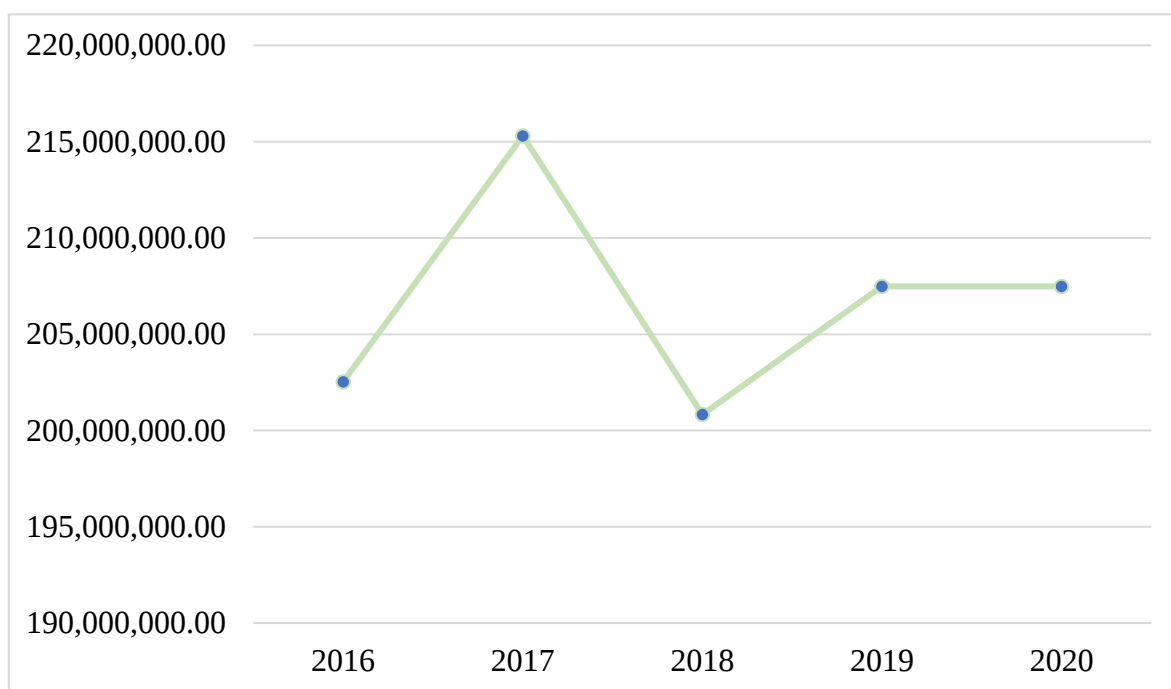
Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spomenutých spoločností

Na základe čistého zisku konkurenčných spoločností z telekomunikačnej sféry sme definovali hodnotu, ktorá prislúcha zisku za predaj B2B služieb podľa podkladov od manažéra B2B marketingu spoločnosti Orange. Zistili sme, že najväčší podiel na slovenskom trhu v predaji telekomunikačných služieb firemných zákazníkov má spoločnosť Slovak Telekom s podielom 41,43%. V tesnom závесе sa nachádza predmetná spoločnosť Orange Slovensko, a. s. s podielom 40,81%. Spoločnosť O2, ktorej podiel na celkovom zisku je tvorený z 15% predajom služieb firemným zákazníkom má na danom trhu podiel 18,14%. Slovanet a. s. sa spolu so spoločnosťou SWAN a. s. sústreďí najmä na biznisových klientov. Podiel na trhu B2B spoločnosti Slovanet predstavuje 1,34%. V prípade spoločnosti SWAN evidujeme v posledných rokoch pokles na čistom zisku, spoločnosť sa v skúmanom roku nachádzala v strate 754 tisíc eur, na základe čoho je jej podiel na trhu v grafe znázornený v záporných číslach.

4.5 Vplyv pandémie na ekonomické a finančné ukazovatele spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Aby sme sa mohli pozrieť na zmeny v manažmente spoločnosti ukážeme si najskôr ako pandémia ovplyvnila ekonomické a finančné ukazovatele B2B segmentu spoločnosti Orange Slovensku, na ktorý sa zameriavame v rozhovore. Rovnako ako v predošlej kapitole pracujeme s percentuálnym podielom segmentu biznisových zákazníkov v spoločnosti. Sledujeme ako sa menila hodnota daných ukazovateľov pred a počas pandémie spoločnosti Orange. Na základe analýzy ekonomických ukazovateľov identifikujeme vplyv pandémie na tržby podniku. Porovnávame dáta z roku 2019 s dátami z roku 2020, v ktorom mala pandémia najväčší vplyv na slovenských podnikateľov. Pre zabezpečenie presnejšej analýzy uvádzame ukazovatele aj za predchádzajúce obdobia, konkrétne za roky 2016, 2017 a 2018. Týmto spôsobom dokážeme identifikovať či zmena nastala pravdepodobne vplyvom pandémie alebo jej predchádzal trend z bezprostredne minulých rokov, nakoľko segment telekomunikačných služieb prechádza tak povediac turbulentným obdobím. Medzi hlavné hrozby v telekomunikačnom odvetví, ktorým spoločnosť čelí patrí predovšetkým pokles tržieb z komunikačných služieb. Túto situáciu zhoršujú práve noví hráči na trhu, využívajúci stále sa zvyšujúcu dostupnosť mobilných dátových služieb. Ako ďalšiu hrozbu evidujeme zvládnutie prechodu do online prostredia, dobre zvolená stratégia daného prechodu vie markantne znížiť prevádzkové náklady, zvýšiť lojalitu zákazníkov a v neposlednom rade prispieť k zvýšeniu predajnej konverzie v distribučných kanáloch ako celku. Pre udržanie postavenia na trhu je pre spoločnosť potrebné hľadanie nových oblastí pôsobenie a s tým spojená tvorba nových produktov so špecifickou pridanou hodnotou a diferenciátorom oproti konkurencií. V analýze predpokladáme, že ak zmena v danom ukazovateli nastala výlučne medzi rokmi 2019 a 2020 bola spôsobená aj vplyvom pandémie Covid 19.

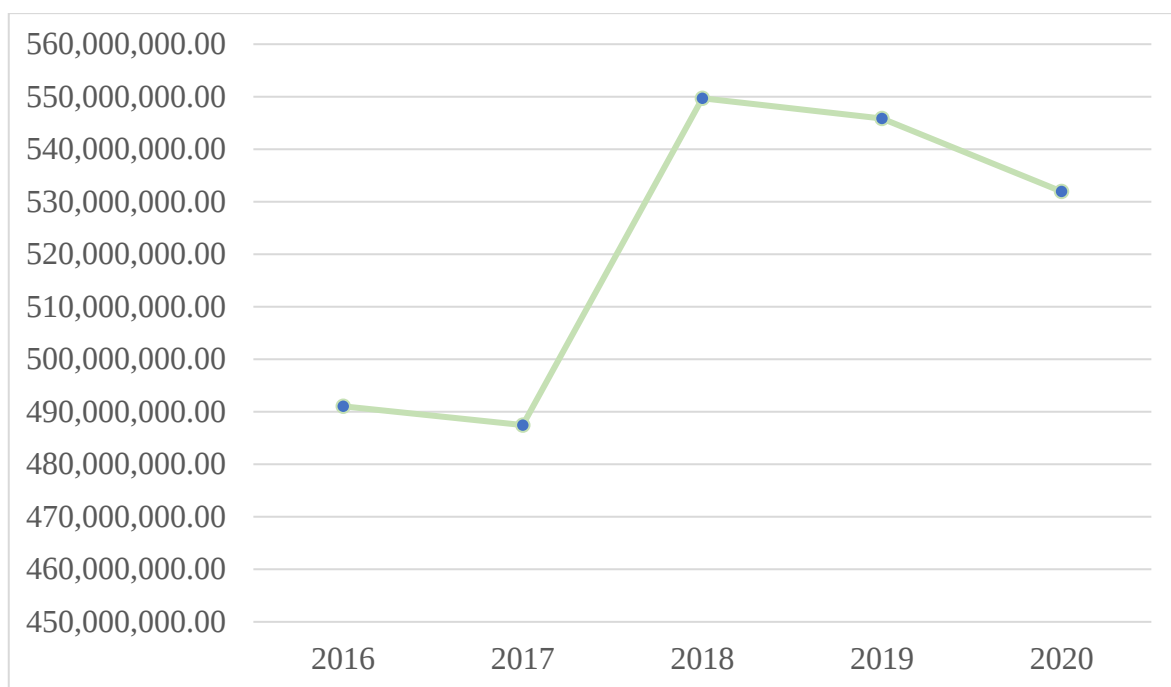
V nadväznosti na danú analýzu sme respondentu zo spoločnosti Orange poprosili v rozhovore aby nám objasnil zmeny ktoré nastali v portfóliu produktov a zmenách tržieb daných produktov pre biznisových zákazníkov.



Graf 2 Prehľad ukazovateľa EBITDA spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky spoločnosti

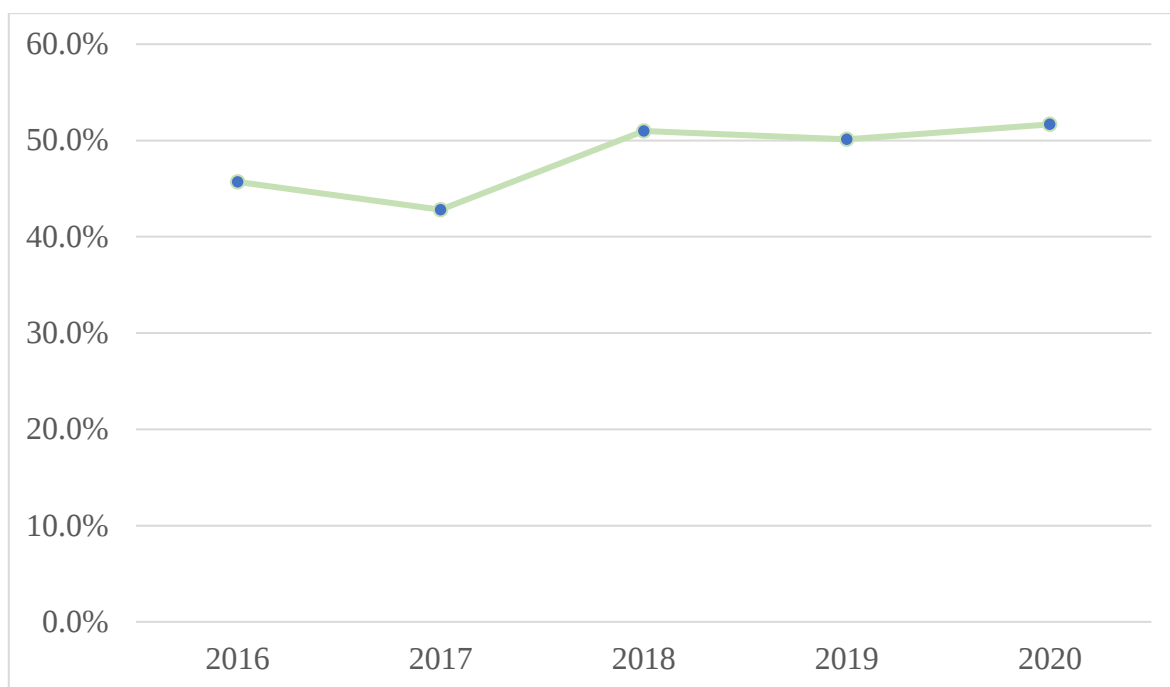
Ukazovateľ EBITDA vyjadruje hodnotu zisku pred zaplatením daní, úrokov a pred započítaním znehodnotenia a amortizácie majetku. V sledovanom období evidujeme mimoriadny nárast ukazovateľa v roku 2017 a následný pokles v roku 2018. So zreteľom na vplyv pandémie v roku 2020 na ekonomickú a finančnú situáciu sledovaného podniku evidujeme stabilnú hodnotu ukazovateľa EBITDA.



Graf 3 Prehľad tržieb vrátane tržieb spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky spoločnosti

Tržby spoločnosti v sledovanom období výrazne stúpili v roku 2018. Vplyv pandémie na tržby spoločnosti na základe sledovaného päť ročného obdobia bol mierny. Tržby medziročne klesli o 2,54%. Daný pokles vzhľadom na výkyvy v predošlom sledovanom období nie je výrazný. Na základe čoho môžeme zhodnotiť, že spoločnosť nebola výrazne ovplyvnená pandemiou covid 19 v prípade finančnej a ekonomickej situácie.



Graf 4 Prehľad hodnôt hrubej marže spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky spoločnosti

Hrubá marža spoločnosti Orange Slovensko, a. s. sa v sledovanom období piatich rokov pohybuje nad úrovňou 40%. Na základe výsledkov daného ukazovateľa môžeme povedať, že vplyv pandémie nijak výrazne neovplyvnil percento z tržieb, ktoré ostalo spoločnosti po zaplatení nákladov.

4.6 Zmeny v manažmente vplyvom pandémie

Respondentom pre rozhovor ohľadom zmien v manažmente, ktoré spôsobil covid je manažér oddelenia B2B marketingu Juraj Šlesár. Manažér je absolventom Ekonomickej univerzity v Bratislave, fakulty podnikového manažmentu, vďaka čomu dôkladne rozumie problematike každej manažérskej funkcie jednak z praktického hľadiska ale aj teoretického. Dopytovaný manažér sa po ukončení štúdia na plno venoval produktového marketingu v IKT oblasti, na základe čoho sa stal odborníkom v oblasti. V spoločnosti Orange ako manažér B2B marketingu pôsobí od roku 2015.

Rozhovor prebiehal priamo v spoločnosti Orange, kde bola absolvovaná povinná prax. Mali sme tak možnosť dozvedieť sa viac o práci dopytovaného manažéra. Vďaka absolvovanej praxi v spoločnosti som mala prístup k interným zdrojom spoločnosti, ktoré mi boli umožnené použiť na spracovanie v diplomovej práci. Rozhovor prebiehal v priateľskom duchu ale formálnym štýlom, držali sme sa presne štruktúrovaných otázok, ktoré sme si vopred pripravili. Manažér mal možnosť sa na rozhovor vopred pripraviť na základe obdržaných okruhov otázok, vďaka čomu jeho odpovede boli vecné a pozornosť sústredená priamo problematike. Uvádzame spracovaný štruktúrovaný rozhovor pozostávajúci z 15 otázok a odpovedí.

1. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii plánovanie?

„Tých zmien prakticky nie je veľa. Plánovanie je daný proces, ktorý má svoje postupnosti a v prevažnej miere ostali zachované. Jediný hlavný impact je, že zladžovanie výsledkov plánovania neprebieha osobne, ale vo väčšine online. To však považujem za normálne, lebo ako globálna spoločnosť sme veci spolu s kolegami iných krajín plánovali digitálne vo väčšine prípadov. Horší je dopad na samotnú exekúciu a vykonávanie plánovania, pretože pandémia mení veci zo dňa na deň a nedalo sa vykonať všetko. Bolo a je potrebných veľa doplnení do celého plánovania.“

2. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii organizovanie?

„Organizovanie bolo zasiahnuté možno najviac. Zmenil sa systém fungovania firiem a tým pádom organizovanie všetkých dôležitých procesov. Dochádzalo ku presunu nákladov

medzi položkami a celkovo prichádzal iný systém fungovania – prechod z kancelárií do domáceho pracoviska.“

3. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii personalistika?

„Zásadné zmeny nastali práve v manažérskej funkcii personalistika vplyvom Covidu. Hlavným spúšťačom zmien bol nútený home office. Manažment videl, že zamestnanci si dokážu udržať pracovný výkon aj keď sú nie priamo prítomní v kanceláriách. Zmenila sa politika spoločnosti v oblasti potreby prítomnosti na pracovisku prejavenu dôverou voči zamestnancom. V prvom rade sa prestala sledovať dochádzka. V praxi to znamená, že každý zamestnanec má v internom dochádzkovom systéme automaticky 8 hodín odpracovaných za každý deň, bez rozdielu či niekto pracuje 6 alebo 12 hodín za deň. Manažment spoločnosti vyhradil iba čas, v ktorom musia byť vždy všetci zamestnanci zastihnuteľní a je to medzi 9 hodinou rannou a 15 hodinou poobede. Ďalšia zmena, ktorá nastala je Flexi office v kombinácii s politikou čistého stola. Flexi office je benefit, ktorý zamestnancom prináša možnosť pracovať z domu až 50% pracovných dní. Čo sa týka politiky čistého stola, ide v podstate o to, že žiaden zamestnanec s výnimkou manažérov už nemá svoj stôl, kde by mal odložené svoje osobné alebo pracovné veci. V prípade, že zamestnanec ide fyzicky na pracovisko je potrebné aby si cez rezervačný systém vybral stôl a zarezervoval si ho na príslušný čas. Stôl si ale nevyberá, ktorýkoľvek na 19 poschodiach, ktoré centrála spoločnosti má ale len na príslušnom poschodí a úseku kam je zaradený. Po skončení práce je zamestnanec povinný dať stôl do pôvodného stavu a teda zabezpečiť aby po ňom neostali poháre a odpad. Tento prístup alebo politika má za úlohu zabezpečiť vždy upratané a čisté stoly.

Z môjho pohľadu ako manažéra B2B marketingu sa nič zásadné nezmenilo vplyvom daných zmien. Zmenil sa iba systém fungovania z osobných porád na telemost. Zodpovednosti, rozpočet a personálna ciele zostali nezmenené.“

4. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii vedenie ľudí? Aký bol štýl vedenia pred a počas pandémie?

„Možno jediná výrazná zmena, je v dôverovaní ľuďom. “Trust people” muselo ísť do popredia, pretože bez dôvery pri práci na diaľku je to ťažko realizovateľné. Inak ten prístup a pravidelnosť ostala nezmenená.

Štýl ostáva nemenný. Pozorujem to na väčšine manažérov. Tu by som nevidel žiadne výrazné zmeny trendov.“

5. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii kontrola?

„Výrazné zmeny nenastali, ale nastalo veľké zameranie sa na nákladové položky a sústredenie sa na výnosovú stránku. Pandémia, ale aj nasledujúci vojnový konflikt na Ukrajine vyvolala zmenu nákladov, ktoré sa premietajú do podnikania vybraných segmentov. Preto sa stretávame na jednej strane s požiadavkami zákazníkov na optimalizáciu služieb, ale na strane druhej musíme reagovať a pozorne kontrolovať všetky nákladové vstupy.“

6. Aké zmeny pre vás ako manažéra B2B marketingu priniesla pandémia v manažérskej funkcii rozhodovanie?

„Tu neprichádza ku žiadnym zmenám, rozhodovanie je nemenné, len sa riešia a rozhoduje o iných témach.“

7. Ktorú zo spomínaných zmien považujete za najpodstatnejšiu pre Vás ako manažéra B2B marketingu?

„Kontakt s ľuďmi – osobný. To bolo niečo, kde sme videli veľký priestor na prácu s ľuďmi a ich zlepšovanie a keďže sa na čas prerušil je to komplikovanejšie.“

8. Ktoré zmeny by ste označili za pozitívne, a ktoré naopak za negatívne a prečo?

„Pozitívne v negatívnom bolo viac času s rodinou a deťmi, avšak malo to určitý čas, potom to exspirovalo a deti boli doma príliš dlho. Pozitívom bolo väčšia súdržnosť a koncentrácia na prácu – z domu je to zameranie viac hĺbkové. Chýbal kontakt s tímom, chýbali spoločné akcie a utužovanie kolektívu.“

9. Ktoré zmeny považujete za udržateľné aj po skončení pandémie?

„To sa uvidí keď to naozaj skončí. Keď pandémia ustúpi a dostaneme sa do stabilného módu fungovania. Predpokladám, že telemosť ostane vo väčšine stretnutí a predpokladám že sa zlepší digitalizácia firiem.“

10. Identifikujete zmenu v portfóliu B2B produktov vplyvom pandémie?

„Vplyvom pandémie priamo nie, ale hlavný vplyv na zmeny má kríza – energetická. Keďže sme od energií závislí, je to jeden z našich hlavných vstupov. K dnešnému dnu ale ku žiadnej zmene neprichádza, pretože všetko dôkladne vyhodnocujeme a analyzujeme.“

11. Akým spôsobom boli ovplyvnené zisky B2B produktov?

„Rovnako, toto je niečo čo je ťažké povedať aký to bude mať vplyv z dlhodobého hľadiska. Áno, boli produkty, ktoré zaznamenali zvýšený záujem, napríklad cielené SMS – Market Locator, firmy chceli komunikovať so zákazníkmi. Alebo Microsoft 365 na audio-video konferencie – toto sa naozaj etablovalo vo veľkom. Ten nárast bol o desiatky percent oproti obdobiu pred pandémiou. Stále máme však pocit, že firmy nie úplne nabrali smerovanie na digitalizáciu a veľa firiem ešte odpisuje svoj starý “legacy” hardvér a nepremýšľa nad transformáciou. Uvidíme, či to nebudú jeden deň znova ľutovať. Všeobecne ale telekomunikačné služby tvorili gro komunikácie počas pandémie, preto ich nárast bol, ale išlo len o jednotky percent, pretože hodnota telekomunikačného trhu pred pandémiou klesala.“

12. Čo by ste definovali ako najväčšiu výzvu pre Vás ako manažéra vplyvom pandémie?

„Zvládnuť prácu a deti naraz doma počas dlhých mesiacov lockdownu.“

„Žiadnu konkrétnu výzvu okrem toho som neevidoval. Práca z domu je pre mňa bežná, plnenie si úloh rovnako – či si plníš úlohy z pracoviska alebo domu – to isté. Jediné prispôsobenie bolo sa rýchlo zorientovať v rôznych systémoch na telemost (Cisco, Microsoft, Webex a iné).“

13. Ako spomínané zmeny ovplyvnili Vašu dennú prácu (tok práce)?

„Prakticky sa zmenil iba systém práce – nefungujeme na pracovisku, ale doma. Na tento spôsob som bol ale zvyknutý už z iných pracovísk.“

Okrem toho sa skrátili časové presuny zo stretnutia na stretnutie, stretnutia sú efektívnejšie – odbúral sa “soft-talk” a stretnutia končia zvyčajne na čas. Okrem týchto vecí je to všetko ako predtým – práca.“

14. Akým spôsobom boli zmenami ovplyvnení Vaši podriadení zamestnanci?

„Stabilizovali sa nám počas pandémie odchody zamestnancov. Znamená to, že veľa ľudí z firmy neodchádzalo a tá fluktuácia bola minimálna – to bol pozitívny efekt. Horšie to bolo pri fungovaní s brigádnikmi, kde firma aplikovala určité rozpočtové opatrenia a nemohli sme študentov rozvíjať a pripravovať na “full-time” prácu ako doteraz – toto je niečo, čo ja nemám rád, lebo študenti ktorí u nás pracovali pred pandemiou, sa vedeli vďaka mentoringu prepracovať na riadne pozície, toto však pandémia veľmi obmedzila a verím, že sa to prinavráti.“

15. Aký postoj zaujali Vaši podriadení zamestnanci ku implementovaným zmenám vplyvom pandémie?

„Extrémne zodpovedne. Tých zmien boli možno stovky – myslím opatrení. Všetci ale chápali každú jednu zmenu, každú jednu úpravu, ktorú sme realizovali v portfóliu, alebo v distribúcií. Počas pandémie sa otvárali vo firme aj projekty, ktoré doteraz neboli a svojim rozsahom a logikou boli veľmi náročné. Ľudia však nato nabehli a podarilo sa ich doručiť. Rovnako teraz, ako pandémia “do hrmieva” prichádzajú nové nápady a tým pádom aj projekty, ktoré realizujeme a ľudia naozaj veľmi flexibilne a zodpovedne k tomu pristupujú.“

5 Diskusia

V turbulentne sa meniacom prostredí telekomunikácií sa každý hráč na trhu snaží udržiavať svoj trhovú podiel a zvyšovať svoju trhovú hodnotu. Na základe čoho telekomunikačné spoločnosti neustále zväčšujú portfólio ponúkaných služieb a zlepšujú ich kvalitu. Inak tomu nie je ani v prípade spoločnosti Orange Slovensko a. s.. Veľkým trendom v inováciách je IOT – internet vecí. Je to oblasť, v ktorej neustále pribúdajú nové produkty, a u ktorej sa predpokladá veľký potenciál. S príchodom pandémie na Slovensko sa mierne zvýšil predaj niektorých produktov spoločnosti. Služba Market Locator si v danom období našla svojich zákazníkov, nakoľko ide o službu priameho oslošovania potenciálnych zákazníkov na základe vybraných demografických kritérií. V dobe covidu kedy väčšina podnikateľov bolo nútených prejsť na online predaj a online poskytovanie služieb sa daná služba tešila veľkej obľube u zákazníkov, ktorí sa takýmto spôsobom pripomínali spotrebiteľom na slovenskom trhu. Rovnako tak aj služba Microsoft 365, prostredníctvom ktorej sú zabezpečované podnikateľom audio video konferencie.

V manažérskej funkcii plánovanie sa vplyvom pandémie zhoršil dopad na exekúciu a vykonávanie procesu plánovania. Nakoľko náhly prechod na online formu tvorby plánov zapríčinil dlhší časový a vecný nesúlad pri ich tvorbe. Odporúčame manažérovi venovať viac času k vytvoreniu procesnej mapy tvorby plánov v online prostredí a sústrediť sa na aspekty, ktoré v predošlom období boli pri plánovaní špecifikované ako problematické. Rovnako odporúčame minimálne raz mesačne prezentovanie plánov svojim podriadeným, ktorým bude umožnené pýtať otázky v ktorých majú nejasnosti. Na základe čoho sa zvýši súlad medzi cieľmi manažéra a cieľmi podriadených zamestnancov, nakoľko daný cieľ v našom prípade plán budú vnímať, ako plán na ktorom tvorbe sa sami podieľali. Vytvorenie procesnej mapy tvorby plánov ani ich prezentovanie na mesačnej báze by nepredstavovalo pre podnik dodatočné náklady.

Organizácia práce zamestnancov spoločnosti sa podľa slov dopytovaného manažéra veľmi nezmenila. Jediná pozorovateľná zmena bola práve v komunikovaní výlučne cez telemosť. Na základe čoho by sme spoločnosti odporúčali zabezpečiť aby každý zamestnanec, ktorý sa spája z pohodlia svojho domova alebo aj z kancelárie pomocou platformy Skype for Business so svojimi kolegami alebo obchodnými partnermi bude mať zapnutú kameru. Táto malá zmena môže výrazne dopomôcť k zníženiu sociálnej dištancie zamestnancov od svojich kolegov. Niektorí ľudia z tímu B2B marketingu sa nevideli veľmi

dlhú dobu, čo bola informácia ktorú sme získali počas absolvovania praxe na danom oddelení.

Pandémia zanechala na každom človeku isté negatívne dôsledky, inak tomu nebolo ani v prípade zamestnancov, ktorí boli nútení pracovať z domu. Zamestnanci spoločnosti Orange pracovali z domu od 8. marca 2020 s občasnými návštevami kancelárskych priestorov počas roku 2020 a 2021, predovšetkým v obdobiach najväčšieho šírenia ochorenia. Spoločnosť vytvorila pre svojich zamestnancov podmienky na základe ktorých môžu aj po skončení pandémie pracovať z domu 50% pracovných dní, zvyšných 50% budú zamestnanci tráviť prácou v kancelárii respektíve čerpať dovolenku. Na základe zistení vieme povedať, že zamestnanci prijali zmeny, ktoré zapríčinila pandémia pozitívne. Akceptácia zmien pri veľkom počte zamestnancov je kľúč k úspechu, pri personálnych zmenách vplyvom covidu zamestnanci sami cítili, že sú to zmeny v ich prospech a pre ochranu zdravia. Zmeny v personálnej oblasti boli najpodstatnejšie a rovnako tak ich bolo najviac aj v spoločnosti Orange.

V prípade spomínaných zmien by sme spoločnosti odporúčali zamyslieť sa nad psychickým zdravím zamestnancov. Nakoľko pandémia výrazne poznačila psychické a mentálne zdravie každého človeka, najviac zasiahnutí boli práve ľudia, ktorí boli vytrhnutí z kolektívu a výrazne sa u nich prejavila sociálna dištancia. Odporúčame spoločnosti v oblasti personalistiky vytvorenie well being programu so zreteľom na psychické zdravie, ktoré súčasťou by boli fyzické aktivity rôzneho druhu doplnené o návštevu wellness centra. Poskytovanie well being programu ako benefitu pre zamestnancov, môže výrazne zlepšiť ich fyzický a tým pádom aj psychický stav, zvýšiť motiváciu zamestnancov a nadviazať znova vzťahy na pracovisku, ktoré boli vplyvom home officu odsunutú do úzadia. Orientačné náklady na wellbeing program by predstavovali pre spoločnosť približne 150 € na zamestnanca v prípade využitia služieb externej spoločnosti, ktorá by bola zodpovedná za poskytnutie cvičení a tréningov pre zamestnancov. Spomenutá suma je nami odporúčaný orientačný náklad, spoločnosti zabezpečujúce pre organizácie tento typ programu určujú ceny v závislosti od požiadaviek danej organizácie. Odporúčame spoločnosti v prvom kroku zistiť záujem zamestnancov o danú formu benefitu a druhy tréningov, o ktoré prejavujú najväčší záujem. Na základe čoho by externá spoločnosť poskytujúca danú službu vedela presne určiť cenu daného programu a harmonogram cvičení. Variantom nákladovosti projektu je aj možnosť určitého percentuálneho doplatku priamo zamestnancom respektíve

dodatočné zdanenie benefitu ako je to v prípade napríklad služieb spoločnosti, ktoré zamestnanci využívajú v súkromí ako napríklad mobilné paušály alebo televízia na doma.

Na základe slov dopytovaného manažéra nenastali veľké zmeny vo vedení ľudí vplyvom covidu okrem zvýšenia dôvery manažérov voči podriadeným zamestnancom nenastali. Daná zmena sa da charakterizovať ako prirodzený vývoj na základe okolností a prechodu na prácu z domu. Odporúčame manažérom využívať agilnejší prístup vo vedení ľudí so zreteľom na projekty, ktorých súčasťou je práca v tímoch zložených zo zamestnancov z rôznych oddelení. Daný prístup vie dopomôcť k lepšej komunikácii medzi oddelenia a v prerozdeľovaní práce. Agilný prístup pri riadení projektov odporúčame uplatňovať pri projektoch, kedy nie je jasne vymedzený rámcový cieľ. Viaceré spoločnosti ho využívajú v prípadoch kedy sa nedá presne určiť plán projektu. Hlavný prínosom agilného prístupu pre spoločnosť Orange vidíme sledovaní čiastkových prírastkov projektu v každom vývojom cykle a tak zabezpečenie kvalitnejšieho konečného riešenia projektu. Predpokladáme, že daný prístup prinesie spoločnosti úžitok vo forme kvalitnejších projektov a spokojnejších zamestnancov podieľajúcich sa na jeho tvorbe. Odporúčame spoločnosti využiť služby externých odborníkov na agilný prístup pri riadení projektov, ktorí by sa venovali rozvoju manažérov v danej oblasti. Školenia s profesionálom odporúčame spoločnosti aplikovať na dvojtyždňovej báze po dobu trvania odborného tréningu.. Náklady, ktoré vzniknú prijatím odporúčania by nemali prevýšiť hodnotu školení, ktoré spoločnosť poskytuje svojim manažérom za bežných okolností. Odporúčame zaradiť daný tréning medzi už existujúce školenia a odporučiť ho vybraným zamestnancom na manažérskych funkciách, ktorý manažujú tím alebo projekt.

Na základe analýzy vybraných ekonomických a finančných ukazovateľov nevidujeme výrazný vplyv v poklese ziskovosť spoločnosti. Nakoľko telekomunikačné služby počas pandémie predstavovali významný aspekt pri prechode firiem na komunikáciu online formou a ich celkovú digitalizáciu.

Záver

Pandémia COVID-19 zanechala vplyv na všetkých subjektoch na trhu od konečných spotrebiteľov až po veľké spoločnosti. Obmedzil sa pohyb tovar a služieb, sociálny život aj trh práce. Telekomunikačné spoločnosti na slovenskom trhu zaujali podstatnú pozíciu v stabilizovaní negatívnych vplyvov na mikroekonomické prostredie. Zabezpečovali plynulý prechod na online formu práce zamestnancov, kvalitné pripojenie a spríjemňovali svojimi produktami čas strávený v izolácii našich domov. Napriek tomu sa museli aj oni sami vyrovnávať so zmenami, ktoré prišli s príchodom ochorenia na Slovensko. Inak tomu nebolo ani v prípade skúmanej spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Manažment spoločnosti sa musel v krátkom období adaptovať na zmeny, ktoré pandémie priniesla. Najpodstatnejšou zmenou bol práve presun celého biznisu do online formy, od komunikácie zamestnancov navzájom až po komunikáciu s klientmi. Zmeny nastali aj v ostatných manažérskych funkciách ako plánovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a organizovanie. Dané zmeny identifikujeme na základe štruktúrovaného rozhovoru s manažérom B2B marketingu spoločnosti Orange.

Praktická časť diplomovej práce podporil literárny rešerš významných autorov v kapitole súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí. Manažér ako absolvent Ekonomickej univerzity fakulty podnikového manažmentu je v danom odbore zorientovaný, čo nám zabezpečilo jeho porozumenie otázkam týkajúcich sa priamo jednotlivých funkcií manažmentu.

Na základe rozhovoru s manažérom zo skúmaného podniku sa nám podarilo naplniť stanovené ciele. Identifikovali sme najpodstatnejšie zmeny v manažmente spoločnosti, rovnako sme dokázali v rozhovore identifikovať udržateľné zmeny. Primárny cieľ diplomovej práce zvýšenie úžitku zo zmien sme naplnili v kapitole diskusia pomocou odporúčaní pre podnik. Predovšetkým sme venovali pozornosť funkciám manažmentu, v ktorých nastali významné zmeny. Vo funkcií plánovanie odporúčame manažérom spoločnosti vytvorenie procesnej mapy tvorby plánov a prezentáciu plánov svojim podriadeným na mesačnej báze, nakoľko na základe rozhovoru evidujeme horšenie dopadu na exekúciu a vykonávanie procesu plánovania. V súvislosti so zvýšením sociálnej distancie zamestnancov tímu B2B marketingu a zamestnancov spoločnosti Orange vôbec, sme venovali v kapitole diskusia priestor pre návrh wellbeing programu so zreteľom na psychické zdravie zamestnancov. Súčasne sme časť rozhovoru venovali splneniu

sekundárneho cieľa a teda identifikácií zmien v produktovom portfóliu ako aj zvyšné sekundárne ciele. Identifikovali sme zmeny predovšetkým v produkte Market Locator a Microsoft 365, ktorému sa podľa slov manažéra zvýšil predaj predovšetkým pri vypuknutí ochorenia covid v marci 2020, nakoľko väčšina bežných činností prešla do online prostredia a spomínaný produkt zabezpečuje práve audio video konferencie.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BARNARD, Chester I. Organization and management. Harvard University Press, USA, 2014. 260 s. ISBN 067428061X
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- [4] COVID-19 and the Impact on Organisational Change [elektronický zdroj]. [cit.2022-03-03]. Dostupné na <https://www.cmcpartnership.com/en-za/blog/covid-19-and-the-impact-on-organizational-change>
- [5] DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- [6] DONNELLY, H. James – GYBSON L. James. Management 2. vyd. Praha : Grada, 2008. 824 s. ISBN 8071694223
- [7] DRUCKER, P. F.: Management: Tasks „Responsibilities, Practices. New York : Harper and Row, 1973.
- [8] DRUCKER, Peter F. The Essential Drucker. 1. vyd. Butterworth-Heinemann, 2007. 275 s. ISBN 9780750685061
- [9] FAYOL, Henri. General principles of management. Classics of organization theory, 1916.
- [10] Five Functions of Management & Leading. [elektronický zdroj]. 12 s. [cit.2021-05-12]. Dostupné na: https://www.academia.edu/36398734/Five_Functions_of_Management_and_Leading
- [11] GOZORA, Vladimír. Podnikový manažment. 3. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 190 s. ISBN 8080694621
- [12] GRZNÁR, M a kolektív. Firemné plánovanie. Bratislava : Sprint, 2011. 257 s. ISBN 978-80-89393-35-0
- [13] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing, 2003. str.14 199 s. ISBN 80-247-0447-1
- [14] HRABLIK CHO VANOVÁ, Henrieta. Manažér a rozhodovanie. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online], 2014, roč. 7, č. 1. Dostupný

- 29.1.2022 na: <<http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-01-2014/manazer-a-rozhodovanie.html>>. ISSN 1803-3687.
- [15] KASSAY, Štefan. Podnik a podnikanie. 2. vyd. Bratislava : VEDA. 2008. 616 s. ISBN 9788022410328
- [16] KENTON, W. Organizational Structure [elektronický zdroj]. 2021 [cit.2021-30-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
- [17] KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. Strategické řízení firemních informací. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [18] KOONTZ, Harold. Essentials of Management. 3. vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010. 464 s. ISBN 9780070144958
- [19] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vyd.. Praha: Management Press 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [20] KOTLER, Philip. a KELLER, K.L.. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5, str. 248
- [21] KRAČMÁR, J. a kol. Kontrolovanie. Bratislava: KARTPRINT. 2013. 193 s. ISBN 978-80-89553-17-4
- [22] KRAVČÁKOVÁ, Gabriela a kol. Organizačné správanie. 1. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika
- [23] KREITNER, Robert. Principles of Management. 11. vyd. South-Western Cengage Learning. 2009. 592 s. ISBN 9780324789171
- [24] LANČARIČ, D. SAVOV, R. Firemné plánovanie. Nitra : SPU, 2012. 170 s. ISBN 978-80-552-0816-9
- [25] Leavitt, Harold J. Managerial Psychology. 3. vyd. Chicago: University of Chicago Press, 1972. 366 s. ISBN 9780226469829
- [26] MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2
- [27] MAJTÁN, Miroslav. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 9788089710270
- [28] McFARLAND, Dalton E. Management: Foundations and Practices. 5 vyd. Michiganská univerzita : Macmillan, 1979. 657 s. ISBN 9780023788901
- [29] MERCHANT, Kenneth A. - VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2. vyd. Pearson Education, 2007. 836 s. ISBN 978-0-273-70801-8

- [30] MÍKA, Vladimír Tomáš – ŠIMÁK Ladislav - HUDÁKOVÁ Mária, HUDÁKOVÁ – HORÁČEK Jiří. Manažment a krízový manažment, 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. 216 s. ISBN 9788055400792
- [31] Organizing Function of Management [elektronický zdroj]. [cit.2021-01-12]. Dostupné na https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm
- [32] RAO, V. S. P., KRISHNA, V. H. Management: Text and Cases. New Delhi : Excel Books.: 2005. 966 s. ISBN 81-7446-317-8
- [33] RAVEN, Bethram H. The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. French and Raven thirty years later. Journal of Social Behavior & Personality, 1992
- [34] ROBBINS, Stephen P., COULTER, Jeff and ŠAFAŘÍKOVÁ Vlasta. Management. Praha : Grada. 2004.
- [35] SEDLÁK, Mikuláš, Manažment. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 364 s. ISBN 8080781330
- [36] SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. 1. vyd. Bratislava : IURA EDITION. 2001. 378 s. ISBN 8089047181
- [37] SEDLÁK, Mikuláš. Základy manažmentu, 1. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2008. 310 s. ISBN 9788080781934
- [38] SEDLÁK, Mikuláš. Základy manažmentu. 2. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2012. 310 s. ISBN 978-80-8078-455-3
- [39] SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. 1. vyd. Bratislava : Elita, 1997. 456 s. ISBN 80-8044-015-8.
- [40] SCHERMERHORN, J. R. Management. 11. vyd. New Jersey : John Wiley & Sons.: 2011. 640 s. ISBN 978-0470-53051
- [41] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha : Grada Publishing as, 2012. 207 s. ISBN 9788024741512
- [42] TARIQ SADAT, Mohammad. Staffing. [elektronický zdroj] 2009. 16 s. [cit.2021-05-12] Dostupné na: <https://www.academia.edu/6348091/Staffing>
- [43] TERRY, G. R., FRANKLIN, S. G.: Les Principes du Management. Paris: Economica 1985 str. 115 697 s. ISBN 2717809813 9782717809817
- [44] ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA spoločnosti Orange, a. s.
- [45] ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA spoločnosti Slovak telekom, a. s.
- [46] ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA spoločnosti SWAN, a. s.
- [47] ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA spoločnosti Slovanet, a. s.

- [48] ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA spoločnosti O2 Slovakia, s.r.o.
- [49] WEIHRICH, Heinz – KOONTZ, Harold. Management. 1. vyd. Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 8085605457
- [50] WILLIAMS, T. Brain-Computer Interfacing using Motor Cortical Control and a consumer grade Electroencephalograph. Dublin : School of Computer Science and Informatics University College. 2012.