

Manažment
podnikania
a vecí
verejných

PRESEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

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

VÝKONNÁ MANAŽÉRKA ČASOPISU

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

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

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

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

doc. Ing. Zdeněk Dyrtr, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správni, Pardubice (CZ)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AUTORI PRÍSPEVKOV

doc. Ing. Milan Michalko, PhD. – Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, Katedra podnikání a managementu, milan.michalko@vsp.cz

Ing. Kamil Mikulič, CSc. – kamil.mikulic@centrum.sk

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

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

Mgr. Ciprian Turčan, PhD. – Filozofická fakulta UKF, Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky, e-mail: cturcan@ukf.sk

PhDr. Eliška Záležáková, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, e-mail: ezalezak@euba.sk

Ing. Michaela Vogl, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, e-mail: grafnett@dec.euba.sk

Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, e-mail: zuzana.skorkova@gmail.com

Mgr. Petra Milošovičová, PhD. – Univerzita Komenského, Fakulta managementu, e-mail: petra.milosovicova@fm.uniba.sk

Dominika Osvaldová – študentka Ekonomickej univerzity v Bratislave

Martina Blahová – študentka Ekonomickej univerzity v Bratislave, tinka.blahova@gmail.com

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

Ing. Ivan Trančík – generálny riaditeľ spoločnosti I. TRAN., s. r. o., email: trancik@mail.t-com.sk

OBSAH

EDITORIÁL	5
-----------------	---

TEÓRIA MANAŽMENTU

doc. Ing. Milan MICHALKO, PhD.

Leadership a obdobie zmien	6
----------------------------------	---

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

Makro prostredie riadenia podnikateľského celku s uprednostnením historického pohľadu	12
---	----

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

Výskum charakteristik úspešných vodcov v podnikoch na Slovensku	24
---	----

MANAŽMENT PODNIKANIA

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

Manažment podľa cieľov	40
------------------------------	----

Mgr. Ciprian TURČAN, PhD.

Využitie možnosti Hobbesovej teórie v súčasných podnikateľských podmienkach	49
---	----

MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH

PhDr. Eliška ZÁLEŽÁKOVÁ, PhD - Ing. Michaela VOGL, PhD.

Prehľad vybraných moderných manažérskych metód	55
--	----

Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD.

Eisenhowerov princíp v časovom manažmente	63
---	----

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Mgr. Petra MILOŠOVIČOVÁ, PhD.

Ukrajina na ceste do európskej únie	74
---	----

Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Dominika OSVALDOVÁ - Martina BLAHOVÁ

Nadnárodné manažérské subjekty, ich kompetencie a kompetentnosti pri využívaní príležitostí a riešení ohrození globálneho politicko-mocenského prostredia	82
---	----

NÁZORY – PODNETY

prof. Ing. Ján PORVAZNÍK, CSc.

Od liberálnej demokracie väčšiny k demokracii celostne kompetentnej menšiny	90
---	----

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

Využitelné potenciály mesta podľa jej histórie	93
--	----

Ing. Ivan TRANČÍK

Súčasný stav makroekonomického rámca vývoja slovenskej ekonomiky	95
--	----

RECENZIE

prof. PhDr. Ing. Štefan KASSAY, DrSc.

Pentalógia – podnik a podnikanie	100
--	-----

Ing. Katarína PROCHÁZKOVÁ, PhD., Ing. Katarína REMEŇOVÁ, PhD. MBA

Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál	102
--	-----

INFORMÁCIE

Nový inovatívny web Slovenskej akadémie manažmentu a prvý IT- on-line testovací portál manažérského IQ	103
--	-----

Program činnosti SAM v roku 2015 podľa výsledkov Valného zhromaždenia SAM	106
---	-----

Súťaž o najlepší manažérsky projekt (seminárnu prácu, kolektívny projekt) v št. roku 2014/2015	108
--	-----

Členské otázky SAM	110
--------------------------	-----

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

DIALÓGY

2015
27. číslo
Marec 2015
ISSN 1337-0510

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

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

Grafická úprava: LAYOUT s. r. o., Bratislava, www.layout.sk

Tlač: SOŠ Polygrafická, Bratislava, tel.: 02/44 88 50 37

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

Adresa redakcie:

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

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

IČO: 30867525

EDITORIÁL

Koniec minulého roka v období, ktorému sme zvykli hovoriť zima, skôr jeseni sa blížilo. Začiatok roka začalo rovnako, až sa premlelo do snehových závejov a dopravných kolapsov. Potom, na prevkapanie nesmelé slniečko vykukovalo, až pomaly blížiacu jar oznamovalo... a takto to ide aj ďalej, v čase,... kedy vychádza aj naše prvé číslo časopisu v roku 2015 pod označením č.27, s vierou a prianím šťastia našim čitateľom i nám samotným.

„Starajúc sa o šťastie iných, nachádzame svoje vlastné.“

Platon

V prvom čísle roku 2015, teda pod č.27 prinášame aj drobnejšie inovácie. Zvýšime dôraz na „DIALÓGY“, čiastočne sa to prejaví zavedením „stručných komentárov“ najmä členov RR, zverejňovaných na konci článkov, ktoré na niečo upozorňujú, zdôrazňujú, respektíve tému rozširujú. Súčasne zvýšime viac-menej stručné (1-2 stranové) príspevky v stati „NÁZORY A PODNETY“, pri ktorých očakávame aj príspevky od čitateľov, a to vrátane na už uverejnený obsah článkov v predošlých číslach.

„Nielen vážne vynálezy sú dôležité pre rozvoj, ale aj bežné zdokonalenia, vylepšenia a zracionalizovania môžu vytvoriť podstatný rast úspechu firmy.“

Henry Ford

Snáď najväčšou inováciou v našom konaní sú rozsiahle koncepčné zmeny na našej „web stránke“, ktorá otvára aj možnosti testovania manažérskej kompetentnosti, rozširuje informatickú bázu o činnosti a pracovných plánoch SAM, o obsahu nášho časopisu, ako aj o širších novostiach v podnikateľskej oblasti.

„Informácie sú kyslíkom moderného sveta.“

Ronald Reagan

V tomto čísle časopisu výrazným spôsobom sa zaoberáme aktuálnymi poznatkami líderstva, teda vodcovstva (samozrejme v tom pozitívnom slova zmysle), ako aj upozornením na viaceré druhy metodických postupov jednaní v líderstve ako aj v samotnom manažmente, a to bez ohľadu na to, či ide o aplikáciu v oblasti podnikateľskej, alebo verejnej činnosti.

„Manažment znamená robiť veci správne. Líderstvo znamená robiť správne veci.“

Warren Bennis

Obsah čísla dopĺňujú príspevky zamerané na našu výskumnú oblasť, t.j. „kompetentnosť, kompetencie“ v rôznych podmienkach riadenia, vybrané problémy Ukrajiny, ako aj historiografický pohľad na riadenie v danom podnikateľskom prostredí v SR a stav makroekonomického rámca vývoja ekonomiky SR.

„Každé jedno učenie, ktoré by malo byť usporiadaným systémom podľa princípov do určitého celku poznania, volá sa vedou.“

Immanuel Kant

Prajeme podnetné myšlienky a nápady pomocou čítania obsahu č.27.

V mene Redakcie: *Fero Lipták*

TEÓRIA MANAŽMENTU

V bežnom živote sa dopúšťame veľmi často takej chyby, že « vedenie », teda leadership po obsahovej stránke stotožňujeme s manažmentom, a to napriek tomu, že ide o dva samostatné aktivity i pojmy. Táto skutočnosť má svoje korene pravdepodobne v tom, že « vedenie » je jednou zo súčastí samotného manažmentu, ako sú aj ďalšie aktivity, ako napríklad « rozhodovanie », « organizovanie » a ďalšie. Vedenie v období zmien je určite ďalším špecifikom, na ktoré treba prihliadať, v čom ? a ako ? opisuje tento príspevok.

LEADERSHIP A OBDOBÍ ZMĚN

doc. Ing. Milan MICHALKO, PhD.

ABSTRAKT: Žijeme v masivně turbulentním prostředí, kdy dochází k průlomovým společenským a ekonomickým změnám, které zasahují každý prvek našeho života. Vnímáme, že změny nastávají všude. Změny ale nejsou nic nového a novým není ani to, že je musíme umět řídit. Nové na změnách v dnešní době je jejich množství a jejich tempo. Článek zdůrazňuje, že právě leadership je tím nehmotným faktorem, který může naplnit požadavek současné doby a zabezpečit účinné vedení při změně. Leadership (vůdcovství) přitom neznámá náhradu klasického řízení, nýbrž vedení lidí (v rámci leadershipu) doplňuje řízení lidí (které je součástí managementu) do celistvého pojetí managementu. Leadership tedy není novým druhem práce, ale je to nová kvalita práce s lidmi. Sedm návyků a čtyři imperativy skutečně efektivních lidí tvoří účinný rámec potenciálu leadershipu ke zvýšení konkurenceschopnosti organizací v období změn, kterým lidstvo prochází.

KLÍČOVÁ SLOVA: řízení, změna, konkurenceschopnost, leadership, management, návyk, imperativ, princip, moc, mobilita, důvěra

ABSTRACT: We live in massively turbulent environment, when the breakthrough social and economic changes are taking place. These changes affect every element of our lives. We perceive that changes occur everywhere. But changes are not new to humanity. Also the need of managing changes is not new. New is the quantity of changes and their tempo. This article highlights that just leadership is that intangible factor, which can fulfill the requirement of current time and provide effective guidance in change. Leadership does not mean replacement of the classical management, but leading the people (in the leadership area) complements directing people (which is part of management) into holistic concept of management. Therefore leadership is not a new type of work but it is a new quality of work with people. Seven habits and four imperatives of highly effective people create effective framework for potential leadership to increase the competitiveness of organizations in the period of changes which humanity is undergoing.

KEY WORDS: management, change, competitiveness, leadership, habit, imperative, principle, power, mobility, trust

1. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA

V současné zlomové době často přestává „to staré“ fungovat - a nové ještě není zcela usazeno. Vstupujeme do tzv. informačně-znalostního věku, který střídá předchozí průmyslový věk. V tomto období obzvláště cítíme tlak na produktivitu („více za méně“) a současně si mnoho lidí uvědomuje, jak velký potenciál není využit.

Především následující tři rozhodující síly přinášejí současné i budoucí změny:

- globalizace a s ní související nejenom růst konkurence, ale i mnohé další aspekty,
- zvyšování komplexity a hloubky změn,
- snižování hierarchické moci a moci pozice.

Účinné vedení při změně se stává nejen důležitým, ale i naléhavým požadavkem doby - a leadership je k tomu dobrou alternativou.

2. MANAGEMENT A LEADERSHIP

Změna je pro leadership největší výzvou. Dokázat vést při zásadních změnách je nejdůležitější úkol lídra – vůdčí osobnosti.

Leadership (vůdcovství) neznámá náhradu klasického řízení. Vedení lidí (v rámci leadershipu) doplňuje řízení lidí (v rámci managementu) do celistvého pojetí managementu. Leadership tedy není nový druh práce, ale je to nová kvalita práce s lidmi. Leadership je o změnách, o zlepšeních velkého rozsahu. Je proto nesmírně důležité, aby lídr rozuměl jak změně samotné, tak procesu změny i důležitosti změny; ale taky dopadu na organizaci a její morální stav v případě nerealizace změny.

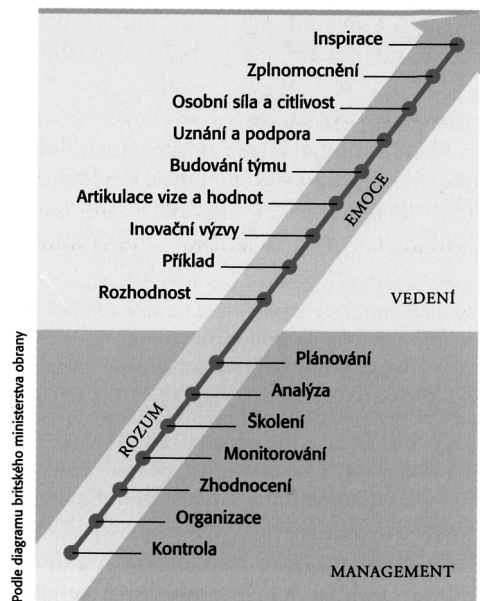
Je svým způsobem paradoxní, že leadership vznikl tam, kde bychom to vůbec nečekali a kde je dominantní především management. První knížku o leadershipu totiž napsal a jeho prvním profesorem se před více než čtyřiceti lety stal John Adair z britské vojenské akademie. V teorii prokázal - a praxe to potvrdila - že pro úspěšné vedení války musí kromě řádu, disciplíny a organizovanosti existovat ještě jeden další prvek: leadership.

Do podnikové sféry byl tento přístup zaveden o 20 let později, kdy pro konkurenceschopnost ve změněných podmínkách bylo třeba přidat ke standardnímu managementu, založenému na paradigmatech organizovanosti, příkazů a kontroly, ještě něco jiného: leadership.

O tom, že leadership je v britské armádě i nadále rozvíjen, svědčí rovněž následující schéma převzaté z britského ministerstva obrany:

Charakteristikám rozdílů mezi managementem a leadershipem bychom mohli věnovat veliký prostor, ale uvedeme pouze šest:

- a. Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat.
Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat to, co je třeba udělat.
- b. Management je o schopnosti dělat stanovené věci správně.
Leadership je o schopnosti dělat správné věci.
- c. Management se zaměřuje na účinnost práce.
Leadership se zaměřuje na účelnost práce.
- d. Management znamená zaměřit se na úkoly lidí, je to činnost „things related“.
Leadership znamená zaměřit se na lidi, je to činnost „people related“.
- e. Manažer přednostně používá princip „push“ (tlačit).
Lídr přednostně používá princip „pull“ (táhnout).
- f. Manažer využívá především stimulaci (vnější podněty).
Lídr využívá především motivaci (vnitřní pohnutky).



Obr. 1 Management versus leadership

Zdroj: /6/ Heller, 2004

3. NĚKOLIK ZÁKLADNÍCH MYŠLENEK K LEADERSHIPU

Většina těchto myšlenek vychází z knihy amerického autora COVEY, F. R. *7 návyků vysoce efektivních lidí*. Rozsah tohoto příspěvku neumožňuje systematicky charakterizovat všech sedm návyků, proto uvádíme jenom několik základních myšlenek.

Středem života dobrého lídra (vůdčí osobnosti) jsou **principy**, které mu pomáhají lépe řídit sebe samého a tak lépe vést druhé. („*Lidé umírají, ale principy ne. Principy přetrvávají.*“ A. Lincoln).

Pokud se někdo naučí žít podle principů a bude je používat ve všech důležitých oblastech života, tomu se lépe budou hledat „návod“ na to, jak žít šťastně a užitečně.

Pevný životní střed s principy je pro lídra ovšem jenom nutný předpoklad k umění vést nejdříve sama sebe (self-leadership). **Umění řídit samého sebe je pak dobrým předpokladem pro umění vést druhé.**

Následující schéma zajímavě a srozumitelně strukturuje sedm návyků vysoce efektivního lídra. První tři z těchto návyků mu pomáhají zbavit se závislosti na okolnostech a nezdravých či neužitečných vztazích a dospět k samostatnosti a zdravé nezávislosti. Druhé tři návyky pak směřují od „soukromé“ nezávislosti k tvorbě zdravé atmosféry ve vedeném týmu a k závislosti vzájemné. Obě skupiny návyků - „soukromé“ i „veřejné“ - jsou pro efektivní život i práci lídra nezbytné.

Návyk představuje způsob jednání, který v sobě obsahuje tři navzájem se překrývající složky: **znalosti, dovednosti a vůli.**

„*Nejprve vytváříme své návyky, pak návyky vytvářejí nás.*“ (S. R. Covey)

Návyk vzniká opakováním.

„*Zasej myšlenku, sklidiš čin - zasej čin, sklidiš návyk - zasej návyk, sklidiš charakter.*“ (Samuel Smiles)

Chce-li být někdo dobrým a úspěšným lídrem, potřebuje být efektivní, zvládat osobní efektivitu. **Kořeny skutečné efektivity leží v charakteru.**



Obr. 2 Struktura a vzájemné vztahy sedmi lídrových návyků

Zdroj: /3/ Covey, 2008

„*Svoji energii bychom měli v první řadě nasměrovat na rozvoj svého charakteru, přestože druhým lidem často zůstává skryt. S charakterem je to jako s kořeny stromů. Když podporujeme jejich růst, začneme časem sklízet plody.*“ (S. R. Covey)

Charismatictí lídři transformují své následovatele tím, že si mění své cíle, hodnoty, potřeby a ambice. Aby toho dosáhli, prezentují následovatelům své dvě rozhodující věci a to: vlastní hodnoty a identitu. Lídři poskytují vizi, inspiraci, dávají businessu smysl i účel - a současně jsou jakýmsi morálním kompasem.

Pro dosažení cíle je vždy důležitý především směr, kterým se dáme - a ten nám určuje kompas. Hodiny nám pak již jenom říkají, jak rychle spějeme k cíli.

Je třeba se zaměřit na ty nejvyšší priority a dosáhnout je.

Covey šest důležitých návyků (viz výše uvedené schéma) doplňuje návykem sedmým, který nazývá „ostrění pily“ - je to návyk pravidelné obnovy sil, tj. povinnost se o sebe starat. Jinak řečeno: nezaměřovat se jenom na „zlatá vejce“ (produkt) - ale i na husu, která je snáší. Obnova má probíhat ve čtyřech dimenzích (4L):

- fyzická (live) - cvičení, výživa, zvládnání stresu;
- duševní (learn) - četba, představy, plánování, psaní;
- duchovní (legacy) - hodnoty a závazky, studium a meditace;
- společenská (love) - služba, empatie, synergie, vnitřní jistota.

Dosavadní tradiční hierarchické organizační uspořádání poskytovalo manažerům a pracovníkům smysl jejich vlastní pozice a práce, která se od nich očekává. Nyní, kdy tradiční hierarchie upadají, jsou to lídři, kteří musí pomoci svým podřízeným a spolupracovníkům pochopit jejich místo a účel. Osobní leadership začíná nahrazovat organizační strukturu.

V poslední době se v managementu nepracuje jen s inteligentním kvociem (IQ), ale stále častěji se zkoumá emoční kvociem (EQ). Je prokázáno, že u lídra je emoční kvociem podstatně důležitější pro vynikající výsledek než technická úroveň a inteligentní kvociem.

Emoční inteligence má pět komponentů:

- znalost sebe sama (self-awareness),
- seberegulace (self-regulation),
- motivace (motivation),
- vcítění (empathy),
- sociální dovednosti (social-skill).

A nakonec - téměř bez komentáře, jenom v dobře zapamatovatelném schématu - připomínáme čtyři imperativy výjimečného lídra:

Z obrázku vyplývá, že schopnost lídra vytvářet důvěru je klíčová; od ní schopnost komunikovat v týmu, stanovovat si cíle, nastavovat a upravovat klíčové systémy, rozvíjet talent a řešit problémy. Důvěra má vliv na vše, co lídr dělá. Bez důvěry se k výsledkům dostane manažer jen pomocí příkazů.

Důvěru budujeme zevnitř ven, to znamená, že lídr musí nejprve pracovat na své důvěryhodnosti a až pak vzniká důvěra ve vztazích.

Důvěryhodnost má dvě složky – charakter a odbornou způsobilost (kompetentnost).

4. NA ČEM JE ZÁVISLÝ ÚSPĚCH

Jednu z odpovědí na otázku této části příspěvku (rovněž v návaznosti na jeho část 1c) je model soudobé konkurenceschopnosti dle ostravského autora (*Mikoláš 2005*), který k tomu kromě jiného píše: „Čím se tedy vyznačuje soudobá konkurenceschopnost firmy, jak ji zkoumat a jak měřit? Na současné složité problémy konkurenceschopnosti firem neexistují jednoduché odpovědi. V podstatě se ale všechno koncentruje do dvou pojmů - *moc* (resp. *míra moci*) a *mobilita* (resp. schopnost a možnost změny) firmy, resp. do syntetického pojmu *konkurenční síla*.



Čtyři imperativy výjimečného lídra

Obr. 3

Zdroj: /4/ Covey, 2008

A autor pokračuje: „Soudobá podnikatelská realita se vyznačuje tím, že identita, integrita a suverenita firmy vymezuje její *moc*, resp. ve srovnání s konkurencí „míru moci“, což je podmínka nutná pro reálnou charakteristiku konkurenceschopnosti a pro reálné přežití firmy. Není to však podmínka postačující. Teprve *moc* firmy (*míra moci*) spojená s její mobilitou dává firmě „reálnou“ konkurenceschopnost, konkurenční sílu, reálnou naději na přirozenou existenci. Jinými slovy řečeno: konkurenční potenciál (koncentrovaný do pojmu *míra moci*) a dynamika podnikání (koncentrovaná do pojmu *mobilita*) jsou reálnými znaky konkurenceschopnosti firmy.

Namísto je pak zcela pragmatická otázka, jak *míru moci* a mobilitu firmy projevující se v podobě konkurenční síly (buď jako potenciál, tedy jako konkurenceschopnost, nebo jako reálný výsledek, úspěch v konkurenčním střetu) prakticky vyjádřit, popsat, změřit?

Odpověď zní: **musíme umět změřit rychlost a rozsah změny**, kterou firemní konkurenční síla umožňuje.“

5. ZÁVĚR

Dnešní doba si žádá schopnost řídit změny, vést při změnách. Je to rovněž kritický faktor kvality leadershipu. Leadership v klidné době je zcela něco jiného než leadership v dobách prudkých změn. Složitost spočívá v rychlosti a komplexitě změn, která znamená změnu paradigmat.

Také Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě pochopila tuto potřebu dnešní doby a před několika lety zavedla výuku leadershipu jak na bakalářském, tak na magisterském studiu. Chceme vychovávat nejenom dobré manažery, ale také výjimečné lídry.

Doba a změny si žádají „bold and wise“ (výrazný a moudrý) leadership .

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Grada Publishing. Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] BALCO, P. *Modern theories and approaches to leadership in organizations*. Diplomová práce. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2010
- [3] COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press. Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-156-0
- [4] COVEY, S. R. *8 návyků: od efektivity k výjimečnosti*. Management Press. Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-138-6
- [5] GLOGAR, L. *Leader*. Vysoká škola podnikání, a.s. Elektronická studijní opora. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2011
- [6] HELLER, R. *Manuál manažera*. Euromedia Group, k.s. - Ikar. Praha, 2004. ISBN 80-249-0465-9
- [7] KAŠÍK, J., MICHALCO, M. *Podniková diagnostika*. Tandem. Ostrava, 1998. ISBN 80-902167-4-9
- [8] MAXWELL, J. C. *21 zákonů vodcovstva*. Slovo života. Bratislava, 2008. ISBN 978-80-89165-19-3
- [9] MICHALCO, M. a kol. *Management I. - Základy managementu*. Elektronická studijní opora. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2013
- [10] MICHALCO, M. *Strategický management*. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2007. ISBN 80-86764-60-5
- [11] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- [12] MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Nakladatelství C. H. Beck. Praha, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0

KONTAKT

doc. Ing. Milan MICHALCO, PhD.

Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava

Katedra podnikání a managementu

milan.michalko@vsp.cz

tel. 595 228 123 a 737 774 576

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

„*Historia magistra vitae*“ (Cicero) - *sme často počuli v období našich stredoškolských štúdií, čím sa zdôrazňovala významnosť štúdia dejín. Aj pri snaženiach o zdokonalenie manažmentu a jeho nadväzných aktivít je účinné a odporúčania hodné oboznámiť sa aj s minulosťou, teda, historickými fázami vývoja v oblastiach, na ktoré sa viaže súčasný manažment. Prezentovaný príspevok rekapituluje nielen takéto pohľady, ale súčasne ukazuje aj niektoré črty smerujúce do budúcnosti.*

MAKROPROSTREDIE RIADENIA PODNIKATEĽSKÉHO CELKU S UPREDNOSTNENÍM HISTORICKÉHO POHĽADU

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

ABSTRAKT: Podnikateľský manažment je rozsiahlou mierou ovplyvňovaný podnikateľským prostredím. Jeho vývojové štádia poskytujú pohľad na prednosti a zápory jednotlivých jeho fáz. Z tohto priebehu možno dedukovať niektoré predpokladané smery budúcnosti.

KLÚČOVE SLOVÁ: riadenie národného hospodárstva, výroba, spotreba, trh, podniky,

ABSTRACT: Business management is widely influenced by the business community. The developmental stages provide an insight into the advantages and disadvantages of each of its phases. Of course this can be deduced some anticipated future directions.

KEYWORDS: management of the national economy, production, consumption, marketing, business,

VSTUP DO TEMATIKY

Tvorba podnikateľského prostredia a predvídateľnosť štátnych zásahov do existujúceho systému riadenia národného hospodárstva má v politike vzostupnú úlohu. Umožňuje vytvárať prostredie pre rozdielne využívanie trhu, od jeho formálneho využívania až po trh s efektívnou konkurenciou, ako so základným motorom rozvoja ekonomiky. Z toho pohľadu je kvalita fungovania hospodárskeho systému v ovplyvňovaní správania sa podnikateľských celkov nezastupiteľnou. Do jej obsahu patrí rozuzliť výsledky zo spätnej väzby, osvetliť progresívne stránky rozvoja a premeniť ich v použiteľné poznatky pre budúci rozvoj týchto celkov. Ide o aplikácie na národnej úrovni vrátane záväzných noriem z EÚ. Obsah rozuzlení tvoria, viac či menej vhodné, ale i včasné riešenia na odstraňovanie ekonomických nerovnováh, ďalej, poznatky o tom ako sa adaptovali podniky na zmenené podmienky, čiže poznatky o overení ich individuálnych schopností v odolnosti a na ostatok, o poznaní tendencií vývoja nepriaznivých účinkov. Stále ide o charakter vzťahu trh a jeho subjekty, v ňom menej či viac sociálneho, silnejšieho či slabšieho štátu.

Národné hospodárstvo ako relatívne samostatný ekonomický svet, okrem už uvedenej možnosti jeho ovplyvňovania, sa však reálne nepretržite vyvíja, a to aj bez zásahov politickej moci. Trvale sa mení obsah spotreby, tvorba hodnôt, zhodnocovanie vložených zdrojov a spôsoby ich rozdeľovania, zmeny obsahu pridanej hodnoty a pod.

Ani uznesenia z „vyšších kruhov“ nezaručia úspech na trhu. Ten hlavnou mierou závisí od správnych rozhodnutí na úrovni podnikov a ľudí v zmysle: buď to ako menej vynaložiť nákladov, práce, alebo zarobiť viacej.

„*Podnikateľ by mal podnikat' s cieľom prispieť k verejnému blahu. Ak zamestnáva ľudí, mal by sa v prvom rade postarať o rozvoj svojho podniku, aby aj ľudia jeho podniku boli spokojní s prácou a mali za poctivú prácu poctivú odmenu. Až potom môžeme hovoriť o zodpovednom podnikaní*“.(2)

Ciele podnikania sa prepojujú s celospoločenskými potrebami, a rovnako účasť živej práce vo forme odmeny na vytvorených prínosoch. V historickom pohľade je tvorba zdravého podnikateľského prostredia pre fungovanie podnikov jedným z rozhodujúcich nástrojov výkonnej moci na zlepšenie konkurencieschopnosti krajiny, efektívneho využívania jej zdrojov, udržania životného štandardu jej obyvateľov, zdravého životného prostredia a motivácie ľudí k výkonnosti, osobitne podnikaniu.

Ak v tvorbe podnikateľského prostredia sa príliš nedeformuje hospodárska súťaž, potom jej účastníci, keďže majú rovný (niekedy síce formálne) prístup k financiam, daňovému zaťaženiu, pravidlám zamestnávania, infraštruktúre, zdrojom sieťových odvetví a verejným službám, vymožitelnosti práva až po úpadkové procesy, a to za primerané ceny, tak potom konkurencieschopnosť ľubovoľného z nich, závisí od jeho vlastnej iniciatívy.

Uvedené neprotirečí tomu, že postačí myšlienka zdokonaľiť ekonomický mechanizmus iba modelovaním fázy rozdelenia (resp. prerozdelenia). To je zjednodušenie. Je síce príťažlivým, až revolučným, lebo sa vyznačuje rýchlo uskutočniteľnými zásahmi do fázy rozdeľovania. Na rozdiel od nej, úspech bude patriť predovšetkým postupnosti, jej obsahom je i zosúladenie fáz z reprodukčného cyklu.

Z postupnosti dosiahnutý úspech však tiež má podliehať nekompromisnému kritériu: len ak vývojovo nové prvky vedú k prekonaniu doteraz dosahovanej efektívnosti, len vtedy sú v komplexe progresívnejšími než tie, ktoré sa dosahujú jestvujúcim systémom.

ALTERNATÍVY SPRAVOVANIA SPOLOČNOSTI A ICH VÝCHODISKÁ

V súčasnom svete sa využívajú rozdielne alternatívy spravovania spoločnosti. V alternatíve riadenia spoločnosti má politika priestor pre tvorbu a spravovanie systémov jednak riadenia ekonomiky, v jej rámci trhu a jednak riadenia nevýrobných sektorov, spravovanie spoločenských vecí (zabezpečenie bezpečnosti, zdravia, vzdelávania a výchovy, vymožitelnosti práva a pod.). V celku predstavujú makroprostredie pre fungovanie podnikateľských celkov.

Vo vnímaní obsahu trhu, jeho životnosti sa tento ani nerovná a ani nezodpovedá s kapitalizmom ako systémom. Veď trh s tovarmi, vecný, pozdejšie aj peňažný obchod, výmena, fungovali dávno pred kapitalizmom. V kapitalistickej ére sa však reálne trhové formy rozvinuli. V našich podmienkach sa na ne nadviazalo po politických zmenách v novembri 1989. V procesoch dlhodobého vývoja reálneho trhu sa, z hľadiska využitia spotreby, vyhranili dve cesty:

- (1) = americká s rozsiahlym a silným vnútorným trhom, jeho prednosťou je nezávislosť,
- (2) = nemecká v ktorej dominuje prevaha exportu. Táto je prototyp v podmienkach SR.

Rozdiely medzi nimi nachádzajú odraz na zameraní ich zahraničných politik. Vedľa americkej značne nezávislej, je európska závislá na kontinuite v zahraničnom obchode (poznatok vysvetľuje vznik rozdielov k tvorbe, intenzite a zachovaniu pôsobenia ekonomických sankcií ako nástrojov zahraničnej politiky). To do značnej miery predurčuje orientáciu a výkon zahraničnej politiky jednotlivých krajín.

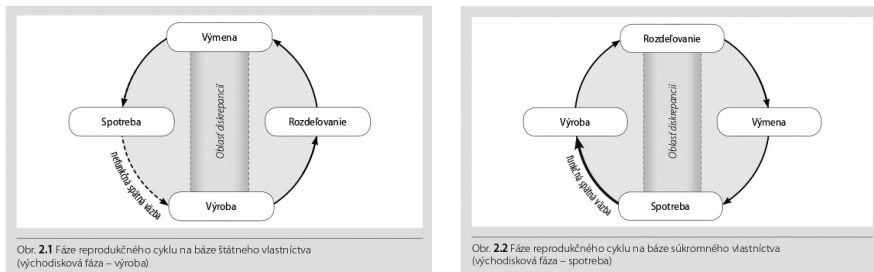
S prihliadnutím na poznatky o miere regulovania trhových podmienok, vo vývoji svetového hospodárstva sa sformoval anglosaský model (s využitím burzy s akciami), ktorý má rozvinuté podmienky podnikania a typickým je preň minimum regulácie štátom

a model kontinentálnej Európy (s využitím bánk), pre ktorý je typické zasahovanie štátu a pracuje s hradeným deficitom sociálneho štátu. Tieto modely sa odlišujú od autoritatívnych modelov, ktoré sa prevažne uplatňujú v rozvojových krajinách. V krajinách s bohatstvom prírodných zdrojov sa uplatňuje model, ktorý je založený na rente, v nich prevažuje paternalistický prístup k spravovaniu spoločnosti. V ňom sa prerozdeľuje zhora a privilegovanou vrstvou sú zamestnanci ťažiariských podnikov. Medzi uvedenými modelmi sú rozdiely, ktoré závisia od miery účasti štátu, od minimálnej účasti až po jeho centrálnu postavu, ďalej, od miery vplyvu prírodných podmienok na tvorbu príjmov štátnych rozpočtov a napokon, aj od výskytu a intenzity negatívnych účinkov z aplikovaného systému v reálnych ekonomikách.

V autoritatívnom modeli je typická štátna regulácia vrátane príjmovej a sociálnej oblasti, so slabo rozvinutými politickými inštitútmi v spravovaní spoločnosti, za to so silným štátnym sektorom a monopolom v ekonomike, čiže sa viac či menej využívajú prvky z plánovaného rozdeľovania. Potom ide buď o kapitalistický model s prvkami plánovania, alebo o socialistický model s prvkami trhu (jeho jeden variant sa do roku 1989 uplatňoval aj v bývalej ČSFR). Najviac ľudí na planéte sa spravuje modelmi v ktorých prevláda relatívne vysoká úloha štátu. A mimochodom, nie náhodou tým, že v krajinách s uplatneným autoritatívnym modelom spravovania ekonomiky sa umožnila premena peňazí na kapitál, nadobudla korupcia mimoriadny rozmer v týchto spoločnostiach. Pokiaľ bola spoločensky nežiaduca premena peňazí na kapitál, potom aj rozmer jedného prípadu korupcie bol menší (iné je výskyt, počet prípadov korupcie).

ZMENY V USPORIADANÍ FÁZ Z REPRODUKČNÉHO PROCESU A ICH DÔSLEDKY

Na začiatku opisu východísk k usporiadaniu (kolobeh) fáz v cykle reprodukčného procesu vyjdeme z dvoch po sebe idúcich obrázkov (3). Tieto znázorňujú smer pohybu medzi fázami v závislosti od uplatnenej vlastnickej bázy.



Na Obr.2.1. sa znázorňuje alternatíva, ktorej kolobeh fáz má bázu štátneho vlastníctva a vychádza z fázy výroby a Obr.2.2. znázorňuje alternatívu, ktorá má bázu súkromného vlastníctva a vychádza z fázy spotreby. Treba pripomenúť, že v našich reálnych podmienkach poradie obrázkov bolo historicky obráteným a to má pri výklade dejín hospodárstva dôležitú úlohu (napr. odôvodnenie reštitúcií).

Z predmetov subjektov podnikania a inštitúcií ekonomiky vyplýva významný priestor pre riešenie konfliktov. Ich vecný obsah súvisí s plynulým uspokojením potrieb z chodu ekonomiky a konečnej spotreby, v ich rámci riešeniami nepriaznivých účinkov tak z pôsobenia ekonomického mechanizmu, ako aj z krízových javov. Nepriaznivé účinky sa vyskytujú na

styku (hraniciach) medzi záujmami účastníkov trhu a medzi fázami reprodukčného procesu, ktoré skôr idú z ich vnútra. Najskôr k ekonomickým záujmom.

Na hraniciach pôsobnosti medzi podnikateľskými celkami sa krížia ekonomické záujmy rovnakého druhu. Medzi nimi nedochádza ku konfliktom len vtedy, keď ich záujmy sú buď od seba priestorovo hodne vzdialené (v histórii známe dôvody pre tvorbu sanitárnych kordónov), alebo tieto paralelne smerujú, čiže v ich kontaktoch prevažujú priateľské vzťahy. V riešení konfliktov sa „doťahuje“ tvorba šancí z uskutočnenia variant im vlastných záujmov. V ich stykoch ide o tvorbu efektov a ich delbu. V takýchto riešeniach dominujú záujmy veľkých ekonomických celkov so svojou dostredivou silou. V národnom hospodárstve sa rozvíja harmónia medzi dosahovanými efektmi veľkých podnikov a regionálnymi podnikmi.

Pre jestvujúce štruktúry záujmov a dosiahnuté výsledky z ich pôsobenia tvoria spoločenské cennosti (blaha) nadradené kritéria. Takéto vnímanie ich postavenia a to aj v súvislosti s uplatnením modelu riadenia je podmienkou dosahovania určitej úrovne spravodlivosti. V minulosti uprednostňovaný princíp rovnosti, jeho narušenie v spoločnosti sa ťažko nieslo, čo aj nadobudlo hanlivé pomenovanie „rovnejší“. V súčasnom systéme sloboda, najmä v prístupe na trh určite patrí medzi atribúty spoločenských cenností. Áno konkurencii, ale na trhu sa vyskytujú situácie vzťahu typu Dávida a Goliáša. Na niektoré situácie z takýchto vzťahov síce už v minulosti pamätali múdri zákonmi (protimonopolné zákony). S rastom bohatstva však na jeho strane prirastá väčšia moc v stykoch. Jej výsledkom je prispôbenie či zákonov, či aspoň ich výkladu vo svoj prospech. Novým pomerom sa politická forma demokracie prispôbuje. V súčasnosti s nastolením slobody okato vznikajú „slobodnejší“? Pre útechu, to sa deje nielen doma, ale celosvetovo

PRÍKLAD: v týchto dňoch sa predpokladaný úpadok Váhostavu zmenil na jeho reštrukturalizáciu. A na trhu dominantnosť silného znamenala získať výhody oproti jeho početným subdodávateľom, individuálne to slabším účastníkom na trhu. Pritom výkonná politika mlčí, veď ako inak, na trhu treba v prvom rade zachraňovať veľkých. Deje sa tak aj napriek tomu, že v spoločnosti nie je dlhodobo udržateľným také správanie sa, ktorým sa tolerujú rozdiely z uplatnenia záväzných kritérií. Je to o tom, že vo všetkých fázach reprodukčného procesu by sa mal uplatňovať rovnaký prístup k vlastníctvu.

Z usporiadania fáz v ich cykle je vhodné podčiarknuť, že možno vypozerovať ich potenciál a to v dvoch polohách:

- (1) = jeho využitie ako zahraničného aspektu v roli orientácie na integračné procesy. Pre ľubovoľnú asociáciu národných ekonomík má totiž významnú, ak nie až určujúcu úlohu, niektorý z uvedených modelov spravovania ekonomiky. Ekonomiky s blízkymi systémami riadenia majú lepšie predpoklady sa zbližiť politicky, integrovať. Integračný proces, ale i zmeny systému spoločenského riadenia, majú ekonomický základ,
- (2) = jeho využitie na národnej úrovni pri formovaní systému riadenia. Zvolená východisková fáza z ich kolobehu a uplatnená prevažujúca forma vlastníctva, spolu tvoria východiská pre tvorbu systému riadenia a štruktúry záujmov. Na štruktúrach záujmov je zreteľná rozdielna kvalita ich pôsobenia: k Obr. 2.1. sa dá priradiť charakteristika bezodplatnej spolupráce a k Obr.2.2 konkurencia s pravidlom hry s nulovým koncom. Odlišná je i štruktúra záujmov a možnosti ich harmonizácie vo vnútro podnikových systémoch riadenia.

Pre ľubovoľnú národnú ekonomiku je výhodná jej dlhodobá zahraničnopolitická orientácia krajiny. Dôvody spočívajú v tom, že na výhody z integrácie sa postupne vytvoria pod

mienky a jej presmerovanie k inému zoskupeniu býva spoločensky nákladným. Z pozície ekonomiky SR obsah zblížovania neznamená iba ekonomické procesy. V súčasnosti má podobu konvergencie voči vyspelým krajinám, ktorá sa nevyčerpáva iba cez pozorovateľné ukazovatele, ale aj cez ďalšie zložky prostredia (štát, kultúra, životné prostredie). Rámec kultúry je i o zapojení ľudských vlastností.

V minulom režime uplatnená alternatíva spravovania spoločnosti, aj neformálna stránka jej fungovania, sa viac či menej zhodovali s východným zoskupením krajín (na východe mala pôvod a sídlo RVHP), a do značnej miery aj s ich kultúrou. V súčasnosti, a to je jeden z výsledkov integračných procesov po roku 1989 pod heslom „späť do Európy“, na hony od tohto centra vzdialili. V zoskupení štátov vedúca rola pripadá na vedúcu krajinu, a je dobre, keď táto je aj progresívnou. Vo svojej podstate je EÚ jednotou z množiny účastníkov, čo je lákavá koncepcia nielen pre Európu. Avšak dnes sa nevystačí s touto koncepciou (kvantita sa navonok neprejavila svojou synergiou). Aby sa táto ďalej rozvíjala, na úseku ekonomiky mala by sa urýchliť vyrovnanosť v ekonomickej nerovnosti jej účastníkov a na úseku politickom, by sa malo zoslabiť prenikanie extrémizmom.

Obidva obrázky (2.1. a 2.2.) sa zhodujú v tom, že znázorňujú určité poradie fáz z príslušného cyklu reprodukčného procesu, ďalej, ich nadväznosti a naostatok, voľbu východiskovej fázy v cykle. Z nej sa odvíjajú alternatívy riadenia ekonomiky, s ich typickými modelovými vlastnosťami: v prvom prípade – systém na báze prevažujúceho štátneho vlastníctva s plánovitým riadením a s prevažne formálnym využívaním trhu a v druhom, systém odvodený od modelu spotreby na báze prevažujúceho súkromného vlastníctva a s reálne fungujúcim trhom. Zvolená východisková fáza v spoločenskom meradle určuje vlastnosti modelu riadenia národného hospodárstva.

V obidvoch prípadoch zobrazené cykly a tendencie vývoja ich dynamiky majú spoločné formy pohybu a to buď špirály s pohybom smeru (vzostupná, ktorá vyjadruje rozšírenú reprodukciu a zostupná, tá vyjadruje zúženie), alebo jednoduchú (prostú) vo forme stagnácie (pohyb v kruhu). Tieto ich pohyby určujú konkrétne podmienky z ich uplatnenia.

V procesoch dynamiky ekonomiky cielene prevažuje vzostupná špirála, táto zodpovedá etapám jej rastu. Vecne sa tým riešia potreby z prírastkov populácie, hlavne však rast jej štandardu spotreby – to na jednej strane, na druhej strane, presadzuje sa schopnosť ekonomiky s rastom jej výkonnosti a efektívnosti. Krajná tendencia so zostupom je špirála, ktorá zodpovedá krízovej etape vývoja ekonomiky.

Vo všetkých fázach z cyklu reprodukčného procesu sa nečaká na skončení jeho individuálneho cyklu, čiže sa súbežne, plynule sa rozpracúvajú fázy pre ďalšie kolá cyklov. V týchto potom viac, či menej účinná spätná väzba silno ovplyvňuje kvantitatívny rozsah a kvalitatívny charakter po sebe idúcich jednotlivých fáz. Tým sa vytvára kvantitatívne rozdielna štruktúra fáz z jednotlivého cyklu, ktorá mení podobu špirál (ich vzostup, zostup a či stagnáciu).

Medzi uplatnenými modelmi spravovania ekonomiky, zámerov na ich rast sa prejavujú rozdiely v ich účinkoch. V národnej ekonomike s prijatím niektorého z modelov sa prejaví nielen jeho prednosti, súhrne ako pozitívna synergia, no i jeho záporné stránky, neželané, sprievodné jeho negatívne účinky (súhrne negatívna synergia). Tieto negatívne účinky sú súčasťou spätnej väzby, sú prejavmi vzniku nerovnováh z pohybu medzi fázami v danom cykle. Zo zvoleného modelu spravovania ekonomiky sa nedajú ani vyberať iba jeho kladné účinky, ale ani vôľou sa nedajú eliminovať s ním spojené vedľajšie, spoločensky nežiaduce účinky. Nejde teda vybrať si iba hrozienka. Ľahko sa dá vytýčiť taký cieľ, že spoločenský pohyb, ktorý

je negatívny, treba obrátiť do protismeru a dosiahnuť pozitívny vývoj. V takomto duchu obratu je ľahšie vytýčiť konkrétne ciele, než tieto naplniť.

V úvahách o kvalite prežitia modelu na báze spotreby sa zatiaľ nedostatočne prihliada na vedľajšie účinky spotreby a zisku, šetrný vzťah k prírode, ďalej, na neodôvodnenú diferenciáciu v spoločnosti a naostatok, či by v súčasnej podobe, z hľadiska humánneho, zostal v meradle spoločnosti prijateľným (skôr nie ako áno, ale chýba efektívnejší). Z vnímania jeho vývoja nepriamo vyplýva, že sa všeobecne spolieha na to, že využívaný systém, napriek vedľajším účinkom, svojimi riešeniami umožní uspokojivo odpovedať i na naliehavé otázky z okruhu tak spoločenských potrieb ako i sebarozvoja. V dejinách hospodárstva s každým systémom riadenia, a to platí i o súčasnom platnom systéme, ktorý je založený na spotrebe, dochádzalo a dochádza, k výskytu vedľajších neželaných nepriaznivých javov (ich účinky sú pomenované ako negatívne). V závislosti od intenzity pôsobenia súboru takýchto javov má ľubovoľný systém priestor k svojmu zdokonaleniu. Ide o prejav jeho schopností k vlastnému rozvoju. Ak tak nekoná, či koná, ale naoko, potom synergia síl z veľkých negatívnych účinkov naostatok presadí radikálnejšie ich riešenia.

POROVNANIE MEDZI ALTERNATÍVAMI RIADENIA A JEHO VÝSLEDKY MODEL RIADENIA NA BÁZE ŠTÁTNEHO VLASTNÍCTVA.

Znárodnením podnikov v národnom hospodárstve po roku 1948 sa tieto „prestavali“ na reprodukčný cyklus znázornený na Obr.1. V ňom zvolená riadiaca fáza – výroba, jej naturálna stránka mala vrch (všetko pre výrobu, to znelo ako pokračovanie vojny – všetko pre front). V čase rekonštrukcie národnej ekonomiky sa až tak vypuklo neprejavovali úskalia z tohto cyklu a z neho odvodeného mechanizmu. Tieto sa časom stali viditeľnými, vtedy v prvom období sa však považovali za odstrániteľné (charakteristickým bolo aj ich dobové pomenovanie „ťažkosti rastu“), čiže sa skôr vnímali ako chyby, či zlyhania jednotlivcov. Ak potreby spoločnosti trvale predbiehali reálnu výrobu, potom jednoducho: „všetko čo sa vyrobí sa aj spotrebuje“ (vysoká výrobná spotreba, regulovaná spotreba domácností a spotreba štátu). Takto vnímaná závislosť fázy výroby vo vzťahu k fázam výmeny, a nakoniec spotreby, trvale evokovala kapacitné problémy nároky na rast kapacít, čiže vynakladať investície, a to i bez spoľahlivých racionálnych kritérií efektívnosti. Od vkladania investícií záviselo tempo rastu HDP (miesta vysokej produktivity živej práce priťahovali investície). Nie náhodou to bola ekonomika deficitov s ich reťazovitým výskytom. Napriek tomu, že sa vzťahy medzi fázami bilancovali v naturálnej forme (so stálymi cenami), vo výrobe sa uprednostňovali ťažké výrobky – to na jednej strane, na druhej strane chýbali potrebné výrobky a hlavne služby (protektne sa zabezpečovali i opravy áut). Zo vzťahov medzi fázami výroby a výmeny, ktoré sa trvale prejavovali vo vtedajších dodávateľsko – odberateľských vzťahoch, ale tiež aj s ostatnými fázami, vznikali významné napätia. Ich hromadenie nadobudlo formu negatívnych účinkov. Jedným slovom uvedený cyklus sa ušil na potreby prevládajúceho extenzívneho rozvoja (za pracovnou silou sa sťahovali priemyselné programy výroby).

Prechod na štátne vlastníctvo po roku 1948 prijala väčšina obyvateľov vtedajšej ČSR s nadšením. Formálne prejavili s ním súhlas, vo vnímaní im imponovala rovnosť vo vlastníctve. Avšak v skutočnosti sa neprehlušili individuálne záujmy (vyjadruje to trebný prímer: reálny socializmus, no bez socialistov). S uplatnením tohto vlastníctva sa oslabil účinnosť samotného vlastníctva (k politicky nastolenej forme kolektívneho vlastníctva sa väčšina občanov správala ako k eráru). Takéto rozšírené vnímanie vlastníctva, okrem uvedeného, malo

zhubný vplyv na vzťah k malovýrobe, vlastníctvu živnostníkov, hospodáreniu na pôde. Impulzy k roztočeniu priemyslu dávali jeho ciele vysokej produktivity práce.

Pre ekonomiku ako celok narastala charakteristická črta autarkičnosti (jej formy ťažký priemysel pre obranu štátu, samozásobenie potravinami a pod.) Jej dôsledky sa názorne prejavili na tom, že došlo k fyzickému ohradeniu ekonomiky a tým, že národné hospodárstvo sa v podstate izolovalo od hodnotových vplyvov zo zahraničného obchodu, tým sa netvorili racionálne cenové relácie. Iba vlastné hodnotové kritéria tvorené jednostranne na vnútornej nákladovej báze sa stali nespoľahlivými na meranie spoločenskej efektívnosti.

V prevzatej alternatívnej správy spoločnosti po roku 1948 jej súčasťou bol systém plánovitého riadenia národného hospodárstva. V tomto systéme sa zložitými procedúrami, bez spoľahlivých hodnotových kritérií, sa nedostával priestor pre zdravé inovácie. Na skúsenosti z pôsobenia fáz možno nazerať z týchto uhlov pohľadu:

(1) Uhol pohľadu: v kolobehu fáz z reprodukčného cyklu východiskovou je fáza výroby. V tomto usporiadaní fáz štát prevzal a vykonával funkciu nie ako jeden z účastníkov trhu, či len ako správca trhu, ale prostredníctvom ekonomického mechanizmu v podstate riadil národné hospodárstvo ako jeden mamutí podnik. V tejto súvislosti, štátne riadenie nahradilo objektívnu funkciu trhu plánom príkazom, bol to do značnej miery kopírovaný systém štátneho riadenia vojnovnej ekonomiky. Na takéto postavenie fázy výroby sa adaptovali ostatné fázy reprodukčného procesu. Z tohto primárneho postavenia výroby vyplynulo výrazné potlačenie ostatných fáz (považovali sa dokonca za neproduktívne!). Z tohto potlačenia role nadväzujúcich fáz treba podčiarknuť poníženie funkcie odbytu, minimum reklamy a o marketingu sa ani nedalo hovoriť. Veď aj prečo? Kúpyschopný dopyt trvale predbiehal reálnu ponuku spotrebného tovaru. **Nebolo umenie predat, glorifikovalo sa umenie vyrobiť.** Nie náhodou bolo kritickým zaostávanie v rozvoji služieb. Jeden z dôvodov bola nízka produktivita práce v službách.

Plánovanými príkazmi sa zámerne z reprodukčného procesu vytlačala konkurencia. Napriek tomu, že len zdravá konkurencia je cestou k prosperite, predsa sa politicky podporovala spolupráca podnikov, poskytovať know – how bez odplaty. Riziko z podnikania bolo síce formálne na podniku, ale ten sa fakticky nemohol dostať do úpadku. K riešeniu ťažkostí sa používali metódy reorganizácií. Dôsledne vzaté riziko z podnikania, ak odmyslíme 3 mesačný plat za škodu spôsobenú zamestnancom, toto riziko sa prenieslo na stranu štátu (platiteľov daní). Aj na tomto sa potvrdzuje, že **riziko z podnikania sa nemá oddeliť od vlastníka výrobných podmienok.**

Z funkcií cien sa využívala ich evidenčná funkcia, ktorá však kopírovala vývoj národných nákladov a viazala na seba plánovanú rentabilitu. V tejto funkcii sa ceny využívali na meranie cenovej výhodnosti. Táto bola dôležitá pre dosahovanie produktivity práce a orientáciu podnikového ekonomického záujmu. Formálne fungovanie trhových inštitútov našlo svoj odraz aj vo vnútropodnikovom riadení (jeho dobový názov chozrasčot). Nielen v tomto riadení, ale po celej vertikálnej ose boli riadiace útvary personálne predimenzované (jeden z objektívnych dôvodov spočíval v nedostatočnom vybavení prostriedkov komunikácie).

Nie náhodou sa realizovali masívne investície, riešili sa možnosti zamestnanosti, ale problémy efektívnosti sa odsúvali stranou.

(2) Uhol pohľadu: ukazuje na zhodnosť, unifikáciu fáz reprodukčného cyklu na báze štátneho vlastníctva. Pri prevládajúcom štátnom vlastníctve v ČSR sa dôsledne presadila jeho rovnakosť (unifikácia) vo všetkých fázach cyklu reprodukčného procesu.

Napriek tomu v štátnych podnikoch a pozdejšie aj vo výrobných družstvách sa nedosiahlo takej harmonizácie záujmov v spoločnosti, aby po krátkom období veľkej eufórie, ľudia dobrovoľne a s nadšením pracovali v prospech celku v národnom rozmere. Ich ekonomické záujmy, a rovnako aj záujmy ich pracovníkov, odvodené od podmienok fázy výroby narazili na celospoločenské kritéria efektívnosti. Tieto kritéria obsahovali celospoločenské záujmy na raste štandardu spotreby obyvateľov, čiže zodpovedali klasickému vnímaniu fázy spotreby. To bola situácia, v ktorej teoretické princípy z programu riadenia spoločnosti (v podstate ilúzia) predbehli resp. sa odtrhli od reálnych podmienok z fázy výroby.

Zázemie k tomu ako združstevniť hospodárenie na pôde a v malovýrobe malo pôvod v poštátnení. Pôvodne sa propagoval dobrovoľný prechod na tento spôsob hospodárenia, ale vo finále prevládol nedobrovoľný. Jeho nepriaznivé dôsledky možno aj dnes pozorovať. Je to vlašný až nedôverčivý vzťah k družstevnej forme hospodárenia. V prvom období združstevníctva mal jeho spôsob priame dôsledky na vznik nedostatku tovarov produkcie potravín a tiež služieb. Z dosahovanej produktivity práce v priemysle sa odvodzovala myšlienka o výhodnom dovoze potravinárskych výrobkov. Nasledovalo dlhé obdobie nedostatočného rozvoja v segmente služieb. Len neskôr sa rozvíjala myšlienka o pridruženej výrobe a využití hybných síl vidieka (sú to opäť podnety?), avšak neuspokojené potreby, ale s kúpyschopným dopytom, postupne našli uspokojenie na šedom a čiernom trhu.

V cykle reprodukčného procesu dochádzalo k disproporciám. Tieto s veľkými stratami sa prekonávali v čase extenzívneho rozvoja. Avšak v dobe nástupu intenzifikácie výroby sa výrazne postrádala taká tvorba vlastných hodnotových kritérií, ktoré by sa dali spoľahlivo využiť na meranie úrovne spoločenskej efektívnosti. Na to systém nemal. Na prekonanie týchto nedostatkov sa experimentovali a i preberali, v celku však neúspešne, nástroje z paralelne fungujúceho ekonomického modelu spotreby.

Vo všetkých fázach z kolobehu sa uplatnil ten istý typ štátneho vlastníctva, v menšom meradle forma družstevného vlastníctva. Všetci obyvatelia využívali osobné vlastníctvo, ktoré malo obmedzenia v tom, aby nemohlo prerásť v súkromné vlastníctvo, ktoré sa v režimovom vnímaní považovalo za kapitalistické. V takejto štruktúre vlastníctva mala korupcia pole v nedostupnosti určitých tovarov, dovozov spotrebného tovaru, poskytovania nedostatkových služieb, prelomení bariér občianskych obmedzení a pod. **Rozdiely v dostupnosti k deficitom vo fáze spotreby, a to nielen z okruhu spotrebného tovaru, boli prejavom sociálnej diferenciácie, čiže závislosti od postavenia na rebríčku platného režimu.** To je vysvetlenie obsahu pomenovania „rovnejší“ medzi rovnými. Spoločnosť sa vymanila z korupcie, ale prihládajúc na obmedzenia v premene majetku na kapitál, boli jednotlivé korupčné prípady vo výrazne menšom rozmere.

V čase rozkvetu minulého systému, sa napriek ideovej angažovanosti, prejavili tieto jeho diskrepancie:

– zo vzťahov záujmov v podmienkach fáz reprodukčného procesu sa neodstránil ľudský egoizmus, hoci v rozvíjaní vtedajšej ideológie nechýbala silná propaganda zameraná proti egoizmu ako ľudskej vlastnosti,

– z vylučovania krajných tendencií v rozdeľovaní, v spoločenskej praxi sa rozvinulo „spriemerovanie“ ako pragmatická forma rovnostárstva. Táto sa udomácnila vo všetkých odvetviach riadenia národného hospodárstva vrátane tolerancie k výskytu „rovnejším“. Ich výskyt nebol výsledkom zásluhovosti na tvorbe hodnôt ale predovšetkým z uplatnenia účasti na výkone politickej moci. Tolerancia voči tomuto javu sa zakladala na tom, že bola spoločenská

výmena v meradle spoločnosti medzi uplatňovaním priemeru tak v odmeňovaní ako aj vo výkonnosti.

– s využívaným modelom na báze hrubej výroby sa dostavili zvláštne negatívne účinky z fungovania fáz reprodukčného cyklu. Medzi také patrilo pomalosť v reakcii na zmeny vo vedecko – technickom pokroku, novínok a módy (zaostávanie). V zhrnutí stručne dva paradoxy:

– **paradox z obsahu tohto riadenia: deficit potrebných tovarov, ktorý pretrvával pri úplnej zamestnanosti a vlastného vyťaženia kapacít. Stávajúce výrobné odbory sa vedeli zamestnať a vyťažiť. Deficit ťahal ekonomiku na jej rozširovanie s nárokmi na zdroje, neťahal ju na cestu intenzifikácie.** Za takých podmienok sa nedá čudovať, že chýbali zdroje na opravy,

– **paradox v systéme štátneho riadenia slúžila spoločnosť ekonomike, a v tom čase u susedov, fakticky za plotom, bol funkčný model spotreby vyspelých krajín, v ktorých ekonomika slúžila spoločnosti. To kričalo, nedalo sa dlhodobo ideovo zastrieť. Užitie produkcie znamenalo náplň zmyslu reprodukčného procesu** (navyše do roku 1989 v pamäti mnohých z jeho účastníkov bol ešte platný systém do roku 1948. Ten vtedy iritoval svojou fázou rozdeľovania. Nič nové a prekvapivé). **Vedľa seba jestvujúce reálne ekonomiky poskytli hmatateľný reálny protiklad. Jeho riešenie: Prechod ekonomiky od modelu jej rastu v dôsledku investícií na rast v dôsledku vývoja spotreby.**

(2) MODEL RIADENIA EKONOMIKY NA BÁZE SÚKROMNÉHO VLASTNÍCTVA.

Ekonomika ČSFR do roku 1989 bola v zovretí hospodárskej politiky, ktorá väčšmi zodpovedala extenzívnemu rozvoju. V zlomovom roku vtedajšia vládna politika KSČ váhala (váhať znamená strácať vplyv), až zmeškala. (V politike sa dá váhať, ale sa nemá meškať). Prechod politickej moci bol vynútený, bol organizovaný, nebol dobrovoľný, ale bez použitia otvoreného násillia. Preň bola známa typická krátka patová situácia: v nej odstupujúci, hoci by aj chceli vládnuť no už stratili komu, a nastupujúci preberajúc moc nestíhali, verejnosť bola v očakávaní a udalosti sa valili. Na ich základe sa tvorila hospodárska politika pre liberálnu ekonomiku s plnohodnotnými tovarovo-peňažnými vzťahmi. Ich nosné funkčné zložky sa rýchlo formálne ustanovili. Viedli k tvorbe modelu riadenia na báze spotreby (liberalizácia cien a obchodu, privatizácia, reštitúcie). Dlhodobo v nej dominuje výrazný vplyv reálne fungujúcej spätnej väzby, predovšetkým s impulzmi z fázy spotreby. Táto fáza lepšie vystihla náplň zmyslu reprodukčného procesu s intenzifikačným zameraním (mimo iné dostal sa priestor pre miniaturizáciu produkcie). Zmeny v politike otvorili prechod k obsahu odlišnej alternatíve Obr.2.2. V kontinentálnom rozmere experiment z Obr. 2.1. sa skončil. Formálna trhová ekonomika bola jedna z príčin prehry systému na báze štátneho vlastníctva.

V prijatej alternatíve spravovania spoločnosti po roku 1989, v nej mechanizmus riadenia ekonomiky prostredkujú prierezy naprieč fázami reprodukčného procesu:

prvý prierez, po prijatí modelu s východiskovou fázou spotreby, adaptovali sa naň, čiže svojim spôsobom sa jej podvolili všetky fázy reprodukčného procesu (zákazník náš pán). To bol zásadný prelom vo výkone riadenia. Ním sa v reprodukčnom procese obnovila väzba medzi podnikaním a rizikom. V podnikaní sa na uplatnenom poradí fáz overili racionálne argumenty v prospech reálne fungujúceho trhu. Bez neho sa nedosahuje spravodlivosti v odmeňovaní s tým, aby sa reprodukovala iniciatíva účastníkov reprodukčného procesu (podnikov a ich pracovníkov) na technickom pokroku. Schopnosť intenzifikovať sa prejavuje na tom, že tvorba hodnôt je rýchlejšia než vývoj regulovaných príjmov. Inak povedané, vý-

konnosť sa úspešne šponuje a príjmy, ktoré pripadajú na viazanú živú prácu, vedome zostávajú.

Ďalej, reálny trh plní funkciu spätnej väzby t.j. poskytuje informácie tak o overení naturálnych proporcií a hodnotových vzťahov, dynamike cien, a poskytuje signály aj o potrebách alokácie finančných zdrojov. Nenahraditeľná je tvorba a overenie hodnotových kritérií ako spoľahlivých meradiel efektívnosti. Uvedené má trvalé významné dôsledky na tvorbu vnútropodnikového riadenia.

Prednosti z dominantného postavenia modelu spotreby sa však nedajú absolutizovať, pretože správanie sa národných štátov, jeho článkov, domácností sa vyznačujú:

– honbou za konzumáciou obyvateľov, ktorá sa pohybuje na hrane bezstarostnosti o budúce príjmy (priliehavý vtíp o priateľoch: pod' na 2 deci vína, druhý odpovedá: nemám peniaze, nejdem, záver prvého: ale podme, ja Ti požičiam). V nejednom prípade sa totiž zámernou politikou nadsadila spotreba zvýšeným úverovým zaťažením budúcich generácií. Je neskoro zaoberať sa s úrovňou príjmov až nastane čas splácania úverov. A tak rast úverovej záťaže fakticky trvale zvyšuje kúpyschopný dopyt, jej znižovanie je opakom. To má určite vplyv na tvorbu hodnotových kritérií,

– v správaní sa podnikov možno rozlišovať dve krajnosti, časť z nich, dobre riadené podniky, stabilizujú resp. minimalizujú svoje vonkajšie zadĺženie, a vytvárajú svoje zdroje rastom efektov cestou intenzifikácie a druhá časť, v úverovej politike podstupuje neúmerné riziko, pretože preberajú úvery s nedostatočnými rezervami a ešte s nafúknutím svojich schopností splácať úvery (neraz to podstupujú v záujme získania času na prežitie). Čas splácania ich však následne nekompromisne pritlačí, potom alebo reštrukturalizovať, alebo ísť do úpadku.

Na druhej strane, nedostatočná úroveň spotreby, evokuje nespokojnosť s ňou a vedie k vzniku pesimistických a dezintegračných nálad.

Pri inom rozdeľovaní by na ňu mohli pripadnúť vyššie príjmy a tým by sa dosiahol vyšší potenciál kúpyschopnosti a následne rast spotreby (napadá otázka: kde je umiestnená tá obrovská suma úverov a z nej dosahované zhodnotenie? Kryje sa ono so sumou uloženou na účtoch v daňových rajoch, obchodoch na burzách a v márnivej spotrebe?),

druhý prierez je o zhodnosti (úplnej, či neúplnej) v uplatnení tej ktorej formy vlastníctva, jej homologizácie naprieč všetkými fázami reprodukčného procesu. Aj v takomto prípade tvorí prevažujúca forma vlastníctva v nadväznosti na kolobeh fáz základ k tvorbe systému riadenia ekonomiky a jeho zdokonaľovania. To sú i príležitosti pre uplatňovanie spoločenských cennosti (blaha spoločnosti). O dvoch poznatkoch z ich mobilizačného postavenia:

– o hrubých narušeniach rovnováh a proporcií sa spoločnosť dozvedá cestou vedľajších nepriaznivých účinkov spojených so systémom riadenia na báze modelu spotreby. Z nich, ale aj z iných narušení proporcií sa dostávajú krízové signály. Medzi negatívne účinky patria vplyvy z už spomínaného zadĺženia, ďalej, nezamestnanosti, korupcie, nešetrných vzťahov k prírode, ktorými sa nerešpektujú jej vnútorné schopnosti obnovy, a pod. Ak by uvedené signály o nepriaznivých účinkoch, z nich mnohé prerastajú do spoločenských výziev, tieto ak by sa adekvátne a včas neriešili potom, v súlade s postojom L. Hohoša (1), v budúcnosti z týchto ich zárodokov sa vyvolajú spoločenské konflikty.

Práca v oboch systémoch produkovala, či produkuje výmennú hodnotu (podľa termínu zhodnú), pritom v rozdelení časť nadobúda formu odmeny. Jej podiel vo fáze výroby klesá. Živá práca sa rozpadá na rutinnú a tvorivú. Rýchlejší pokles zaznamenáva práca jednoduchá. **Rastie postavenie intelektuálneho kapitálu. Tvorivá práca rozšírená o účasť na riziku vo výrobe by svojim podielom na tvorbe hodnôt mala mať v tom pomere**

účasť vo fáze rozdelenia. A práve tak má sa vnímať rozmer obsahu zásluhovosti. Aby sa zachovala výmena hodnôt na reálnom trhu treba, aby potom na zmeny vo fáze výroby nasledovala, uplatnením zásluhovosti na základe účasti práce vo výrobe, zmena fázy rozdelenia. Riziko vo výrobe sa nemá oddeliť od vlastníkov výrobných podmienok.

Z rozvoja sektora nemateriálnej výroby sa reálne vytvoril produktívny priestor pre rast intelektuálneho kapitálu za podmienky jeho uplatnenia vo fáze výroby. Tým sa vytvorili možnosti k prevzatíu plnokrvného podnikateľského rizika a využitia princípu s nenulovým koncom. Tieto podmienky umožňujú uplatniť intelektuálny kapitál v podnikaní vo všetkých fázach reprodukčného cyklu. Výmena sprostredkovaná trhom, ktorá prebieha za reálneho vymedzenia trhových hodnôt, s uplatnením záujmových skupín dozná významné zmeny.

SLOVO NA ZÁVER => „Návraty spoločnosti do minulosti“ (História sa opakuje)

Prvý = bol o jej vyrovnaní sa do minula (súvisí s Obr.2.1). So zmenou vlastníckych pomerov po roku 1948 sa uskutočnil cieľ, v ktorom sa realizovala iba túžba po spravodlivejšom rozdelení z pohľadu do minulosti. Politický cieľ bol okypťený, chýbal kľúčový vzťah k trhu a jeho úlohe v posune pre spravodlivejšie meranie zásluhovosti vykonanej práce na tvorbe hodnôt. Pri pohľade na tvorbu hodnôt do budúcnosti sa automaticky ráta s takým správaním sa účastníkov reprodukčného procesu, že sa plánovaním ich výkonov nahradí funkcia trhu. Plánovité riadenie ekonomiky na báze štátneho vlastníctva a ani viaceré experimenty, ktoré čerpali podnety z modelu spotreby, nenaplnili očakávania.

Druhý = je o rozvinutí plnokrvného trhu následne po zmene vlastníctva po roku 1989, súvisí s Obr.2.2. V sociálnej stránke model spotreby s blahobytom na vyšších poschodiach spoločnosti a v jej suteréne stagnácia spotreby z dôvodov nezamestnanosti, riešenia dlhových, korupcie a pod. O jeho účinkoch svedčí publikované zistenie, že jedno percento z obyvateľov Zeme vlastní toľko majetku ako zostávajúci jej 99 %. Takéto javy signalizujú, že v ekonomickom rozdelení je zle nastavený jeho systém. Na prvý pohľad sa takáto jeho chyba prejavuje vo fáze rozdeľovania, následne na tendenciách vo vývoji spotreby a nakoniec, za dlhšie obdobie aj vo vzniku hospodárskej krízy. Avšak **táto chyba nespočíva iba vo fáze rozdeľovania, rozhodovania o zhodnotení, ale v tom, či je, prípadne do akej miery je, táto fáza v zhode s nastavením pomerov vo fáze tvorby hodnôt. Vyhrcoje sa diskrepancia medzi fázami rozdeľovania a spotreby.** Jej znaky sa dajú rozpoznať na pôsobení záujmov. Paradox po roku 1989 vznikol z toho, že staré vnímanie liberalizácie premietnuté do platných pravidiel a ich obhajoba už predstavuje významnú brzdu rozvoja ekonomickej slobody.

Ak v dôsledku zmien pomerov vo fáze výroby a zdokonalenia zásluhovosti by sa rast sociálnej diferenciacie, ako negatívny účinok z uplatneného modelu riadenia, sa celkovo aspoň nezastavil, potom sa spoločnosť dočká nového vyrovnania z naakumulovaných nepriaznivých účinkov.

Tretí = je k spravovaniu vnútorného trhu. Z plnenia programu návratu do Európy sa dá overiť, že značná časť sveta už nevie vyžiť bez produkcie Ázie (najmä Číny), a tiež, že nie všetky malé krajiny budú ako Švajčiarsko, či krajiny s vlastníctvom nadnárodných mega podnikov. Žiada si to využiť príležitosť pravdepodobne dlhodobej nižšej hladiny cien energií, fondov z Bruselu, rast vnútorných príjmov, zaoberať sa odlivom peňazí, aj peniazmi, ktoré v minulom období sa obdržali za rozpredaj vnútorného trhu, ďalej, podporiť periférne národné NTP, hybné sily regiónov, samo organizáciu v lokalitách (autor myšlienok M. Zelený

(4), s cieľom rozvinúť vnútornú spotrebu, ktorej predchádza rast kúpyschopného dopytu. **Patrioti zo zložky elity z reálnej ekonomiky sa podujmú sformovať takú hospodársku politiku, ktorá vytvorené národné zdroje navráti na vnútorný trh. Budú sa dožadovať účasti na politickej moci.**

LITERATÚRA

- 1.HOHOŠ, L.: „Futurologická feéria“, SOK, 2014
- 2.KASSAY, Š.: „Dnes píše Štefan Kassay“, HN, MAFRA SLOVAKIA, a.s.,2015
- 3.MIKULIČ, K.: „FIRMA a jej prostredie“, v tlači
- 4.ZELENÝ, M.: „2015 slov k Novému roku“, PARLAMENTNÉ LISTY, 05.01.2015

KONTAKT

Ing. Kamil Mikulič, CSc.
kamil.mikulic@centrum.sk

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

Tematika vodcovstva – „leadership-u“ je neustále viac v pozornosti teoretikov i praktikov pôsobiacich v oblasti manažmentu. Aké má mať vlastnosti úspešný vodca? je veľmi zaujímavá otázka. Jej zodpovedanie dáva možnosť porovnávať sa s ňou a zodpovedať si otázku: Čomu mám venovať väčšiu pozornosť v sebaformovaní, aby som sa dostal medzi úspešných vodcov? Odpoveď na správne smerovanie sebaformovania dáva tento príspevok.

VÝSKUM CHARAKTERISTÍK ÚSPEŠNÝCH VODCOV V PODNIKOKCH NA SLOVENSKU

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Prístup zameraný na vlastnosti a charakteristiky lídra bol jedným z prvých systematických prístupov k skúmaniu vodcovstva. Cieľom príspevku je definovať nevyhnutné vodcovské charakteristiky prostredníctvom štúdia zahraničnej literatúry. Výsledkom prieskumu je komparácia štúdií vodcovských vlastností a charakteristík, ktoré v súčasnom meniacom sa podnikateľskom prostredí môžu prispieť k zdokonaleniu riadenia. Výskum pomôže odhaliť tajomstvá úspešnosti slovenských vodcov a zároveň budú slúžiť ako algoritmus pri budovaní osobnosti pre nasledujúce vodcovské generácie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: vodcovstvo, vodca, vodcovské charakteristiky

ABSTRACT: The trait approach was one of the first systematic attempts to study leadership. The aim of the paper is to determine necessary leadership traits through the study of foreign literature. The result of this research is a comparison of studies leadership traits and characteristics that may, in the current changing business environment, contribute to the advancement of management. The research will help to reveal secrets of leaders' success in Slovakia and they will serve as an algorithm to build a personality for next leadership generations.

KEYWORDS: leadership, leader, leadership traits

ÚVOD

Inšpiratívne a efektívne vedenie je základom každého podnikateľského úsilia. V súčasnej dobe, plnej ostrých konkurenčných bojov, je vodcovstvo tým, čo môže podniku pomôcť dosiahnuť konkurenčnú výhodu a zabezpečiť tak jeho úspech a prosperitu. Za základný kameň vodcovstva sa pritom považujú osobnostné charakteristiky vodcu. Akými atribútmi sa vyznačujú úspešní lídri? Prečo sú niektorí lídri úspešní pri presadzovaní nových nápadov a iní pri inováciách zlyhávajú? Ktoré vlastnosti musí vodca mať, aby ho ostatní rešpektovali a nasledovali?

CIEL, METÓDY VÝSKUMU A VÝSKUMNÁ VZORKA

Cieľom predloženého príspevku je určiť potrebné vodcovské vlastnosti na vrcholových manažérskych pozíciách v slovenských podnikoch. Z uvedeného hlavného cieľa vyplývajú nasledovné čiastkové ciele:

- poskytnúť prehľad vodcovských vlastností úspešných lídrov prostredníctvom štúdia výskumov vodcovských vlastností a charakteristík vo významných zahraničných literárnych zdrojoch,
- uskutočniť komparáciu vodcovských charakteristík a identifikovať spoločné charakteristiky úspešných lídrov,
- opísať, ako sa charakteristiky lídrov prejavujú v reálnom pracovnom živote.

Výskumnú vzorku tvorí 15 lídrov, ktorí boli v posledných piatich rokoch nominovaní na ocenenie týždenníka Trend „Manažér roka“. Ide o lídrov, ktorí pôsobia vo vrcholových manažérskych pozíciách (generálny riaditeľ, resp. predseda predstavenstva) v slovenských podnikoch bez ohľadu na počet zamestnancov. Ide o lídrov z jednej (vrcholovej) úrovne, čím sa dosiahla konzistentnosť medzi subjektmi výskumu. S rastúcou hierarchickou úrovňou v organizácii, odvetvové charakteristiky sčasti strácajú svoju dôležitosť. Výskumnú vzorku preto tvoria top manažéri širokého mixu odvetví (IT, potravinárstvo, služby atď).

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VODCOVSKÝCH VLASTNOSTÍ

Otázky vodcovstva sú dlhú dobu predmetom špekulácií. Na jednej strane sme svedkami početných diskusií o požadovaných vlastnostiach vodcu, pomocou ktorých dosahuje úspech. Proti tomu však stoja tvrdenia, že žiadny osamotený vodca nemôže byť úspešný, aj keď disponuje požadovanými vlastnosťami. Vďaka komplexnej a premenlivej povahe vodcovstva existuje mnoho rôznych spôsobov, ako vodcovstvo analyzovať. Jedným z prvých systematických prístupov k skúmaniu vodcovstva bol prístup zameraný na vlastnosti a charakteristiky lídrov. Tento prístup predpokladá, že na základe určitých charakteristík človeka možno predpovedať, či daný jedinec bude efektívne zastávať vodcovskú pozíciu.

Pod pojmom **charakteristika** rozumieme rôznorodosť individuálnych vlastností, ktoré zahŕňajú „aspekty osobnosti (sebadôvera, extrovertnosť, energickosť či emocionálna zrelosť), temperamentu, potrieb (hlad, smäd, spánok), motívov (úspech, úcta, nezávislosť, sila, včlenenie do sociálnej skupiny) a hodnôt (vyjadrujú vzťah jednotlivca k tomu, čo je správne a čo nesprávne, etické a neetické, morálne a nemorálne, napríklad spravodlivosť, úprimnosť, rovnocennosť, vlastenectvo, zdvorilosť alebo spolupráca)“ [15]. Osobnostné charakteristiky sú relatívne stále dispozície k správaniu sa v jednotlivých situáciách. Štúdie, ktoré sa venovali výskumu vodcovských vlastností sa odlišujú v názore, či sú vodcovské charakteristiky vrodené, nemenné a disponujú nimi iba „vyvolení“ alebo tieto vlastnosti môžeme získavať a rozvíjať počas života. Názor na túto problematiku sa v priebehu storočí menil a vyvíjal, čo potvrdzujú aj výskumy ďalej uvádzané v článku.

V prvotných textoch o vodcovstve prevládala názor, že lídrom sa človek rodí, teda má vopred predurčené predpoklady na to, aby viedol kolektív. Zdôrazňovala sa úloha jednotlivca, tzv. veľkého muža ako príčina udalostí (tzv. **teória veľkého muža**). Zásadné politické, ekonomické alebo sociálne zmeny boli pripisované všemocnému vládcovi, pápežovi alebo ministrovi. [4] Teória veľkého muža predpokladala, že títo ľudia sú výrazne odlišní od ostatných, a preto sú schopní hrať prominentnú rolu. Daná teória sa zameriavala na rozpoznanie vrodených vlastností, ktoré odlišujú úspešných vodcov od neúspešných, alebo vedúcich od vedených vo všeobecnosti. V minulosti sa dôraz kládol najmä na fyzické vlastnosti (vek, výška, sila alebo zdravie). Boli to časy, keď všetci lídri museli byť vysokí a autoritatívni, s pevným stiskom ruky a vyrovnaným pohľadom. [14] Teória kládla dôraz skôr na identifikáciu charakteristík vodcu než na vysvetlenie dôvodov, ktoré k danej udalosti viedli. Neskoršie výskumy

ukázali, že skutočnosť je od teórie veľkého muža značne odlišná, pretože niektorí skutoční vodcovia sa od vžitej predstavy značne odkláňali.

Medzi odborníkmi vznikol veľký záujem o vysvetlenie toho, akým spôsobom ovplyvňujú vlastnosti vodcovstvo. A. Bryman zistil, že osobnostné vlastnosti (charakteristiky) sú silne prepojené s vnímaním vodcovstva.[3] S. Kirkpatrick a E. Locke dokonca došli k záveru, že efektívni lídri sú v skutočnosti zreteľne odlišné typy ľudí v niekoľkých kľúčových ohľadoch.[8] Neskôr uskutočnené štúdie ukázali vzťah medzi vodcovstvom a istými charakteristikami osobnosti, ako napríklad vzťah medzi efektívnosťou vodcovstva a inteligenciou, schopnosťou dohľadu, iniciatívou, sebaistotou a individualitou v spôsobe vykonania práce. R. Stogdill uskutočnil v priebehu 20. storočia dva prieskumy, a to v rokoch 1948 a 1974, v ktorých analyzoval a syntetizoval takmer 300 štúdií, ktoré skúmali vlastnosti vodcov. Pri bližšom pohľade na každý z týchto prieskumov, môžeme získať jasnejšiu predstavu ako individuálne vlastnosti prispievajú k procesu vodcovstva.

V prvom z prieskumov Stogdill skonštatoval zhodu svojich výsledkov s koncepciou vodcu ako niekoho, kto získava daný status preukázaním schopnosti napomáhať skupine v dosahovaní jej cieľov.[15] Prieskum zahŕňal 124 štúdií vodcovských vlastností a jeho výsledky ukazujú, že vodcu môžeme odlišiť od ostatných priemerných členov skupiny najmä vo vlastnostiach: **inteligencia, ostražitosť voči potrebám iných, porozumenie stanovenej úlohy, iniciatíva a vytrvalosť v riešení problémov, sebadôvera, spoločnosť, schopnosť prijať zodpovednosť.**[12] Výsledky tohto prieskumu tiež ukázali, že jednotlivci sa nestávajú lídrom iba preto, že má isté vlastnosti. Vlastnosti, ktoré má líder musia byť relevantné situácii, v ktorej sa vodca nachádza. Charakteristiky popisujúce lídru v jednej situácii, nemusia byť v inej situácii pre vodcu typické. Výsledky tiež ukázali, že vodcovstvo neznamená pasívny stav, ale je založené na pracovnom vzťahu medzi lídrom a ostatnými členmi skupiny. Tento výskum ohlasoval začiatok nového trendu k výskumu vodcovstva, ktorý sa zameriaval na správanie lídra a situácie pri vedení.

Stogdillov druhý prieskum, publikovaný v roku 1974, zahŕňal 163 nových štúdií, výsledky ktorých porovnával so zisteniami v jeho prvom prieskume. Kým prvý prieskum zdôrazňuje, že vodcovstvo je determinované na základe situačných faktorov, druhý dokazuje, že oba, personálne aj situačné faktory, ovplyvňujú vodcovstvo. V konečnom dôsledku, tento prieskum potvrdil platnosť myšlienky, že vodcovské charakteristiky sú súčasťou vodcovstva ako celku. Nadväzujúc na prvý prieskum tu identifikoval charakteristiky, ktoré sa pozitívne spájajú s vodcovstvom. Sú to:[13]

- **zmysel pre zodpovednosť a dokončenie úlohy,**
- **ráznosť a vytrvalosť pri snahe o dosahovanie cieľov,**
- **podstupovanie rizika a originálnosť pri riešení problémov,**
- **prejavovanie iniciatívy v spoločenských situáciách,**
- **sebadôvera a vnímanie osobnej identity,**
- **ochota prijať dôsledky vlastných rozhodnutí a činov,**
- **schopnosť vyrovnávať sa s interpersonálnym stresom,**
- **ochota tolerovať frustráciu a oneskorenie,**
- **schopnosť ovplyvniť správanie iných ľudí,**
- **schopnosť štruktúrovať systémy sociálnej interakcie.**

D. Mann uskutočnil v roku 1959 podobnú štúdiu ako Stogdill, pričom preskúmal viac ako 1400 zistení týkajúcich sa osobnosti a vodcovstva v malých skupinách. V menšej miere tu však kládol dôraz na to, ako situačné faktory ovplyvňujú vodcovstvo. V závere svojho vý-

skumu navrhol, že osobnostné charakteristiky môžu byť použité na odlíšenie vodcov od ostatných členov skupiny. Osobnosť vodcu by podľa neho mala byť silnejšia v nasledujúcich vlastnostiach:[9]

- **inteligencia,**
- **mužnosť,**
- **autoritatívnosť (dominancia),**
- **extrovertnosť,**
- **prispôbenie,**
- **konzervativizmus.**

Ďalší odborníci (Lord a kolektív) prehodnotili túto štúdiu s použitím sofistikovanejšej metódy, tzv. meta-analýzy, pričom zistili, že inteligencia, mužnosť a dominancia závažne súvisia so subjektívnym chápaním lídra. Z ich zistení vyplýva, že osobnostné vlastnosti môžu byť použité na rozlíšenie lídra od nelídra len v nadväznosti na jednotlivé situácie.[11]

S. Kirkpatrick a E. Locke vychádzali pri svojom výskume z predpokladu, že „je jednoznačne jasné, že lídri nie sú ako ostatní ľudia“[8]. Na základe kvalitatívnej syntézy predchádzajúcich výskumov určili týchto šesť vodcovských vlastností, ktoré odlišujú lídrov od nelídrov: **energia, motivácia, bezúhonnosť, sebadôvera, kognitívna schopnosť a znalosť úlohy.** Podľa týchto autorov, uvedené vlastnosti tvoria pravý základ lídrov, pričom jednotlivci sa môžu narodiť s týmito vlastnosťami, môžu sa ich naučiť alebo oboje. Odlíšovanie vodcov od ich nasledovníkov prostredníctvom týchto vlastností považujú za dôležitú časť procesu vodcovstva.[11]

J. Adair podporuje názor, že osobnosť a charakter vodcu nemožno pri skúmaní vodcovstva vynechať. Pri výskume požadovaných kvalít lídra vymedzil určité všeobecné vodcovské vlastnosti a medzi najdôležitejšie zaradil:[1]

- **nadšenie** – pre plnenie cieľov, ktoré môžu vodcovia zdieľať s ich stúpenkami a prenášať ich na nich,
- **sebadôvera** – viera v seba, nie však prehnaná, ktorá by mohla viesť k arogancii,
- **čestnosť a poctivosť** – vodca by mal byť pravdivý najmä sám voči sebe, musí byť zrelý, morálny a čestný, pretože práve to vyvoláva dôveru okolia,
- **húževnatosť a vytrvalosť** – vodca musí byť pružný, vytrvalý a musí požadovať vysoké štandardy, usilovať sa o rešpekt, nie však nutne o popularitu,
- **láskavosť a srdečnosť** – budovať si pozitívne vzťahy, zaujímať sa o iných a rešpektovať ich,
- **pokora a skromnosť** – zahŕňa ochotu načúvať iných, uznať svoju vinu a nieť následky, nebyť arogantný či panovačný.

Len splnením týchto vlastností sa človek môže odlišiť od iných a zastávať status vodcu.

J. Dédina je presvedčený, že počet skúmaných vlastností vodcov je natoľko široký, že je prostredníctvom toho prakticky nemožné určiť všetky znaky vodcu ako osobnosti. Vo všeobecnosti však podľa neho platí, že vodcovská osobnosť disponuje viac než priemernou mierou **inteligencie, zmyslu pre vyjadrovanie, angažovanosti, zmyslu pre spoluprácu, popularity, vytrvalosti a iniciatívy.**[5]

Gardner pri štúdiu veľkých severoamerických organizácií a ich manažérov zistil, že je možné pomenovať určité atribúty a kvality, ktoré by mohli byť považované za univerzálne, teda také, vďaka ktorým sa jednotlivec môže stať vodcom. Vytvoril tak zoznam trinástich, navzájom prepojených vlastností. Tieto atribúty tvorili:[11]

- **fyzická kondícia a vytrvalosť,**
- **inteligencia a akčný úsudok,**
- **chuť prevziať zodpovednosť,**
- **pochopenie pre spolupracovníkov a ich potreby,**
- **ochota jednáť s ľuďmi,**
- **potreba dosiahnuť úspech,**
- **umenie motivovať spolupracovníkov,**
- **odvaha a nekompromisnosť,**
- **dôveryhodnosť,**
- **rozhodnosť,**
- **sebavedomie,**
- **asertivita,**
- **flexibilita a adaptabilita.**

G. Yukl vo svojej knihe sumarizuje a integruje zistenia mnohých výskumov vodcovských charakteristík. S ohľadom na najdôležitejšie aspekty osobnosti jednotlivca pre vodcovstvo vo veľkých organizáciách medzi základné charakteristiky zaraďuje:[15]

- **Vysoký stupeň aktivity a tolerancie voči stresu.** Táto charakteristika vodcom pomáha vyrovnávať sa s hektickými situáciami, dlhými pracovnými dobami a nevyhnutnými požiadavkami vzťahujúcimi sa na daný status vodcu. Psychická vitalita a emocionálna pružnosť im uľahčuje vyrovnávať sa so stresujúcimi interpersonálnymi situáciami, ako je prísny nadriadený, problémový podriadený, nespolupracujúci kolega alebo nepríjemný zákazník.
- **Sebadôvera.** Vplyv sebadôvery na úspešnosť vodcu sa prejavuje v jeho správaní. Vodca s primeranou sebadôverou sa nebojáčne púšťa do riešenia náročnejších problémov, stanovuje si náročnejšie ciele, je iniciatívnejší a presadzuje žiaduce zmeny.
- **Vnútrotná uvedomelosť pre kontrolu svojich činov.** Ľudia so silnou uvedomelosťou pre kontrolu svojich činov veria, že veci v ich živote sú determinované viac ich vlastnými činmi, než prostredníctvom okolia a zásahov osudu. Veria, že môžu sami ovplyvniť svoj osud, preto sú viac zodpovední za svoje činy a za výkon organizácie. Sú viac orientovaní do budúcnosti, flexibilnejší, prispôsobivejší a inovatívnejší v riešení problémov a ich stratégiách, čo im dopomáha stať sa vodcom v očiach ostatných.
- **Emocionálna zrelosť.** Emocionálne zrelým je človek, ktorý si plne uvedomuje svoje silné aj slabé stránky. Je vo väčšej miere orientovaný na zlepšovanie svojho rozvoja, než na popieranie svojich slabostí a fantazírovanie o úspechu. Pre status vodcu by sa jednotlivec mal viac zaujímať o iných, mať stabilné emócie bez výkyvov nálad, byť menej defenzívny v oblasti kritiky a učiť sa na vlastných chybách.
- **Osobná integrita.** Integrita vodcu zahŕňa správanie zhodné s jeho hodnotami. Mal by byť čestný, etický a dôveryhodný. Integrita tvorí hlavný determinant interpersonálnej dôvery. Je však náročné uchovať si lojalitu svojich nasledovníkov, získať si podporu spolupracovníkov a nadriadených.
- **Túžba po moci.** Vodca by mal byť motivovaný snahou ovplyvňovať iných ľudí a situácie vo svojom okolí, mal by sa usilovať o dosiahnutie pozície autority v kolektíve.
- **Orientácia na výsledok.** Táto charakteristika sa skladá z viacerých potrieb a hodnôt: túžba vyniknúť, vidina úspechu, ochota prijať zodpovednosť a záujem o dosiahnutie cieľa stanovených úloh.

- **Nízka potreba sociálneho začlenenia.** Jednotlivci s potrebou sociálneho včlenenia si radi vytvárajú dobré vzťahy s ostatnými členmi v skupine a sú radi nimi akceptovaní. Človek s vysokou potrebou sociálneho začlenenia sa však orientuje skôr na interpersonálne vzťahy, než na úlohy, je neochotný pripustiť, aby práca narúšala harmonické vzťahy, čo u vodcu nie je prípustné. Preto je u vodcov vyžadovaná nízka úroveň potreby sociálneho začlenenia.

B. George zdôrazňuje päť vodcovských charakteristík, ktoré nesmú chýbať autentickému vodcovi. Ide o:[7]

- **Vášeň pre cieľ.** Je pomerne jednoduché stanoviť si vo svojom živote ciele, oveľa náročnejšie je však získať pre ne vášeň. Vášeň prichádza, keď je jednotlivec vysoko motivovaný vykonávaním svojej práce, pretože verí vo svoje hodnoty a tomu, že jeho snaha prinesie výsledky. Tak môže vodca využiť svoje vlohy pre maximalizovanie tohto efektu.
- **Vernosť hodnotám.** V súčasnosti už nie je dostačujúce stanovenie hodnôt a priorit. Vodca ich musí otestovať v reálnom svete, kde vznikajú situácie, v ktorých sa hodnoty menia a až následne robí rozhodnutia v kontexte vytýčených hodnôt, postaviť teda proti sebe hodnoty a životné skúsenosti.
- **Súciť.** Mnoho ľudí si pri výbere vzťahov volí tie bezproblémové, s ľuďmi ktorí sú im podobní. Vyhýbajú sa tvorbe úprimných a hlbších vzťahov. Práve vodca by sa nemal strániť vzťahom s ľuďmi, ktorých život bol plný prekážok, ťažkostí či utrpenia. Jeho životné skúsenosti by mu mali vytvárať zmysel pre súciť voči iným ľuďom, jeho nasledovníkom.
- **Súdržnosť a budovanie vzťahov.** Trvalé vzťahy sú budované na základe zdieľania vzájomnej vášne pre spoločný cieľ. Vodca, ktorý je otvorený voči ostatným členom kolektívu, dokonca aj pri oznamovaní zlých správ alebo negatívnej spätnej väzby, si buduje oddanosť svojich nasledovníkov. Práve keď rastie tlak, prepájanie vzťahov a vzájomná súdržnosť by mali na čele s vodcom narastať.
- **Sebadisciplína.** Autentický vodca by mal byť vzorom v dôslednosti a sebadisciplíne, nemal by svoje rozhodnutia nechať ovplyvniť stresom. Musí sa naučiť narábať s každým druhom stresu a správať sa vždy pokojne.

Výskumy v 90. rokoch 20. storočia začali skúmať prepojenie vodcovstva a emocionálnej inteligencie, ktorá je charakterizovaná ako „schopnosť porozumieť svojim vlastným pocitom, ako aj pocitom ostatných a na základe toho konať“.[11] H. Marlowe a J. Zaccaro definovali tento pojem ako „schopnosť selektovať a prijať najlepšiu odozvu vzhľadom na danú situáciu a sociálne prostredie“[10]. Mnoho týchto empirických štúdií ukazuje, že emocionálna inteligencia sa stáva kľúčovou vlastnosťou pre efektívne vodcovstvo. Zaccaro, Kemp a Bader medzi dôležité vodcovské atribúty zahŕňajú:[11]

- **poznávacie schopnosti,**
- **extrovertnosť,**
- **svedomitosť,**
- **emocionálnu stabilitu,**
- **otvorenosť,**
- **schopnosť presvedčiť,**
- **motiváciu,**
- **sociálnu inteligenciu,**
- **sebapoznanie,**
- **emocionálnu inteligenciu,**
- **riešenie problémov.**

P. Northouse uvádza vo svojej knihe päť najdôležitejších vlastností, ktoré by mali mať vodcovia, ak chcú, aby ich ostatní vnímali ako lídrov. Sú to: [11]

- **INTELIGENCIA.** Inteligencia alebo intelektuálna schopnosť pozitívne súvisí s vodcovstvom. J. Zaccaro svojím výskumom podporil zistenie, že lídri majú tendenciu mať vyššiu inteligenciu ako nelídri.[16] Významné sú u lídrov najmä ich silné verbálne schopnosti, percepčné (vnímavostné) schopnosti a spôsob uvažovania. Výskumy ale tiež ukázali, že prílišná diferenciacia lídrovej intelektuálnej schopnosti od IQ jeho nasledovníkov, môže mať kontraproduktívny dopad na vodcovstvo, najmä v oblasti komunikácie medzi lídrom a jeho nasledovníkmi.
- **SEBAVEDOMIE.** Sebadôvera je ďalšia charakteristika, ktorá pomáha byť lídrom. Ide o schopnosť byť si istý svojimi vlastnými kompetenciami a zručnosťami. Zahŕňa to sebaúctu, sebadôveru a presvedčenie, že aj jeden človek môže veci zmeniť.
- **ROZHODNOSŤ.** Táto charakteristika súvisí s túžbou dobre vykonávať svoju prácu a zahŕňa ďalšie vlastnosti ako iniciatívnosť, vytrvalosť, podnikavosť alebo energiu pre „poháňanie“ ostatných. Líder s týmito vlastnosťami je schopný sa presadiť, je aktívny a má tiež schopnosť vytrvať napriek prekážkam. Rozhodnosť zahŕňa tiež preukazovanie svojej vedúcej pozície v situáciách, kde nasledovníci potrebujú byť usmernení.
- **BEZÚHONNOSŤ.** Bezúhonnosť ako ďalšia z dôležitých líderských vlastností znamená pre nasledovníkov kvalitu poctivosti a dôveryhodnosti. Disponujú ňou lídri, ktorí sa hlásia k súboru pevných zásad a princípov, sú ochotní vždy prevziať zodpovednosť za svoje činy, sú lojalní, spoľahliví, neklamú, a tým vzbudzujú dôveru u ostatných.
- **SPOLOČENSKOSŤ.** Spoločenskosť alebo sociálnosť môžeme charakterizovať ako lídrovu dispozíciu vyhľadávať, rešpektívne snažiť sa o vytváranie obojstranne príjemných sociálnych vzťahov. Takíto lídri sú priateľskí, komunikatívni, spoločenski, zdvorilí, taktní a diplomatickí. Sú vnímaví k potrebám iných a zaujímajú sa o ich blaho. Sociálni lídri majú dobré interpersonálne zručnosti a vytvárajú kooperatívne vzťahy so svojimi nasledovníkmi.

KOMPARÁCIA VODCOVSKÝCH CHARAKTERISTÍK

Tabuľka 1 poskytuje sumarizáciu vlastností alebo charakteristík, ktoré boli v priebehu 20. storočia identifikované výskumami rôznych autorov. Táto tabuľka ilustruje jasne rozsah (šírku) vlastností súvisiacich s vodcovstvom. Výskumy sa nezhodli v tom, ktoré charakteristiky a aké vzťahy medzi nimi sú pre vodcov rozhodujúce. Kým niektoré charakteristiky sa objavili vo viacerých výskumných štúdiách, niektoré sa vyskytli len v jednej alebo v dvoch štúdiách. Slovom Jennings: „Ani za päťdesiat rokov skúmania sme nenašli jednu charakteristiku alebo súbor vlastností, ktoré by pomohli rozlíšiť medzi vedúcim a nevedúcim.“[4] Tabuľka 1 reprezentuje všeobecné zblížovanie výskumu v oblasti vodcovských vlastností a ďalej ukazuje, aké ťažké je vybrať určité vlastnosti ako rozhodujúce vodcovské vlastnosti.

Tabuľka 1 Sumarizácia štúdií vodcovských vlastností a charakteristík

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Ostražitosť • Porozumenie • Iniciatíva • Vytrvalosť • Sebavedomie • Spoločenskosť • Zodpovednosť 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Mužnosť • Autoritatívnosť • Extrovertnosť • Prispôsobenie • Konzervativizmus 	<ul style="list-style-type: none"> • Úspešnosť • Vytrvalosť • Originálnosť • Iniciatívnosť • Sebavedomie • Zodpovednosť • Odolnosť • Kooperatívnosť • Oplyvňovanie • Spoločenskosť
Gardner (1989)	Kirkpatrick, Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, Bader (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Vytrvalosť • Inteligencia • Zodpovednosť • Pochopenie • Potreba úspechu • Umenie motivovať • Odvaha • Dôveryhodnosť • Rozhodnosť • Sebavedomie • Asertivita • Flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia • Motivácia • Bezúhonnosť • Sebadôvera • Kognitívna schopnosť • Znalosť úlohy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitívne schopnosti • Extroverzia • Svedomitosť • Emocionálna stabilita • Otvorenosť • Schopnosť presvedčiť • Motivácia • Sociálna inteligencia • Sebapoznanie • Emocionálna inteligencia • Riešenie problémov
Adair (2005)	Yukl (2010)	Northouse (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • nadšenie • sebadôvera • česťnosť • vytrvalosť • láskavosť • pokora 	<ul style="list-style-type: none"> • aktivita • odolnosť • sebavedomie • zodpovednosť • emocionálna zrelosť • osobná integrita • túžba po moci • orientácia na výsledok • nízke sociálne začlenenie 	<ul style="list-style-type: none"> • inteligencia • sebavedomie • rozhodnosť • bezúhonnosť • spoločenskosť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Storočie výskumov zamerané na vodcovské charakteristiky poskytlo rozsiahly zoznam charakteristík, ktorými by mal vodca disponovať. Z uvedených výskumov možno načrtnúť všeobecný profil uznávaného lídra. Väčšina odborníkov sa zhoduje v tom, že to musí byť výrazná, silná osobnosť, s vysokou emocionálnou inteligenciou. Dobrý líder musí mať odvahu a ochotu niesť riziko. Ale zároveň by mal byť ochotný nechať druhých pri sebe vyrásť mať cit pre chvíľu, kedy má ustúpiť do úzadia a odovzdať „kormidlo“ inému.

VÝSKUM VODCOVSKÝCH CHARAKTERISTÍK ÚSPEŠNÝCH LÍDROV

Na základe komparácie vodcovských vlastností publikovaných vo významných zahraničných literárnych zdrojoch je možné identifikovať spoločné charakteristiky úspešných lídrov, ktorými sú iniciatívnosť, rozhodnosť, vytrvalosť, originalita, odvaha a sebavedomie. V ďalšej časti príspevok opisuje, ako sa tieto základné charakteristiky lídrov prejavujú v reálnom pracovnom živote.

Uskutočňovanie zmien, vedenie ľudí k tvorivosti a inováciám sa spája s vodcovskou charakteristikou **iniciatívnosti**. Iniciatívnosť sa prejavuje v tom, že človek nekoná len na rozkaz iných, ale sám, bez cudzích vplyvov neustále nachádza nové ciele a spôsoby ich dosahovania. Príkladom je František Ambrovics, ktorý vybudoval na Slovensku sieť malých zmluvných predajcov mrazených koláčikov a iného pečiva pod značkou Fornetti. Koncept značky si síce prenajal od maďarského pekára Józsefa Palástiho, no jeho rozvoj na Slovensku i v Česku je výsledkom jeho úsilia. Presadil sa aj vďaka neustálemu hľadaniu a zavádzaniu noviniek, pričom najviac nápadov a podnetov pre rozvoj svojho biznisu hľadá na výstavách a odborných konferenciách. Neustále pracuje na inováciách (napríklad po dvoch rokoch prešiel z čerstvého pečiva na mrazené) a v kríze vidí šancu na ešte rýchlejší rast: „*Krízové roky sú ťažké a práce máme viac, ale na druhej strane kríza tlakom na slabších hráčov dáva priestor na rast. Keď sa iní stiahli do seba, my sme investovali do nových produktov.*“ [17] Potvrzuje to aj Peter Fisk, riaditeľ londýnskej poradenskej firmy Geniuseorks: „*Kríza je skvelá príležitosť na rozvoj inovácií, lebo ak sme zúfalí, pracujeme tvršie a myslíme flexibilnejšie. Stredná Európa je podľa mňa jedným z najinovatívnejších regiónov sveta. Len tu chýba odvaha.*“ Kľúčový význam inovácií pre úspešný podnik potvrdzuje aj Pavol Uhrín, spoluzakladateľ konzervárne Novofruit SK. P. Uhrín kúpil spoločnosť v konkurze a oživil podnikanie, ktoré na Slovensku takmer vymizlo, lebo mu dominujú veľkí nadnárodní hráči s množstvom zdrojov na sezónny nákup surovín i dlhé preskladnenie hotových produktov. Hovorí, že bez dobrého obchodu a s ním spojených inovácií výrobkov žiadna výroba neprežije. Novofruit SK sa začal špecializovať na perspektívnejšie výrobky s vyššou pridanou hodnotou, no zároveň ich ponúka v čo najširšom sortimente. Do zahraničia vyváža firma takmer 40 percent produkcie.

Vladimír Levársky, zakladateľ spoločnosti OMS, ktorá sa špecializuje na výrobu svetidiel, poukazuje na to, že celý svetlársky biznis sa v posledných rokoch neuveriteľne zrýchlil. Hovorí, že „*teraz už dvojnásobne platí, že nevyhrávajú veľkí nad malými, ale rýchlejší nad pomalšími, kvalitnejší nad menej kvalitnými, odvážnejší nad menej odvážnymi a tí, ktorým záleží na dizajne nad tými, čo ho zanedbávajú*“ [18]. V. Levársky sa preto domnieva, že v budúcnosti budú viac svetlá vymýšľať a dizajnováť, ako ich vyrábať. Iniciatívnosť je u lídra nevyhnutná nielen pri strategickom premýšľaní o budúcnosti podniku, ale aj v každodennej operatívnej činnosti. Potvrzuje to generálny riaditeľ IT spoločnosti PosAm Marián Marek: „*Pokiaľ sa stane vážny problém, nestojím opodiaľ, ale snažím sa aktívne prispieť k tomu, aby sme ho čím skôr vyriešili.*“ [19]

S charakteristikou iniciatívnosti veľmi úzko súvisí aj **rozhodnosť**. Úspešní lídri sú schopní rozhodovať samostatne a zodpovedne a následne rozhodnutia dôsledne realizujú v činnosti. Rozhodnosť sa osobitne výrazne prejavuje v zložitých situáciách, keď je konanie späté s rizikom a treba voľiť jednu z niekoľkých alternatív. Viliam Matušek, dlhoročný generálny riaditeľ Baliarní obchodu Poprad, sa považuje za rozhodného človeka: „*Ťažké rozhodnutia mi nikdy nerobili problém. Ak som bol s nejakým zamestnancom nespokojný, povedal som mu to do očí.*“ [20] Z vedúcich postov v podniku po pochybeniach už preradil na robotnícke miesta aj bratranca, bratovho zaťa či jedného z najlepších priateľov. V. Matušek to vysvetľuje takto: „*Za poriadnu prácu odmením a veľa ľudí sa u nás dostalo zdola až do vedenia. Ale ak niekto pochybí, rýchlo to ide aj opačným smerom.*“ [20] Na manažérske posty si vyberá takmer výlučne ľudí z firmy. Napríklad novým výrobným riaditeľom by sa mal stať mladý pracovník, ktorý začínal ako skladník. V podniku, ktorý si musí kupovať ľudí zvonku, podľa neho nie je nič v poriadku.

Rozhodnosť znamená aj schopnosť bez váhania prebrať na seba zodpovednosť za rozhodnutie, konať rýchlo a v správny čas. Príkladom je situácia, ktorá nastala u tlačných médií. V čase, keď mnohí vydavatelia tlače museli po rokoch pokusov uznať, že reklama z internetu nikdy nevyhradí výpadky z odchádzajúcej inzercie v tlači, prišiel Tomáš Bella so svojimi kolegami s úplne novým nápadom, ako „vytiahnuť“ peniaze od čitateľov navyknutých na to, že na webe je všetko zadarmo. Nápad spolpatnenia internetového obsahu vytvorením jedného systému Piano Media pre viaceré konkurenčné médiá nepovažuje T. Bella za svoj. Túto myšlienku „nadhodil“ riaditeľ jednej online reklamnej spoločnosti, no projekt ďalej nerozvinul. „*V tej chvíli som vedel, že musím zanechať všetko ostatné, čo som plánoval. Bol to taký dobrý nápad, že ak to nespravíme my, nespraví to nikto*“ [21], hovorí líder, ktorý konal rýchlo a v správny čas.

Top lídri preukazujú vysokú úroveň vytrvalosti, prekonávajú závažné prekážky, pritiaľnu k organizácii oddaných ľudí, ovplyvnia skupiny ľudí k dosiahnutiu cieľov a zastávajú kľúčové úlohy pri usmerňovaní spoločnosti počas kritických epizód jej histórie. Vytrvalosť sa prejavuje v tom, že líder neustupuje pri dosahovaní vytýčeného cieľa ani napriek mnohým neúspechom a prekážkam, ale ich prekonáva. Rastislav Brenčíč, country manažér logistickej firmy DHL Freight pre Slovensko a región Afriky o sebe hovorí, že jeho náturou je nikdy sa nevzdať. V afrických krajinách, kde je legislatíva a byrokracia viac brzdu ako motorom podnikania, to platí dvojnásobne: „*Keď to nejde sprava, skúsím zľava. Ak nie tak, skúsím zhora, zdola. Až kým neúspejem. Som ochotný ísť až na hranu. Nestačí mi povedať nie dva- ani trikrát.*“ [22] Vladimír Levársky, zakladateľ spoločnosti OMS, najväčšieho výrobcu svetidiel v strednej a východnej Európe, je príkladom človeka, ktorý chce byť najlepší v tom, čo robí. Dokonale ovláda umenie obchodu. Je viac obchodník a marketér ako technik. Jeho firma je dlhodobo úspešná, a to predovšetkým v medzinárodnom meradle. Zameriava sa aj na vývoj nových technológií a vo svojom regióne je významným zamestnávateľom. Základnú stratégiu biznisu má V. Levársky formulovanú až nečakane jednoducho a jasne: „*Chcem firme zabezpečiť dlhovekosť.*“ Ak chce líder presvedčiť svoje okolie o tom, že akákoľvek zmena má zmysel, musí byť vytrvalý, konzistentný a nestrácať vieru v seba samého a v to, že daná inovácia je nevyhnutná.

Potrebu vytrvalosti v ťažkých podnikateľských časoch potvrdzuje aj Andreas Tostmann, predseda predstavenstva Volkswagen Slovakia, ktorý počas krízy musel zavádzať opatrenia, ako čiastočne vyradiť ľudí z práce. Do slovenských podmienok spoločnosť zaviedla napríklad

flekikonto, teda systém sporenia neodpracovaných hodín do budúcnosti. A. Tostmann zdôrazňuje, že pri riešení krízových situácií je dôležité „nie brať a vyhadzovať ľudí, ale držať ich a riadiť biznis aj v ťažkých časoch“. Zároveň sa vo Volkswagen zaviedli racionalizačné opatrenia, zlepšenia v produktivite a efektívnosti. „Musíme sa stále zlepšovať, len to v očiach vedenia koncernu zavádza“ [23] hovorí A. Tostmann.

Sebadôvera je charakteristikou, ktorá pomáha byť lídrom. Ide o schopnosť byť si istý svojimi vlastnými kompetenciami a zručnosťami. Zahŕňa sebaúctu, sebadôveru a presvedčenie, že aj jeden človek môže veci zmeniť. Vodcovstvo znamená ovplyvňovanie iných sú vhodne a správne. Ivan Štefunko, predseda predstavenstva Neulogy Ventures, ktorá spravuje technologické fondy pre slovenské start-upy a inovatívne firmy, na otázku ako efektívne motivovať ľudí odpovedal: „Viem ľudí presvedčiť na víziu, ktorú mám. Zaujímam sa o výsledok, nie postup. Chcem od kolegov, aby veci venovali čas, poriadne ju zanalyzovali a mne priniesli iba výstup na rozhodnutie, dôverujem im. Vela vo firme diskutujeme, svoje nápady a rozhodnutia obhajujeme pred ostatnými, čím si ich potvrdíme alebo vyvrátime.“ [24]

V. Matušek, generálny riaditeľ Baliarní obchodu Poprad, zdôrazňuje význam sebadôvery vodcu najmä pri rokovaní s obchodnými reťazcami. Po prudkom skoku cien surovej kávy baliarne zdvihli ceny kávy až o tretinu. „Bolí sme striktní, avšak inak to ani nejde. Na všetky listingy a poplatky pre obchodníkov treba najprv zarobiť. A to s nízkymi cenami nie je možné“ [20].

Sebavedomie je dôležité aj pri výchove nových generácií talentov či príprave možných nástupcov. Marián Marek, šéf a spolujaditeľ firmy PosAm sa domnieva, že „v okolí lídra musia vyrastať ľudia, ktorí sú schopní niesť zodpovednosť. Ak podnik z hľadiska znalostí a štruktúry dokáže fungovať aj bez lídra, považuje to M. Marek za potvrdenie lídrových schopností. Vysvetľuje: „Jedna vec je manažovať firmu, kde ste centrom všetkého diania a bez vás sa tam neudeje nič. Je veľký problém posunúť firmu tak, aby dobre fungovala aj bez toho, kto ju rozbiehal.“ [19]

Originálnosť je hnacou silou vodcovstva, pretože poháňa ľudí vpred. Vodcovia tvoria veci, ktoré predtým neexistovali. Robia to tak, že dávajú víziu niečoho, čo by sa mohlo stať, no ešte sa nestalo. Dnešné časy prinášajú stále nové výzvy. Väčšina ľudí sa zmení, ale vodcovia ich musia vnímať ako príležitosť. Peter Kočalka, šéf Panta Rhei, sa domnieva, že celý marketing podniku postaveného na službách, je o inováciách. „Podnik musí prinášať veci, ktoré nie sú zabehnuté, zákazníkov v pozitívnom slova zmysle šokujú, donútia ich rozmýšľať a ísť tým smerom, ktorým chce líder.“ [25]

Michal Meško, spolujaditeľ klasického aj internetového kníhkupectva Martinus, experimentovanie považuje za dôležitú súčasť fungovania Martinusu: „Stále skúšame veci, pri ktorých nevieme, či vypália dobre alebo zle.“ Rád zlepšuje a buduje nové veci, čo dokazuje aj skutočnosť, že v súčasnosti má vo svojom mobilnom telefóne štyristo nápadov, ako zlepšiť predaj a komunikáciu so zákazníkmi. Svoje manažovanie považuje za „kombináciu intuície, nadobudnutých vedomostí a dnes už aj nejakých skúseností“ [26].

Vo firme 3M Česko, dcérskej spoločnosti globálneho technologického gigantu, sú inovácie prioritou šéfa Davida Vrba. Inovačné prostredie zabezpečujú zapájaním jednotlivých oddelení do inovácií v troch krokoch – generovanie nápadov, príprava a testovanie prototypov a spustenie nových biznisov. Organizujú tiež workshopy so zákazníkmi, kde hľadajú inovácie na vyriešenie ich problémov a dokážu vytvárať synergiu zo širokého portfólia tech-

nických a produktových riešení tejto spoločnosti, patriacej do špičky svetových inovatívnych firiem.

M. Šefčovič, šéf slovenskej Kofoly, vysvetľuje spôsob, ako v spoločnosti generujú nové nápady: „U nás sa do inovácií môže zapojiť každý zamestnanec. Absolútne každý. Dvakrát do roka máme inovačné dni a ktokoľvek si môže prihlásiť inováciu. Prechádzajú siom a najlepšie nápady ich autori predostierajú najužšiemu vedeniu. Teda aj receptná, ak má dobrý nápad, predstúpi s ním pred Jannisa Samarasa. Odobrené nápady potom dostane konkrétny manažér a už ich len zavádza do biznisu firmy. Sme neustále aktívni v akvizíciách i inováciách. Veríme v akčnosť.“ [27]

Lídri potrebujú **odvahu** na obhájenie smelých nápadov, ich realizáciu a uskutočnenie potrebných organizačných zmien. Zmeny a inovácie v akomkoľvek podnikaní sú nevyhnutné, pretože každé odvetvie sa mení a napokon zanikne. Ak bolo niečo úspešné v minulosti, nie je to zárukou úspechu v budúcnosti. „Nerobiť veci v dnešnom trende, ale v trende, ktorý príde. V ideálnom prípade v takom, aký vytvoríte. Je to ťažké odhadnúť a chce to dávku drzosti, zaťatosti a fanatizmu“ [28], hovorí Ľuboš Fellner, majoritný vlastník a šéf cestovnej kancelárie Bubo Travel Agency, ktorá od štartu zákazníkom neponúkala klasiku s ležaním pri mori, ale dobrodružné zájazdy. Nepretržitý rast podniku je podľa neho výsledkom nápadov a inovácií. Bubo Travel Agency bola prvou cestovnou kanceláriou na internete, ako prvá zaviedla QR kódy v katalógoch. Za dôležité L. Fellner považuje, že namiesto zlacňovania zájazdov idú cestou zvyšovania zážitku či bonusov. „Nie je problém vybaviť dopravu a hotel, ale vybaviť zážitok, je know-how, ktoré od nás nikto nedokáže skopírovať.“ [28]

Podľa V. Levárskeho, šéfa výrobcu svetiel OMS, je odvaha spolu s pokorou a pracovitou základom úspechu. O úspechu vo svetlárskom biznise podľa neho rozhodujú emócie a jedinečnosť. Dôležité sú inovácie, kreativita, unikátne riešenia, ale najmä odvaha na ich realizáciu. Nevyhnutnosť odvahy potvrdzuje aj Marián Marek, generálny riaditeľ IT firmy PosAm: „IT trh dozrieva. Zákazníci pýtajú čoraz viac za menej peňazí a tomuto tlaku sa dá čeliť len čoraz vyššou efektívnosťou práce. Treba ísť do zložitejších, ale aj riskantnejších riešení, ktoré potrebujú inú poznatkovú bázu než riešenia pred desiatimi rokmi.“ [19] Zmeny prichádzajú obrovskou rýchlosťou a každé zaváhanie sa trestá. Robiť chyby je v súčasnosti menšie riziko, než nerobiť nič a čakať na to, ako to dopadne.

Marián Šefčovič, generálny riaditeľ spoločnosti Kofola, sa domnieva, že vlastníci mu dôverujú a cenia si na ňom aj odvahu realizovať nové riskantnejšie projekty. O jednej z najzložitejších výziev vo svojej kariére hovorí: „Ťažkou skúškou pre spoločnosť bolo, keď sme len krátko pred krízou rozbehli na Slovensku priamu distribúciu. Prestali sme spolupracovať s veľkoskladmi a konečných zákazníkov sme začali obsluhovať sami. Videli sme obrovský potenciál v tom, aby sme si sami postrážili kvalitu našich služieb od závodov až po reštaurácie, no bolo to aj mimoriadne riskantné. Stálo to nemalé štartovacie investície a bolo treba preškoliť našich ľudí. Ja som na to musel najprv presvedčiť celú firmu, lebo inak by sa to nepodarilo. Dnes z toho máme výrazné profity v podobe rastu našich dodávok do gastro segmentu.“ [27] Aktuálnou výzvou je plán rozšírenia Kofoly na Balkán, pričom najväčším cieľom M. Šefčoviča je vybudovať na Balkáne taký veľký biznis, aby sa blížil jej sile v Česku a na Slovensku.

DISKUSIA

Prostredníctvom skúmania vodcovských vlastností, vychádzajúc z hlavného cieľa a čiastkových cieľov, je možné skonštatovať, že najväčší vplyv na úspech majú tieto vodcovské vlastnosti a charakteristiky:

• INICIATÍVNOSŤ

Lídri prejavujú iniciatívnosť prostredníctvom výnimočnej angažovanosti, energie a neustáleho posunu vpred. Dôležité je tiež prevzatie iniciatívy, schopnosť realizácie nápadu a včasné konanie lídra. Nápad spoplatnenia internetového obsahu Piano Media nie je ideou Tomáša Bellu. Rozhodujúce bolo, že dokázal túto myšlienku zrealizovať v správny čas. František Ambrovics prejavil iniciatívnosť pri zavádzaní a rozvoji značky Fornetti na Slovensku, pričom je úspešný najmä vďaka neustálemu hľadaniu a zavádzaniu noviniek. Pavol Uhrín inicioval špecializovanie obchodu Novofrukt SK na produkty s vyššou pridanou hodnotou v čo najširšom sortimente. Vladimír Levársky potvrdil dôležitosť iniciatívnosti pri strategickom myslení o budúcnosti podniku, pričom sa domnieva, že v budúcnosti budú viac svetlá vymýšľať a dizajnovať než vyrábať.

• ROZHODNOSŤ

V súčasnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí sa lídri rozhodujú v podmienkach neistoty a neurčitosti. V turbulentnom prostredí je rozhodnutie založené na 80-tich percentách informácií doplnených prenikavou intuíciou často lepšie než čakanie na riešenie so 100% informáciami. „Kým zhromaždíte úplné informácie, svet sa posunie ďalej. Rozhodnutia nečakajú kým sa obraz vyjasní“ [6], myslí si Andy Grove, líder zo spoločnosti Intel. Vodcovia si uvedomujú dôležitosť neustálych zmien, rozvoja a inovácií pre dlhodobý úspech podniku. Z tohto dôvodu sa často domnievajú, že musia rozhodovať rýchlo, že premýšľanie nad rozhodnutím je náznakom slabosti. Bývalý starosta New Yorku Rudi Giuliani však odporúča, aby lídri rozhodnutia nerobili, kým nemusia. Zdôrazňuje, že schopnosť uvažovať a premýšľať nad výsledkami prv, než líder začne konať, je znakom sily a nie slabosti: „Jedným z najchúlostivejších prvkov rozhodovania je vyriešiť nie čo, ale kedy. Bez ohľadu na to, koľko času mám na prijatie rozhodnutia, nikdy sa nerozhodnem, kým nemusím. Keď stojím pred dôležitým rozhodnutím, vždy si predstavujem, ako sa každá alternatíva rozvinie. Počas tohto procesu sa nebojím viackrát zmeniť svoj názor. Mnohí lídri sú v pokušení rozhodnúť o niečom len preto, aby ukončili nepokoj vyplývajúci z nerozhodnosti. Čím viac času však má vodca na prijatie rozhodnutia, tým zrelšie a lepšie podložené by toto rozhodnutie malo byť.“ [6]

• VYTRVALOSŤ

Zmena sa neudeje za noc, nevšedné nápady nedosiahnu úspech na trhu okamžite a veľké vízie neskrnú náhle. Z tohto dôvodu lídri potrebujú vytrvalosť na získavanie nápadov, ich hodnotenie a preváranie reálnych činností.

Rastislavovi Brenčičovi sa osvedčila dôležitosť vytrvalosti najmä pri získavaní nových trhov a teritórií pre podnikanie. Vladimír Levársky je vytrvalý a konzistentný pri sprostredkovaní vízie budúcnosti spoločnosti OMS ostatným ľuďom. Andreas Tostmann zasa zdôraznil potrebu vytrvalosti lídra v ťažkých podnikateľských časoch (kríza). Existuje mýtus, ktorý hovorí, že ak líder načrtne svoju víziu a dokáže, že je správna, ľudia sa zrazu „postavia do radu“ a podporia ho. V skutočnosti je opak pravdou. Pozoruhodné vízie a originálne podnikateľské modely sa väčšinou stretávajú s odporom. Vyšliapať nový chodníček si vyžaduje sebadôveru. Uznaniu však často predchádza nepochopenie a poníženie.

ODVAHA

Najúspešnejší lídri reagujú proaktívne, sú priekopníkmi nových podnikateľských nápadov,

menia svoje odvetvia a svet okolo seba. Predpokladom pre to, aby vodca udržal krok s vývojom je odvaha opustiť dlhodobu zažité predstavy, flexibilita a ochota neustále sa učiť a meniť. Luboš Fellner odvážne založil cestovú kanceláriu, ktorá neponúka klasické, ale dobrodružné zájazdy. Marián Šefčovič prejavil odvahu v minulosti pri rozbiehaní priamej distribúcie na Slovensku a v súčasnosti pri rozširovaní Kofoly na Balkán. Marián Marek (PosAm) zdôraznil, že lídri sa musia odvážne púšťať do zložitejších a riskantnejších projektov, ak chcú v súčasnej dobe uspieť.

• SEBAVEDOMIE

Ak chce líder presvedčiť svojich spolupracovníkov, že akákoľvek zmena, inovácia, nový nápad má zmysel a môže byť úspešný na trhu, musí byť o správnosti tejto myšlienky sám presvedčený. Sebadôvera pomáha lídrovi aj pri rokovaniach s obchodnými partnermi. Zároveň je však dôležité, aby sebavedomie lídra neprerástlo do arogancie, obrovského osobného ega či egocentricnosti, čo by mohlo zabrániť výchove nových generácií talentov a príprave možných nástupcov.

• ORIGINALNOSŤ

Od lídrov sa vyžaduje, aby prichádzali s novými nápadmi a hľadali nové spôsoby riešenia problémov. Lídri narúšajú status quo, menia pravidlá, posúvajú limity a vytvárajú víziu budúcnosti, ktorá ešte neexistuje. Peter Kočalka kladie v podnikaní spoločnosti PantaRhei dôraz na odlišnosť s cieľom šokovať zákazníka. Rovnako Michal Meško považuje experimentovanie za dôležitú súčasť fungovania Martinusu. Nositeľom nových nápadov a ideí nemusí byť len osoba vodcu. Líder musí podporovať originalitu u svojich spolupracovníkov v podniku. Vodcovia dokážu ovplyvňovať tvorivosť, zmeny a inovácie vytvorením pracovného prostredia vedúceho ku generovaniu a implementácii nepreskúmaných a užitočných nápadov. Prikladom sú inovačné dni v spoločnosti Kofola, kde každý zamestnanec môže „prihlásiť“ svoju inováciu.

ZÁVER

Ukazuje sa, že úspech akéhokoľvek podnikania je v spojení osobnosti lídra, talentovaných ľudí okolo neho, poznania zákazníkov, znalostí inovačných metód, trendov v odbore, nových technológií a materiálov i ľudskej odvahy experimentovať. Tento príspevok sa zameria na výskum prvého z uvedených činiteľov, teda osobnostných predpokladov vodcu. Výsledkom realizovaného prieskumu je komparácia štúdií vodcovských vlastností a charakteristík, ktoré v súčasnom meniacom sa podnikateľskom prostredí môžu prispieť k úspechu a skvalitneniu podnikania a efektívnejším inováciám. Exaktné vymedzenie potrebných vodcovských charakteristík však nie je jednoduché. Existuje určitá skupina potrebných vlastností, ale každý z úspešných lídrov ju má inak namiešanú a inak svoje charakteristiky využíva. Preto zoznam šiestich uvedených charakteristík (iniciatívnosť, rozhodnosť, originalnosť, odvaha, vytrvalosť a sebavedomie) nemožno považovať za definitívny či nemenný, ale skôr inšpiratívny pre ďalší výskum v tejto oblasti.

LITERATÚRA

- [1] ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] AFUAH, A. 2003. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 456 s. ISBN 0-07-288364-2.
- [3] BRYMAN, A.: *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992. 336 s.
- [4] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [6] DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
- [7] GEORGE, B. 2003. *Authentic leadership*. 1. Vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. 218 s. ISBN 0-7879-6913-3.
- [8] KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A. 1991. Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 1991, č. 5, s. 48-60.
- [9] MANN, R.D. 1959. A review of the leadership between personality and performance in small groups. In: *Psychological Bulletin*, 1959, č. 56, s.241 -270.
- [10] MARLOWE, H. A. 1986. Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. In: *Journal of Educational psychology*, 1986, č. 78, s. 52–58.
- [11] NORTHOUSE, P.G. 2012. *Leadership: Theory and practice*. 5. Vyd. California: Saga Publications, Inc, 2012. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
- [12] STOGDILL, R.M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In: *Journal of Psychology*, 1948, č. 25, s. 35 -71.
- [13] STOGDILL, R.R. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974. 259 s. ISBN 002931660X.
- [14] ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K.: *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.
- [15] YUKL, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13815714-2.
- [16] ZACCARO, S. J. Organizational leadership and social intelligence. In *American Psychologist*, 2007, č. 62, s. 6-16.
- [17] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/nominacie-manazer-roka-2011-frantisek-ambrovics.html>
- [18] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/nominacie-manazer-roka-2009-vladimir-levarsky.html>
- [19] <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2014/cislo-38/meta-ak-firma-funguje-aj-bez-vas.html>
- [20] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/nominacie-manazer-roka-2011-viliam-matusek.html>
- [21] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/tomas-bella-2.html>
- [22] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/rastislav-brencic.html>
- [23] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/nominacie-manazer-roka-2009-andreas-tostmann.html>
- [24] <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2014/cislo-33/nemam-rad-mikromanazment.html>

- [25] <http://profit.etrend.sk/dennik/uspesna-firma-postavte-ju-na-etike.html>
- [26] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/nominacie-manazer-roka-2011-michal-mesko.html>
- [27] <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2014/cislo-39/co-treba-ak-chcete-preskocit-aj-koncerny.html>
- [28] <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/podnikatelom-roka-je-lubos-fellner-z-bubo-travel.html>

KONTAKT

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

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Poznámka recenzenta:

Rozsiahly prehľad charakteristík úspešných vodcov analyzovaný v recenzovanom článku, predovšetkým z anglosaskej literatúry, je síce veľmi zaujímavý, ale nie komplexný a systémový. Nezhŕňa analýzu všetkých tých osobnostných vlastností lídrov, ktoré by mali viesť k riešeniu prehlbujúcej sa globálnej krízy vyúsťujúcej k zvyšovaniu bohatstva malej skupiny bohatých a zvyšujúceho sa počtu chudobných ľudí. Jednotliví autori charakterizujúci vodcov a vodcovstvo, či už vlastníkov firiem alebo bohatých investorov, temer vôbec nekladú dôraz na osobnostnú vlastnosť charakteru i ďalšie ľudské vlastnosti, ktoré by mali byť rozhodujúce pri ďalšom budovaní humánne orientovanej spoločnosti. Ako by všetci autori v recenzovanom článku zastávali názor, že pre dlhodobý udržateľný rozvoj ľudskej civilizácie je rozhodujúci liberálny trhový mechanizmus, ktorý vyrieši problémy súčasnej globálnej krízy. Je zaujímavé, že osobnostné vlastnosti známeho švajčiarskeho psychológa Carla Gustava Junga, ktoré by mali byť východiskom pre ďalší humánny rozvoj ľudskej spoločnosti, autori skúmajúci vodcovské charakteristiky lídrov obchádzajú. Nielen pri výrobe a rozdeľovaní produktov (tovarov a služieb), ale aj spravovaní globálnych korporácií, nadnárodných inštitúcií, spravovaní štátov, regiónov a miestnych municipalít.

MANAŽMENT PODNIKANIA

Význam jasnosti cieľov, ktoré sa majú dosahovať manažmentom je dobre známa. Často sa pri tom nesprávne chápu, len súvislosti s podnikaním. Skutočnosť je však taká, že vytyčovanie, dosahovanie i hodnotenie cieľov sa viaže na každý variant realizovaného manažmentu, a to bez ohľadu na to, akú orientáciu má. Uvedenej stránke napomáha uplatňovanie metódy MBO t.j. manažment podľa cieľov. Pripomíname jej vlastnosti i spôsob uplatnenia.

MANAŽMENT PODĽA CIEĽOV (MBO - MANAGEMENT BY OBJECTIVES; FÜHRUNG DURCH ZIELSETZUNG; GESTION PAR LES BUTS; UPRAVLENIJE DLJA CELEJ; VEZETÉS CÉLOK KITÜZÉSE RÉVÉN)

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

ABSTRAKT: Aké má vlastnosti manažment podľa cieľov, čo sú jeho prednosti a zápory, aký je odporúčania hodný spôsob uplatnenia, ako pracovať s metódou manažmentu podľa cieľov, ukážka praktického príkladu na malom podniku – mliekareň.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: manažment podľa cieľov, postupy uplatnenia, postupy aplikácie,

ABSTRACT: What are the characteristics of management by objectives, what are its advantages and disadvantages, which is commendable manner of application, how to work with the method of management by objectives, demonstration of practical example for a small business – dairy.

KEYWORDS: management by objectives, methods of application, application procedures,

CHARAKTERISTIKA METÓDY MANAŽMENT PODĽA CIEĽOV

Manažment podľa cieľov predstavuje ucelený manažérsky systém, ktorý prepája rozličné činnosti v inštitúcii (podniku), do efektívneho výsledného pôsobenia všetkých jej organizačných článkov (zložiek) až jednotlivcov, vedúceho k žiadanému, nárokovanému, sledovanému, cieľu. Považuje sa za manažérsky systém, ktorý umožňuje zlepšiť nástroje plánovania, kontroly a motivácie pracovníkov. Je teda aj nástrojom hodnotenia manažérov i výkonných pracovníkov na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry inštitúcie (podniku). Manažment podľa cieľov je manažérsky spôsob, ktorý využíva prednosti jednotlivých pracovníkov (odbornosť, sklony, poznatky, zručnosť a pod.) takým spôsobom, že im udáva presný smer očakávaného, žiaduceho snaženia cieľ, ktorého dosiahnutie vyžaduje uplatniť aj tvorivú tímovú prácu. Je synchronizovaný s cieľom útvaru, v ktorom pracovník pôsobí, taktiež s cieľmi inštitúcie (podniku), ktorý nadväzuje na rozvojové ciele krajiny, resp. regiónu. Túto metódu možno použiť v inštitúcii (podniku) ako celku, ale aj samostatne v jej jednotlivých sekciách,

úsekoch, útvaroch, samostatných i nesamostatných organizačných článkoch. *Manažment podľa cieľov* (podľa jeho tvorca P. Druckera, USA, - 1956) je veľmi účinnou metódou manažmentu s rozsiahlou úspešnou aplikáciou v rozličných inštitúciách (podnikoch) na celom svete.

Koncepcne sa viaže na tento sled :

CIELE => STRATÉGIE => ŠTRUKTÚRY => KULTÚRY => METÓDY => KONANIE

OBLASŤ POUŽITIA

V rámci inštitúcií, podnikov, či korporácií so ziskovou, tak aj verejnoprospešnou (neziskovou) orientáciou. *Manažment podľa cieľov* možno uplatniť vo všetkých situáciách, procesoch a objektoch, uplatňujúcich alebo potrebuje manažment.

KLADY A ZÁPORY APLIKÁCIE

KLADY:

- zvyšuje harmóniu aktivít útvarov a jednotlivcov v inštitúcii (firme),
- zvyšuje celkový výkon, efektívnosť a produktivitu,
- napomáha decentralizácii a delegácii v rámci štruktúry inštitúcie (firmy), ako aj vymedzovaniu zodpovednosti,
- hodnotenie pracovníkov a organizačných článkov inštitúcie (firmy) orientuje na dosahované výsledky,
- vytvára vhodný rámec pre rozvoj dobrých vzťahov medzi útvarmi, vedúcimi a pracovníkmi inštitúcie (firmy), upriamuje ich pozornosť na priority,
- podporuje participáciu v manažmente a tímovú prácu, rozvíja zdokonalenú komunikáciu medzi pracovníkmi, manažérmi a útvarmi inštitúcie (firmy),
- spresňuje systém odmeňovania orientovaného na zásluhy o dosiahnuté výsledky, uľahčuje hodnotenie výsledkov na všetkých úrovniach štruktúry inštitúcie (firmy).

ZÁPORY:

- zavedenie a uplatňovanie tejto manažérskej metódy je veľmi náročné, je potrebné sa systematicky zaoberať s upresneniami a zdokonaleniami, čím narastá prácnosť,
- výsledky z aplikácie metódy sa v praxi inštitúcie (firmy) prejavujú len veľmi pomaly a postupne,
- vymedzené ciele môžu v určitých prípadoch pôsobiť na zníženie flexibility v situačnom konaní jednotlivcov, skupín i útvarov inštitúcie (firmy),
- pri nedôslednom a nepremyslenom vymedzovaní cieľov môže dôjsť k ich vzájomným protirečeniam,
- metóda kladie dôraz na kvantitatívne vyjadrenia cieľov, aby sa dali merať, čím sa sťažuje jej uplatnenie.

POSTUP POUŽITIA (ALGORITMUS)

- a) Vytýčenie cieľov;
- b) Plánovanie spôsobu dosiahnutia cieľov;
- c) Kontrola priebehu dosahovania cieľov;
- d) Systém periodických previerok postupu dosahovania cieľov;
- e) Konečné hodnotenie výsledkov, ktoré sa dosiahli.

a) VYTÝČENIE CIEĽOV

Osvedčilo sa vymedziť ciele na troch organizačných hierarchických úrovniach v inštitúcii (podniku). Na najvyššej úrovni sú dlhodobé ciele a nadväzná strategické plány. V súvislosti s tým je nevyhnutné pokúsiť sa o odpoveď na otázky, ako sú napr:

- * Aká sme inštitúcia (podnik)?
- * Akí by sme mali byť?
- * Aké sú naše funkcie?
- * Kto je naším klientom?

Na strednom stupni manažmentu inštitúcie (podniku) sa vymedzujú operačné zámery a ciele (nadväzujú na strategické, od nich sú odvodené a dávajú predpoklad na ďalšiu dezagregáciu až na najnižšiu úroveň v organizačnej štruktúre inštitúcie (podniku)).

Na najnižšom stupni manažmentu ide o určenie cieľov hierarchicky najnižšie postaveným organizačným útvarom a jednotlivcom.

Operačné ciele inštitúcie (podniku) by mali obsahovať predovšetkým ciele v týchto oblastiach:

- 1.) Realizácia výsledkov hlavnej činnosti (napr. výroba, služby, umelecká produkcia a pod., m.i. aj otázky distribúcie, servisu, reklamy, propagácie a pod.).
- 2.) Rozvojové inovácie chápané komplexne (výrobkov, technológií, organizácie, inovácie v sociálnej oblasti a pod.).
- 3.) Sociálny rozvoj a zdroje pracovných síl, so zameraním až na postoje k práci, medziľudské vzťahy, starostlivosť o kvalifikačný rast pracovníkov, stimulácia, výkonnosť vedúcich pracovníkov a pod.).
- 4.) Technický rozvoj a zdroje technických prostriedkov.
- 5.) Finančné zdroje a rozvoj ekonomickej efektivity.
- 6.) Dosahovaná a žiaduca úroveň produktivity práce s porovnaním so svetovými parametrami dosahovanými v oblasti, v ktorej inštitúcia (podnik) pôsobí.
- 7.) Funkcia, postavenie inštitúcie (podniku) a očakávania jej okolia od nej.
- 8.) Hodnotenie efektívnosti fungovania pomocou zvolených kritérií, parametrov a ukazovateľov.

Uvedené oblasti sa rozkladajú do cieľov určených pre nižšie organizačné stupne (kaskády). Týmto sa zjednocuje úsilie horizontálnych i vertikálnych útvarov, ktoré si inštitúcia (podnik) pre splnenie svojich cieľov vytvorila. Sem zahrňame aj ciele jednotlivcov a to od vrcholu kaskády až po jej základňu.

Základňu "kaskády" cieľov tvoria individuálne zámery a ciele jednotlivých útvarov, vedúcich pracovníkov – manažérov a pracovníkov príslušného organizačného článku (útvaru).

Postup praktického uplatnenia v prípade určitého jednotlivca, alebo menšieho organizačného útvaru môže byť takýto :

- a) Rozbor a spresnenie pracovnej náplne (s vymedzením kľúčových funkcií a činností);
- b) Vlastné vytyčenie cieľov (treba dodržať spoluúčasť plníteľa úloh viažucich sa na dosahovanie cieľov);
- c) Písomné rozpracovanie vytyčených cieľov (dáva možnosť spresnení po horizontále i vertikále organizačnej štruktúry inštitúcie (podniku), aby sa predišlo protichodným cieľom), umožňuje „mať formuláciu cieľov vždy poruke“, uľahčuje kontrolu i hodnotenie konečných výsledkov, vylučuje spory o tom, „čo sa vlastne chcelo?“

Pri formulácii cieľov sa odporúča manažérom, aby v spolupráci so svojimi spolupracovníkmi, pre ktorých sa ciele rozpracovávajú, dodržali tieto pravidlá:

- ciele určovať rozkazovacím spôsobom (vykonať, zlepšiť, zaviesť a pod.),
- dodržať zásadu ich merateľnosti (kvantifikácia, nadväzná hodnotenia),
- určiť časovú platnosť,
- vyjadriť ich jasne, konkrétne a zrozumiteľne,
- majú byť dosiahnuteľné, ale pri zvýšenom úsilí,
- majú sa orientovať na výsledok, ktorý sa má dosiahnuť,
- „Kaskáda cieľov“ musí byť v harmonickom súlade,
- počet cieľov pre jeden útvar resp. jednotlivca by nemal byť väčší ako päť, treba ich usporiadať do poradia podľa dôležitosti,

b) PLÁNOVANIE SPÔSOBU DOSIAHNUTIA CIEĽOV

Ciele vyjadrujú to, čo je žiaduce, to, čo sa očakáva, že sa dosiahne. Neurčujú postup, akým sa má zabezpečiť ich dosiahnutie. Odpoveď na túto otázku rieši plánovanie spôsobu dosahovania cieľov. Možno ho zostaviť takýmto postupom:

- vychádzať z toho, čo sa má dosiahnuť,
- vymedziť hlavné činnosti, ktoré sú preto potrebné,
- analyzovať kritické vzťahy medzi hlavnými činnosťami (môže ísť napr. o protichodné vzťahy, napr. zvyšovať produkciu čím sa zvýšia exhaláty pritom zdokonaľovať ochranu životného prostredia),
- vyjasniť úlohy, vzťahy a určiť základnú zodpovednosť za každú činnosť,
- rozložiť hlavnú činnosť na čiastkové a usporiadať ich do poradia podľa časovej osi,
- vymedziť doplnkové prostriedky a zdroje pre každú činnosť v súvislosti s potrebami viažucimi sa na dosahovanie cieľov,
- preveriť obsahový, časový súlad, súlad v zdrojoch a prostriedkoch z hľadiska priebehu realizácie činností vedúcich k dosiahnutiu cieľa.

c) KONTROLA PRIEBEHU DOSAHOVANIA CIEĽOV

Hlavná váha kontroly je na tom, kto vymedzil, zadal, určil potrebu dosiahnuť príslušné ciele. To znamená, že hlavná váha je na autoregulatívnej autokontrole (sebakontrole). Uprednostňuje sa vnútorný systém pred vonkajším kontrolným systémom. Významnú rolu v tom hrajú manažéri, ktorí vykonávajú kontrolu menej formalizovanými cestami. (Pozor! Nesmie sa dovoliť, aby sa z kontroly stal administratívno-byrokratický systém pri uplatňovaní tejto metódy, pretože by sa to priecilo podstate a princípom tejto participatívnej metódy manažmentu.)

d) SYSTÉM PERIODICKÝCH PREVIEROK POSTUPU DOSAHOVANIA CIEĽOV

Nejde o klasický manažérsky akt, ale o to, že manažéri určia termíny, kedy sa súborne zhodnotia dosiahnuté medzivýsledky. Vzhľadom na to, že priebežne sa zúčastňujú činností, poskytovania pomoci, konzultácii a pod., previerka predstavuje partnersky dohodnutý časový bod, v ktorom sa prehodnotí celkový stav, vrátane systémových väzieb pri napredovaní k dosiahnutiu vytyčeného cieľa.

e) KONEČNÉ HODNOTENIE VÝSLEDKOV KTORÉ SA DOSIAHLI

Nastáva vtedy, keď sa cieľ dosiahol. Ak jeho vytyčenie bolo správne, vhodne vymedzené, potom výsledné hodnotenie je veľmi rýchle. V prípade odchýlok, resp. východiskových nepresností treba konečné hodnotenie výsledkov adekvátne metodicky pripraviť. Zavedenie a trvalé uplatnenie manažmentu podľa cieľov si nárokuje asi 2 až 4ročné obdobie

trpezlivého a dôsledného zavádzania, vylepšovania a zžitia sa s touto metódou v praxi, a to nielen manažermi, ale aj ďalšími spolupracovníkmi pôsobiacimi v inštitúcii (podniku).

Odporúča sa pre úspešné uplatnenie manažmentu podľa cieľov:

- 1) Vytýčovať náročné ciele, ktoré majú v sebe iskrú zaujímavosti pre tých, ktorí budú zabezpečovať ich dosiahnutie (motivačnosť cieľov!)
- 2) Zabezpečiť neustále spätnoväzbové, komunikácie, aby sa dali spraviť korekcie vo vytyčených cieľoch, väzbách medzi jednotlivými i spôsobom ich dosiahnutia. Spätnoväzbovosť sa týka systému: manažér a útvary, resp. jednotlivci, ktorí sa s ním podieľajú na dosahovaní určitých cieľov.
- 3) *Previazať systém manažmentu podľa cieľov s hodnotením pracovníkov, ako aj so systémom odmeňovania (najmä pokiaľ ide o pohyblivú zložku, benefity a kritériá, podľa ktorých sa určuje jej výška).*
- 4) Metodicky dobre pripraviť „Ako sa cieľ dosiahne?“, t. j. ide o dokonalosť plánovania spôsobu dosahovania cieľov (metodika).
- 5) Pracovníkov treba školiť systematicky, aktívnymi formami v spôsobe uplatňovania systému manažmentu podľa cieľov. V rámci školení vysvetliť aj pozadie vzniku vytyčených cieľov i spôsob ich dosiahnutia.
- 6) Pri konkrétnej realizácii činností manažérov vedúcich k cieľom treba zdôrazniť koordináciu medzi útvarmi navzájom, jednotlivcami navzájom, medzi útvarmi a jednotlivcami, teda ide o koordináciu komponentov zúčastňujúcich sa tohto systému.
- 7) Nepripustiť uplatňovanie administratívnych, formalistických, byrokratických a pod. prístupov.

ALGORITMUS APLIKÁCIE

1. Postupmi kreatívnej tímovej práce sa definuje ústredný cieľ inštitúcie (podniku).
2. Vytvorí sa dokumentácia pre získané definičné vymedzenia (napr. zhromaždením stanovísk manažérov a expertov podľa dopredu zostaveného dotazníka).
3. Syntézou stanovísk a postrehov zo získanej dokumentácie sa ciele spresnia a prehlásia sa za základ ďalších, nadväzných prác. (Zatiaľ ešte nehovoríme o konečnom rozhodnutí, keďže „práce sú v behu“ a v ich rámci bude ešte dochádzať k spresneniam.)
4. Ústredný cieľ inštitúcie (podniku) sa dezagreguje na jeho jednotlivé organizačné články (presne podľa existujúcej organizačnej štruktúry, resp. až po vykonaní organizačno-štruktúrného auditu).
5. Vytvorí sa definície cieľov jednotlivých organizačných článkov. Vznikne kaskáda cieľov.
6. Odstráni sa duplicity, protirečenia a neprepojenosti cieľov.
7. Spätnoväzbovo sa posúdi parametrizácia cieľov, ich metrika a metódy hodnotenia kladných i záporných výsledkov, ku ktorým dôjde pri ich praktickom dosahovaní. Vytvorí sa systém hodnotenia dosiahnutých výsledkov.
8. Definované ciele vnútro inštitucionálnych (vnútro podnikových) článkov sa ďalej dezagregujú na nižšie zložky tak, aby na základni vzniknutej štruktúry mohli byť jednotliví spolupracovníci inštitúcie (podniku), resp. ich menšie skupiny.
9. Na takto vytvorenú dezagregáciu sa pre jednotlivých pracovníkov, resp. skupiny pracovníkov a vnútro inštitucionálne útvary určia princípy odmeňovania (vlastná mzda, príplatky, odmeny a prémie, benefity a.i.)

10. Dopracujú sa väzby na vnútro inštitucionálne organizačné a manažérske akty (t.j. vnútro inštitucionálne regulatívy, pravidlá a pod.).
11. Rozhodne sa o oficiálnom nábehu uplatňovania *Manažmentu podľa cieľov* v inštitúcii a určia sa povinnosti, zodpovednosť a ďalšie pracovné náležitosti útvaram a jednotlivcom.
12. Priebežne sa hodnotia výsledky z aplikácie *Manažmentu podľa cieľov* a realizujú sa žiaduce zdokonalenia a zlepšenia. Neustálou postupnosťou sa vytyčujú ďalšie ciele po dosiahnutí predchádzajúcich. Ide o kontinuálny proces pri uplatňovaní tejto metódy.

PRÍKLAD:

INŠTITÚCIA (PODNIK): “MLIEKÁREŇ”

Uvádame praktický príklad orientovaný na ukážku “kaskády cieľov” v inštitúcii (podniku). (Formulácie nie sú konečné, ide o tretiu iteráciu vymedzenia cieľov. Nárokuje sa ešte dopracovanie najmä v oblasti kvantifikácie a spôsobu hodnotenia výsledkov)

ZÁKLADNÉ POSLANIE FIRMY:

SPROSTREDKOVAŤ OBYVATEĽSTVU JEDNU ZO ZÁKLADNÝCH ZLOŽIEK VÝŽIVY, SPOČÍVAJÚCU NA BÁZE SPRACOVANIA MLIEKA TAK, ABY SA ZDRAVIU-POZITÍVNE ZMENILA ŠTRUKTÚRA A KULTÚRA JEHO STRAVOVANIA.

- Platnosť cieľa sa uvažuje do roku “QZ”, t.j. pre obdobie cca 7 rokov;
- V základnom poslaní sa neuvádzajú poslania doplnkové (napr. pôsobenie na kapitálovom trhu, náležitosti spojené s oblasťou sociálnou, technického rozvoja, marketingu, a pod.), neuvádzajú sa ani poslania alternatívne (napr. v iných oblastiach výroby - napr. sušení ovocia, servisu - napr. v doprave, údržbe a pod.);
- Spôsob hodnotenia : *Prostredníctvom prepočtu parametra : RENTABILITA v kombinácii so štatistickým hodnotením štruktúry spotreby mliečnych výrobkov.*

ÚSTREDNÝ STRATEGICKÝ CIEĽ:

STAŤ SA VYHLADÁVANOU ŠPIČKOVOU FIRMOU V ODBORE SVOJHO PODNIKANIA PRE VYSOKÚ ÚROVEŇ VÝKONOV PONÚKANÝCH SVOJEJ KLIENTELE.

- *Platnosť cieľa sa vymedzuje nad horizont roku “QZ”, uvažuje sa o období vyše 7 rokov!*
- Spôsob hodnotenia: porovnávaním výkonov firmy ako celku za 6 mesačné obdobia, v hodnotovom vyjadrení (spracúvanie kumulatívne, grafickým vyjadrovaním trendov; alternatívne aj prostredníctvom zmien v objeme realizácie výkonov u vybraných klientov (opätovne s kumulatívnym grafickým spracovaním s postihnutím vývojových trendov); vyhľadávanosť sa prejavuje zvyšujúcim sa trendom záujmu.
- Zvýšenie predaja => priemet do zmien v hodnote realizovaných výkonov; dokonalosť výkonov po stránke kvality, sortimentu, pružnosti dodávok, termínová dochvilnosť, cena, kultúra sprostredkovania predaja,...
- *Potreba zakomponovať aj výsledky z analýz konkurencie, ktorých systematizácia vypracúvania sa má stať náležitosťou “subcieľov” a úlohou útvaru, ktorému sa tieto práce zveria.*
-

ÚSTREDNÝ KOMERČNÝ CIEĽ:

EUROPSKÝMI PARAMETRAMI HODNOTENÝM SPÔSOBOM SPROSTREDKOVAŤ SVOJE VÝKONY KLIENTELE, ZVYŠOVAŤ ICH ROZSAH A EFEKTIVITU.

- Platnosť vymedzenia cieľa sa ohraničuje do roku "YZ", t.j. na 3,5 roka.
- Európske parametre sa definujú: doplnkovo k dokonalosti výkonov (vymedzenie v strategickom ciele), postupom realizácie ponukovej komunikácie, plnením dodávkových termínov, kultúrnosťou obalu a jeho hygienickými funkciami, poskytovaním doplnkových služieb.
- Potreba vymedziť rozsah, obsah, formu, podmienky a postupnosť poskytovania doplnkových služieb.

ÚSTREDNÝ TECHNICKO-VÝROBNÝ CIEĽ:

DO KONCA ROKU.... ROZŠÍRIŤ SORTIMENT VÝROBKOV Z TVAROHU, V ĎALŠÍCH ROKOCH ROZŠÍRIŤ VÝROBU KYSLOMLIEČNYCH VÝROBKOV, V ROKU PREJŤ NA TETRAPACK-BALENIE U KONZUMNÉHO Mlieka, PRIEBEŽNE ROZŠIROVAŤ A SPESTROVAŤ PONÚKANÝ SORTIMENT VÝROBKOV.

- Pre vyhodnocovanie sa nárokuje vypracovať samostatnú systematiku.
- Komplex zameraní treba podrobnejšie posúdiť a rozpracovať.

ÚSTREDNÝ SOCIÁLNY CIEĽ:

SYSTEMATICKY ZVYŠOVAŤ U PRACOVNÍKOV PODNIKU ICH HRDOSŤ NA PRÍSLUŠNOSŤ K PODNIKU, PREUKAZOVANÚ DOKONALOSŤOU PRACOVNÝCH VÝKONOV, PRI POSKYTOVANÍ NADŠTANDARDNÝCH PODMIENOK NA ICH PRÁCU.

- Kvalitatívne podmienky práce sa vymedzujú : neustálym zdokonaľovaním pracovných podmienok, nadštandardným spôsobom odmeňovania, možnosťou stáleho sebavzdelávania, participatívny spôsobom manažmentu, poskytovanými sociálnymi výhodami.
- Spôsob hodnotenia prostredníctvom vymedzení v kolektívnej zmluve.

ÚSTREDNÝ FINANČNO-KAPITÁLOVÝ CIEĽ:

V ROZPÄTÍ ROKOV DOSIAHNUŤ RENTABILITU VLASTNÉHO KAPITÁLU VO VÝŠKE ..%; NÁKLADOVOSŤ VO VÝŠKE ... %, PRENIKNÚŤ NA KAPITÁLOVÝ TRH SAMOSTATNÝM PODNIKANÍM NA ŇOM.

- Realizácia prepočtov:
 $RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU = \frac{\text{ČISTÝ ZISK}}{\text{VLASTNÝ KAPITÁL}}$;
 $NÁKLADOVOSŤ = \frac{\text{NÁKLADY CELKOM}}{\text{VÝNOSY CELKOM}}$;
- Vstup na kapitálový trh je samostatnou tematikou, ide o obchodovanie s akciami a strategické konania s kapitálom vrátane kapitálových pohybov samotného podniku;
- Časová platnosť sa vymedzuje do konca roka;

ÚSTREDNÝ INFORMATICKÝ CIEĽ:

VYPROJEKTOVAŤ, ZAVIESŤ A PREVÁDZKOVAŤ SYSTÉMOVO INTEGROVANÝ VNÚTRO-PODNIKOVÝ, STREDISKOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM S PREPOJENÍM NA MANAŽMENT PODĽA CIEĽOV S PREDPOKLADOM ADAPTÁCIE NA POŽIADAVKY "HOLDINGOVÉHO" TYPU USPORIADANIA ŠTRUKTÚRY A MANAŽMENTU PODNIKU.

- Časová platnosť sa vymedzuje do konca roka;
- Prieběžné hodnotenie možné cez formuláciu obsahu cieľa;

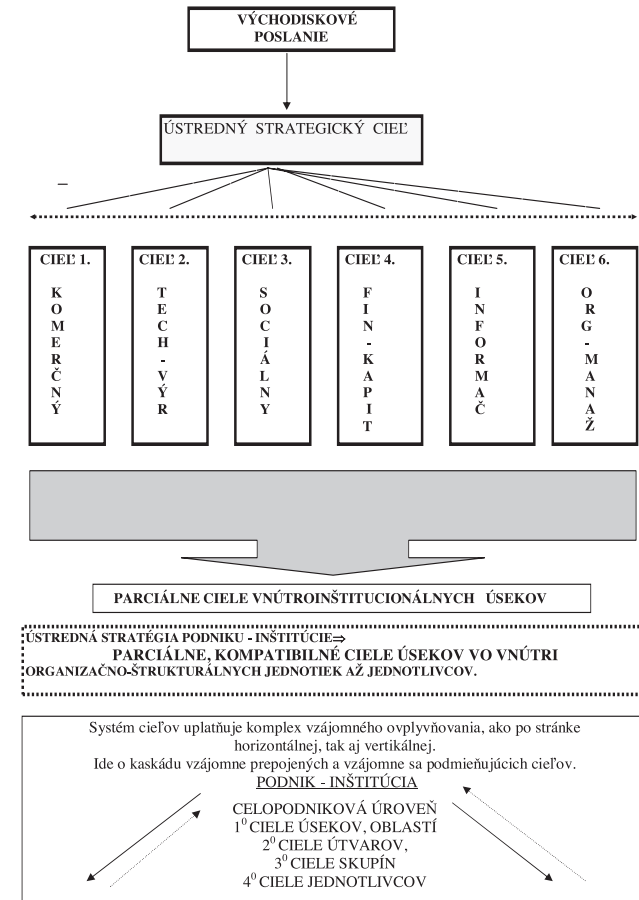
ÚSTREDNÝ CIEĽ ORGANIZAČNÉHO ROZVOJA A MANAŽMENTU:

ROZVINÚŤ SA DO "HOLDINGOVÉHO" ORGANIZAČNÉHO USPORIADANIA PODNIKU, S KREATÍVNYM PARTICIPATÍVNYM MANAŽMENTOM PRI UPLATNENÍ METÓDY MANAŽMENTU PODĽA CIEĽOV V RÁMCI STREDISKOVO USPORIADANEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU.

- Predbežný návrh na strediská:

1. Mliekáreň,	2. Syráreň,	3. Kyslo-mliečne výrobky,
4. Bryndziareň,	5. Obchod-doprava	6. Laboratóriá,
7. Zásobovanie,	8. Energetické hosp.	9. Údržba,
10. Ekonomia,	11. Top manažment	
- Holdingové usporiadanie nárokuje komplexné zakomponovanie podniku do celku korporácie a prepojenie podnikateľských cieľov s ním (dôležité z hľadiska možnosti dosiahnutia synergie).

SCHÉMA SYSTÉMU CIEĽOV PODNIKU - INŠTITÚCIE:



LITERATÚRA (pramene pojednávajúce o danej metóde)

- Dostál, V. – Loubal, J. – Bartes, F. : „Hodnotové inženýrství“ KEY, Ostrava 2009, ISBN 978-80-7418-003-3
- Drucker, P.F. : “Practice of Management”, W. Heinemann, Ltd. London, 1990
- Kolektiv : “Katalog metod řízení (2. díl)”, INORGA, Ostrava 1983
- Laššák, V. – Styk, O. : „Podnikový manažment“, EKONÓM, Banská Bystrica 2000, ISBN 80-8055-438-2
- Lipták, F. : “Riadenie podľa cieľov (MBO-Management by Objectives)” NCUB, Bratislava 1998
- Porvazník, J. : „Celostný manažment v prostredí globalizácie“(6. Prepracované a doplnené vydanie), IRIS, Bratislava 2014, ISBN 978-80-8153-029-6
- Wolf, K. – Heckmann, R. : „Marketing für Hotellerie und Gastronomie“, MATTHAES, Stuttgart 2008, ISBN 978-3-87515-020-9

KONTAKT

doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.
liptak@company.sk
TM: 0903290333

RECENZOVAL: Ing. Ivan Trančík

Rôzne uhly pohľadu na etiku v podnikaní, v konaní manažéra a pod. vystupujú čoraz, to viac do popredia našich záujmov v rámci snahy: konať čestne a čo najefektívnejšie. Príspevok pertraktuje niektoré hľadiská z tohto zorného uhla a podnecuje k zdokonaľovaniu podnikateľského a manažérskeho správania na základe poznatkov teórie podľa Hobbesa.

VYUŽITIE MOŽNOSTÍ HOBBOSEVEJ TEÓRIE V SÚČASNÝCH PODNIKATEĽSKÝCH PODMIENKACH

Mgr. Ciprian TURČAN, PhD.

ABSTRAKT: Cieľom článku je poukázať na to, že morálna zodpovednosť manažéra, ktorá je vo všeobecnosti definovaná ako povinnosť zvažovať dôsledky svojho konania so zreteľom na všetky zainteresované strany, nie je v konflikte s ekonomickou racionalitou a legitímnou snahou o maximalizáciu zisku. Pomocou Hobbesovej teórie a teórie hier ukážeme, že bezohľadná maximalizácia zisku môže byť efektívnou stratégiou v krátkodobom horizonte, ale z dlhodobého hľadiska optimálnou stratégiou je práve zodpovedná maximalizácia zisku, ktorá berie do úvahy aj záujmy ostatných zúčastnených. Podľa našej argumentácie pozitívne základy morálnej zodpovednosti vyplývajú zo samotnej podstaty podnikateľskej činnosti ako kooperácie prostredníctvom vzájomného prispôsobovania sa.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: podnikateľská etika, zodpovednosť, racionálny záujem, konkurencia, kooperácia

ABSTRACT: The aim of the study is to point out that the moral responsibility of a manager, which is defined as an obligation to consider the consequences of his actions with regard to all interested parties, is not in conflict with economic rationality and the legitimate effort to maximize profits. Using the Hobbes' theory and game theory, we show that the ruthless maximization of profit can be an effective strategy in the short term, but in the long-term, the optimal strategy is the responsible maximization of profit, taking into account the interests of other stakeholders. According to our arguments the positive foundations of moral responsibility arise from the basic characteristics of the business as cooperation through mutual adaptation.

KEYWORDS: business ethics, responsibility, rational interest, competition, cooperation

Volanie po morálnej zodpovednosti v podnikateľskej činnosti môže vyvolávať rozpačité a kritické reakcie. Pre väčšinu ľudí už samotné slovné spojenie – podnikateľská etika, pôsobí ako oxymoron, pretože už definíciou stanovujú inkompatibilný vzťah medzi týmito dvomi pojmami. Veľmi často sú ľudia náchylní idealizovať sféru etiky, súdiac, že byť etickým, znamená správať sa vždy altruisticky, sledujúc pritom predovšetkým dobro blížneho, zatiaľ čo podnikateľská činnosť je chápaná ako konkurenčné úsilie o maximalizáciu individuálneho zisku. Kvôli tomuto pojmovému antagonizmu sa najčastejšie vznáša kritická námietka, že volanie po nejakej morálnej zodpovednosti v ekonomickej činnosti, je vlastne nepochopením základnej ekonomickej racionality, o to viacej to platí v prípade

manažérskej sféry, kde zodpovednosť je v zásade definovaná ako „morálna povinnosť manažéra uvažovať o dôsledkoch svojho konania so zreteľom na všetky zainteresované strany, ktorých sa jeho konanie dotkne“ ([6], 83).

Zameraní výlučne na maximalizáciu zisku v rámci zákonného rámca, mnoho manažérov, popiera a odmieta akúkoľvek morálnu zodpovednosť voči iným, považujú túto za akúsi idealistickú a humanitnú fantáziu, ktorá obmedzuje a brzdí podnikateľskú činnosť, pričom nevyhnutne znižuje ekonomický zisk. „Na aplikáciu etiky do manažmentu podnikov a verejnej správy stále hľadíme ako na niečo 'navyšé', bez čoho sa môžeme v trhovom hospodárstve zaobiť a čo v podnikaní iba zväzuje ruky“ ([1], 19). „Manažéri skôr nedôverujú etickým praktikám v praxi a obávajú sa uplatňovať manažérsku etiku. Považujú ju za akýsi prepych, ktorý si nemôžu dovoliť a nie sú si istí, že sa im etika vyplatí“ [4]. Takéto zjednodušujúce chápanie zahŕňa myšlienku, že kvôli súťaživosti, dobrý manažér nemá v trhovej ekonomike inú možnosť ako nakupovať, čo najlacnejšie a predávať, čo najdrahšie. Síce sa uznáva existencia určitého zákonného rámca, ktorý je nevyhnutné rešpektovať, ale to je všetko, v rámci zákonom stanovených podmienok všetko je povolené za účelom dosahovania jediného cieľa každej serióznej ekonomickej činnosti, ktorým je *maximalizácia zisku*. Zámerom nášho príspevku je vyvrátiť tento zakorenený mýtus a ukázať, že ekonomická racionalita v žiadnom prípade nevyklučuje zodpovedné správanie, v zmysle uvedenej definície, ale práve naopak, zodpovedné správanie, nielenže nemusí poškodzovať maximalizáciu zisku, ale ho dokonca, za určitých podmienok, môže zvyšovať. Osobne som presvedčený, že manažérska etika má reálnu šancu uplatniť sa ako aplikovaná disciplína v praxi iba v tej miere, v akej sa ukáže jej prospešnosť pre ekonomickú činnosť. Bez tejto „pridanej hodnoty“ je viac-menej odsúdená zostať iba na úrovni teoretickej reflexie ekonómie. Inými slovami, „aplikácia etiky v manažmente nie je móda, ale revitalizácia solídneho podnikania, v ktorom sa dá, na základe tvorivého myslenia a kvality práce presadiť v konkurenčnom prostredí“ ([1], 19). Podľa Dytrt, manažérska etika vychádza z nutnosti rešpektovania jednoty kvalitatívnych a kvantitatívnych vlastností ekonomických fenoménov a ako taká, „závisí na vzájomnom vzťahu a prepojení kvalitatívnych a kvantitatívnych hodnôt stratégie, ktorú sa manažér rozhodne v budúcnosti realizovať“ ([1], 18 – 19).

Perspektíva maximálnych výhod nie je špecifická iba pre sféru podnikania. Predovšetkým v politickej filozofii sa už začiatkom novoveku objavila, ako všeobecná vízia chápania ľudského sveta a sociálnej interakcie. Základnou myšlienkou tejto vízie, nie celkom šťastne nazývanej egoizmus, je presvedčenie, že každý jednotlivec je vo svojom konaní motivovaný predovšetkým záujmom o seba samého, a preto je aj oprávnený, a musí mu byť umožnené sledovať v celej šírke svojej činnosti vlastné blaho, t.j. dosahovanie a uspokojovanie jeho individuálnych záujmov. Otázka, či egoizmus je alebo nie je správny z morálneho hľadiska, predstavuje závažný a doposiaľ aktuálny problém morálnej filozofie. Podľa niektorých sa tento nedá celkom zodpovedať iba prísne racionálnymi argumentmi, súdi sa, že racionálna úvaha nám nemôže podať presvedčivý dôkaz o tom, že jednotlivcovi by malo bezpodmienečne záležať na iných. Iní naopak, sú presvedčení že áno, poukazujú pritom ani nie tak na intelektuálnu ako skôr na citovú stránku človeka a jeho života. Pre nás, však na tomto mieste nie je podstatná morálna reflexia egoizmu, jeho kritika a ani obhajoba. Naším zámerom je poukázať iba na to, že *úzký alebo bezprostredný egoizmus, definovaný ako presadzovanie vlastného záujmu, bez ohľadu alebo na úkor záujmov iných, nemôže byť akceptovaný ako konzistentná etická teória dokonca ani*

z perspektívy individuálneho záujmu. Pokiaľ sledovanie individuálneho záujmu je racionálne, narazíme na skutočnosť, že prísne egoistický prístup, ktorý neberie ohľad na potreby a záujmy ostatných, je z dlhodobého hľadiska menej efektívny ako stratégia, ktorá zohľadňuje, vo väčšej alebo menšej miere, aj záujmy a potreby ostatných.

Nie je ťažké si predstaviť, čo by sa dialo vo svete, v ktorom by ľudia sledovali výlučne a za každých okolností, iba svoj úzko definovaný individuálny záujem. Takýto svet by pripomínal tzv. „prirodzený stav“ opísaný známym anglickým filozofom Thomasom Hobbesom (1588 – 1679) vo svojom slávnom diele *Leviathan*. Šťastí kvôli svojmu pesimistickému názoru na ľudskú prirodzenosť, ale hlavne kvôli tomu, že ekonomickú realitu považoval za hru s nulovým súčtom, kde každý relatívny zisk jednotlivca je realizovaný na úkor ostatných aktérov, opísal Hobbes tento stav známou metaforou *bellum omnia contra omnes*. Neobmedzení žiadnou autoritou, v hypotetickom prirodzenom stave, ktorý by predchádzal vzniku sociálnych inštitúcií, by sa ľudia nachádzali v neprestajnom stave všeobecnej vojny každého proti každému, v ktorom by všetkými dostupnými prostriedkami navzájom bojovali o limitované zdroje, aby čo najlepšie a v čo najväčšej miere naplnili svoje subjektívne záujmy. Aj dnes sa mnohí domnievajú, že by žili lepšie, keby mohli sledovať iba svoje záujmy, bez toho aby boli pritom obmedzovaní byrokratickými komplikáciami, zákonmi na ochranu životného prostredia, daňami a odvodmi, colnými obmedzeniami a pod. Hobbes práve týmto ukazuje, že prečo sa vo svojom názore zásadne mylia. V stave všeobecnej vojny ani život a ani vlastníctvo by neboli v bezpečí, pravidlá občianskej spoločnosti by boli nahradené právom silnejšieho a slová ako spravodlivosť a nespravodlivosť by strácali zmysel. Hobbes s veľkým zápalom opisuje jej neblahé dôsledky takéhoto stavu, „v takom stave nie je miesto pre pracovitost', pretože jej plody sú neisté; a preto nejstevuje obhospodarovanie zeme, žiadna lodná doprava, žiadna spotreba tovarov, ktoré môžu byť dovezené po mori, žiadne priestranné budovy, žiadne prostriedky pre pohyb a prepravu vecí, ktoré vyžadujú veľkú silu, žiadne poznatky o povrchu zeme, žiadne počítanie času, žiadne umenie, žiadne písomnosti, žiadna spoločnosť, a čo je najhoršie, je tu neustály strach a nebezpečie z násilnej smrti. A život človeka je osamelý, úbohý, ošklivý, zvierací a krátky“ ([3], 89).

Hobbes je presvedčený, že za takýchto okolností, každá racionálne uvažujúca osoba, sledujúc pritom výlučne iba svoje individuálne záujmy, by v prvom rade hľadala možnosti úniku z prirodzeného stavu. Vyhnutie sa neúmerným rizikám, ktoré odnáša všeobecný stav ohrozenia, je podľa neho otázkou zdravého rozumu (*common sense*) a elementárnej racionality, pretože všetci aktéri budú zvýhodnení, pokiaľ uznajú určité obmedzenia vo vzťahu k ostatným, s podmienkou, že aj títo uznajú rovnaké obmedzenia. Aj s ťarchou týchto obmedzení budú všetci slobodnejší, než predtým, pretože budú chránení pred agresiou a svojvôľou ostatných. Hospodárstvo môže dobre fungovať iba v dobre organizovanej občianskej spoločnosti. Pesimistický až do konca, Hobbes pochybuje o tom, že väčšina ľudí sú dostatočne racionálne osoby aby sa dobrovoľne podriaďovali zákonom spoločnosti, uvedomujúc si výhody, ktoré z toho plynú, a preto zastáva myšlienku absolútneho suveréna, akéhosi smrteľného Boha, schopného násilím presadzovať rešpektovanie zákonov, najmä voči tým, ktorí nechápu ich význam.

Hobbesova abstraktná teória má viacero slabých stránok a možno voči nej vzniesť viacero kritických pripomienok, ale napriek tomu si zasluhuje našu pozornosť, pretože ponúka prvý dôkaz o tom, že bezprostredný egoizmus je kontraproduktívny, a to práve z perspektívy individuálneho záujmu. Analogicky k Hobbesovej argumentácii, môžeme

ukázať, že pokiaľ každý podnikateľský subjekt sleduje získať pre seba maximálne výhody na úkor všetkých ostatných, v konečnom dôsledku docieli opačný efekt v podobe nižších ziskov. Na prvý pohľad maximalizácia vlastného zisku, bez toho aby mi záležalo na tom, čo sa deje s ostatnými, sa môže zdať byť celkom dobrá myšlienka, ale pokiaľ je to dobrá myšlienka pre mňa, znamená, že je rovnako dobrá aj pre ostatných. Bezohľadne si konkurujúc navzájom, všetci napokon získame menej, než by sme získali keby všetci brali ohľad aj na záujmy ostatných. Práve s ohľadom na maximalizáciu zisku, nás teda racionálny kalkul núti rozšíriť perspektívu svojho uvažovania. Musíme akceptovať, že by bolo krátkozraké z našej strany sledovať iba krátkodobé zisky, bez toho aby nás zaujímali aj tie dlhodobé. Práve to, čo sa uplatňuje v čase, je platné aj čo sa týka širšieho sociálneho rámca, takže musíme sa s ním do určitej miery identifikovať, myslieť pritom nielen na individuálny záujem, ale aj na ten spoločný.

Súťaživosť a konkurencia nie je akýmsi cieľom o sebe, ale je systémom vzťahov a interakcií medzi jednotlivcami a skupinami, v rámci ktorého všetky ekonomické subjekty sledujú najlepšie výsledky pre seba. Napriek zdaniam, najlepšie výsledky môžu byť dosiahnuté nie sústavnou agresívnou politikou, sledujúc zničenie ostatných konkurentov, ale akousi symbiózou konkurenčnej agresivity a kooperačného ducha. Bezprostredný egoizmus je nutné odmietnuť nie preto, že je nemorálny, ale ako iracionálnu stratégiu, keďže sledovanie uspokojenia individuálnych záujmov a maximalizácie ziskov na úkor ostatných, vedie k tomu aby nakoniec všetci strácali.

Idea, že sledovanie vlastného záujmu môže byť za určitých okolností nevýhodné a viesť k nežiaducim výsledkom, tvorí základ tzv. sociálnych dilem. V takejto dileme to, čo je dobré pre jedného, je zlé pre ostatných. Pokiaľ každý sleduje, čo najväčší zisk pre seba, tak každý dosiahne minimálny zisk. Analýza týchto konfliktných rozhodnutí sa koncentruje na vzťahy medzi cieľmi, ktoré jednotlivci sledujú a snažia sa kvalifikovať konkurenčnú alebo kooperujúcu povahu ich správania, ako i konfliktnú alebo harmonickú povahu ich vzťahov. Tento druh vzťahov je možné vo svojej najabstraktnejšej podobe študovať prostredníctvom modelových situácií „hier“, ktorých sa zúčastňujú dvaja alebo viacerí hráči.

Najznámejšou a najčastejšie študovanou strategickou hrou je tzv. „väzňova dilema“ [5]. Modelová situácia je nasledovná. Polícia zadrží dvoch komplicov podozrivých z lúpeže, voči ktorým však nemá dostatok dôkazov a preto im ponúkne obidvom rovnakú dohodu. Pokiaľ by sa jeden z nich rozhodol zradiť svojho partnera a svedčiť proti nemu, bude tento prepustený na slobodu a ten druhý si odpyká plný trest vo výške 10 rokov. Pokiaľ budú obidvaja mlčať dostanú iba jeden rok a v prípade, že by sa obidvaja vzájomne zradili, síce ich polícia nemôže obidvoch prepustiť, ale dostanú miernejší trest – tri roky. Podozriví sú oddelení a ani jeden z nich nevie, čo povie ten druhý, vedia iba to, že obidvaja dostali rovnakú ponuku. Otázka znie, ako sa zachovávajú hráči? Budú kooperovať, v snahe minimalizovať stratu slobody, alebo sa rozhodnú pre zradu, s vidinou jednostranného maximálneho zisku, t.j. oslobodenia?

Jedinou racionálnou stratégiou pre hráča, ktorý sa snaží maximalizovať svoje zisky je rozhodnutie nekooperovať so spoluhráčom, teda zradiť ho, pretože svojim rozhodnutím hráč nemôže ovplyvniť správanie protihráča a nezávisle od rozhodnutia toho druhého, sa svojim rozhodnutím nekooperovať dostáva do výhodnejšej pozície. Situácia hry zneumožňuje dorozumenie sa medzi hráčmi a spôsobuje tak, že jednostranná zrada, prostredníctvom ktorej zradca dúfa získať pre seba najlepší výsledok, v lepšom prípade

oslobodenie, v tom horšom tri roky väzenia, je najlepšou voľbou. Ak obaja urobia to isté, zhoršia si svoju individuálnu situáciu, pretože každý dostane tri, namiesto jedného roka, ktorý by dostali keby kooperovali. Každý z hráčov by však získal viac pokiaľ by sa rozhodli mlčať, obaja by dostali iba rok väzenia. Z väzňovej dilemy jasne vyplýva, že ak sa obaja podozriví snažia maximalizovať zisk pre seba, bez ohľadu na toho druhého, výsledok nie je optimálny. Optimálnou stratégiou by v tomto prípade bola kooperácia, situácia v ktorej by obidve strany získali maximum.

Z analýzy podobných strategických hier jasne vyplýva, že úzky egoizmus je potrebné odmietnuť, tak v sociálnej interakcii ako i v ekonomických vzťahoch, pretože jeho dôsledné uplatňovanie sa ukazuje ako sebazničujúca stratégia pre všetkých konkurentov. Odmietnutie úzkeho egoizmu však neznamená automaticky prijatie altruizmu, ktorý väčšina ľudí spája s morálkou. Odmietajúc úzky egoizmus ako iracionálny a kontraproduktívny, tak Hobbes ako aj teória hier, obhajujú tzv. „osvietený“ záujem (*enlightened self-interest*): každému jednotlivcovi by malo záležať na ostatných, pretože kooperácia a reciprocita sú ďaleko výnosnejšie ako zovšeobecnený konflikt. Motivácia, ktorá tvorí základ tejto vízie je však, v konečnom dôsledku istým druhom pragmatického realizmu, zameraným na maximalizáciu výhod a zisku, ktoré môže získať jednotlivec zapojený do ekonomických vzťahov. Tiež ide o utilitárny egoistický kalkul, doplnený však o porozumenie skutočnosti, že z dlhodobého hľadiska, osobné zisky môžu byť väčšie, ak sa vytvorí istá rovnováha medzi konkurenciou a kooperáciou.

Positívne základy morálnych povinností a morálnej zodpovednosti dobrého manažéra vyplývajú práve zo samotnej podstaty podnikateľskej činnosti. Napriek rozšírenému vnímaniu podnikania ako tvrdého a nemilosrdného konkurenčného boja, podnikanie je vo svojej podstate kooperatívnou činnosťou ([2], 14 - 18). Transakcie by neboli možné bez kooperácie z ktorej môžu, vo väčšej alebo menšej miere, získať obidve strany. Podnikateľské vzťahy sú zásadným spôsobom bilaterálne a práve kooperácia prostredníctvom vzájomného prispôsobovania sa, a nie konkurencia, predstavuje najdôležitejší aspekt podnikateľskej činnosti, a hoci konkurencia zostáva dôležitá, kooperačný rámec zakladá mnohé povinnosti, ktoré podnikateľský subjekt musí prijať. A čo je najdôležitejšie, kooperácia sa spravidla odohráva v dlhodobejšom časovom horizonte, singulárne transakcie predstavujú skôr výnimku než pravidlo. Podnikanie predstavuje dlhodobý proces, ktorý sa odohráva v sociálnom prostredí založenom na vzájomnej dohode. Práve dlhodobý charakter podnikateľskej činnosti vytvára priestor a rovnako i tlak pre zodpovedné správanie; bezohľadná maximalizácia zisku môže byť efektívnou stratégiou v krátkodobom horizonte, ale z dlhodobého hľadiska je zodpovedná maximalizácia zisku, ktorá berie do úvahy aj záujmy ostatných zúčastnených, optimálnou stratégiou.

LITERATÚRA

- [1] DYTRT, Z.: Odpovedný management a zodpovedné podnikanie. In *Journal of Competitiveness*. ISSN 1804-1728, 2009, č. 1, roč. 2009, s. 14 – 20.
- [2] HEYNE, P.: *Ekonomický styl myšlení*. Praha: VŠE, 1991.
- [3] HOBBS, T.: *Leviathan aneb látka, forma a moc státu církevního a politického*. Praha: Oikymen, 2009.
- [4] JUROVÁ, J.: Etika v profesii manažera. In *Promanager*. ISSN 1338-8584, 2013, roč. 2, č. 3. <http://www.promanager.sk/hr-management/etika-v-profesii-manazera>.

- [5] KUHN, S.: *Prisoner's Dilemma*. In: The Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2009. <http://plato.stanford.edu/archives/spr2009/entries/prisoner-dilemma/>.
- [6] REMIŠOVÁ, A.: *Etika a ekonomika*. Bratislava: Ekonóm 2004.
- [7] SEN, A.: *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002.
- [8] VERBEEK, B. a MORRIS, C.: *Game Theory and Ethics*. In: Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2004. <http://plato.stanford.edu/entries/game-ethics/>.

KONTAKT

Mgr. Ciprian Turčan, PhD.
Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky
Filozofická Fakulta UKF
Hodžova 1, 949 74 Nitra
e-mail: cturcan@ukf.sk

RECENZOVAL: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.

MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH

Teória a prax manažmentu sa neustále sústreďuje na hľadanie, vytváranie a používanie nových, novších i staronových metód, uplatniteľných v manažérskych aktivitách pri riešení rôznorodých manažérskych problémov a situácií. Ktorá z nich je moderná, alebo nová, je zväčša veľmi ťažko povedať, pretože treba ich neustále sledovať, a to nielen z hľadiska ich vzniku, ale aj z hľadiska účinnosti, ktorá sa s ich uplatňovaním spája. Jeden z týchto čiastkových prehľadov a pohľadov reprezentuje tento príspevok.

PREHĽAD VYBRANÝCH MODERNÝCH MANAŽÉRSKÝCH METÓD

PhDr. Eliška ZÁLEŽÁKOVÁ, PhD. – Ing. Michaela VOGL, PhD.

ABSTRAKT: Manažment predstavuje dynamiku, a je preň nutná neustála potreba zdokonaľovať sa a prijímať nové poznatky a v poslednej dobe aj hľadanie vyváženej a udržateľnosti. Je potrebné kontinuálne a neustále zdokonaľovať sa a prijímať nové poznatky. V manažmente sa objavujú nové námety, návrhy, tendencie determinované zmenami, globalizáciou a radom iných faktorov. Neustále vznikajú nové otázky, problémy, trendy, stále sa objavuje niečo nové, je potrebné sa vedieť orientovať v spleti problémov aj pojmov a vhodne ich aplikovať v podnikoch, aby im prinášali požadované efekty.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Štíhla výroba, manažment zmien, kaizen, znalostný manažment, učia sa organizácia, outsourceing, offshoring, six sigma, balanced scorecard, interim manažment.

ABSTRACT: Management represents dynamism, and is necessary for it is a constant need to improve and adopt new knowledge, and the last time the search for balance and sustainability. It is needed and shall not lead continuously improving and adopt new knowledge in the management of the emergence of new ideas, tutorials, trends determined changes, globalization, and a variety of other factors. Constantly raising new questions, issues, trends, still discover something new, it must be able to navigate the maze of issues and concepts and apply them appropriately in companies that they bring the desired effects.

KEY WORDS: Lean production, change management, kaizen, knowledge management, learning organization outsourceing, offshoring, six sigma, balanced scorecard, interim management.

ÚVOD

Téma moderných metód v manažmente je vysoko aktuálna, načrtáva perspektívy inovatívnosti v manažmente a potvrdzuje sa to, že manažment je nutné neustále obohacovať o nové poznatky aj preto, že vzniká rôznorodosť a početnosť prístupov, metód a techník manažmentu. Manažment a manažéri ako jeho nositelia musia reagovať na dynamiku, neustále stoja pred ním rôzne výzvy, narastá potreba kontinuálne sa zdokonaľovať a prijímať nové

poznatky a v poslednej dobe aj hľadanie vyváženej a udržateľnosti. Neustále vznikajú nové otázky, problémy, trendy, stále sa objavuje niečo nové, je potrebné sa vedieť orientovať v spleti problémov aj pojmov. Menia sa trendy, tendencie determinované radom rôznych vplyvov. Je potrebné racionalizovať, uskutočňovať zmeny, modernizovať technológiu, inovovať, meniť zaužívané spôsoby, neuspokojovať sa s dosiahnutým, ale analyzovať, predikovať, hľadať spôsoby zlepšovania na dosiahnutie prosperity, zvyšovanie produktivity činnosti, získavanie a udržanie zákazníka, zvyšovanie svojho renomé atď. Všetko uvedené by sa malo odohrávať vo vzájomnej symbióze, aby sa dosiahol synergický efekt a v konečnom dôsledku prosperita podniku.

Treba poznamenať, že manažment si vyžaduje skutočne široký záber a mapovanie situácie, aby sa mohli problémy systémovo riešiť, sekvenčné riešenia nikdy neboli postačujúce a najmä nebudú teraz, v období zvýšeného konkurenčného tlaku, dynamiky, globalizácie a krízovo-recesného stavu ekonomiky. Globalizácia poznamenáva manažment, vyvoláva nutnosť jeho ďalšieho zdokonaľovania, vyžaduje si, ale aj prináša, rozširuje a rozvíja množstvo nových metód, techník a prístupov. Manažéri by mali mať teoretický základ, aspoň rámcový prehľad o nich, aby poznali spôsoby ich uplatňovania, neboli povrchní a jednostranní pri ich aplikácii. Je dobré, aby manažéri poznali danú metódu a jej prípadné kombinácie, ako aj špecifiká podniku, situáciu v akej sa nachádza a i. Poznatky o vývoji manažmentu a prognózovanie ďalšej genézy smerovania ich trendov nemajú slúžiť ako deškrípia, ale ako potenciálny postulát budúceho zamerania vývoja podnikov. Treba však pripomenúť, že nie každá metóda je vhodná pre všetky oblasti, každý problém; ale pre všetky metódy a techniky platí, že úspešné riešenie musí byť systémové ako výsledok odbornej úvahy a výberu. Mal by to byť zároveň tvorivý proces a nie reflexia módnosti.

Nemožno však obísť fakt, že mnohé súčasné smery sú mnohokrát reflexiou poznatkov z predchádzajúcich prístupov, ich variáciou a prelínajúcim sa rozšírením či doplnkami. Teda mnohé metódy a techniky súčasného manažmentu sú už známe a ako nové a objavné sa nemusia zdať, zovšedneli, ale treba vidieť ich kvalitatívny potenciál a možnosti ďalšieho rozvoja a zároveň rozvíjať myšlienku formovania udržateľnosti stratégie a zodpovedného podnikania.

MATERIÁL A METÓDY

V príspevku predkladáme popis a charakteristiku niektorých metód, postupov, techník či konceptov súčasného manažmentu. Nie je cieľom podrobne analyzovať a detailizovať každú z nich, ale poskytnúť prehľad ich nadväznosti, možností ich fungovania a používania s dôrazom na význam poznatkov o nich. Pri spracovaní textu sme sa opierali o názory autorov, ktorí majú skúsenosti so skúmanou problematikou. Tie by mohli byť námetom pre reálne fungovanie podniku.

Na základe poznatkov z odbornej literatúry predkladáme náčrty na zmenu z tradičného pohľadu a myslenia manažérov na inovatívnejšie a nelineárnejšie, pretože v kríze je potrebné adaptovať sa na zmeny rôznej kvality, kvantity a intenzity, a je potrebné aby to podniky akceptovali. Pri spracovaní textu sme využili klasické metódy analýzy, syntézy, komparácie, ale aj dedukcie.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Ak sa pozrieme na niektoré metódy ktoré sú prezentované ako nové vidíme, že pôsobia niekoľko desiatok rokov, avšak dôležité je ako ich novou optikou vieme vnímať a aplikovať. Uve-

dieme iba niekoľké z nich: Štíhla výroba, manažment zmien, kaizen, znalostný manažment, učiacia sa organizácia, outsourceing, offshoring, six sigma, balanced scorecard. Zároveň treba vidieť nadväznosť jednotlivých metód napr. štíhla výroba a just in time ale aj outsourcing, TQM, Six- Sigma, kaizen a pod.

Znalostný manažment (knowledge management). Jeho propagátorom je J. Truneček. Zdôrazňuje, že manažment sústreďuje vývojové trendy poslednej doby a usiluje sa rozvinúť spôsob ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať a využívať intelektuálny kapitál podniku. Poznatky a vedomosti sa svojou osobitosťou, jedinečnosťou stávajú jednou z perspektív konkurenčnej výhody, dopĺňať si ich bude neustále sa stupňujúcou nutnosťou. Znalostný manažment umožňuje určiť čo treba urobiť dnes, aby sa zásadným spôsobom zvýšila výkonnosť podniku budúcnosti. V podstate ide o efektívne investície do rekvalifikácie zamestnancov, zdokonaľovanie podnikových procedúr a postupov. So znalosťami pracovať ako so systémom, mapovať podnikové procesy a činnosti, aby sa mohla stanoviť vhodnosť školení a foriem vzdelávania pre pracovníkov, ktorí tieto činnosti vykonávajú. Riadenie znalostí by malo byť komplexné, efektívne a prierezové. Riadenie znalostí sa môže najúčinnejšie prejavovať v podnikoch prechádzajúcich zmenami, zavádzajúcich nové spôsoby práce a pod. (TRUNEČEK 2003).

Ako svojho času tvrdil P. Drucker, čo zostáva nemenné aj dnes, produktivite znalostí by mala byť venovaná taká pozornosť ako za čias Taylora produktivite manuálnej práce. Excellentné zahraničné podniky takmer bez výhrady zavádzajú znalostný manažment bez ohľadu na odvetvie, v ktorom pôsobia. Tieto podniky zriaďujú funkciu riaditeľa znalostí (Chief Knowledge Officer Chief Learning Officer, Direktor of Intellectual Asset Management), ktorý zodpovedá za jeho realizáciu. V niektorých podnikoch sa vykonáva aj audit znalostí (DRUCKER 1993).

Vďaka **znalostnému manažmentu** možno definovať, čo treba urobiť dnes, aby sa zásadným spôsobom zvýšila výkonnosť podniku budúcnosti. V podstate ide o efektívne investície do rekvalifikácie zamestnancov, zlepšenie výrobných, informačných či iných technológií, zdokonaľovanie podnikových procedúr a postupov, produktov servisu a pod. Podniky pri riadení znalostí by mali mapovať svoje činnosti a náročnosť, ktorú prinášajú, aby mohli identifikovať, aké školenia, či vzdelávanie je potrebné pre pracovníkov, ktorí ich činnosti vykonávajú. Manažment znalostí v podniku by mal prebiehať komplexne a nepretržite, aby bol efektívny. Vyžaduje si okrem iného aj zmenu podnikovej kultúry a postojov pracovníkov. Najúčinnejšie sa môže prejavovať v podnikoch, ktorých sa dotýkajú najrozmanitejšie zmeny, zavádza sa nová technológia, či spôsoby výkonu procesov, mení sa podnikateľský model, dochádza k redukcii zamestnancov a pod. Vďaka vhodnému výcviku, zdokonaľovaniu a rozvoju zručností, vzdelávaniu, pracovníci nestratia svoju výkonnosť a budú efektívni.

Mohli by sme povedať, že veľmi úzko so znalostným manažmentom súvisí **učiacia sa organizácia**. Jej koncepcia tiež jestvuje už vyše dvadsať rokov, ale stále má svoje miesto a opodstatnenie. Je postavená na piatich vzájomne sa doplňujúcich základoch (systémové myslenie, osobné majstrovstvo, myšlienkové schémy, spoločná vízia, tímové učenie sa). *Systémové myslenie* predstavuje posun v myslení, vnímanie vzájomných (aj tých najmenších) súvislostí a vzťahov nie lineárnu reťaz príčiny a účinku. Umožňuje poznať charakter zmeny, jej procesy a nie iba okamžitý stav. Cieľom systémového myslenia je zlepšovať *myšlienkové schémy*, zmeniť spôsob myslenia, lebo staré myšlienkové modely (kliše) bránia zmenám. *Osobné majstrovstvo*, je tvorivý proces učenia sa po celý život, spája sa v ňom rozum s intuíciou. Vďaka *spoločnej vízii* skôr odhalíme starý spôsob myslenia, budeme ochotnejší vzdať

sa tradičných názorov a dokážeme identifikovať svoje osobné nedostatky. Prvým krokom pri vytváraní spoločnej vízie je zrieknuť sa tradičných predstáv. *Tímové učenie* si vyžaduje zladit' tím, vytvoriť priestor a atmosféru na diskusiu, hľadať možnosti napredovania. (SENGE 1995).

Znalostný manažment ani učiac sa organizácia síce neposkytujú rýchly a hmatateľný efekt, preto nie sú nielen všeobecne, ale ani v našich malých a stredných podnikoch patrične ocenené. Sú však výzvou a perspektívou budúcnosti.

Kaizen. Uvádžanie kaizen systému ako novej metódy sa na prvý pohľad môže javiť ako anachronizmus dávno prevzatý z japonského manažmentu. Novosť treba vidieť v inom, komplexnejšom pohľade naň a vystihnúť jeho, zmysel, podstatu a to, ako ho uplatňovať v praxi. Z literatúry je známe, že princípom tohto systému je neustále zdokonaľovanie nielen činnosti, produktov, procesov, služieb, ale aj myslenia, prístupu. Nejde len o bežné jednoduché zvyšovanie produktivity, ale je to kontinuálny a nepretržitý proces. Pri vhodnej aplikácii napomáha zlepšiť pracovné prostredie, znižuje namáhavú prácu, a najmä odstraňuje plytvanie a tým znižuje náklady. Plytvanie vzniká nepodarkovosťou, prestojmi, nadbytočnými zásobami, nadmernou prepravou, nevyužitím kapacity, zbytočnými pohybmi pri procese výroby, preťažením, rôznymi stratami (čas, materiál, energia..), ale aj zdĺhavosťou vybavenia klienta dlhými reklamačnými časmi a pod.

Pri aplikácii kaizen systému je nutné myslenie zamerať na proces, lebo ak chceme dosiahnuť lepšie, musíme zdokonaľiť procesy. Kaizen je zacielený na ľudí a na ich pracovné úsilie. Súčasťou systému kaizen je vytvorenie priaznivej podnikovej atmosféry a spolupráce, jeho predpokladom je motivovať a zaujať zamestnancov a primäť ich k prekonaniu odporu k zmenám. Jeho filozofia sa líši od zlepšovacích programov „prikáž a ovládaj“. Systém využívajúce a podporujúce kaizen uplatňujú okrem iného: *Systém zlepšovacích návrhov zamestnancov, systém skupinového zlepšovania známy ako Krúžky kvality, štihla produkcia -organizácia výroby systémom „Práve na čas“ (JIT), totálne produktívna údržba (TPM), Komplexné manažérstvo kvality (TQM)*, 5 S (ŠOCL, SÜTÖOVÁ 2012).

Výhody kaizen systému sú okrem toho, že prináša zlepšenie a zdokonaľenie aj bežných, operatívnych činností, úkonov, postupov je nenáročný na financie aj aplikáciu, treba len hľadať možnosti kde a ako ho využiť. Kaizen môžeme použiť nielen vo výrobných podnikoch, ale aj v bankách, službách, vzdelávacom systéme a pod.

Istým negatívom môžu byť neúmerne samoučelné pokusy o vylepšovanie a tlak na zamestnancov podávať námety naň.

Metóda 5 S, aj táto metóda má pôvod v Japonsku. Ide v nej o elimináciu strát S. V stručnosti ju možno vymedziť ako: separovanie, systematizovanie, stále čistenie, štandardizovanie a sebadisciplínu. 5 S eliminuje plytvanie, zvyšuje kvalitu, produktivitu bezpečnosť, zlepšuje podnikovú kultúru, pracovné prostredie, postoje ľudí a pod. Aj metóda 5 S sa rozvíja, pridalo sa k nej 6 S – bezpečnosť (spoľahlivosť). Ide o to, aby zlepšenia na pracovisku neohrozovali zamestnancov a kladie sa dôraz na prístupnosť a jednoznačnú identifikáciu všetkých bezpečnostných zariadení. Ku klasickým „5 S“ dnes taktiež pribudlo šieste „S“ značiace Shikkari (Svedomitosť), chápanú ako integráciu všetkých zamestnancov do procesu „5 S“. 5 S je známa najmä vo výrobných podnikoch, na Slovensku ju uplatňuje napr. IPA Slovakia (MATEIDES, ZÁVADSKÝ 2006, BURIETA, 2007).

Six Sigma je postavená na princípe maximalizácie, zdokonaľovania a zvyšovania kvality, ale je to komplexnejšia metóda ako kaizen či TQM. Six Sigma možno vymedziť v troch významoch:

1. Manažérsku koncepciu založenú na základe neustáleho zlepšovania, pričom sa využíva procesné riadenie a rozhodovanie na základe merateľných údajov.
2. Kvalita produktu dosahuje maximálne 3, 4 chýb na jeden milión príležitostí.
3. Je to striktné štruktúrovaný kvantitatívny prístup zlepšovania kvality procesov a produktov prostredníctvom práce tímov.

Procesy sú štruktúrované do piatich etáp súhrnne označených ako DMAIC, čo znamená nasledovné:

- Define (Definuj) - vymedziť, definovať cieľ, účel, rozsah procesu.
- Measure (Meraj) - identifikovať, merať a verifikovať daný stav.
- Analyze (Analyzuj) - analyzovať systém pre identifikáciu spôsobov eliminácie medzery medzi súčasným výkonom systému (alebo procesu) a vytúženým cieľom.
- Improve (Zlepši) - zdokonaľenie systému (alebo procesu).
- Control (Kontroluj, monitoruj) - monitoring a kontrola systému alebo procesu (MILLER, 2008).

Six Sigma pozná skutočné potreby zákazníka a je pripravená na tie budúce. Sleduje zmeny v potrebách zákazníkov, na základe čoho je potom možné postupne budovať dynamický systém merania založený na aktuálnych nárokoch zákazníkov. Ucelenosť zavedenia tejto metódy napomáha prispôbiť sa včas a efektívne všetkým zmenám. Six Sigma je pružný spôsob ako vytvoriť a rozvíjať úspešnejší podnik vyžadujúci rôzne schopnosti a zručnosti, nielen čistú technickú expertízu. Ak pracovníci pochopia svoj podiel na výsledku celého podniku, uvedomia si možnosti spolupráce a potenciál jej rozširovania a v tomto zmysle sa mení aj celá podniková kultúra. Six Sigma prináša zníženie nákladov, zvýšenie produktivity, rast podielu na trhu, udržanie si zákazníka, redukciu času venovaného obsluhu, zníženie výskytu chybovosti, zmenu podnikovej kultúry, námety na vznik nových produktov alebo služieb. Nie je vhodná v prípade, ak podnik už dosahuje značnú efektívnosť a výkonnosť. (PANDE, NEUMANN, CAVANAGH, 2002).

Túto metódu využívajú napríklad v General Electric, Motorola, Valiant, Sony Slovakia a i. Je taktiež použiteľná aj nevýrobných podnikoch, napr. v bankách.

Change management – manažment zmien je nevyhnutnou a potrebnou racionálnou metódou v dôsledku turbulentného externého prostredia a globalizačných vplyvov. Predstavuje riadenie procesov zmeny vo všetkých typoch podnikov bez ohľadu na veľkosť a druh podnikania a odvetvie. V podstate ide o prispôbovanie podnikov neustále sa meniacim podmienkam, determinánt ovplyvňujúcich a meniacich podnikateľské prostredie. Vyžaduje si ho dynamika procesov, požiadaviek, nárokov a prekonávanie slabostí.

Zmien je nespočetné množstvo, sú globálneho, rozsiahleho charakteru, ale je tu aj rad rámcových podmienok, medzi ktoré možno zaradiť: *kvalitatívne inováčné zmeny*, ktoré ponúkajú nové príležitosti, ale tie musia byť rýchlo identifikované a rýchlo implementované, s novým vývojom technológií súvisí *nedostatok času* od získania informácií po rozhodnutie ako aj skracovanie času, kratší životný cyklus produktov, *spolupráca medzi kultúrami*, ktorú si globalizácia priam vyžaduje, v prostredí, *nedostatok peňazí*, tlak na verejné financie, *nárast komplexnosti*, podmieňovanie a dynamika všetkých celosvetovo prebiehajúcich procesov a javov (LANG, 2007).

Manažment zmien si vynútil zoštíhľovanie a mnohokrát aj isté tvrdšie prístupy a radikálne kroky, ktoré by však mali byť racionálne a systémové, s patričnou dávkou dynamiky a kreativity. So snahou podnikov racionalizovať svoju činnosť a zamerať sa na hlavnú, nosnú činnosť, procesy, sa rozvinuli lean management, outsourcing a offshoring.

Štíhla výroba. V klasickom manažmente bola používaná len vo výrobných podnikoch, najčastejšie v automobilovom priemysle, spájaná je s podnikom Toyota. Avšak jej využitie je pestrejšie a to nielen v priemyselnej výrobe, chemickom, strojárskom, či potravinárskom priemysle, ale prenáša sa aj do bankovníctva a finančného sektoru vôbec, zdravotníctva, maloobchodu či verejnej správy. Nemusí byť využívaná len v rutinných a stereotypných procesoch, ale aj v jednorazových činnostiach či individuálnej službe, pri školení zamestnancov, pri administratívnych úkonoch, nahradení cestovania na semináre, porady a pod videokonferenciou, delegovaním právomoci, vybaviť klienta, vyriešiť sťažnosť, reklamáciu a pod. (TEJ-NOROVÁ 2014).

V tomto zmysle sa zoštiehľovanie týka procesov, produkcie a rýchleho vybavenia klienta. Štíhla výroba súvisí s redukciami podnikovej činnosti a zameraním sa na hlavnú činnosť podniku čo prináša redukciiu podnikovej činnosti, teda tu je možno badať väzbu štíhlej výroby s outsourcingom.

Outsourcing bol najprv používaný vo výrobnej oblasti a v užšom zmysle znamená premiestnenie výroby. V širšom zmysle znamená manažérsku koncepciu mimopodnikového využívania zdrojov. Ide o časovo limitované, pritom ale prevažne dlhodobé prenechanie vymedzených a vopred naplánovaných určitých činností inému podniku, s cieľom šetriť náklady a zamerať sa na hlavnú činnosť – core business.

Takto sa vymedzujú buď vysokošpecializované činnosti, ktoré si podnik nevie zabezpečiť sám a súvisia s jeho procesmi a produkciou alebo činnosti, ktoré nie sú pre podnik rentabilné, aby si ich zabezpečoval vlastnými zdrojmi.

Príkladmi outsourcingových činností môžu byť *administratívne procesy finančných služieb, IT outsourcing* (dalo by sa povedať, že práve nástup IT technológií rozvinul využívanie outsourcingu). IT podniky ponúkajú pre špecifické zákaznícke špecializácie hardware, software, orgware, prevádzku a tvorbu web stránok, ochranu databáz a pod. *callcentrá, facility management* - prenájom budovy alebo jej časti, čistenie a upratovanie objektov, prevádzka bufetov a nápojových automatov, oprava servis výtahov, eskalátorov, požiarna ochrana, ochrana objektov, odvoz odpadu, celková ekonomická správa budovy a dozor nad nákladmi na jej prevádzku, *travel management* - celosvetové firmy, ktoré poskytujú kreditné karty preberajú riadenie cestovných nákladov – *fleet management* - správa vozového parku, *energiebroker* – samostatné firmy vykonávajú preberanie nákupu elektrickej energie za klienta, majú prehľad o cenách a dosahujú nízke nákupné ceny a vôbec zabezpečujú manažment energiami.

Offshoring. Tento pojem má pôvod vo finančnej ekonómii a označuje offshore-centrá t.j. daňové raje. Je to špecifická forma outsourcingu, znamená to prenesenie podnikových činností do krajín, ktoré majú výhodné rámcové podmienky a výhodnú štruktúru nákladov. Tento pojem sa používa aj keď sa prenesie celý pracovný proces do nízkonákladových krajín.

Výhody outsourcingu a offshoringu: podnikovo hospodárske: úspora celého súboru nákladov, lepšie využívanie know-how špecialistov, presunutie rizík na outsourcingového partnera, dosiahnutie lepšieho synergického efektu, flexibilita podniku, skrátenie inovačného cyklu, menej predpisov a noriem na zabezpečenie podnikateľskej činnosti v zahraničí, lepší odbyt, nezávislosť na vývoji devízového kurzu a pod. *Výhody pre krajiny kde sa produkcia prenáša:* vznik nových pracovných miest, podpora inovácií a štrukturálnych zmien, neobmedzený medzinárodný obchod a delba práce, rozvoj daného regiónu či krajiny.

Nevýhody outsourcingu a offshoringu: podnikovo hospodárske: obava z prezradenia know-how, závislosť na outsourcingovom partnerovi, možnosť vzniku konfliktov, nebezpečenstvo rastu cien, nebezpečenstvo nepriaznivo rozloženého rizika, možný problém s kvalitou pro-

dukcie či služby, potenciálne zlá infraštruktúra v partnerskej krajine, problémy s jazykovou bariérou, nedostatočným vzdelaním, pracovnou morálkou a produktivitou práce v danej krajine a pod. *Nevýhody pre krajiny z ktorej sa produkcia prenáša:* úbytok pracovných miest a s tým súvisiace zvyšovanie výdavkov štátu na financovanie nezamestnanosti, strata z príjmov daní a prílevu do sociálneho systému, dumpingové ceny. (LANG,2007).

Outsourcing mal v predchádzajúcom desaťročí nielen vysoký nárast, ale jeho aplikácia sprevádzala pomerne veľké nadšenie, ktoré najmä s príchodom krízy začalo upadať a dá sa predpokladať, že bude v budúcnosti dochádzať k jeho útlmu a návratu mnohých podnikov do materských krajín, ako aj prehodnotenie vyčleňovania niektorých činností z podnikov, lebo už nedosahujú takú úsporu nákladov ako v minulosti, môže sa stať, že náklady sa naopak zvýšia, vyčlenená činnosť nebude pôsobiť kontinuálne a pod.

Pri outsourcingu je vždy potrebné zvážiť, ktoré činnosti vyčleniť a ktoré ponechať, aby podnik nezostal závislým na externom poskytovateľovi, nevytváral si vlastnú konkurenciu, nenarušil vlastný hodnotový reťazec a neposkytol najmä v našich podnikoch potenciál prípadnému tunelovaniu.

Ako nový trend či prístup, v súvislosti s vyčleňovaním činnosti a zabezpečovaním úloh externými zdrojmi by sme mohli uviesť aj **interim manažment**. Vo vyspelých krajinách je to bežne využívaný spôsob, jeho význam vzrástol práve v čase krízy. Podniky volia tento spôsob vtedy, kedy požadovaná pracovná pozícia nie je permanentná, alebo nie je ľahké rýchlo nájsť vhodného kandidát, najímanie skúsených interim manažérov na dobu určitú je aj nákladovo efektívne riešenie. Tejto činnosti sa venujú senior manažéri s patričnými skúsenosťami. Riešenia pre podniky nielen navrhujú, ale na rozdiel od konzultantov aj zodpovedajú za ich implementáciu. Podniky využívajú tento spôsob pri manažmente zmien, krízovom manažmente, projektovom manažmente, ale aj pri dlhodobom uvoľnení pozície, najmä špecializovanej. Jeho *výhody* sú okamžitý nástup a dostupnosť interim manažéra pre podnik, nezaujatý pohľad na podnik, efektívnosť, spoľahlivosť, bezprostredná realizácia projektov, podnik vopred vie aký čas interim manažér v ňom zotrvá a aké bude mať náklady. O tom, že záujem o interim manažérov sa rozvíja svedčí aj to, že existujú aj Asociácie interim manažérov a nezávislí poskytovatelia interim manažérov, nielen na vyspelých trhoch, ale aj v Česku, Poľsku, Maďarsku, Rumunsku a samozrejme aj na Slovensku. Predsedom Slovenskej Asociácie Interim manažmentu (SAIM) a členom českej Asociácie Interim managementu je Stanislav Krátky.

Balanced Scorecard BSC zahŕňa všetky doterajšie pokusy o zlepšenie riadenia podnikov, ako i tradične používané metódy čo sa dopĺňa starostlivosťou o zákazníka a starostlivosťou o zamestnanca. Používa na ozrejmienie predstáv o spokojnosti zákazníka či kvalite. BSC znamená „systém vyvážených ukazovateľov“, vyváženosť nielen medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, ale aj medzi finančnými a nefinančnými ukazovateľmi, a medzi vonkajšími a vnútornými faktormi výkonnosti. Jeho ciele a ukazovatele vychádzajú z podnikovej vízie a stratégie podniku, sledujú jeho výkonnosť z rôznych perspektív: finančnej, zákazníckej, procesnej, perspektívy učenia sa a rastu. BSC napomáha vyvážiť očakávania záujmových skupín a naplňať tieto očakávania adekvátnym fungovaním podniku (HUDÁKOVÁ,2008).

Celkovo možno konštatovať, že vyváženosť by mala byť príznačná pre využívanie a aplikáciu všetkých metód. Optimálne by bolo, keby sa pri ich implementácii využívali proporcionálne jednak formálne, vecné faktory označované ako tvrdé a aj tie, ktoré sú označované ako tzv. mäkké, týkajúce sa vzťahov, ľudí, motivácie a pod. Ak totiž chceme uspieť pri zavádzaní taxatívnych a striktných opatrení, bez zaangažovania a rozvoja ľudských zdrojov mohli

by sme naraziť na odpor, nechúť, demotiváciu a naopak, aj v rámci rozvoja ľudských zdrojov, ich hodnotenia, odmeňovania, rozvoja je potrebné vymedziť isté pravidlá, štandardy, normy.

Ak sa pokúsime zhodnotiť niektoré metódy a techniky môžeme ich pôsobenie v podniku vymedziť ako *štruktúrne tvrdé*: zoštiehľovanie, *štruktúrne mäkké*: delegovanie právomocí, *procesné vyvážené*: outsourcing, TQM, Six Sigma, *systémové vyvážené*: manažment zmien, kaizen, učiača sa organizácia, znalostný manažment, Balanced Scorecard.

ZÁVER

Mnohé manažérske prístupy, novinky, rady či praktiky neprinášajú želaný efekt vtedy ak dôjde k neodbornému či nekoncepcnému použitiu akejkoľvek dobrej a vhodnej metódy, alebo jej neúmernému preceneniu a pokusu aplikovať ju vždy, všade bez ohľadu na situáciu v podniku, možnosti, druh činnosti a pod. Metódy je potrebné uplatňovať kontinuálne, koncepcne a systémovo s patričnou dávkou intuície, tvorivosti a predvídavosti. V podnikaní, manažmente a ekonomike vôbec by sa malo okrem iného aj dbať na trvalo udržateľný rozvoj (sustainable development), obsahujúci ekonomický, sociálny a environmentálny aspekt, čo je prejavom spoločenskej zodpovednosti podniku a jeho manažérov a vlastníkov.

LITERATÚRA

1. BURIETA J, dostupné na interne <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/5sJán Burieta, 24. 1. 2007>.
2. DRUCKER,P. Postkapitalistická spoločnosť. Praha: Management Press, 1993
3. HUDÁKOVÁ,I. BALANCED SCORECARD – cesta k úspechu v strategickom riadení podnikov.https://www.pp.sk/6412/BALANCED-SCORECARD—cesta-k-uspechu-v-strategickom-riadeni-podnikov_A-DAU28723.aspx.
4. http://www.sk-consulting.sk/SK_Consulting,_s.r.o./Interim_management.html.
5. LANG,H.: Management trendy a teórie, C.H.Beck, Praha 2007, ISBN 9788071796831.
6. MATEIDES, A., ZÁVADSKÝ, J. : Manažérstvo kvality. EPOS, Bratislava 2006.
7. MILLER, I.; Kapesní příručka Six Sigma, INTERQUALITY, Praha 2008, ISBN 978-80-902770-4-5.
8. PANDE, S.P. – NENUMANN, P.R. – CAVANAGH, R.R.: Zavádíme metodu Six Sigma, Twins Com Brno 2002.
9. SENGE, M.P.: Piata disciplína manažmentu, Open Windows, Bratislava 1995.
10. ŠOLC, M.- SÚTŔOVÁ,A.: Manažment v teórii a praxi 3/2012 on line ISSN 1336 <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2012/mtp3-2012.pdf>.
11. TEJNOROVÁ, J. Trend 10.1.2014 Štíhla nemusí byť len výroba, 44-45.
12. TRUNEČEK,Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Professional Publishing, Praha 2003.

KONTAKT

PhDr. Eliška Záležáková, PhD.,
spoluautorský podiel 50 %.

Ing. Michaela Vogl, PhD.,
Ekonomická univerzita Bratislava,
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava,
spoluautorský podiel 50 %.

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

Aj manažment sa realizuje v priestore a čase, čím je daná vysoká pozornosť, ktorá sa venuje týmto jeho parametrom. Spomedzi nich má parameter času akosi väčšiu významnosť, pretože napomáha premeriavať s hodnotením veľmi rôznorodé a rôzne sa zoskupujúce situácie, ktoré majú nastať, alebo nastávajú či nastali. Dobrý manažér, ak chce dosiahnuť vysokú produktivitu svojej manažérskej práce, musí dôsledne zvažovať svoj časový manažment. Na to existujú rôzne odporúčania, z pomedzi ktorých sa jeden aj v detailoch prezentuje v tomto príspevku.

EISENHOWEROV PRINCÍP V ČASOVOM MANAŽMENTE

Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD.

ABSTRACT: Time management is actually a hot topic. Many managers suffer from a lack of time, stress, or a work-life imbalance. Fourth generation of time management provides the answer to many time management problems. This generation talks about the necessity of setting priorities, subordinate objectives and satisfaction. Time stands up to the second place, a man is more important. One of the best techniques to enable effective time management is Eisenhower principle. In our research applied for managers operating in Slovakia, we quantified the time spent in each quadrant of time management matrix. Observed values were then compared with those of managers working in companies awarded the prestigious Deming award.

ABSTRAKT: Problematika časového manažmentu je v súčasnosti mimoriadne aktuálna. Mnoho manažérov trpí nedostatkom času, stresom, či nerovnováhou medzi súkromným a pracovným životom. Súčasná - tzv. štvrtá generácia časového manažmentu dáva odpoveď na mnohé problémy súvisiace s nedostatkom času. Hovorí o potrebe stanovenia priorít, nim podriadených cieľov a spokojnosti človeka. Čas stojí až na druhom mieste, prvoradý je človek. Jednou z najlepších techník umožňujúcich efektívny časový manažment je Eisenhowerov princíp. V našom výskume sme sa pokúsili o kvantifikáciu času stráveného v jednotlivých kvadrantoch matice časového manažmentu u skúmanej vzorky manažérov pôsobiacich na Slovensku. Nami zistené hodnoty sme následne porovnávali s výsledkami manažérov pôsobiacich vo firmách ocenených prestížnou Demingovou cenou.

KEY WORDS: time management, time management matrix, efficiency, effectiveness, priority, Deming award

KLÚČOVÉ SLOVÁ: časový manažment, matica časového manažmentu, efektívnosť, priorita, účinnosť, Demingova cena

ÚVOD

Čas je fenomén, ktorý predstavuje jadro mnohých vedeckých zákonov, či už fyzikálnych alebo biologických. Je merateľný, no zároveň abstraktný a ovplyvňuje našu každodennú existenciu. Dáva našim činnostiam rytmus a poriadok. Organizácia času a jeho optimálne využitie je základom zdravého životného štýlu, zohľadňujúceho rovnováhu v súkromnom a pracovnom živote manažéra. Časový manažment je zároveň nevyhnutným predpokladom k systematickej a efektívnej koordinačnej a riadiacej činnosti.

Time management prešiel vo svojom vývoji 4 dôležitými fázami, ktoré označujeme ako 4 generácie časového manažmentu. Ich jednotlivé princípy predurčujú náš osobný vzťah k času. Mnohí manažéri dneška sa stále boria s problémami, ktoré prvé tri generácie nedokázali vyriešiť. Práve im je určená jedna z najúčinnjších techník štvrtej generácie časového manažmentu, ktorú literatúra označuje ako Eisenhowerov princíp a v súčasnosti je mimoriadne popularizovaná dielom S. Coveyho.

K nasledujúcemu výskumu nás inšpirovali výsledky štúdie časového manažmentu v spoločnostiach ocenených Demingovou cenou. Práve tieto výsledky potvrdili platnosť Eisenhowerovho princípu aj v praxi.

VÝVOJ ČASOVÉHO MANAŽMENTU

V priebehu rokov sa postupne vyvinuli štyri generácie manažmentu času. Poriadok v úlohách a jednotlivých činnostiach zaviedla **prvá generácia** tejto disciplíny. Výsledkom boli prehľady úloh a činností ako aj ich prepojenia s osobami a zdrojmi ich zabezpečenia. Vtedajšia teória riešila predovšetkým otázku: Čo máme robiť? Vyslúžila si aj prívlastok „zápisníková“, nakoľko si zakladala predovšetkým na poznámkach a zápiskoch, pričom podstatou bolo nezabudnúť na veci, ktoré majú byť dokončené v určitom termíne. Manažér prvej generácie si na konci pracovného dňa skontroloval zoznam vecí a činností, ktoré mal v daný deň splniť.

Druhá generácia vytvára časový harmonogram, nakoľko priradila úlohy a činnosti k časovej postupnosti. Manažér druhej generácie si plánuje stretnutia, zaznamenáva svoje povinnosti, stanovuje presné termíny, definuje miesta stretnutí. Tieto záznamy už eviduje v sofistikovaných plánovacích nástrojoch – napr. v počítačoch.

Tretia generácia riešila prioritne ako dosiahnuť vytýčené ciele. Zaoberá sa tým, ako si jednotlivec dokáže určiť cieľ a stratégiu jeho dosiahnutia. V tejto generácii sa odporúča denné plánovanie a zároveň sa stanovujú priority činností v rámci jedného dňa. V tretej generácii časového manažmentu sa dnes nachádza prevažná časť manažérov. Táto generácia má však niektoré kritické obmedzenia. Predovšetkým je to obmedzená vízia – pri dennom plánovaní sa zabúda na veci, ktoré sú viditeľné len z vyššej perspektívy. Už samotný pojem „denné plánovanie“ sústreďuje pozornosť na naliehavé veci – znamená „teraz!“. Covey tvrdí, že aj keď tretia generácia stanovuje prioritu činností – nedáva ich do súvislosti s princípmi, osobným poslaním, životnými rolami a cieľmi. (1996, s. 153)

Štvrtá generácia využíva pozitívne stránky predchádzajúcich generácií. Kládne dôraz na individuálne hodnoty, pocit spokojnosti, vzťahy a osobnosť jednotlivca. Čas stojí až na druhom mieste. Štvrtá generácia začína od sebaoznania a dôkladnej sebareflexie človeka, od jeho individuálnych hodnôt s dôrazom na jeho osobnosť, na jeho dobrý pocit, vyrovnanosť, spokojnosť, pocit šťastia, kondíciu, dobré medziľudské vzťahy. Kľúčovým je dosiahnutie dobrého pocitu pomocou pochopenia strategickú úlohu, poslanie a priorít jedinca. (Red, 2006) Prioritám sa priradujú ciele, cieľom jednotlivé úlohy a nie ako v predchádzajúcich generáciách - úlohám priority. Dôležitejšie ako výsledky je sila pocitu, že ideme smerom, ktorý sme si vytyčili. Manažéri štvrtej generácie si uvedomujú, že na prvom mieste musia byť ľudia a nie časový plán. Do popredia vystupuje pojem – životná priorita. Prioritám sa musia podriaďovať ciele ako aj čiastkové úlohy. Len v kontexte plnenia vlastných priorít a cieľov môžeme prežiť šťastný a spokojný život, naučiť sa mať život radi a naučiť sa byť spokojný. Manažér štvrtej generácie by mal predovšetkým pracovať v pokoji, vyrovnané a s radosťou.

Štvrtá generácia časového manažmentu je novým životným štýlom. Pacovský (2000, s. 37) definoval päť princíпов, z ktorých sa odvíjali aj ďalšie myšlienky:

- **Človek je viac ako čas** – tento princíp môžeme zhrnúť do myšlienky: „*Prosperita začína tým, že sa cítim dobre.*“ Jednotlivé výsledky manažér nedosahuje len striktným a prísnejším plánovaním, plnením čiastkových cieľov a naháňaním času, ale okrem samotnej práce aj starostlivosťou o vlastnú spokojnosť, kondíciu a pracovnú pohodu. Manažér sa nemôže zameriavať len na sledovanie cieľov, ale musí sledovať aj pocit spokojnosti, ktorý dané ciele prinášajú. Nároky dnešnej doby, možnosti a požiadavky stihnúť stále viac úloh a zároveň splniť túžbu byť úspešný a šťastný ako v práci, tak v rodine a spoločnosti nás vedú k tomu, aby sme namiesto klasických rád ako lepšie používať techniky a pomôcky plánovania času sa nezaoberali toľko časom, ale zameriavali sa na seba. (Thomasová, 2011)
- **Cesta je viac ako cieľ** – tento princíp hovorí, že sme často natoľko zahľadení do budúcnosti a zameraní na cieľovú stratégiu, že zabúdame naplno prežívať jednotlivé dni, ktoré nás k vysnívanej budúcnosti vedú.
- **Zvnútra je viac ako zvonku** – táto zásada sa dá zhrnúť do myšlienky: „*Úspech v akejkoľvek oblasti je podmienený osobnou kvalitou.*“ Manažér musí prejsť vnútornou premenou vlastných návykov. Až keď dáme do poriadku sami seba, môžeme sa začať zameriavať na vzťahy s vlastným okolím.
- **Pomalý je viac ako rýchly** – pri objavení sa problému máme tendenciu hľadať riešenia čo najrýchlejšie účinné. Avšak rýchle riešenia spravidla nebývajú dlhodobou efektívne. Je to ako použitie tabletky na zmiernenie bolesti, ktorá nepríjemné pocity rýchlo stlmí, samotný problém však nerieši. Preto sa musí manažér zamerať na riešenia efektívne, ktoré prinášajú skutočné riešenia.
- **Celok je viac ako časť** – väčšina manažérov si techniky časového manažmentu spája len s pracovným prostredím. Neuvedomujú si, že aj ich súkromný čas podlieha rovnakým zákonitostiam, a preto treba jednotlivé zásady aplikovať tak na pracovný ako aj súkromný život vedúceho pracovníka. Správny časový manažment musí mať vplyv na celkový životný štýl.

Symbolom časového manažmentu boli v minulosti hodiny, ktoré predstavovali znak účinnosti, denného plánovania a urgencie. Stvárnňovali snahu realizovať čo najviac vecí v čo najkratšom čase. Moderné teórie časového manažmentu štvrtej generácie však k hodinám pridávajú aj kompas – ako symbol, ktorý by mal určovať smer – a teda zmysel našich každodenných aktivít. Zároveň sa mení pohľad na časový manažment, vnáša sa doň myšlienka efektívnosti miesto účinnosti, vyzdvihujú sa prioritné veci nad činnosť iba naliehavé, a tak tiež sa posúva plánovanie od denného k týždennému. Komplexný prehľad a porovnanie silných a slabých stránok jednotlivých generácií prináša tabuľka číslo 1.

EISENHOWEROV PRINCÍP – JEDNA Z KĽÚČOVÝCH TECHNÍK ČASOVÉHO MANAŽMENTU

Autorom tejto techniky časového manažmentu je bývalý americký prezident D. Eisenhower, ktorý úlohy posudzoval podľa dvoch kritérií - dôležitosti a naliehavosti. Dôležité úlohy posunú manažéra bližšie k splneniu cieľov, kým súrne aktivity si predovšetkým vyžadujú jeho bezprostrednú pozornosť. Kombinovaním kritérií dôležitosti a naliehavosti vznikajú štyri skupiny úloh – A, B, C, D. Táto technika vychádza z predpokladu, že v zásade trávime čas jedným zo štyroch spôsobov. Tieto spôsoby sa odlišujú na základe *faktoru urgencie*, čiže naliehavosti a *faktoru priority*, čiže dôležitosti.

Tabuľka č. 1. Generácie časového manažmentu – porovnanie.

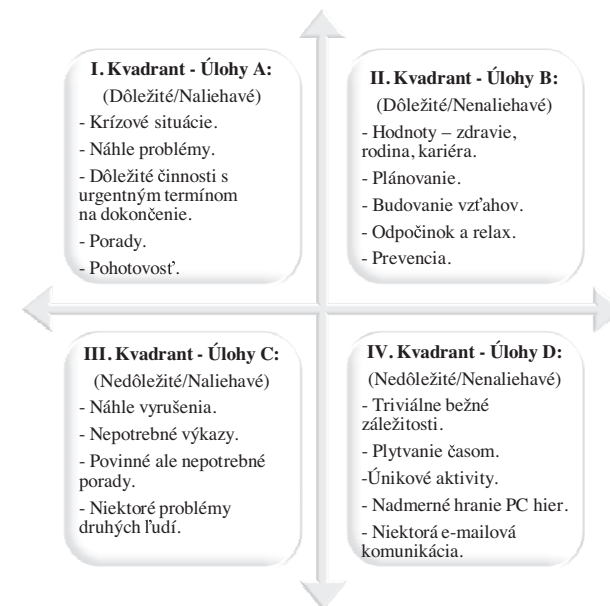
Generácia	Silné stránky	Slabé stránky
1. Generácia	<ul style="list-style-type: none"> • Pružnosť. • Nepreplánovaný čas. • Menej stresu. • Lepšie vzťahy s inými ľuďmi. • Podrobná evidencia všetkého, čo treba urobiť. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistuje štruktúra času, existuje len zoznam vecí, ktoré treba urobiť. • Tým, že neexistuje priorita v úlohách, prednosť má činnosť, ktorá v časovom pláne nasleduje.
2. Generácia	<ul style="list-style-type: none"> • Časový harmonogram. • Efektivita vďaka presnej príprave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Čas začína byť dôležitejší ako ľudia. • Človek je buď prostriedkom alebo prekážkou k dosiahnutiu cieľa. (chápe sa ako nástroj) • Najdôležitejšie je to, čo nasleduje podľa časového plánu.
3. Generácia	<ul style="list-style-type: none"> • Plánovanie, rešpektovanie priorít a presná kontrola. • Úlohám sa priradujú priority. • Zameraná na výkonnosť, produktivitu jednotlivca. • Prináša systém a poriadok. • Zvyšuje produktivitu práce manažéra na základe denného plánovania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Všetko je nalinajkované a presne naplánované. • Vytráca sa pružnosť a spontánnosť v činnosti manažéra. • Denné plánovanie je zamerané na veci naliehavé. • Pri dennom plánovaní sa stráca možnosť pohľadu „zhora“. • Silný stres. • Frustrácia z neplnenia úloh.
4. Generácia	<ul style="list-style-type: none"> • Čas stojí až na druhom mieste. • Do popredia vystupujú medziludské vzťahy a životné hodnoty. • Dôkladná sebareflexia manažéra. • Dôležitý je celkový pocit spokojnosti s vlastným životom. • Prioritám sa priradujú ciele a cieľom úlohy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľmi dlhodobý proces, náročný na vôľu, rozhodlanie a disciplínu. • Vyžaduje zmenu návykov. • Existuje riziko, že životné priority nie sú určené správne.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Naliehavé činnosti sú zväčša zreteľné. Vyvijajú na nás určitý tlak, sú jasne viditeľné, nútia nás urobiť určitú aktivitu – chcú, aby sme konali. Bohužiaľ nie vždy sú dôležité. Dôležité činnosti majú vzťah k výsledku. Jedná sa o činnosti, ktoré sa vďaka našim vlastným hodnotám,

k našim najvýznamnejším cieľom. Činnosti naliehavé vyžadujú reakciu. Avšak dôležité činnosti, ktoré nie sú naliehavé, vyžadujú akciu – čiže určitú iniciatívu, respektíve proaktivitu. V súčasnosti je Eisenhowerov princíp spopularizovaný predovšetkým dielom S. Coveyho, ktorý túto techniku prezentuje vo svojich knihách pod názvom *Time management matrix* – Matica časového manažmentu, ktorú znázorňuje obrázok číslo 1.

Obrázok č. 1: Matica časového manažmentu/Time management matrix.



Zdroj: Spracované podľa THOMASOVÁ, E. 2010. *Organizovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010. s. 247. ISBN 978-80-225-2914-3.

- **Úlohy A** sú úlohy, ktoré sú **dôležité a s úrne**. V Matici časového manažmentu sú znázornené v **I. kvadrante**. Tieto úlohy musí manažér splniť okamžite a osobne. „Dôležité“ v tomto kontexte vyjadruje nadsadenosť z pohľadu vlastných cieľov a priorít. Patria tu rôzne krízové situácie, nehody, veci s blízkym termínom/resp. po termíne, pracovný úraz, výpadok informačného systému, defekt na aute, faktúra po splatnosti a pod. Sú to často činnosti, ktoré sme neplánovali, ale ktoré musíme na základe manažérskych zručností vedieť okamžite vyriešiť. Manažéri sú veľmi často uväznení v tomto kvadrante. Sú doslova bití problémami, blížiacimi sa termínmi a riešením krízových situácií.
- **Úlohy B** sú úlohy, ktoré **sú dôležité avšak nie sú s úrne**. V Matici časového manažmentu sú znázornené v **II. kvadrante**. Sú však významné pre splnenie cieľov, a preto si na ne manažér musí vyhradiť čas. Tento kvadrant sa chápe ako najdôležitejší zo všetkých. Zahŕňa prevenciu, vzťahy, hodnoty, plánovanie, potrebný relax, štúdium, organizačné zmeny, tvorbu plánov, reorganizácie, tvorbu stratégie. Práve týmito činnosťami by mal manažér tráviť maximum svojho času, nakoľko sa jedná o aktivity, ktoré ho vedú

k vytýčeným cieľom, rozvíjajú a naplňujú ho, zároveň majú pre neho najvyššiu dôležitosť. Keďže však nie sú sŕne, veľká časť ľudí ich prirodzene ich zanedbáva. Ich zanedbávaním však vzrastá počet aktivít v kvadrante I. Prvý a druhý kvadrant sú často úzko prepojené a to najmä vtedy, keď činnosti B z kvadrantu číslo II. postupne prerastú do kvadrantu číslo I. a stávajú sa úlohami typu A. Stáva sa tak hlavne pri podcenení prevencie – napr. v otázkach zdravia, odkladaní realizácie dôležitých vecí na poslednú chvíľu, zanedbávaním rozvoja medziľudských vzťahov a pod. Môžeme si to vysvetliť na jednoduchom príklade – návšteva zubára z dôvodu preventívnej prehliadky je pre človeka dôležitá, ale nie sŕna. Čiže túto aktivitu by sme mohli označiť ako aktivitu typu B a zaradili by sme ju do II. kvadrantu v rámci Time management matrix. Ak však túto prehliadku vynecháme, môže mať za následok prehĺbenie problému, ktorý začneme riešiť až v momente, kedy napr. pocítíme bolesť resp. akútny stav. Bolesť zubu však už pre nás nebude činnosť B, ale činnosť A (dôležitá a sŕna zároveň). Znamená to tiež, že sme si vedome nechali presunúť činnosť z kvadrantu II. do kvadrantu I. Odsúvaním dôležitých vecí na neskôr vytvára manažér stres, ktorý určite k pracovnej atmosfére neprispieva.

- **Úlohy C** sú úlohy, ktoré **nie sú dôležité, ale sú evidentne sŕne** (vyrušenia, telefóny, niektoré stretnutia, vypracovanie zbytočných reportov, účasť na bezvýznamných poradách, činnosti, ktoré mohli vykonať iní ľudia, problémy iných ľudí). Tieto úlohy sa manažér musí snažiť redukovať na minimum, odmietnuť ich alebo delegovať. Inak podľahne diktatúre urgentnosti a roztriešti svoj čas medzi príliš veľa nutných, ale relatívne nedôležitých úloh, na úkor riešenia prioritných záležitostí. Hovoríme mu kvadrant klamu, nakoľko obsahuje činnosti, ktoré nás svojou urgenciou ľahko „oklamú“ a manažéri im venujú svoj čas napriek tomu, že sa nejedná o dôležité veci. Ak manažér trávi veľkú časť svojej pracovnej doby v tomto kvadrante, znamená to, že stráca svoj čas naliehavými problémami, ktoré ale pre neho nie sú dôležité. Často sa ich naliehavosťou môže nechať oklamať, vtiahnuť sa do ich riešenia v presvedčení, že rieši úlohy typu A, z kvadrantu číslo I. Skutočnosť je ale taká, že naliehavosť týchto problémov je založená na prioritách a očakávaní iných ľudí.
- **Úlohy D** sú úlohy, ktoré **nie sú dôležité ani sŕne** (zbytočná pošta, drobná rutinná práca náročná na čas, zbytočné telefonáty, nadmerné surfovanie po internete, neprimerané pozeranie TV či hranie počítačových hier). Tieto úlohy sú väčšinou lákavé a príjemné, ale manažér by im mal vedieť odolať. Resp. ak im venuje svoj čas, malo by to slúžiť len na potrebnú regeneráciu, prípadné uvoľnenie zo stresu. Kvadrant číslo IV zahŕňa činnosti, ktoré nie sú ani naliehavé ani dôležité. Tomuto kvadrantu by sa mal manažér vyhnúť. Nazýva sa aj kvadrantom prebytku, resp. kvadrantom zlodejov času.

Základnou zásadou Eisenhowerovej metódy je skutočnosť, že **dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou**.

Jednotlivé kvadranty možno charakterizovať nasledovne:

- Kvadrant – naliehavosti a stresu.
- Kvadrant – kvadrant vedenia seba samého.
- Kvadrant – dôležitosť pre iných, ale nie pre seba.
- Kvadrant – prebytku, resp. kvadrant zlodejov času.

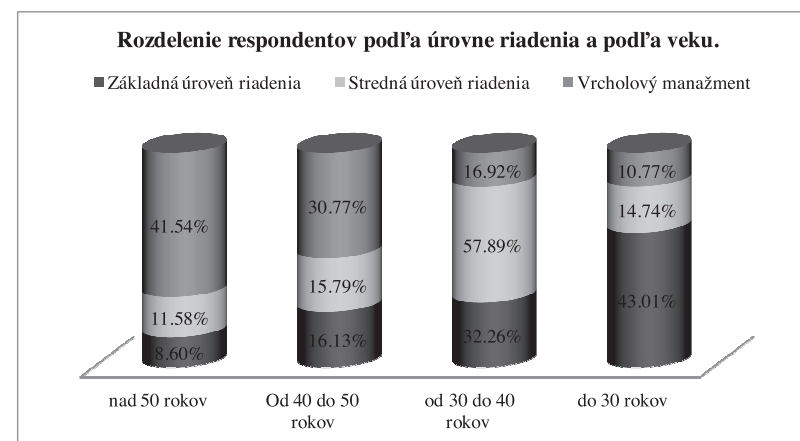
Štvrtá generácia časového manažmentu je predovšetkým sústredená na **princípy**, a teda vedie manažera k tomu, čo je skutočne **dôležité a efektívne**. Druhý kvadrant zároveň dáva

priestor na to, aby sa manažér nechával **usmerňovať vlastným svedomím**, a teda v súlade **so svojimi hodnotami**. Ďalším dôležitým argumentom je fakt, že definuje **jedinečné poslanie človeka vrátane hodnôt a dlhodobých cieľov**. Práve to dáva smer a zmysel tomu, ako trávim každý svoj deň. (Covey, 1996, s. 165) Pomáha manažérovi žiť **vyváženým životom, pretože identifikuje jeho životné roly, podľa ktorých si on sám nastavuje ciele a plánuje svoje činnosti s ohľadom na svoje roly v priebehu celého týždňa**. Týždenné plánovanie (s povolenými dennými úpravami) zároveň prekračuje obmedzenosť perspektívy plánovania len na 1 deň. Praktickým výsledkom všetkých týchto argumentov je sústredenie pozornosti predovšetkým na vzťahy a výsledky, a až na druhom mieste na samotný čas. (Covey, 1996, s. 195)

VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA

Výskum sme realizovali na vzorke 253 manažérov pracujúcich v rôznych firmách na Slovensku, z toho bolo 132 mužov (52%) a 121 žien (48%). Obrázok číslo 2 ilustruje rozdelenie respondentov podľa veku a úrovne riadenia.

Obrázok č. 2: Rozdelenie respondentov podľa úrovne riadenia a podľa veku.



Manažerom sme distribuovali dotazník, ktorý opisoval bežné situácie ich pracovného dňa, pri ktorých si respondenti mohli vybrať správanie, ktoré je pre nich ako manažerov v danej situácii typické. Dostali k dispozícii 10 bodov, ktoré mali rozdeliť medzi 4 rôzne typy správania sa v danej situácii podľa toho, ako často sa v danej úlohe nachádzajú. Čím viac bolo pre nich dané správanie typické, tým väčší počet bodov danej situácii prideliť. Ak daná možnosť vôbec nevystihovala ich správanie, mohli prideliť aj 0. Každá z 4 možností predstavovala typické správanie pre jeden z kvadrantov matice časového manažmentu.

Príklad:

Na konci môjho bežného pracovného dňa cítim, že...

A: svoj čas som trávil riešením najkritickejších problémov a bol som pod tlakom urgentných termínov.

B: môj čas som trávil riešením najdôležitejších vecí a zároveň som bol schopný venovať sa aj iným záležitostiam, ktoré som potreboval dokončiť.

C: môj čas som trávil nad úlohami, ktoré bolo nutné vyriešiť, ale nemal som čas pracovať na skutočne dôležitých veciach.

D: môj čas som strávil triviálnou prácou a vecami, ktoré neboli v skutočnosti také dôležité. Možnosť odpovede aj s vysvetlením prináša tabuľka číslo 2.

Tabuľka číslo 2: Vysvetlenie možností dotazníkových odpovedí.

A=7	B=0	C=1	D=2	$\Sigma=10$
(táto situácia je pre manažéra najtypickejšia)	(v tejto situácii sa manažér nenachádza nikdy)	(v tejto situácii sa nachádza len veľmi zriedkavo)	(v tejto situácii sa nachádza vedúci pracovník občas)	(suma odpovedí A+B+C+D musí byť rovná 10)

Podiel súčtu všetkých odpovedí „A“ na celkovom súčte bodov za danú kategóriu predstavoval v percentuálnom vyjadrení podiel času, ktorý manažér trávi v kvadrant I. matice časového manažmentu (činnosti dôležité a naliehavé). Odpovede B korešpondovali s kvadrantom číslo II (činnosti dôležité a nenaliehavé), C odpovede reprezentovali III. kvadrant (činnosti naliehavé ale nedôležité) a D odpovede IV. kvadrant (činnosti nedôležité a nenaliehavé).

Na základe teórie časového manažmentu je podľa štvrtej generácie časového manažmentu potrebné, aby manažéri trávil čo najviac času v II. kvadrante. Potom by mal v kvantite času nasledovať I. kvadrant, III. kvadrant a v IV. kvadrante by manažéri ideálne mali tráviť len minimum času. Môžeme konštatovať, že odporúčané poradie jednotlivých kvadrantov bolo dodržané vo všetkých nami sledovaných skupinách. Prírodzene - všade sme identifikovali rozdiely – muži mali o niečo väčší podiel času stráveného v najdôležitejšom II. kvadrante ako ženy - 41,89% oproti 36,95%.

Pri porovnaní výsledkov podľa veku sme zistili, že s rastúcim vekom rastie aj podiel času stráveného v II. kvadrante. **U manažérov do 30 rokov je to len 36,54%, zatiaľ čo u najstarších manažérov je to 48,43% času stráveného v kvadrante číslo 2. Zároveň so vzrastajúcim vekom klesá čas strávený v IV. kvadrante.** U najmladších manažérov je to takmer 17%, ale manažéri nad 50 rokov trávia v tomto kvadrante len 12,44% svojho času. Nasledujúce tabuľky číslo 3, 4 a 5 prinášajú podrobný prehľad výsledkov podľa nami skúmaných kategórií.

Tabuľka č. 3: Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu – všetci respondenti.

Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu	Všetci respondenti	Muži	Ženy
I. kvadrant	28,39%	26,95%	29,90%
II. kvadrant	39,49%	41,89%	36,95%
III. kvadrant	17,93%	17,31%	18,61%
IV. kvadrant	14,18%	13,86%	14,55%

Tabuľka č. 4: Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu – podľa veku.

Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu	do 30 rokov	od 30 do 40 rokov	od 40 do 50	od 50 rokov
I. kvadrant	27,58%	29,12%	29,21%	23,01%
II. kvadrant	36,54%	37,17%	42,87%	48,43%
III. kvadrant	18,94%	20,05%	14,33%	16,12%
IV. kvadrant	16,95%	13,66%	13,60%	12,44%
Spolu	100%	100%	100%	100%

Pri porovnaní podľa úrovne riadenia sme identifikovali rozdiely hlavne medzi vrcholovým vedením a stredným manažmentom. Zatiaľ čo predstavitelia najvyššej úrovne riadenia trávia v II. kvadrante 51,60% svojho času, stredný manažment len 36,21%. V rámci stredného manažmentu konštatujeme aj relatívne vysoký podiel času stráveného v I. kvadrante - 30,56%, pričom vrcholový manažment trávi v I. kvadrante len 21,93%. Naše výsledky v tejto kategórii detailne popisuje tabuľka číslo 5.

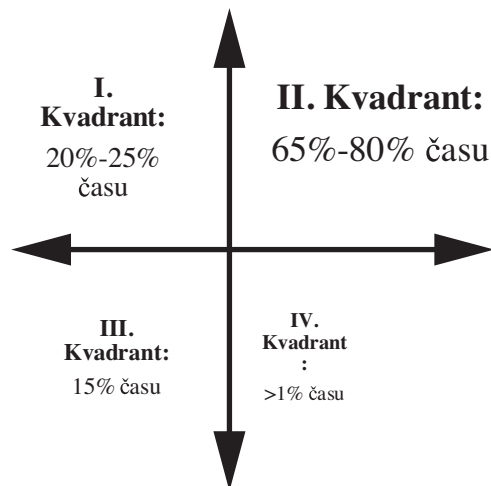
Tabuľka č. 5: Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu – podľa úrovne riadenia.

Kvantifikácia času podľa Matice časového manažmentu	Vrcholové vedenie	Stredná úroveň riadenia	Základná úroveň riadenia
I. kvadrant	21,93%	30,56%	28,35%
II. kvadrant	51,60%	36,21%	37,53%
III. kvadrant	14,42%	19,43%	18,56%
IV. kvadrant	12,05%	13,80%	15,56%
Spolu	100%	100%	100%

POROVNANIE S INÝMI VÝSKUMNÝMI PROJEKTMI

V správe o firmách, ktoré získali Demingovu cenu za kvalitu sa zistilo, že manažéri vysoko produktívnych spoločností majú podstatne iný časový profil než ostatné organizácie. Covey (2008, s. 249) uvádza štúdiu, podľa výsledkov ktorej vysokovýkonné organizácie majú najvyššie percento stráveného času práve v kvadrante číslo II. Aj to podčiarkuje dôležitosť uvedomenia si priorit a uprednostňovanie dôležitých vecí pred naliehavými. Naproti tomu, väčšina ľudí funguje presne opačne, čo potvrdzuje aj štatistika, ktorá hovorí, že v Českej republike 80% ľudí rieši problémy až keď nastanú, 16% v okamihu, kedy reálne hrozia a iba 4% ľudí sa pokúša o premyslenú prevenciu. (Pacovský, 2000, s. 196) Práve táto skutočnosť musí byť výrazným mementom aj pre manažéra. Ten nesmie zabúdať na prevenciu riešenia problémov, ktorá je vždy menej náročná na čas, energiu a finančné prostriedky ako samotné riešenie krízovej situácie. Obrázok číslo 3 ilustruje výsledky výskumu v spoločnostiach ocenených Demingovou cenou.

Obrázok č. 3: Matica časového manažmentu v spoločnostiach ocenených Demingovou cenou.



Zdroj: COVEY, S.R. 2008. *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press, 2008. s. 249. ISBN 80-85213-41-9.

Na základe tohto porovnania by sme mohli konštatovať, že nami skúmaní manažéri majú relatívne nízky podiel času tráveného v II. kvadrante časového manažmentu. Najvyššie dosiahnuté percento pre daný kvadrant sme zaznamenali v skupine vrcholového vedenia, kde manažéri deklarovali 51,60% času. Pre spoločnosti ocenené Demingovou cenou je však táto hodnota na úrovni 65-80% času. Zaujímavé je aj porovnanie IV. kvadrantu, ktorý je známy ako kvadrant zlodějov času. Podľa citovanej štúdie by tu manažéri mali tráviť menej ako 1% svojho času. Nami realizovaný výskum však potvrdil, že manažéri pôsobiaci na Slovensku tu trávajú od 12% do 17% času, čo ponúka veľký priestor na zlepšenie časového manažmentu.

ZÁVER

Cieľom nášho výskumu bolo kvantifikovať čas strávený v jednotlivých kvadrantoch Matice časového manažmentu – podľa Eisenhowerovho princípu. Môžeme konštatovať, že celkové výsledky u nami sledovanej vzorky manažérov potvrdili, že manažéri trávajú najviac času v kvadrante číslo II, čo považujeme za mimoriadne priaznivé. Tento výsledok zároveň potvrdzuje platnosť teórie štvrtej generácie časového manažmentu. V porovnaní s manažérmi vysokovýkonných spoločností ocenených Demingovou cenou, však vidíme relatívne veľký priestor na zlepšenie týchto výsledkov. Kým ocenení manažéri trávajú v spomínanom kvadrante od 65 do 80% času, u nami sledovanej vzorky to bolo v priemer len do 40% času. Ďalší veľký rozdiel a zároveň možnosť zlepšenia konštatujeme v kvadrante zlodějov času, kde nami sledovaní manažéri trávajú až 14% času, pričom manažéri ocenení Demingovou cenou len necelé 1%.

LITERATÚRA

1. COVEY, S. R. 2008. *To nejdůležitější na první místo*. Praha: Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-187-4.
2. COVEY, S. R. 1996. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha : PRAGMA, 1996. 327 s. ISBN 80-85213-41-9.
3. COVEY, S. R. 2007. *8 návyků*. Praha: Management Press, 2007. 376 s. ISBN 978-80-7261-138-6.
4. COVEY, S. R. – MERRILL, A. R. – MERRILLOVÁ, R. R. 1996. *Najdůležitějšíe najskôr*. Bratislava : Open Windows, 1996. 398 s. ISBN 808574113X.
5. COVEY, S. R. 1992. *Principle – Centered Leadership*. New York : Fireside, 1992. 334 s. ISBN 0-671-74910-2.
6. PACOVSKÝ, P. 2000. *Člověk a čas - Time management 4. generace*. Tábor : Time expert, 2000. 247 s. ISBN 80-902783-0-2.
7. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
8. RED. 2006. Aplikujte svoj vlastný Time management. In *Svet komunikácie*. [online]. 2006, roč. 3. č. [cit. 2014.12.03.]. Dostupné na internete: <http://www.svet-komunikacie.sk/index.php?ID=1757>. ISSN 1336-2380.
9. THOMASOVÁ, E. 2011. Riadenie využívania času manažéra. In *Manažment podnikania a vecí verejných - Dialógy*. ISSN 1337-0510, 2011, roč. 6. č. 16, s. 18-28.

KONTAKT

Ing. Zuzana Skorková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
Katedra manažmentu

e-mail: zuzana.skorkova@gmail.com

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

V súčasnosti je neustále aktuálna tematika týkajúca sa Ukrajiny. Zavše je však pri rôznych správach hodno pozrieť sa aj späť, ako prebiehal celkový vývoj od jej začiatku. Takémuto pohľadu sa venuje aj nasledujúci príspevok.

UKRAJINA NA CESTE DO EURÓPSKEJ ÚNIE

Mgr. Petra MILOŠOVIČOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Európska únia nastúpila na cestu ďalšieho rozširovania o štáty bývalého Sovietskeho zväzu. Podpísaním medzinárodnej zmluvy s Ukrajinou sa začal v roku 2014 proces prípravy Ukrajiny na členstvo v Európskej únii. Samotný proces prípravy by mal trvať cca 10 rokov. Po ukončení tohto procesu a po splnení podmienok by sa Ukrajina mohla stať členským štátom Európskej únie. Závazok Ukrajiny pracovať na budovaní hlbokkej demokracie a trhového hospodárstva, ako aj dodržiavania princípov právneho štátu je pomerne náročný. Vzhľadom na to, že viaceré členské štáty Európskej únie splnili podobné záväzky, sa dá očakávať, že aj Ukrajina bude nasledovať tieto štáty a stane sa právoplatným členským štátom Európskej únie.

ABSTRACT: The European Union has started the journey of the next expansion with the states of former Soviet Union. The preparation process of Ukraine for the membership in the European Union started in 2014 by signing the international contract with Ukraine. The preparation process should take about 10 years. After finishing this process and fulfilling the conditions, Ukraine could become the member state of the European Union. The commitment of Ukraine to work on building the strong democracy and free market economy, as well as keeping the principles of legal state is quite demanding. Regarding the fact that many member states of the European Union fulfilled the similar commitments, it is expected that Ukraine will follow these states, as well as it will become the lawful member state of the European Union.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Ukrajina, proces prípravy Ukrajiny na členstvo v Európskej únii, záväzky

KEY WORDS: Ukraine, preparation process of Ukraine for the membership in the European Union, commitments

ÚVOD

Základné dokumenty medzinárodných organizácií upravujú podmienky členstva. Štát uchádzajúci sa o členstvo v medzinárodnej organizácii musí najskôr splniť dané podmienky a orgány medzinárodnej organizácie rozhodujú o členstve tohto štátu v medzinárodnej organizácii. Európska únia v roku 2004 zažila najväčšie rozšírenie v histórii, pretože v tom roku sa desať štátov strednej Európy stalo členskými štátmi Európskej únie. Európska únia sa postupne rozširuje a stáva sa z nej významná medzinárodná organizácia [1]. V súčasnosti sa Európska únia pripravuje na ďalšie rozšírenie o krajiny bývalého Sovietskeho zväzu, t.j. o Ukrajinu. Samotný proces prípravy na členstvo je sprevádzaný nadobudnutím platnosti Dohody o pridružení. Predmetná dohoda zakladá politické predpoklady, že štát uchádzajúci sa o členstvo v Európskej únii sa po splnení požadovaných kritérií môže stať členským štátom Európskej únie. Súčasťou tohto procesu je splnenie náročných ekonomických a právnych

kritérií. Slovenská republika a ostatné štáty strednej a východnej Európy sa pripravovali na členstvo 10 rokov. Proces prípravy je spojený aj s inštitucionálnymi zmenami, a preto je nevyhnutné, aby štát uchádzajúci sa o členstvo v EÚ realizoval nepopulárne reformy. Demokratizačný proces na Ukrajine je sprevádzaný procesom prípravy Ukrajiny na členstvo v Európskej únii. Naše skúmanie vo vedeckej štúdii sme zamerali na analýzu záväzkov upravených v medzinárodnej zmluve, ktorá zakladá Ukrajine štatút kandidátskej krajiny pripravujúcej sa na členstvo v Európskej únii.

VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA „ASOCIAČNEJ DOHODY“

Európske spoločenstvá prešli od svojho vzniku značnými zmenami a to nielen ekonomickými, právnymi, ale aj politickými. V čase vzniku mali Európske spoločenstvá iba šesť členských štátov. V roku 1992, kedy bola podpísaná Zmluva o Európskej únii ako významný dokument posilňujúci európsku integráciu, bolo členmi spoločenstiev už 12 štátov Európy. V roku 2004 mala Európska únia už 25 členských štátov a postupne sa rozširuje smerom na východ. Európska únia má v súčasnosti významné postavenie medzi medzinárodnými organizáciami, pretože zjednocuje štáty Európy a občanom Európy zabezpečuje mier a prosperitu. Najhorúcejšími kandidátmi na členstvo v Európskej únii je Srbsko, ktoré sa už dlhšie obdobie pripravuje na členstvo v Európskej únii a 22. decembra 2009 oficiálne požiadalo o členstvo v EÚ. Dohoda o stabilizácii a pridružení medzi Európskymi spoločenstvami a ich členskými štátmi na jednej strane a Srbskou republikou na strane druhej bola podpísaná najvyššími predstaviteľmi zmluvných strán dňa 29. apríla roku 2008 [6] (Národná rada Slovenskej republiky s dohodou vyslovila súhlas uznesením č. 57 z 8. septembra 2010 a rozhodla o tom, že dohoda je medzinárodná zmluva, ktorá má podľa čl. 7 ods. 5 Ústavy Slovenskej republiky prednosť pred zákonmi). Ďalším z kandidátskych štátov je Čierna hora a pravdepodobne aj Macedónsko. Ukrajina by sa mohla stať tak isto v blízkej budúcnosti členským štátom Európskej únie, ale členstvo daného štátu je značne determinované plnením prístupových kritérií a je závislé od samotného štátu. Asociačné dohody radíme medzi pramene práva Európskej únie a majú zásadný medzinárodnopolitický význam, pretože sú typom dohôd, ktorých cieľom je, aby sa kandidátsky štát počas určitého obdobia pripravil na plnoprávne členstvo v Európskej únii. Tento druh dohôd sa obvykle podpisuje na dobu neurčitú, pričom sa očakáva, že kandidátsky štát môže aj sám urýchliť samotný proces vstupu do Európskej únie. Asociačná dohoda obsahuje konkrétne záväzky, ktoré musí kandidátsky štát splniť:

- Politické (demokracia, právny štát, ochrana základných práv a slobôd)
- Ekonomické (liberalizácia trhu a vytváranie podmienok pre správne fungovanie vnútorného trhu)
- Právne (aproximácia práva).

Asociačná dohoda ustanovuje aj zriadenie spoločných orgánov, ktoré budú pravidelne zasadať a vyhodnocovať dosiahnuté pokroky v prístupovom procese. Asociačná dohoda podlieha ratifikácii v členských štátoch v súlade s ich ústavnými princípmi, v kandidátskom štáte a v Európskom parlamente. Proces ratifikácie je pomerne zdĺhavý, a preto niekedy trvá až rok, pokiaľ asociačná dohoda nadobudne platnosť. Predmetná dohoda je zverejnená aj v Úradnom vestníku Európskej únie. Všeobecne možno konštatovať, že táto medzinárodná zmluva ukladá zmluvným stranám práva a povinnosti, pričom kandidátsky štát má viacej povinností ako práv a preto sa často poukazuje, že dohoda nie je vyvážená. Vzhľadom na to, že Európska únia je medzinárodnou organizáciou, môže sama určovať podmienky členstva,

má teda právo určovať aj povinnosti členskému štátu, čo však nie je v rozpore so zvyklosťami medzinárodného zmluvného práva.

PODMIENKY ČLENSTVA V EURÓPSKEJ ÚNII

Zmluva o Európskej únii v znení zmluvy z Lisabonu ustanovuje, že každý štát Európy môže požiadať o členstvo v Európskej únii [4]. Členstvo v Európskej únii je podmienené plnením kritérií. V prípade splnenia všetkých kritérií Európska komisia odporučí Rade EÚ, aby sa začali rokovania o prístupovom procese. Štát uchádzajúci sa o členstvo v Európskej únii svoju žiadosť adresuje Rade EÚ. Rada EÚ spoločne s Európskym parlamentom rozhodujú o členstve daného štátu v Európskej únii na základe odporúčania Európskej komisie. Završením tohto procesu je aj proces prípravy, podpísanie a nadobudnutie platnosti Zmluvy o prístúpení k Európskej únii.

Až po schválení Zmluvy o prístúpení k Európskej únii v Rade EÚ, nadobudne v Európskom parlamente a jej ratifikáciou všetkými členskými štátmi v súlade s ich ústavnými predpismi prístupová zmluva platnosť. S členstvom v Európskej únii súvisí aj povinná úhrada členského príspevku a úhrada základného imania vo finančných inštitúciách (ECB a EIB). Zmluva o Európskej únii obsahuje ustanovenie (článok 50) o vystúpení členského štátu [4]. Vystúpenie z Európskej únie je možné na základe vzájomnej dohody medzi Európskou úniou a príslušným členským štátom. V prípade, že sa kandidátsky štát stane členským štátom Európskej únie, bude mať v inštitúciách EÚ svojich zástupcov, ktorí sú volení alebo menovaní [4].

ASOCIAČNÁ DOHODA UZATVORENÁ MEDZI EÚ A UKRAJINOU

Dohoda o pridružení medzi Európskou úniou a Európskym spoločenstvom pre atómovú energiu a ich členskými štátmi na jednej strane a Ukrajinou na strane druhej (ďalej len „asociačná dohoda“) je z pohľadu medzinárodného zmluvného práva mnohostranná medzinárodná zmluva, ktorá priznáva Ukrajine štatút „pridruženého štátu“ [7]. Slovenská republika vyslovila súhlas s predmetnou dohodou a prezident SR ju ratifikoval 16. októbra 2014. Ukrajina na základe tejto zmluvy zahájila proces prípravy na členstvo v Európskej únii. Vzhľadom na súčasné podmienky na Ukrajine a na nestabilitu nemožno hovoriť o pokojnom prístupovom procese. Určenie priorít a aj inštitucionálnych zmien možno považovať za prvoradé, ale zatiaľ neexistuje dokument na úrovni Európskej únie, ktorý by presne identifikoval konkrétne úlohy a termíny ich splnenia.

Podstatnú časť dohody tvoria obchodné ustanovenia, ktorých ambíciou je vytvoriť v rámci prechodného (maximálne 10-ročného) obdobia prehĺbenú a komplexnú zónu voľného obchodu, tzv. DCFTA (*Deep and Comprehensive Free Trade Area*).

Závazky Ukrajiny možno zhrnúť do nasledujúcich oblastí:

- realizácia politických, sociálno-ekonomických, právnych a inštitucionálnych reforiem,
- aproximácia právnych predpisov,
- vytvorenie nového prostredia, ktoré napomáha hospodárskym vzťahom medzi nimi a najmä rozvoju obchodu a investícií, a ktoré tiež stimuluje hospodársku súťaž, čo sú kľúčové faktory pre hospodársku reštrukturalizáciu a modernizáciu,
- posilnenie spolupráce v oblasti energetiky a energetickej bezpečnosti,
- zavádzanie opatrení proti organizovanému zločinu, praniu špinavých peňazí, zamedzovaniu dodávkam nezákonných drog,
- zriaďovanie nezávislých inštitúcií,

- posilnenie spolupráce v oblasti ochrany životného prostredia a dodržiavanie zásady trvalo udržateľného rozvoja a ekologického hospodárstva a pod.

Podľa článku 2 asociačnej dohody uzatvorenej medzi Európskou úniou a Ukrajinou sa Ukrajina zaväzuje dodržiavať demokratické zásady, ľudské práva a základné slobody, ktoré sú od roku 1975 vymedzené v záverečnom akte Helsinskej konferencie o bezpečnosti a spolupráci v Európe, od roku 1990 v Parížskej charte pre novú Európu a v ostatných náležitých medzinárodných ľudsko-právnych nástrojoch, do ktorých zahŕňame o. i. aj Všeobecnú deklaráciu ľudských práv Organizácie spojených národov a Európsky dohovor o ochrane ľudských práv a základných slobôd. Uvedené skutočnosti predstavujú základ domácich ako aj zahraničných politík zmluvných strán. Zmluvné strany sa rovnako zaväzujú, že budú dodržiavať princípy suverenity, územnej celistvosti, neporušiteľnosti hraníc a nezávislosti a bojovať proti šíreniu zbraní hromadného ničenia, súvisiacich materiálov a ich nosičov.

Dôležitou sférou je zahraničná ako aj bezpečnostná politika. Ukrajina sa podľa článku 7 asociačnej dohody zaviazala, že bude viesť s Európskou úniou politický dialóg, pričom cieľom je spoločná bezpečnostná a obranná politika. Súčasťou intenzívneho politického dialógu je riešenie predchádzania konfliktom a krízovej regionálnej stability, odzbrojenia, nešírenia zbraní, kontroly zbrojenia a vývozu zbraní.

V zmysle Charty OSN a záverečného aktu Helsinskej konferencie o bezpečnosti a spolupráci v Európe, ktorá platí už od roku 1975, Ukrajina a členské štáty Európskej únie znova potvrdili, že budú rešpektovať nezávislosť, suverenu, neporušiteľnosť hraníc a územnú celistvosť. Súčasťou Asociačnej dohody je aj záväzok, že Ukrajina nebude na štátnej ako aj neštátnej úrovni šíriť zbrane hromadného ničenia, ktoré môžu vážnym spôsobom ohroziť medzinárodnú bezpečnosť a stabilitu. Tento záväzok ustanovujú aj medzinárodné zmluvy a dohody o odzbrojení a nešírení zbraní hromadného ničenia. Spolupráca v tejto oblasti má spoločný cieľ a úsilie aj vo forme zvýšenia kvality kontroly exportu a tranzitu tovaru, ktorý má súvis so zbraňami hromadného ničenia s následným uložením sankcií v prípade, ak sa kontroly vývozu porušia.

S otázkou odzbrojenia súvisí aj kontrola zbrojenia a vývozu zbraní, ktoré sú ustanovené v článku 12 asociačnej dohody a týkajú sa boja proti nedovolenému obchodovaniu so zbraňami.

Článok 13 asociačnej dohody nadväzuje na spoluprácu v boji proti terorizmu, ktorý je nespochybniteľnou hrozbou súčasnosti. Spolupráca má prebiehať nielen na medzinárodnej ale aj bilaterálnej a regionálnej úrovni. Predchádzanie a boj proti terorizmu nesmie porušiť zásady medzinárodného práva, musí rešpektovať medzinárodné ľudsko-právne normy, právo utečencov a humanitárne právo.

Podstatnou súčasťou asociačnej dohody je aj upevňovanie právneho štátu a posilňovanie inštitúcií predovšetkým vo sfére presadzovania práva a výkonu spravodlivosti. Neoddeliteľnou súčasťou fungovania právneho štátu rešpektujúceho ľudské práva a slobody je súdnictvo, ktoré musí byť vo svojom rozhodovaní spravodlivé, nezávislé, nestranné a efektívne. S dodržiavaním ľudských práv a základných slobôd bezprostredne súvisí aj boj proti korupcii a klientelizmu.

Jedným z ľudských práv je aj právo na súkromie, ktoré je naviazané na ochranu osobných údajov zakotvenú v článku 15 asociačnej dohody. Ukrajina sa s Európskou úniou dohodla okrem iného na výmene informácií a expertov, ktorí budú spolupracovať v oblasti ochrany osobných údajov.

Nakoľko má Európska únia spoločné východné hranice s Ukrajinou, musí tieto vonkajšie

hranice náležite chrániť proti nelegálnej migrácii, ktorá je spojená s prevádzacstvom a obchodovaním s ľuďmi. Slovensko-ukrajinské hranice sú rizikovou oblasťou a preto je dôležitá solidarita, vzájomná dôvera, partnerstvo a spoločná zodpovednosť vo všestrannom dialógu, ktorý musia Ukrajina a Európska únia viesť. Cieľom majú byť bezpečné hranice a zamedzenie ilegálnej migrácie. Spolupráca spočíva jednak v riešení podstatných príčin migrácie, ďalej vo vytvorení politiky, ktorá je účinná, má preventívny charakter, má potláčať ilegálnu migráciu, prevádzacstvo a obchodovanie s ľuďmi, je potrebné zvoliť efektívne opatrenia v boji proti zločineckým skupinám a zároveň chrániť obeť prevádzacstva a obchodovania s ľuďmi.

S migráciou sú úzko späté aj azylové otázky, pričom sa Ukrajina riadi okrem iného Ženevským dohovorom Organizácie spojených národov z roku 1951, ktorý upravuje postavenie utečencov a zabezpečí dodržanie zásady nenavracania. Pri integrovanom riadení hraníc sa musí zvýšiť bezpečnosť dokladov.

Čo sa týka zaobchádzania s pracovníkmi, túto sféru upravuje článok 17 asociačnej dohody. Pracovníci, ktorí majú ukrajinskú štátnu príslušnosť a legálne pracujú v niektorom z členských štátov Európskej únie, nesmú byť diskriminovaní či už negatívne alebo pozitívne voči štátnym príslušníkom členského štátu, v ktorom sa zamestnal - v súvislosti s pracovnými podmienkami, odmeňovaním alebo prepúšťaním.

Spolupráca Ukrajiny s Európskou úniou spočíva aj v boji proti kriminalite – do tejto oblasti spadá konkrétne okrem iného pranie špinavých peňazí, financovanie terorizmu (článok 20 asociačnej dohody), šírenie ilegálnych drog (článok 21 dohody), organizovaná a neorganizovaná trestná činnosť, korupcia, obchodovanie so strelnými zbraňami, pašovanie tovaru, ekonomická kriminalita, daňové podvody, falšovanie dokladov a počítačová kriminalita (článok 22 asociačnej dohody).

V oblasti obchodovania sa Ukrajina zaviazala, že s Európskou úniou vytvorí zónu voľného obchodu, pričom odstráni clá, poplatky a iné platby, ako je to vymedzené v článku 27 asociačnej dohody. Pomerne náročná bude aj spolupráca v oblasti technickej normalizácie a štandardizácie. Ukrajina, tak ako aj ostatné členské štáty bude musieť prijímať potrebné opatrenia, aby výrobky postupne dosiahli súlad s technickými predpismi EÚ a s jej normalizáciou, metrológiou a akreditáciou. Takýto systém vytvorí predpoklady, že na trhy členských štátov sa budú dostávať zdravé a bezpečné výrobky.

Dôležitým ustanovením je kapitola 6 asociačnej dohody upravujúca usadzovanie sa, obchod so službami a elektronický obchod a to úplne v súlade s hlavou III asociačnej dohody, ktorá zahŕňa pohyb osôb v zmysle spravodlivosti, slobody a bezpečnosti. Zmluvné strany uplatňujú opatrenia, ktoré regulujú vstup fyzických osôb na ich územie alebo ich dočasný pobyt na tomto území. K týmto opatreniam patria opatrenia, ktoré sú nevyhnutné „na ochranu integrity fyzických osôb a zaistenia ich usporiadaného pohybu cez jej hranice, a to pod podmienkou, že takéto opatrenia neuplatňujú takým spôsobom, že sa tým odstraňujú alebo obmedzujú výhody, ktoré ktorejkoľvek zmluvnej strane vyplývajú“ (článok 85 asociačnej dohody). Pod pojmom fyzická osoba sa chápe štátny príslušník Ukrajiny alebo štátny príslušník ktoréhokoľvek členského štátu Európskej únie.

V rámci hospodárskej činnosti, t.j. oblasti výrobnjej, obchodnej a remeselnej, ako aj výkon povolania, môžu právnické osoby na území Ukrajiny alebo niektorého z členských štátov Európskej únie založiť pobočku alebo obchodné zastúpenie. Fyzické osoby, ktoré majú štátnu príslušnosť Ukrajiny alebo niektorého z členských štátov Európskej únie, majú právo začať hospodársku činnosť, byť zárobkovo činné a zakladať podniky. Ďalej sa definuje pojem investor, pod ktorým rozumieme fyzickú alebo právnickú osobu. Investor „vykonáva hospo-

dársku činnosť prostredníctvom zriadenia podniku“ (článok 86 asociačnej dohody). Túto oblasť zahŕňa pojem usadenie sa. Článok 86 Asociačnej dohody ustanovuje aj pojem kľúčoví pracovníci, ktorými môžu byť obchodné návštevy, ktoré nesú zodpovednosť pri zriaďovaní podniku, alebo sú preložené v rámci obchodnej spoločnosti. Patria k nim napríklad manažéri, ktorí pracujú na vyšších pozíciách v právnickej osobe a ich prioritná funkcia je vedenie subjektu, ktorý sa usadil. Títo manažéri pracujú podľa pokynov akcionárov podniku, správnej rady alebo osôb, ktoré sú týmto orgánom rovnocenné. Zaoberajú sa riadením podniku ako celku, oddelenia alebo sekcie, dohliadajú nad pracovnou činnosťou, vykonávajú kontrolu nad vedúcimi, odbornými alebo kontrolnými zamestnancami. K ich právomociam patrí prijímanie alebo prepúšťanie zamestnancov, odporúčanie na prijímanie alebo prepúšťanie a iná oblasť personalistiky a ľudských zdrojov.

Ďalším dôležitým pojmom sú tzv. špecialisti, ktorí pracujú v právnickej osobe, sú vysoko kvalifikovaní, disponujú špeciálnymi vedomosťami a znalosťami v oblasti výroby, výskumu a riadenia podniku. Článok 86 asociačnej dohody ďalej definuje stážistov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí sú dočasne preložení do podnikateľského subjektu za účelom odborného rastu alebo profesionálnej prípravy v obchodných zručnostiach alebo postupoch. V oblasti služieb vykonávajú zastupiteľskú činnosť tzv. predajcovia služieb pre podniky (fyzické osoby), ktorí žiadajú o dočasný pobyt na území zmluvnej strany a za poskytovateľov služieb rokujú alebo uzatvárajú dohody o predaji služieb.

Ďalej sa tu upravuje štatút nezávislých odborníkov, ktorí sú fyzickými osobami pôsobiacimi v oblasti poskytovania služieb. Tieto samostatne zárobkovo činné osoby sú na území zmluvnej strany prítomné len dočasne.

Nepochybné nevyhnutnou sférou je aj obchod, ktorý podporuje trvalo udržateľný rozvoj vo všetkých aspektoch, ako to zmluvné strany potvrdili v článku 293 asociačnej dohody. Trvalo udržateľný rozvoj súvisí s hospodárskou a sociálnou politikou, na ktorú nadväzuje zamestnanosť. Uľahčenie a podpora obchodu, priame zahraničné investície do ekologických tovarov, technológií a služieb, trvalo udržateľné zdroje energie, energeticky účinné produkty a ekologické produkty sú účinnými faktormi trvalo udržateľného rozvoja obchodu. Ukrajina má s Európskou úniou aj spoločné úsilie vo forme podpory a uľahčenia podmienok obchodu s produktmi, ktoré sú vyrobené technológiami zohľadňujúcimi trvalo udržateľný rozvoj a podporuje modely spravodlivého a etického obchodu.

Európska únia a Ukrajina majú enormný záujem aj o politiku v oblasti priemyslu a podnikania, ako to stanovili v článku 378 asociačnej dohody. Zlepšenie podnikateľského prostredia má byť najmä pre malých a stredných podnikateľov a ich prevádzok v zmysle Európskej charty pre malé podniky. Je dôležité podporovať aj mikropodniky a remeselníkov, ktorí sú mimoriadne významnými subjektmi pre európske a ukrajinské hospodárstvo. Zmluvné strany sa dohodli, že vytvoria lepšie rámcové podmienky a budú si vymieňať informácie a osvedčené postupy, aby zlepšili konkurencieschopnosť. Budú riešiť otázky reštrukturalizácie, životného prostredia a energetiky.

V tomto zmysle uvádza článok 379 asociačnej dohody zjednodušenie a racionalizáciu predpisov regulačnej praxe a zameriava sa na „výmenu osvedčených postupov v oblasti regulačných metód.“ Dôležitá je aj oblasť inovácie, podpora spolupráce podnikateľských subjektov a orgánov Ukrajiny a Európskej únie, rozvíjanie vývozu a uľahčenie štrukturalizácie a modernizácie priemyslu.

Na záver je dôležité spomenúť spoluprácu Ukrajiny s Európskou úniou v otázkach zamestnanosti, sociálnej politiky a rovnakých príležitostí, ktoré upravuje kapitola 21 asociačnej

dohody. Zmluvní partneri chcú intenzívne podporovať dôstojnú prácu, politiku zamestnanosti, zdravia a bezpečnosti pri práci, sociálne otázky, rodovú rovnosť a nediskrimináciu, ktoré sú uvedené v článku 419 asociačnej dohody.

Oblasť makroekonomickej spolupráce je upravená v článku 343 asociačnej dohody. Daná spolupráca je zameraná na hospodárske reformy, pričom Ukrajina očakáva, že Európska únia jej bude nápomocná pri vytváraní podmienok fungujúceho trhového hospodárstva. Hospodárske reformy sú zamerané aj na reformu sociálneho systému a na ozdravenie verejných financií. Súčasťou tejto politiky bude aj vytvorenie vhodného právneho rámca na ochranu a podporu investícií zahraničných investorov.

Cieľom sociálnej politiky má byť v zmysle článku 420 asociačnej dohody vyššia kvalita života obyvateľstva, riešenie globalizácie a demografických zmien, vytvorenie viacerých pracovných príležitostí, kvalitnejších pracovných podmienok, sociálna spravodlivosť, reforma a podpora podmienok trhu práce, aktívne opatrenia trhu práce a zefektívnenie služieb zamestnanosti v súlade s potrebami trhu práce, integrácia znevýhodnených jednotlivcov a skupín obyvateľstva a ich začlenenie do trhu práce, postupná eliminácia tieňovej ekonomiky v oblasti ilegálnej práce, skvalitnenie ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, vyššia úroveň sociálneho zabezpečenia, redukcia chudoby a podpora sociálnej solidarity, podpora rodovej rovnosti a zaistenie rovnakých šancí žien a mužov v prístupe k vzdelaniu, zamestnaniu a odbornej príprave, napadnutie akejkoľvek formy diskriminácie a podpora sociálneho dialógu. Predmetná dohoda obsahuje aj určité výnimky a prechodné obdobia pre citlivé oblasti, čo sa dotkne napríklad obchodu s poľnohospodárskymi produktmi. Dohoda tiež čiastočne integruje trhy verejného obstarávania.

INŠTITUCIONÁLNE ZABEZPEČENIE

Za účelom plnenia cieľov asociačnej dohody na základe článku 460 boli zriadené viaceré inštitúcie. Rady pre pridruženie má v pôsobnosti politický dialóg a dialóg o politikách na ministerskej úrovni. V zmysle článku 461 asociačnej dohody Rada dozerá na uplatňovanie a vykonávanie asociačnej dohody. Je zložená z členov Rady Európskej únie a z členov Európskej komisie a z členov ukrajinskej vlády. Ďalšou inštitúciou je Výbor pre pridruženie, ktorý pomáha Rade pre pridruženie pri plnení jej úloh. Výbor pre pridruženie sa skladá zo zástupcov zmluvných strán, pričom v zásade ide o vyšších úradníkov (článok 464 asociačnej dohody). V súlade s článkom 467 asociačnej dohody bol zriadený Parlamentný výbor pre pridruženie. Tento výbor možno nazvať ako fórum pre poslancov Európskeho parlamentu a poslancov ukrajinského parlamentu – Verchovnej rady, kde sa môžu stretávať a vymieňať si názory. Určitou zmenou oproti iným asociačným dohodám je inštitucionalizácia občianskej spoločnosti vo forme Platformy občianskej spoločnosti, ktorá je zložená zo zástupcov Hospodárskeho a sociálneho výboru a zástupcov občianskej spoločnosti Ukrajiny.

ZÁVER

Uvedené fakty nasvedčujú tomu, že Ukrajina v pomerne krátkom období musí splniť široké spektrum podmienok. Vzhľadom na politickú nestabilitu v danom regióne pre Ukrajinu bude ťažké najmä preberanie smerníc do vnútroštátneho právneho poriadku a vytváranie podmienok pre správne fungovanie vnútorného trhu. Európska únia pomáha všetkým kandidátskym štátom v procese prípravy na členstvo v EÚ, ale je vecou kandidátskeho štátu ako efektívne využije poradenskú a finančnú pomoc Európskej únie. Európska únia podporuje

hospodársku stabilizáciu krajiny prostredníctvom rôznych opatrení zameraných na autonómne obchodné preferencie so zámerom zvýšenia exportu. Dôležitým aspektom v rámci procesu prípravy na členstvo v EÚ sú aj administratívne kapacity a modernizácia štátnej správy ako celku.

LITERATÚRA

- [1]. BAKYTOVÁ, J.: Španielsko- členský štát Európskej únie, In Slovenská republika – členský štát Európskej únie, Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. 235 s. ISBN 978-80-7380-520-3
- [2]. BĚREŠOVÁ, G.: *Európska únia a jej orgány*. Bratislava, Univerzita Komenského v Bratislave, 2013, ISBN 978-80-223- 3380-1
- [3]. PAŠKRTOVÁ, L.: *Fair Trade*. In: Manažment v teórii a praxi [elektronický zdroj]. - Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2012. - S. 264-277 [CD-ROM]. - ISBN 978-80-223-3351-1
- [4]. Zmluva o Európskej únii, Ú. v. EÚ C 83 z 30.3.2010
- [5]. Dohoda o pridružení medzi Európskou úniou a Európskym spoločenstvom pre atómovú energiu a ich členskými štátmi na jednej strane a Ukrajinou na strane druhej, Ú. v. EÚ L 161, 29.5.2014
- [6]. Zbierka zákonov č. 234/2013
- [7]. Ú. v. EÚ L 161, 29.5.2014.

KONTAKT

Mgr. Petra Milošovičová, PhD.
Fakulta managementu
Univerzita Komenského
Odbojárov 10
820 06 Bratislava
petra.milosovicova@fm.uniba.sk

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

Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ

MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Predkladáme čitateľovi výskumnú štúdiu z komplexu výskumov našej centrálnej výskumnej tematiky viažucej sa na kompetentnosť, kompetenciu k manažérskej činnosti, ktorá sa zameriava na určité špecifické podmienky i situácie.

NADNÁRODNÉ MANAŽÉRSKE SUBJEKTY, ICH KOMPETENCIE A KOMPETENTNOSTI PRI VYUŽÍVANÍ PRÍLEŽITOSTÍ A RIEŠENÍ OHROZENÍ GLOBÁLNEHO POLITICKO-MOCENSKÉHO PROSTREDIA

Dominika OSVALDOVÁ - Martina BLAHOVÁ

ÚVOD

Existencia nadnárodných manažérskych subjektov, organizácií združujúcich viaceré krajiny s cieľom chrániť slobodu a bezpečnosť svojich občanov najrôznejšími politickými či vojenskými prostriedkami, je v súčasnom globalizovanom svete skutočne opodstatnená. V dejinách ľudstva sa stali obeťami rôznych konfliktov milióny nevinných civilistov, a tak následky predovšetkým druhej svetovej vojny viedli k vytváraniu rozsiahleho systému týchto nadnárodných subjektov. Obrana pred vonkajšou agresiou a spoločná bezpečnostná politika sa stávajú hlavnou úlohou medzinárodných inštitúcií.

Aktuálnosť témy spočíva v nepopierateľnej potrebe diskusie o závažných globálnych otázkach na multilaterálnej úrovni, ako aj potrebe čeliť novovznikajúcim ohrozeniam a hrozbám, aby sa zbytočné krviprelievania či chyby minulosti už nezopakovali.

Čo však v skutočnosti vieme o nadnárodných manažérskych subjektoch s politickou, obrannou a bezpečnostnou funkciou? Aké sú ich funkcie, činnosti, kompetentnosti či kompetencie?

Cieľom príspevku je priblížiť nadnárodné manažérske subjekty z pohľadu ľudí, ktorí sa pohybujú v oblasti medzinárodných vzťahov a niekoľko rokov sa aktívne podieľajú na realizovaní Slovenskej republiky v tejto oblasti.

KVALITATÍVNY DOTAZNÍKOVÝ VÝSKUM ZAKLADAJÚCI SA NA POLOŽENÝCH OTÁZKACH

V tejto časti príspevok obsahuje prepis rozhovoru s generálnym riaditeľom Sekcie medzinárodných organizácií, rozvojovej a humanitárnej pomoci (ďalej len SMOP) na Ministerstve zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky (ďalej len MZVaEZ SR) JUDr. Romanom Bužekom, ktorý je doplnený o postrehy riaditeľky Odboru OSN a medzinárodných organizácií (ďalej len OSNO) Mgr. Denisy Frelichovej.

Ktoré medzinárodné organizácie spadajú pod SMOP?

p. Bužek: Sekcia SMOP sa skladá z troch odborov. Primárne je to OSNO, ktorý zastrešuje politickú zložku OSN a koordinuje postup SR vo vzťahu k ostatným špecializovaným organizáciám v rámci OSN¹. Druhým je Odbor OKOZ², ktorý má v portfóliu OBSE³, MAAE⁴ a celý komplex menej známych, ale významných medzinárodných organizácií pôsobiacich v oblasti odzbrojenia a kontroly zbrojenia. Momentálne je známa a „vychytená“ OPCW⁵. Tretí odbor ORPO⁶ sa zaoberá poskytovaním medzinárodnej rozvojovej pomoci a spolupráce.

Ako prebieha komunikácia medzi MZV SR a danou medzinárodnou organizáciou?

p. Bužek: V zásade platí, že komunikácia prebieha hlavne prostredníctvom našich siedmich stálych misií.⁷ Okrem toho štáty komunikujú s medzinárodnými organizáciami aj prostredníctvom svojich veľvyslanectiev v krajine. Napríklad, ambasáda v Madride zabezpečuje komunikáciu s organizáciou UNWTO⁸, ktorá tam sídli. Ambasády a stále misie sú teda hlavným komunikačným kanálom.

Čo sú to podľa Vás medzinárodné organizácie? Aký je ich mandát?

p. Bužek: Medzinárodné organizácie (ďalej len MO) robia to, čo im členské krajiny povolia. Žiadna MO nie je nadriadená svojim členským krajinám. Zmyslom MO je spoločne presadzovať a riešiť tie úlohy, riešenie ktorých, na národnej úrovni nie je možné, presahuje kapacity, limity jednotlivých členských krajín. Svetový mier nezabezpečí žiadna krajina samostatne, preto sa musí spojiť s ostatnými. To je zmysel MO. Platí tu princíp subsidiarity.⁹ To, čo nie je možné riešiť na národnej úrovni, ide na vyššiu úroveň.

p. Frelichová: Existuje zaužívaný omyl, a to „zlyhania OSN“. To nie sú zlyhania OSN, ale zlyhania konkrétnych členských štátov. Každý členský štát má inú predstavu, čo a ako treba robiť a pokiaľ sa štáty nedohodnú, tak MO neurobí nič. MO je len platforma, na ktorej sa členské štáty majú možnosť dohodnúť a spoločne riešiť problém.

Do akej miery sú MO efektívne pri riešení ohrozenia globálneho politicko-mocenského prostredia?

p. Bužek: Do takej, do akej sú jej členské krajiny ochotné dospieť k dohode. Príkladom sú rokovania o Sýrii, týkajúce sa likvidácie chemického programu. OSN funguje ako sprostredkovateľ rokovaní, čo v princípe znamená, že poskytuje priestory v Paláci národov a konferenčný servis. Ale dohoda sa odvíja od ochoty účastníkov rokovaní k nej dospieť. OSN je iba priestor, kde prebiehajú rokovania relevantných hráčov, ale spôsobilosť MO závisí od ochoty členských štátov, prispieť k riešeniu krízy. Keď sa štáty dohodnú, Bezpečnostná rada OSN (ďalej len BR), prijíme rezolúciu, s presne zadefinovanými parametrami ďalšieho postupu. Čiže efektívnosť MO je iba odrazom spôsobilosti, resp. ochoty členských krajín nachádzať riešenie.

Aké kompetencie má jednotlivá MO pri riešení otázok bezpečnosti?

p. Bužek: Mandáty a potenciál jednotlivých MO riešiť medzinárodno-politické krízy vyplývajú z ich stanov. OSN má jasne zadefinované právomoci v oblasti zachovania mieru a medzinárodnej bezpečnosti¹⁰. Keď si pozriete akúkoľvek rezolúciu BR, sú tam jasne zadefinované parametre fungovania danej misie. V prípade iných organizácií, sa zvyčajne ich kompetencie obmedzujú na apelovanie na strany konfliktu, môžu ponúkať rôzne služby,

sprostredkovateľské rokovania a podobne. V tomto je výnimočnosť OSN. Je to jediná organizácia, ktorá môže dať mandát na použitie ozbrojených síl v medzinárodnom meradle. NATO taktiež potrebuje mandát BR. V tom je zásadný rozdiel v kompetenciách jednotlivých MO a OSN.

p. Frelichová: OSN je jediná organizácia, ktorá má univerzálne členstvo, jediná na svete, v ktorej sú prítomné všetky členské štáty a jediná, ktorá prakticky rieši všetko, čo na medzinárodnom poli vznikne. Väčšina organizácií je buď zameraná regionálne alebo je úzko špecifikovaná na danú oblasť, ako životné prostredie, rozvoj a podobne. OSN je jediná 158-mička. Čokoľvek sa vo svete stane, či je to humanitárna situácia, prírodná katastrofa, konflikt alebo vojna, OSN zareaguje. V tom je takisto jej jedinečnosť.

Sú MO dôležité pre dnešnú existenciu?

p. Bužek: Jednoznačne. Je to hlavné komunikačné fórum, často krát znepriatelených, inak komunikáciu odmietajúcich strán. To je hlavný prínos MO, v rámci ktorých sa komunikuje, tam sa bez problémov stretávajú krajiny, ktoré by si inak nepodali ruku. OSN sprostredkováva množstvo mierových rokovaní. Bola pri vzniku Palestíny, Izraela, ktoré by pravdepodobne na bilaterálnom postavení nevznikli. Bola pri desiatkach prípadov negociácie mieru v konfliktných situáciách po celom svete.

Aký je podľa Vás najväčší úspech jednotlivých medzinárodných organizácií?

p. Bužek: Likvidácia detskej obrny, tuberkulózy a ďalšie úspechy v oblasti zdravotníctva.

p. Frelichová: V prípade OSN sú to tie úspechy, o ktorých sa najmenej vie. Tie, ktoré sú najmenej atraktívne pre verejnosť a médiá, a to je napríklad poskytovanie humanitárnej pomoci. OSN je schopná najrýchlejšie a najefektívnejšie doručiť pomoc, či už v prípade prírodnej katastrofy alebo vojnového konfliktu. To je vec, v ktorej je OSN nezastupiteľná.

Z akého dôvodu o týchto dôležitých úspechoch verejnosť nevie?

p. Bužek: V tomto globalizovanom mediálnom veku je častokrát najdôležitejšie to, čo je mediálne neatraktívne. Niekoľko dní médiá informujú o situácii na Filipínach, ktoré zastihli povodne a potom to prebije tehotenstvo celebrity. Ale OSN bude na Filipínach roky rokúce. A to je žiaľ to, čo sa nevidí. Ten istý prípad bol aj pri zemetrasení na Haiti. Bola to mediálna senzácia niekoľkých dní, ale tisíce humanitárnych pracovníkov pod hlavičkou OSN sú tam dodnes.

p. Frelichová: Často krát pozeráme na OSN iba v súvislosti s činnosťou BR a jej piatich stálych členov. Ale to je len veľmi malá časť toho, čo OSN robí. Sú to hlavne rozvojové a humanitárne projekty, budovanie kapacít, inštitúcií, budovanie štátu, pomoc pri voľbách, skrátka pomoc štátom v post konfliktných situáciách. Pomoc začína ihneď po konflikte humanitárnou pomocou a prechádza do rozvojovej pomoci. OSN je tam ako prvé a odchádza ako posledné.

A čo sa týka najväčšieho úspechu organizácie NATO?

p. Bužek: Udržanie mieru v Európe od roku 1949.

Ktorá z MO je podľa Vás najefektívnejšia?

p. Bužek: Podľa môjho názoru je efektivita nepriamoúmerná počtu členov a rôznorodosti ich záujmov. Čím väčší počet členských krajín a zákonite, čím rôznorodejšie záujmy, tým menej efektívna organizácia. V OSN máte 1,3 miliardovú Čínu a Pacifické štáty s 10 tisíc obyvateľmi. Máte tam prebohaté štáty ako Luxembursko, to je jeden druh bohatstva. Druhý druh bohatstva je na základe prírodných zdrojov, ako v prípade Saudskej Arábie. Na druhej strane tohto rebríčka, máte krajiny ako Somálsko alebo Haiti. Čiže, čím rôznorodejšie sú štáty a ich záujmy, logicky, tým nižšia efektivita je celkovej organizácie.

p. Frelichová: Avšak OSN je postavená na vzájomnom rešpektovaní rôznorodosti. Dôležité na pôde OSN je nájsť rovnováhu a rešpekt k tým, s ktorými názormi nesúhlasíme. A v konečnom dôsledku, to samozrejme vyžaduje dlhší čas, takže potom daná efektivita klesá.

Čo by ste v jednotlivých MO vylepšili, aby organizácia bola efektívnejšia?

p. Bužek: Často sa hovorí o Parkinsonových zákonoch¹¹ v ľahkom humornom tóne. Ale to je seriózna kniha. Na príklade Britského ministerstva kolónií (ďalej len BMK) autor zdokumentoval, ako sa dokáže byrokracia a administratíva vymknúť spod kontroly a ako dokáže žiť svojím vlastným životom. Ukazuje to na konkrétnych číslach a údajoch o vývoji počtu personálu BMK od roku 1920, kedy bol najväčší zemepisný rozmach, po rok 1947, kedy stratili Indiu, Pakistan, Bangladéš. Existuje tam nepriama úmera. Čím viac sa zmenšoval počet kolónií, tým viac rástol počet pracovníkov BMK. V každej byrokratickej inštitúcii existuje istá tendencia k bezbrehému rastu, zvyšovaniu počtu podriadených, rozširovaniu agendy a kompetencií. To sa prejavuje aj v MO vo forme dlhodobo klesajúcej efektivity vynaložených prostriedkov, snahy o rozširovanie svojho záberu i agendy. Kľúčovú úlohu podľa môjho názoru zohráva efektivita vynakladaných prostriedkov. Aby sme nepísali nezmyselné správy, ktoré nikto nečíta, ale aby sa organizácia venovala svojmu core biznisu¹². Aby MO nezačali žiť svojím vlastným životom a živiť sa administratívnymi úlohami, ale aby sa zaoberali hlavnou činnosťou, kvôli ktorej vznikli.

Kto patrí medzi najvýznamnejších slovenských predstaviteľov pôsobiacich v MO?

p. Bužek: Azda najznámejším občanom SR pôsobiacim v medzinárodnej organizácii je Peter Tomka, ktorý je od roku 2012 predseda Medzinárodného súdneho dvora v Haagu, na funkčné obdobie 9 rokov. Pán Tomka je jedným z najmladších¹³ na tejto pozícii. Eduard Kukan bol predstaviteľom generálneho tajomníka OSN pre Západný Balkán. Miroslav Lajčák bol osobitný predstaviteľ Európskej únie v Bosne a Hercegovine.¹⁴ Ján Kubiš pôsobil ako Osobitný predstaviteľ generálneho tajomníka OSN pre Afganistan a šéf UNAMA. Predtým bol výkonným tajomníkom Európskej hospodárskej komisie a predtým bol Generálnym tajomníkom pre OBSE. Dnes zastupuje funkciu šéfa UNAMI v Iraku. Miloš Koterec bol predseda ECOSOC¹⁵ v roku 2012, v súčasnosti je štátny tajomník Ministerstva obrany.

Aký má Slovenská republika postoj k súčasným hrozbám v Sýrii?

p. Frelichová: Dnes sú všetky konflikty, akokoľvek vzdialené, hrozbou globálnou a dopadom pre všetkých. Ak sa krajina začne deliť na etnickej báze, tak je to v širšom kontexte hrozba. Nebolo by dobre, ak by si iné krajiny z toho brali príklad. V prípade, že sa ten konflikt nezastaví, bude to vnímané ako zlyhanie medzinárodného spoločenstva. Sú samozrejme aj sekundárne dopady, ktorými sú utečenci, drogy, terorizmus, pašovanie zbraní. Čokoľvek sa vo svete udeje, môže byť potenciálnou hrozbou pre všetkých.

p. Bužek: V knihe Clashofcivilizations¹⁶ je výborne nadizajnovaný jeden z možných scenárov globálneho konfliktu, ktorý začne absolútne triviálnou potýčkou rybárskych lodí v Juhočínskom mori. Zaujímavé je, ako to logicky do seba zapadá. Ako sa stretnú vietnamské a čínske lode, ako sa začne nabaľovať konflikt a vstúpi do toho Južná Kórea, Japonsko. Obrazne povedané, ako môže z krčmovej bitky vzniknúť globálny konflikt. Niektorí majú ekonomické záujmy, niektorí si obhajujú prestíž, niektorí si chce iba posilniť renomé¹⁷ pred zahraničnými partnermi, či domácim publikom. Štáty vstupujú do konfliktov z rôznych dôvodov. V Sýrii môže ešte vzniknúť triviálna vec, ktorá môže prerásť do niečoho veľkého.

Ako sa Slovenská republika podieľa na riešení konfliktov? Aké má kompetencie?

p. Bužek: Také ako štandardný člen, ktoré vyplývajú zo stanov. Obmedzuje sa to na právo hlasovania. Špecifická situácia vznikla pri OSN, kde sme sa dostali do úzkeho kruhu nestálych členov, v rokoch 2006-2007¹⁸. Slovenská republika bola programovo blízko USA, Veľkej Británie a Francúzsku, nakoľko sú našimi spojencami v NATO.

p. Frelichová: Slovensko má hlasovacie právo, je rešpektovaný člen. V podstate to ale v praxi a na pôde OSN prebiehalo tak, že sa dohodli piati stáli členovia BR, potom rozšírili svoje návrhy na nás, nestálych členov, opýtali sa na názor a snažili sa získať podporu.

Do akej miery musia štáty rešpektovať rezolúcie OSN a ostatných MO?

p. Frelichová: Rozhodnutia BR OSN sú jediné globálne záväzné. Existujú dve veci, ktoré sú v OSN právne záväzné a za ktoré, v prípade nesplnenia, existuje postih: rozhodnutia BR a platenie príspevkov. Napríklad, ak štát nezaplatí príspevok, tak stratí hlasovacie právo.¹⁹ Za nič iné neexistuje postih, či sankcie. Všetko ostatné v MO má odporúčací charakter.

Aké sú kompetencie najvyššieho predstaviteľa medzinárodných organizácií? Napríklad generálneho tajomníka OSN²⁰?

p. Bužek: Generálny tajomník OSN neurobí nič, na čo nemá mandát od členských krajín. V závislosti od charakteru riešeného problému, buď mandát BR OSN, mandát Valného zhromaždenia a podobne. On koná vždy iba na základe mandátu. A inak to je vrchný administrátor OSN.

p. Frelichová: Charta jasne hovorí, že je Chief Administrative Officer²¹. Dokonca Charta mu nedáva úlohu hlavného negociátora, ktorým sa časom stal. Má ale právomoc, upozorňovať BR na potenciálne konflikty vo svete. Treba si uvedomiť, že zo všetkých šéfov, ktorí na svete existujú, má generálny tajomník OSN asi najmenšie právomoci. Sám, zo svojej vlastnej vôle, nemôže minúť ani dolár a urobiť žiadne rozhodnutie. Potrebuje na všetko mandát členských štátov. Ak platí otázka, kto koho riadi, tak sú to členské štáty, ktoré majú väčšie kompetencie. Nefunguje to tak, že by generálny tajomník povedal členským štátom, ako a čo treba urobiť. On odporučí riešenie, ale je na členských štátoch, aby sa dohodli, či jeho riešenie akceptujú.

Ako vnímate zlyhanie OSN v Rwande, prípadne v Srebrenici?

p. Frelichová: To isté platí aj pre Rwandu, aj Srebrenicu. Členské štáty sa poučili na Somálsku. Somálsko bolo jediným prípadom, kedy sa dal mandát na použitie sily. Americké jednotky boli vyslané a prišli o veľa životov. Potom sa nenašiel nikto, kto by to urobil pri Rwande a Srebrenici. Bolo to nešťastné obdobie po prvotnej eufórii, po zmene bipolárneho sveta. Najskôr

prevyšoval prvotný entuziazmus, že BR môže a chce to vyriešiť a že sa budú vedieť dohodnúť. Potom prišla situácia v Somálsku, čo bol veľký masaker a veľké fiasko. Keď nastala Rwanda, Srebrenica, už nebola politická vôľa vyslať tam vojakov. Potom prišlo obdobie, kedy západné krajiny financovali mierové operácie, ale neposielali tam svojich vojakov. A platí to aj teraz v Mogadišu. Kým nie je zabezpečené bezpečné prostredie pre úradníkov OSN a pre peacekeeperov²², tak dovedy tam vojakov nevyšlú. Takže, aj keby sa BR dohodla a schválila mierovú operáciu, prípadne aj s mandátom použitia ozbrojenej sily, aby to mohli zastaviť, tak by sa nenašli členské štáty, ktoré by tam svojich občanov poslali. Takže finálne, nie je to zlyhanie OSN. Tieto zlyhanie sú dôkazom politickej nechoty členských štátov niečo urobiť a takisto ich osobných záujmov.

Čo si myslíte o práve veta, ktoré majú stáli členovia OSN?

p. Bužek: Tipujem, že sa v horizonte 15 alebo 20 rokov niečo stane. Určite sa stáli členovia nevzdajú svojho práva veta, ale je možné, že pribudnú noví, stáli členovia BR s nejakou formou práva veta.

p. Frelichová: Právo veta je veľmi silná zbraň. Nemyslím si, že sa najbližších 10 rokov niečo zmení. O zmene sa síce hovorí, ale žiadna krajina sa svojho privilégia nevzdá. Na zmenu práva veta je potrebná zmena Charty a súhlas piatich stálych členov BR, ktorí to nikdy neurobia.

Ako vnímate médiá, čo sa týka ich pôsobenia na poli medzinárodných vzťahov?

p. Bužek: Príkladom je situácia v Sýrii. CNN, BBC alebo Euronews odvysielajú 4-minútovú reportáž o tom, ako tam strieľajú, znásilňujú, zabíjajú deti, matky, a na záver povedia v rámci právneho alibizmu, že uvedené údaje nebolo možné potvrdiť z nezávislých zdrojov. Ale oni vám štyri minúty niečo vnucujú. Dávajú vám to do podvedomia a ovplyvňujú vás nejakým názorom a vnímaním reality a potom, aby boli právne čisti, povedia, že to nebolo možné overiť. Ale vy to už máte v hlave. A potom sa zistí, že také zločiny, ako robili armádne jednotky, realizovali aj opozičné jednotky. Naš svet je globálne poprepájaný a žiaľ, médiá ne monitorujú situáciu, ale médiá ju vytvárajú. To je veľmi veľké riziko. Nekorektne podaná informácia môže viesť k veľkému problému.

JUDr. Roman Bužek je aktívnym predstaviteľom slovenskej diplomacie. Narodil sa v roku 1961 v Bratislave. Záverečný maturitný ročník absolvoval na gymnáziu v Banskej Štiavnici, kde študentov pripravovali na štúdium v zahraničí. Následne vyštudoval Inštitút medzinárodných vzťahov v Moskve, so špecializáciou na krajiny severnej Európy. Vo svojej profesijnej činnosti pôsobil ako vedúci zastupiteľského úradu v Nórsku, veľvyslanec v Dánsku a Írsku a zastával mnohé funkcie na pôde MZVaEZ SR. V súčasnosti vykonáva funkciu generálneho riaditeľa SMOP na MZVaEZ SR. Má vynikajúce znalosti anglického, švédkeho a ruského jazyka. Medzi jeho záľuby patrí história tajných služieb. Jeho obľúbené motto je „Za všetko platiť primeranú cenu“ a obľúbený citát od anonymného autora „Mysli“. Medzi jeho obľúbených autorov patrí Stefan Zweig s knihou Joseph Fouché.

Mgr. Denisa Frelichová je aktívna predstaviteľka slovenskej diplomacie. Narodila sa v Prievidzi a študovala na gymnáziu v Novákoch a na Hutchison High School, College Preparatory for Girls v Tennessee, USA. Svoje vysokoškolské štúdium začala na Filozofickej fakulte Masarykovej uni-

verzity v Brne. Neskôr, dva roky študovala na Inštitúte medzinárodných vzťahov, na Právnickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojej profesijnej oblasti pôsobila pri OSN v New Yorku, ako predstaviteľka SR v Administratívnom a rozpočtovom výbore, zastávala post spravodajkyne 5. výboru počas 59. zasadnutia Valného zhromaždenia OSN a Bezpečnostnej rade OSN v roku 2006. Neskôr sa stala prvou tajomníčkou na Stálej misii SR pri OSN v New Yorku a v roku 2012 viedla Kanceláriu predsedu OSN pri Hospodárskej a sociálnej rade. V súčasnosti je riaditeľkou odboru OSNO na MZV SR. Hovorí anglicky, francúzsky, rusky a taliansky. Medzi jej záľuby patrí joga, opera a čítanie kníh. Jej obľúbená kniha je Biblia.

ZÁVER

V dnešnom globálnom svete sú krajiny poprepájané tak, ako nikdy predtým. Existuje veľké množstvo organizácií a zoskupení, ktoré denne pracujú na udržaní mieru, politickej rovnováhy a bezpečnosti vo svete. Napriek ich snahe, existuje stále veľké množstvo globálnych problémov, ktoré sú ťažko riešiteľné.

Aj na poli medzinárodných vzťahov existujú manažérske subjekty, v podobe medzinárodných organizácií, kde sú právomoci rozdelené medzi jednotlivé členské štáty a ich predstaviteľov. Na základe uvedeného rozhovoru je potrebné si uvedomiť, že rozhodujúce právomoci nemajú medzinárodné organizácie alebo ich najvyšší predstavitelia, ale najväčšie kompetencie a zodpovednosť má ich každý jeden členský štát. Preto rozhodujúcim kľúčom udržania bezpečnosti a mieru vo svete, je a vždy bude kooperácia medzi krajinami, ochota prispieť k dohode a rešpekt k ostatným krajinám. Každý jeden problém, či už v súkromnej alebo medzinárodnej sfére, vyžaduje ochotu jednotlivcov spolupracovať a ich vôľu niečo naozaj zmeniť.

KONTAKT

Martina Blahová
email: tinka.blahova@gmail.com

SPRACOVALA: Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

¹ Ostatné špecializované organizácie, ktoré spadajú pod OSN sú Medzinárodná zdravotnícka organizácia (WHO), Medzinárodná organizácia práce (ILO), Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM) a ďalšie.

² Odbor odzbrojenia a boja proti terorizmu

³ Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe

⁴ Medzinárodná organizácia pre atómovú energiu

⁵ Organizácia pre zákaz chemických zbraní

⁶ Odbor rozvojovej a humanitárnej pomoci

⁷ Stála delegácia NATO Brusel, Stále zastúpenie SR pri EÚ Brusel, Stála misia SR pri OECD Paríž, Stála misia SR pri Rade Európy v Štrasburgu, Stála misia SR pri OSN New York, Stála misia SR pri OSN Ženeva, Stála misia SR pri medzinárodných organizáciách vo Viedni

⁸ Svetová turistická organizácia

⁹ z lat.: subsidium = pomoc, podpora, posila

¹⁰ Kapitola VI a Kapitola VII Charty OSN: Kapitola VII definuje postupy o použití medzinárodných síl, postupy medzinárodného spoločenstva, mierové operácie, ktoré sa vysielajú na základe jasne stanoveného mandátu.

¹¹ Autor Cyril Northcote Parkinson, rok vydania 1955.

¹² z angl. „corebusiness“ = hlavná činnosť/obor organizácie

¹³ Predsedom Medzinárodného súdneho dvora sa stal vo veku 56 rokov. Vekový priemer je 70 rokov.

¹⁴ V období od roku 2007 do roku 2009.

¹⁵ Hospodárska a Sociálna Rada OSN

¹⁶ Clashofcivilizatinons, slov.preklad „Stret civilizácií“, autor Samuel Huntington, 1993.

¹⁷ z franc.rénomée = dobrá povest', dobré meno

¹⁸ Slovenská republika prevzala mesačné predsedníctvo Bezpečnostnej rady OSN vo februári 2007.

¹⁹ Konkrétny prípad sa stal 08.11.2013, kedy USA stratili hlasovacie právo v UNESCO, v dôsledku nezaplatenia členských poplatkov za obdobie troch rokov. UNESCO sa dostalo na pokraj finančnej krízy, nakoľko USA boli najväčším prispievateľom do tejto organizácie (22% ročného rozpočtu organizácie).

²⁰ V súčasnosti zastáva funkciu generálneho tajomníka OSN PanKi-mun, kórejský diplomat, ktorý prebral funkciu po ambicióznom a úspešnom KofiAnnanovi. KofiAnnan sa významnou mierou zaslúžil o prípravu, prijatie a presadzovanie Miléniových cieľov OSN. Rozvinul kampaň OSN „Vstaň a urob niečo“ v roku 2002.

²¹ z angl. vrchný administrátor

²² z angl. mierový dozorca

OD LIBERÁLNEJ DEMOKRACIE VÄČŠINY K DEMOKRACII CELOSTNE KOMPETENTNEJ MENŠINY

prof. Ing. Ján POVRAZNÍK, CSc.

V prostredí tvorby hmotných produktov a poskytovania služieb, jednoducho nazývanom v pracovnom prostredí, pristupujú ľudia rozdielne k práci. Menšia časť ľudí na našej planéte ako celku svoj prístup k práci zakladá na princípe potreby vytvárania hodnôt ako výsledku práce. Väčšia časť ľudí pristupuje k práci na princípe potreby využívania vytvorených hodnôt. Menšia časť ľudí, dokonca veľmi malá časť, vlastní väčšiu časť vytvorených hodnôt.

Svetové ekonomické fórum v Davose už v roku 2013 sa zoznámilo s informáciou, že 85 najbohatších ľudí na svete vlastní polovicu doteraz vytvorených hodnôt. Druhá polovica ľudí na svete, ktorá už v minulom roku prekročila 3,5 miliardy obyvateľstva, vlastní druhú polovicu.

Najväčším argumentom tých najbohatších je, že dávajú ľuďom prácu, vytvárajú pracovné miesta. Je len otázkou, koľko pracovných miest v prostredí digitálnych technológií a pôsobenia sociálnych médií sa v skutočnosti vytvára?

Zaujímavým je aj argument, aký pokrok prináša digitalizácia. Často sa tvrdí, že synonymom slova práca je profit. A spoločnosti využívajúce digitálne technológie sa orientujú predovšetkým na zisk. „Výskum z University of Los Angeles ukázal, že intenzívne využívanie internetu vedie ku zmene fungovania mozgu. To vyvoláva určitú antisociálnu tendenciu a znižuje schopnosť sústrediť sa. To vedie k zníženiu schopnosti vyvinúť empatiu a vytvárať humánne vzťahy. Podľa Harvard Business Review mladá generácia možno príliš málo stimuluje, rozvíja a využíva neurologické spojenia, ktoré vedú k tvorbe sociálnych kompetentností.“ [Moderní řízení č. 10/2014, str. 29, Scott Marlowe: Dopady digitalizácie na spôsob vedenia českých firiem.]

Peter Drucker orientáciu len na zisk spochybnil už v industriálnom období produkovania hodnôt ako výsledku práce. „Ak sa spýtate typického podnikateľa, čo je podnik, najskôr odpovie: organizácia, ktorej cieľom je dosahovanie zisku. Typický ekonóm vám pravdepodobne dá rovnakú odpoveď. Je to odpoveď nielen nesprávna, ale naviac irelevantná... Konceptia maximalizácie zisku je popravde povedané nezmyselná. Nebezpečenstvo tejto koncepcie spočíva v tom, že sa v jej ponímaní zisk zdá byť mýtom. Zisk a ziskovosť majú napriek tomu zásadný význam - dokonca ešte väčší pre spoločnosť ako pre jednotlivé podniky. Ziskovosť napriek tomu nie je účelom, ale limitujúcim faktorom podnikovej organizácie a podnikateľskej činnosti. Zisk nie je vysvetlením, príčinou, ani prapôvodom podnikateľského správania sa a podnikateľských rozhodnutí, ale skôr testom ich správnosti... Možno dokonca povedať, že koncepcia zisku je horšia ako irelevantná, je škodlivá! Je potrebné, aby podniky svoj cieľ definovali ako uspokojovanie potrieb zákazníkov.“ [Drucker, F.P.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 200, str. 27-29.]

V industriálnom období mnohí vlastníci kapitálu mali aspoň určitú zodpovednosť voči zamestnancom, voči štátu. Dnes už nemáme „klasických vlastníkov“, ale investorov. Tých len

málo alebo vôbec nezaujímajú pracovné podmienky spoločnosti, kde investovali. Orientujú sa predovšetkým na ziskovosť firiem a návratnosť investícií. Súčasný liberálny, trhový systém umožňuje vytváranie zisku na úkor iných. Je to systém hazardu, využívajúci špekulácie v snahe získať peniaze rýchlejšie ako ostatní podnikatelia.

V industriálnom trhovom mechanizme potrebovali podnikatelia štát. V liberálnom, technologicky stále viac digitálne otvorenom produkovani hodnôt vlastníci a investori už štát akoby vôbec nepotrebovali. Politickí vodcovia, či predstavitelia štátu zvolení nekompetentnou väčšinou v liberálnej demokracii, slúžia stále vo väčšej miere kapitálu. V takýchto podmienkach stále viac voličov, bez toho, aby to vedeli a uvedomovali si to, sú vydávaní na milosť a nemilosť investorom a multinacionálnym korporáciám.

V uplynulých dňoch zarezovala kauza druhej najväčšej globálnej banky HSBC, v ktorej skrývali vo Švajčiarsku svoje účty miliardári či milionári, ale aj známe nadnárodné spoločnosti, ktorí sa chceli vyhnúť plateniu daní a využiť na to Švajčiarsko. Daňové úniky, vyhýbanie sa plateniu daní prostredníctvom daňových rajov, majú na svedomí nielen bankové zistenia, auditorské a poradenské firmy a daňoví poradcovia, ale aj vo voľbách zvolení využitím demokratickej väčšiny predstavitelia parlamentov, predsedovia a členovia vlád. Dokonca, podľa nášho názoru títo predstavitelia nesú najväčšiu zodpovednosť, pretože nezabránili týmto podvodom prípravou a schválením radikálnych a zodpovedajúcich zákonov a opatrení.

To, či sa z človeka, tímu a ľubovoľnej spoločnosti stane viac využívateľ vytvorených hodnôt, alebo ich tvorca, závisí na viacerých skutočnostiach. Vlastne každý pracujúci človek je v určitej miere tvorcom aj využívatelom vytvorenej hodnoty. Len miera tvorenia a využívania vytváranej hodnoty je rozdielna.

Sú aj ľudia, ktorí sú viac tvorcami hodnôt ako ich využívateli. A to aj bez titulu, aby vlastnili kapitál na ich tvorbu, alebo mali kompetencie rozhodovať o ich rozdeľovaní medzi tých, ktorí hodnoty vytvorili. Potenciál ľudí byť viac tvorcami hodnôt je u mnohých ľudí založený už v génoch. Iní ho získavajú výchovou a prostredím v rodine, vzdelávaním ale aj konkrétnou praktickou činnosťou. U mnohých je potenciál tvorivosti hodnôt výsledkom ich motivácie, ktorá zodpovedá ich životným cieľom a osobnostným vlastnostiam.

Ziaľ, nie všetky hmotné a nehmotné nástroje motivácie v podnikateľskom prostredí, ale aj v prostredí verejnej správy, štátnej správy a samosprávneho prostredia dokážu ľudí motivovať byť v práci predovšetkým viac tvorcami hodnôt ako ich využívateli.

V praxi tvorby hodnôt pre pracovníkov vo firmách, ale aj inštitúciách a orgánoch verejnej správy pri poskytovaní služieb je motivujúcejším nástrojom oveľa viac skutočnosť, ak ich vlastnia humánne orientovaní majitelia a ak ich vedú a riadia celostne kompetentní vodcovia a manažéri. Cieľom pri tvorbe hodnôt by mala byť filozofia utvárania humánneho globálneho prostredia na celej planéte. Len na zisk orientovaní majitelia, akcionári, vodcovia a manažéri vrhli už súčasný svet do globálnej krízy.

Ostáva len dúfať, že pri hľadaní východísk zo súčasnej globálnej krízy sa položí dôraz na hľadanie humánnejšieho a účinnejšieho systému spravovania globálnej spoločnosti, ako je ten, ktorý ju dostal do krízy. Aj keď v súčasnosti pretrváva tvrdenie, že krízu zapríčinilo ekonomicko-finančné prostredie, teda banky a nadnárodné korporácie. Treba si klásť otázky, či len oni spravujú svet, a keď áno, či je to správne. Prečo potom máme v každej krajine geopoliticko-mocenské subjekty, ktoré prijímajú zákony, pravidlá spravovania spoločnosti a sústavu legislatívnych orgánov a súdov, ktoré majú kompetencie na dodržiavanie zákonov. Ak predstavitelia týchto dvoch prostredí nie sú kompetentní, potom je nevyhnutné zmeniť systém ich výberu na vedúce a riadiace pozície v politike a súdnictve. Voľby politických no-

minantov využívaním princípu liberálnej demokracie väčšiny, z ktorých sa kreuajú predstavitelia štátnych a samosprávnych orgánov a systém výberu predstaviteľov súdництва je nevyhnutné zmeniť.

Za najväčší problém využívania princípu liberálnej demokratickej väčšiny pri voľbách do parlamentu, ale aj do samosprávnych orgánov považujeme rovnakú váhu hlasu každého voliča. A to bez ohľadu na to, napr. či volí vo väznici, či ho charakterizuje množstvo morálnych deliktov, aká je úroveň jeho vedomostí, zručností, charakteru, aký je jeho prístup k práci, aká je úroveň jeho rodinného zázemia a mnohé ďalšie osobnostné charakteristiky. Uvedené skutočnosti sa, žiaľbohu, mnohokrát dotýkajú nielen voličov, ale aj kandidátov, ktorí sú volení. A to nielen v komunálnych voľbách, ale aj do parlamentu krajín či Európskej Únie. To, čo tento „demokratický väčšinový prístup“ pri voľbách sprevádza, najmä korupcia, rodinkárstvo a podvody, ale aj odmietanie využitia volebného hlasu, je všeobecne známe. Východisko a riešenie týchto problémov by mohlo odstrániť ohodnocovanie celostnej kompetentnosti - odborných a všeobecných vedomostí, praktických zručností a osobnostných vlastností kandidátov, ktorí sa uchádzajú o zvolenie. Objavujú sa aj odporúčania, že ohodnocovať by sa žiadalo aj voličov. Dokonca na základe dosiahnutého výsledku rozlíšiť váhu hlasu ohodnocovaného voliča.

Je všeobecne známe, že v súčasnosti sa začínajú využívať pri ohodnocovaní celostnej spôsobilosti metódy skenovania určitých častí mozgu. [Ján Porvazník: Celostný manažment v prostredí globalizácie, IRIS, Bratislava, 2014, str. 374,348] Naskenované informácie svedčia o egoistickej, filantropickej, ba dokonca altruistickej orientácii touto metódou ohodnocovaného človeka.

Naše komunálne voľby, ktoré sa prednedávnom uskutočnili, sú viac vypovedajúcejšie o zvolených a nezvolených kandidátoch, ako budú voľby do parlamentu, ktoré nás čakajú. Kandidáti za starostov obcí a primátori VUC, ako kandidáti do zastupiteľských orgánov v komunálnych voľbách, boli voličom vo svojom okolí väčšinou známi. Navyiac v týchto voľbách kandidáti nemusia byť nominovaní politickými stranami. Nie je tomu tak v parlamentných voľbách, kde je politická anonymita jedného volebného obvodu. To umožňuje, že do parlamentu sa na stranických kandidátkach dostanú aj takí, ktorých voliči s výnimkou stranického hlasovania vôbec nepoznajú. Slovensko by pre parlamentné voľby malo byť rozdelené do viacerých volebných obvodov. Teraz veľakrát sú kandidáti skrytí za menami stranických lídrov. Zodpovednosť konkrétnym voličom v obvode je ďaleko vypovedajúcejšia, ako je tomu dnes. Pre všetkých kandidátov v parlamentných voľbách by sa však v budúcnosti mali využívať metódy ohodnocovania ich celostnej kompetentnosti. Len kandidáti s rozvinutou celostnou kompetentnosťou by mali kandidovať do parlamentu. A voliť by ich mali voliči, ktorých kompetentnosť volíť je na požadovanej úrovni.

VYUŽITELNÉ POTENCIÁLY MESTA PODĽA JEHO HISTÓRIE...

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

„Kde nie je poznanie minulosti, nemôže byť ani vízia budúcnosti“
Sabatini

NADVÄZNOSTI

Mnohé názory, myšlienky, poznatky i skúsenosti sa hromadia v čase, pričom sa zretávajú, prehĺbujú, navzájom konfrontujú, „prečisťujú“ i upresňujú. Takto sa to vyvíja nielen v realite, ale aj v osobnom živote, ako aj v bádani pri tematike, ktorá človeka dlhodobo k riešeniu neustále vyzýva. Takto je tomu aj v oblasti „Potenciály Slovenska a ich racionálne využitie“, a to najmä z hľadiska regiónov, miest i obcí v našej krajine.

Kedže som Spišiak, rodák zo Spišskej Novej Vsi, v duchu prežívam neustále problematiky spájajúce sa so Spišom i s mestom Spišská Nová Ves, mojim rodiskom a jej okolím. Spojili sa mi v súčasnosti poznatky z projekčných štúdií rozvoja Spišského regiónu, rôznych analogických štúdií i článkov, ako aj môjho príspevku v našom časopise (č.25, str. 64 – 71, „Potenciály Slovenska a šance ich racionálneho využitia“), s nezabudnuteľnými zážitkami z uvádzania do života monografie:

„Dejiny mesta Spišská Nová Ves“ ISBN 978-80-971811-7-8
(28. Januára 2015 v Spišskom divadle),

za ktoré vďačím Primátorovi mesta Spišská Nová Ves, Dr. J. Volnému, PhD.

Takto vzniklo zretáženie fakt pre zostavenie tohto príspevku.

„Krása je nevyčerpateľným prameňom radosti i vyvolanej kreativity
pre každého, kto ju vie do hĺbky zažiť“
ART brána poznania – a ceruzky.

NÁČRTOK UŽITOČNÝCH PODNETOV Z HISTÓRIE

Ak uvažujeme a posudzujeme potenciály pre ich aktívne využitie a hľadáme také, ktoré by mohli byť základom, či podnetom pre užitočné podnikateľské aktivity, veľmi často, snáď až vždycky, zabúdame na možné historické exkurzy s pohľadom na minulosť, a to najmä z aspektu jej vlastností a užívaných potenciálov v minulosti. Viaz sa to asi s tým, že pozornosť sústreďujeme predovšetkým, snáď až LEN, na potenciály prinášajúce (alebo sľubujúce veľmi rýchle) podnikateľské efekty a výnosy.

Mnohé potenciály sa využívali v historickej minulosti pričom v našej súčasnosti je ich pôvodné využitie z rôznych dôvodov neaktuálne. Je to napríklad ťažba nerastov, spracovateľské využitie pestovaných rastlín (napr. ľan, konope...), alebo poskytovanie rôznych druhov služieb, ako napríklad služby drotárov. Minulé využitie tohto druhu potenciálov predostiera otázku:

Nedá sa to nejako využiť aj dnes?

Zodpovedať by sa to malo najmä so zohľadnením pre:

- cestovný ruch, vzdelávanie spôsobom per analógiám, muzeálnu prezentáciu,
- s väzbou na určité druhy umenia, rôzne možnosti ich vzájomného resp. súčasného spôsobu využitia, ich vzájomné netradičné kombinácie, a pod.

Druhy takýchto pohľadov i hľadania sa vždy môžu najlepšie prepájať s „listovaním v histórii“ napríklad v knihe *Dejín mesta, regiónu, krajiny, alebo hradov, zámkov, prírodných lokalít atď.* Pokúsil som sa to realizovať prelistovaním monografie „*Dejiny mesta Spišská Nová Ves*“ a dopel som k takýmto oblastiam i rámcovým námetom, ktoré určite potrebujú hlbšie posúdenie z hľadiska realizovanosti, a to ako obsahovej, tak cieľového určenia a samozrejme spôsobu financovania:

- **BANÍCTVO – POUČENIE** = muzeálne, vzdelávacie, napr. modelovou, alebo veľkoplošnou malebnou prezentáciou...;
- **LESY – DREVO – VYUŽITIE** = komerčne orientovanou výstavou výrobkov, vrátane „utopických“...;
- **PRÍRODA–ZDRAVIE (NOVOVESKÉ KÚPELE), TURIZMUS** = prostredníctvom študentského projektu zameraného na alternatívy, „znovu realizovanie pôvodného, resp. analógického zámeru“...;
- **LAPIS REFUGI – PREŽITIE** = návky záujemcov pre situačné stavy „prežitia“ v ohrození, v alternatíve historickej skutočnosti...;
- **KLÁŠTORISKO – KARTUZIÁNSKY KLÁŠTOR** = rekonštrukciu prostredia (ako sa to aj deje zásluhou Doc. Dr. Slivku) s prezentáciou historických údajov,....;
- **REMESELNÍCKE CECHY – ORGANIZÁCIA** = vypracovanie príkladov pre komparáciu so súčasnosťou...;
- **ZVONOLEJÁRSTVO – TVORBA** = modelársky prezentovanou historickou dielňou...;
- **ELEKTRÁRENSTVO – VÝROBA, DISTRIBÚCIA** = muzeálne modelmi, dynamickou prezentáciou s výkladom (poučenie), s prezentovaním historických dokumentov a fotografií...;
- **ZÁLOHOVANÉ SPIŠSKÉ MESTÁ – „ŠESTNÁSTKA“ – MANAŽMENT** = vypracovaním prípadových štúdií napr. pre kurzy manažmentu,....; - drevenou maketou, dnes už nestojujúcej „šestnástky“...;
- **„MINIMESTO Sp. N. Ves.“** – postavenie makiet budov s kompozíciou námestia s umiestnením na vhodnej lokalite...;
- **a.i.**

Realizácia by sa mohla viazať na praktické aktivity študentov a učiteľov miestnych stredných odborných škôl príslušného zamerania, s vytvorením celomestského projektu na realizáciu načrtnutého zámeru. Lokalizácia by bola vhodná prevažne cez Technické múzeum v meste Sp. N. Ves. Cieľové využitie by sa zameriavalo na oblasť cestovného a turistického ruchu, vzdelávajúceho procesu v rôznych inštitúciách, a pod.

Východiskové financovanie by bolo možné získať z vhodne zvolených fondov a od darcov.

SÚČASNÝ STAV MAKROEKONOMICKÉHO RÁMCA VÝVOJA SLOVENSKEJ EKONOMIKY

Ing. Ivan TRANČÍK

Československá republika a nadväzne od 1. 1. 1993 Slovenská republika (ďalej len SR) ako krajina postkomunistického bloku mala nálepku nemoderného zaostalého štátu. Musím vysloviť svoj osobný názor - nie je to zodpovedajúce skutočnosti. Áno, bolo nutné odstrániť ideológiu a následne rôzne totalitné metódy, ale z pohľadu ekonomiky Československá republika mala v roku 1989 veľmi nízky zahraničný dlh, rozširujúci export, mala a dávala určitú sociálnu istotu v zdravotníctve, školstve, spoločnosť nepoznala nezamestnanosť, sociálnu biedu pod hranicou, mala potravinovú 100 % zabezpečenosť štátu.

V priebehu rokov 1990 a ďalej pri prechode SR z plánovaného hospodárstva na trhové sa SR rozvíjala v nových spoločenských a ekonomických podmienkach.

V súčasnom období patrí výkonnosť slovenskej ekonomiky k popredným štátom Európy. Treba však povedať, že je to ekonomika na Slovensku, ale nie ekonomika Slovenska. Rast ekonomiky na Slovensku zabezpečuje hlavne príchod zahraničných investorov a niektoré ekonomické reformy. Dôkazom, že je to ekonomika na Slovensku - vyplácanie dividend zahraničným investorom, neúmerne veľké výhody, dotácie zahraničným investorom v porovnaní s investormi – podnikateľmi slovenských subjektov. Zisk zahraničných investorov ide do materských štátov, žiaľ minimálny je vklad zahraničných investorov do výskumu a vývoja na území SR, minimálny vklad je do reklamy a propagácie slovenskej kultúry a športu.

Na hodnotenie stavu slovenskej ekonomiky musíme si v každom prípade zvoliť celistvý pohľad, pretože vytvárať závery na základe použitia jedného alebo dvoch ukazovateľov je nerozvážne. Ekonomika každého štátu, teda i SR je celok a výskyt určitých udalostí, ktoré sa neprejavia v zmene všetkých ukazovateľov, príp. s určitým oneskorením. Z uvedeného je nutné vždy brať do úvahy súvislosti a nadväznosti jednotlivých ukazovateľov, t. j. vývoj HDP SR v bežných cenách, rast HDP SR v % a každoročný vývoj HDP SR.

Hodnotenie svetového rebríčka HDP v súčasnosti t. j. každopádne pri porovnaní nárastu HDP SR s HDP ostatných krajín, v roku 2014 sa SR umiestnila na 63 mieste, rast HDP na základe prepočtu parity kúpnej sily *Purchasing power parity PPP* (rovnosť kúpnej sily) sme sa umiestnili na 71 mieste. Je nutné konštatovať, že SR si podľa ukazovateľa indexu ekonomickej slobody medziročne pohoršila svoju pozíciu.

SÚČASNÉ PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Stav podnikateľského prostredia v SR v roku 2014 mal mierny nárast, ktorý bol zaznamenaný vývojom zvýšeným v slovenských podnikoch i tzv. rozmrazovaním podnikateľských úverov. Na druhej strane negatívom zostáva vysoký podiel nesplatených úverov. Negatívom zostáva mimoriadne vysoké číslo ukončenia činnosti malých a stredných podnikov v roku 2014 na území Slovenska, ktoré je vyššie ako cca 410. Negatívom zostáva nízka výkonnosť verejnej správy a samospráv v SR, ako príklad porovnanie so Švajčiarskou federáciou, kde je výkonnosť úradníkov vyššia 4 krát ako výkonnosť úradníkov SR.

Nevyhnutné je však konštatovať, že každá vláda, vrátane vlády Róberta Fica prijala mnoho návrhov na zlepšenie podnikateľského prostredia.

Chcem však upozorniť na nutnosť zlepšenia podnikateľského prostredia SR reformami základného a vysokoškolského vzdelania, ktoré v súčasnosti žiaľ sú stále zdrojom nezames-

ntnosti (v porovnaní v rámci V4). Nutnosťou je stále venovať sa systémovému a dlhodobému zlepšeniu vo výskume a vývoji, s cieľom zintenzívniť budovanie inovačných kapacít, osobitne smerovať k lepšiemu stavu a zvyšovania schopnosti ekonomiky SR. Finančné náklady do výskumu a vývoja sa musia z trojnásobiť, v opačnom prípade sú to len úpravy kozmetické.

Pre zlepšenie podnikateľského prostredia je nutné posilňovať prepojenia ekonomiky so susednými krajinami, predovšetkým V4, zlepšovať energetickú účinnosť, zlepšovať a koordinovať prepojenie v priemysle.

Nutnosť systémového zlepšovania podnikateľského prostredia v SR upozorňuje Svetová banka vo svojom každoročnom hodnotení kvality podnikateľských prostredí v 189 krajinách sveta. V roku 2014 sa umiestnila SR na 37 mieste, žiaľ za Čiernou Horou, ale pred Českou republikou.

Hodnotenie SR v jednotlivých oblastiach kvality podnikateľského prostredia podľa Svetovej banky v roku 2014 je nutné upozorniť na medziročné zmeny, osobitne posun nadol, v prípade získavania úverov z 30 na 36 miesto, ochrany minoritných investorov z 97 na 100 miesto, daňových povinností z 91 na 100 miesto, zahraničného obchodu zo 70 na 71 miesto, na riešení insolventnosti z 28 na 31 miesto. Treba upozorniť, že SR v roku 2014 podľa Svetového ekonomického fóra vyjadrené v %, je žiaľ stále neefektívna byrokracia 77 %, korupcia 66,1 %, reštriktívna regulácia práce 44,6 %, daňové sadzby 10,3 %, daňová regulácia 10,1 %.

Osobitne je nutné upozorniť na dane, náklady práce a mzdy. Na porovnanie daní V4 a SR je vždy nutné použiť tzv. index daňového zaťaženia (oficiálne je to daňová kvóta). Slovensko má porovnateľné daňové zaťaženie ako Nemecko, ale je nutné zohľadniť aj iné faktory, predovšetkým celkovú cenu práce, výšku čistej mzdy občanov, ktorá odráža životnú situáciu obyvateľov. Hoci máme takmer rovnaké daňové náklady ako Nemecko, reálna čistá mzda slovenského zamestnaného občana je viac ako trojnásobne nižšia. Celková cena práce pri čistom zárobku 1 € v roku 2014 hovorí o 1,8077 € oproti napr. Rakúsku 2,21385 €.

Celková cena práce vypovedá o takmer rovnakej úrovni ceny práce SR ako v okolitých krajinách, ale opätovne musím zdôrazniť, že mzdy slovenského zamestnaného občana sú neporovnateľne nižšie. Neekvivalenťnosť je však u reálnej mzde, t. j. koľko si môže zamestnaný občan SR za svoju mzdu kúpiť. Treba zdôrazniť, že pri takmer rovnakých cenách (spotrebný kôš) ako v zahraničí si za mzdu zamestnaný občan Slovenska môže dovoliť ďaleko menej nákupu ako naši susedia. Napriek tomu ešte raz chcem zdôrazniť, že v roku 2014 umiestnenie na 37 priečke z 189 krajín si SR medziročne zlepšila podmienky na začatie podnikateľskej činnosti.

SOCIÁLNY SYSTÉM SR

Dovoľte v ďalšej časti upozorniť v súčasnosti na hrozby pre SR. Výzvy a hrozby sú vo verejnom dlhu, v sociálnom systéme a demografickom vývoji SR. Slovensko v roku 2014 dosiahlo hranicu verejného dlhu 55,4 % HDP. Podľa predložených súčasných prognóz verejný dlh sa bude ďalej zvyšovať napriek enormnej snahe súčasnej vlády tomu zamedziť.

Európska komisia vo svojej oficiálnej správe o udržateľnosti verejných financií členských štátov EÚ upozorňuje, že výdavky súvisiace so starnutím populácie budú v dlhodobom horizonte rásť v SR oveľa rýchlejšie ako priemer EÚ. Hospodárenie sociálnej poisťovne napríklad v bežnom roku k 31. 12. 2012 skončilo s bilančným rozdielom -25,24 mil. € čo je o 50,63 mil. € menej ako sa predpokladalo v rozpočte roku 2012.

Najvyšší podiel na vzniku trhlín súčasného systému má demografia. Primárnym cieľom

každého vládneho rozhodnutia je nutnosť udržať pomer príjmov a výdavkov sociálnej poisťovne. Opatrenia na odvrátenie vplyvu demografie je priamo spojené so zvyšovaním dôchodkového veku.

Riešením je tak isto celkom nový dôchodkový systém, riešením je zavedenie flexibilných mechanizmov, teda doporučujem:

- 1/ dôchodkový vek naviazať na očakávanú a predpokladanú strednú dĺžku života do roku 2040
- 2/ klesajúci ADH príp. náhradový pomer je nutné stabilizovať dopad zvyšujúceho sa pomeru dôchodcov k prispievateľom
- 3/ indexácia o infláciu musí zabezpečiť zachovanie životnej úrovne občanov.

Z uvedeného vyplýva, že dôchodky sa nebudú navyšovať cez inflačný index CPI, ale cez dôchodkovú infláciu. V súčasnosti je dôležitá politická situácia vo svete, ktorá má priamy i nepriamy vplyv na ekonomiku EÚ, teda i na ekonomiku SR. Na ekonomiku SR predovšetkým v tom, že sme štvrtá najväčšia otvorená ekonomika na svete a pri tak málom počte obyvateľov je to trojnásobne nebezpečné. Ďalšou skutočnosťou je, že keď Slovensko vstúpilo do Únie v máji 2004 pomer 1 doláru k 1 euru bol 1:1,45 v roku 2014 pomer 1 doláru k 1 euru je 1:1,026 (5. 3. 2015) – čo je dôležitým negatívnym poznáním vo vzťahu eura k doláru.

Veľký vplyv na negatívny jav má neistota z vývoja vo Východnej Európe, z vývoja vo Východnej Európe vyplynuli sankcie a proti sankcie. EÚ v rámci globalizácie je naviazaná i na ekonomiku Ruskej federácie, prípadne ekonomiku Euroázijskej skupiny, a z toho vyplývajúce sankcie a proti sankcie.

Sankcie hodnotené za dlhodobé obdobie nikdy v minulosti neprinesli očakávaný výsledok, osobitne pre štáty s vysokým počtom obyvateľov, (príklad Čínska ľudová republika, ktorá bola vyše 50 rokov sankciovaná a v roku 2017 sa očakáva jej vedúca svetová úloha v ekonomike).

Sankcie voči Ruskej federácii nepomáhajú rozvoju ekonomiky EÚ, naopak vzniká nedôvera občanov Ruskej federácie v EÚ a západných partnerov Ruska. Sankcie podľa môjho osobného presvedčenia a z toho vyplývajúce proti sankcie nič nového neprinesli, javia sa ako malo účinné, štáty EÚ obchádzajú požiadavky a sankcie EÚ (Grécko, Cyprus, Maďarsko, Fínsko, Rakúsko). Presadzujem a prajem úspech rozvoju myšlienky ekonomickej spolupráce od Lisabonu po Vladivostok.

SR A SÚČASNÁ EKONOMIKA

V úvode som napísal, že je ekonomika na Slovensku a nie je slovenská ekonomika. Mojm základným krédom je bezpodmienečne vytvoriť a budovať ekonomiku na Slovensku, pretože podnikateľská sféra slovenských podnikov predstavuje rozhodujúci segment spoločnosti Slovenska.

Podnikateľská sféra Slovenska ako segment musí byť postupne hlavným tvorcom materiálnych a finančných hodnôt, nakoľko vytvára pracovné príležitosti, zabezpečuje a zvyšuje exportnú výkonnosť ekonomiky Slovenska, zvyšuje rozvojové a inovačné aktivity. Slovensko musí rozvíjať inovačnú politiku a cez ňu riešiť štrukturálne problémy slovenskej ekonomiky návratom k tradičným odvetviám po vzore Fínska tzn. nie vývoz dreva, ale vývoz nábytku s vysokou pridanou hodnotou, nie vývoz dobytky, ale vývoz mäsových výrobkov, návrat k vysoko úspešnému exportnému odvetviu kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu, návrat odevného a textilného priemyslu. Všetky tri odvetvia mali v minulosti vysoký ekonomický a odborný exportný kredit, pritom treba upozorniť, že odvetvie textilu a odevy vždy

v minulosti i prítomnosti a v budúcnosti je hlavným zdrojom zamestnanosti žien všade vo svete. Nutný je návrat k podpore a rozvoju strojárenského odvetvia, ktoré má dlhodobú úspešnú tradíciu na Slovensku

Je nutné zvyšovať pozíciu SR z hľadiska uplatňovania princípov právneho štátu. Je nutné na Slovensku vytvárať pre živnostníkov, malé, stredné a veľké podniky pozitívne myslenie, pozitívne činy a vieru v budúcnosť. Malé a stredné podniky musia nadviazať na úzku spoluprácu s veľkými podnikmi, čo je jediným riešením, pretože živnostníci, malé a stredné podniky vždy v minulosti i prítomnosti vytvárajú hlavné hodnoty subdodávok pre veľké podniky.

NÁMETY

Na Slovensku je osobitne nutné podporovať rodinné podnikanie ako základ každého podnikania v minulosti, prítomnosti i budúcnosti. Bez rodinného podnikania by nebol Ford v roku 1902, bez rodinného podnikania by nebol Baťa v roku 1932 a pod. V súčasnosti v niektorých oblastiach Slovenska je to niekedy jediná možnosť mať prácu, zlepšiť zdravotný stav obyvateľstva (pretože človek pracujúci v rodinnom prostredí má menej stresu a nadväznú depresie, ktoré sú základom pre väčšinu zdravotných komplikácií), znížiť agresivitu ľudí, ktorá sa stáva nezanedbateľná v dnešnej dobe. Keďže hovoríme v tomto prípade o často krát pracovníkoch s nízkou kvalifikáciou, to musia byť zjednodušené pravidlá rodinného podnikania vrátane účtovníctva.

Je dôležité už v roku 2015 zvýrazniť v ekonomike SR nutné systémové zmeny, ktoré musia nastať po voľbách v roku 2016, nezávisle kto voľby vyhrá a vytvorí vládu. Dôležitým systémovým krokom je prevzatie Ministerstvom hospodárstva SR, ako hlavným nositeľom makroekonomického rámca exportnú politiku a vývoj inovácií. Nie je možné, aby o exporte rozhodovalo Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí, ako je to v súčasnosti a o inováciách rozhodovalo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu.

Malý, stredný a veľký podnik v SR, keď chce byť úspešný musí kvalitne vyrábať, musí kvalitné výrobky vedieť predať, a aby bol konkurencieschopný musí vytvárať podmienky na inováciu.

Vo svete je veľmi málo výrobných podnikov, ktoré vyrábajú a pritom nemôžu rozhodovať pri predaji svojich výrobkov, nemôžu rozhodovať v raste v rámci konkurencieschopnosti, t. j. i rozvoji a inovácií svojich výrobkov. Dôkazom tejto skutočnosti je i fakt, že i názvy ministerstiev, či už hospodárstva alebo priemyslu sú spojené s názvom obchod, (Česká republika a pod.).

Dôkazom toho je, že riadenie exportu na Ministerstve zahraničných vecí a európskych záležitostí, riadenie inovácií na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu podporujú prebujnenú administratívu a následne lobing individuálnych záujmov prechádzajúci až do korupcie. Ako hovoria slovenskí podnikatelia nie je nutné tri krát presviedčať o oprávnenosti svojich zámerov (tri krát korumpovať), ale je nutné riešiť svoje zámery na jednom odbornom mieste.

Systémový krok posilnenie súčasného ministerstva hospodárstva je bezpodmienečne nutný v novom povolebnom období.

Je nutné vytvorenie nového nástroja na podporu exportu zo strany štátu menovite:

- 1/ fond na podporu exportu;
- 2/ súťaž Najlepší exportér SR v kategórii malý a stredný podnik a v kategórii veľký podnik, vytvorí len pre slovenské podniky, čím sa posilní slovenská ekonomika;
- 3/ zvýšenie transparentnosti v exportnej politike;

4/ vyhodnocovať pravidelne (ročne) úspešnosť a efektívnosť vložených finančných prostriedkov vlády SR do úspešných projektov;

5/ systémové a dlhodobé presadzovanie exportu v súlade s požiadavkami modernej podpory exportu bez častých zmien, t. j. zamedziť zmeny politiky exportu pri každej výmene vlády, príp. zmeny rezortného ministra a tým vytvoriť nadväznosť i kontinuitu rozvoja exportu

Opatrenia každej vlády SR musia viesť k zlepšeniu podnikateľského prostredia, predovšetkým v zlepšení zákonov:

1/ zákony, ktoré znížia daňovú a odvodovú zaťaženosť,

2/ zákony ktoré riešia problémy nízkej vymáhateľnosti práva, prejavov korupcie a klientelizmu,

3/ zákony, ktoré znížia neúmerne vysokú byrokraciu v riadení štátu,

Zákony prijaté NR SR musia mať legislatívnu stabilitu a nie je možné vykonávať do roka inovácie jedného zákona nespočetne krát

Nemenej dôležitým faktorom a nutným opatrením musí byť adekvátne zvyšovanie minimálnej mzdy na základe ekonomických zákonov, predovšetkým v závislosti na zvyšovaní produktivity práce a nie neprimerané, ničím neodôvodnené zvyšovanie minimálnej mzdy presadzované odbormi.

Nutné je zvýšiť motiváciu ľudí, aby mali záujem pracovať, vytvorením adekvátnych sociálnych zákonov.

Záverom treba upozorniť, že riziká pre podnikateľskú činnosť v rokoch 2015 – 2016 sa zvyšujú. (podľa prieskumu SOPK).

Skutočnosť, že podnikateľská verejnosť považuje ako najväčšie tie isté riziká od roku 2007 (ktoré som citoval) možno považovať za jednoznačné potvrdenie skutočnosti, že za posledných 8 rokov v týchto oblastiach nedošlo k náprave a radikálnemu zlepšeniu podnikateľského prostredia.

Osobne očakávam rast ekonomiky na Slovensku v rokoch 2015 – 2016 posilnením domáceho dopytu, následne zahraničného dopytu pri plnení predložených námetov.

Š. KASSAY : „PENTALÓGIA - PODNIK A PODNIKANIE“ ZVÄZOK I. – V.

Nie je to ani tak dávno, čo na našom knižnom trhu sa objavili všetky zväzky PENTALÓGIE z pera Š. Kassaya, a to ako v slovenčine, v angličtine niektoré prvé zväzky a ohlásené boli ešte preklady do maďarčiny (dva zväzky sa už uviedli na trh), poľštiny a ruštiny. Vzhľadom na to, že čitatelia nášho časopisu sa snáď s týmto autorským a vydavateľským zámerom ešte nestretli, rozhodli sme sa predložiť našim čitateľom stručnú recenziu tohto rozsiahleho diela.

CITAČNÁ A OBSAHOVÁ ŠTRUKTÚRA DIELA:

- I. Zväzok: **PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE** (Zmeny vlastníckych štruktúr v období ekonomickej transformácie), VEDA, Bratislava 2006, strán 671, ISBN 80-224-0775-5
Stručný obsah: podstata podnikania, riadenie a vedenie, stratégia a strategické riadenie, organizovanie, organizačné štruktúry podniku a ich vytváranie.
- II. Zväzok: **EKONOMIKA A FINANČIE** (Vzájomná závislosť makroekonomických a mikroekonomických procesov v sociálnoekonomickom rozvoji spoločnosti), VEDA, Bratislava 2008, strán 616, ISBN 978-80-224-1032-8
Stručný obsah: podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky, finančný a daňový systém, trendy v trhovej ekonomike, finančné riadenie podniku a finančných zdrojov, investičná stratégia, nástroje zmiernovania vplyvov rizika na finančnú situáciu podniku.
- III. Zväzok: **STRATEGICKÁ KOMUNIKÁCIA** (Kontexty spoločenského vývoja, premien trhu a komunikácie), VEDA, Bratislava 2010, strán 803, ISBN 978-80-224-1134-9
Stručný obsah: komunikácia v podnikovej praxi, komunikácia a marketing, formovanie trhov, metódy výskumu trhov, integrovaná komunikácia, Public Relation, značka, reklama, distribúcia a podpora predaja, starostlivosť o zákazníka, inovácia CRM systémov.
- IV. Zväzok: **INTERNÉ PROCESY** (Vytváranie výrobných dispozícií a zdokonaľovanie procesov), VEDA, Bratislava 2013, strán 869, ISBN 978-80-224-1233-9
Stručný obsah: projektovanie inovatívneho podniku, systémy riadenia kvality, inovácie v podniku, akceptácia svetových trendov, projektovanie globálne koncipovaného podniku, reengineering, ergonómia pracovísk, realizácia projektov v priemyselnej výrobe.
- V. Zväzok: **UČENIE A RAST** (Rozvoj adaptačných schopností v komplexnom a turbulentnom prostredí), VEDA, Bratislava 2014, strán 731, ISBN 978-80-224-1368-8
Stručný obsah: kauzalita podmieňujúca učenie a rast podniku, človek, jeho myslenie, tvorba a realizácia nových hodnôt, človek, znalosti a znalostná spoločnosť, človek a práca, človek a sebaapoznanie, nový svet, nové príležitosti.

PODSTATNÉ VLASTNOSTI DIELA

Recenzované dielo je naozaj výnimočné, a to sa týka nielen jeho rozsahu (celkovo 3.690 strán), ale týka sa to aj celkového spôsobu vybavenia diela, ktoré je na kriedovom papieri s bezvadnou farebnou tlačou, grafickou úpravou i esteticky a umelecky kreatívne vytvorenými predelmi medzi kapitolami i ucelenejšími časťami jednotlivých zväzkov. Po obsahovej stránke možno konštatovať, že autor so svojimi poradcami i pomocníkmi spracoval veľmi rozsiahle sústavy literárne zverejnených diel, ktoré tvorivo usporiadal do jednotlivých tematických zväzkov s výsledným veľmi efektívnym encyklopedickým zoskupením svetových poznatkov zo širokej oblasti manažmentu a podnikania, zároveň zručne prepojených s vhodne zvolenými komentármi. Popri tom však najcennejšou súčasťou jednotlivých zväzkov je opis prakticky získaných poznatkov, skúseností i názorov podľa výsledkov pôsobenia IDC HOLDING a.s., ktorého zakladateľom, spoluvlastníkom je aj autor a tvorca recenzovaného diela.

NIEKOĽKO SLOV O AUTOROVI DIELA

Profesor Štefan Kassay je veľmi originálnym talentom. Jeho životobeh sa spája s mnohými formami aktivít, a to od prác sústruhovania, cez redaktorské, literárno-autorské, projekčné, podnikateľské, bádateľské, výskumné a mnohé ďalšie, a to vždy spojené s rôznymi formami štúdií, od priemyslovky cez vysokoškolské, doktorandské, vo vedných oblastiach strojárstva, filozofie, ekonómie a pedagogiky. Týmto systémom vo svojom životobehu dospel prirodzeným spôsobom k interdisciplinárnemu spôsobu chápania reality, ako aj k dnes tak akcentovanému prepojeniu vedeckého bádania a praktickej aplikácie, teda prepojenia teórie s praxou a praxou s teóriou.

ADRESNÉ ODPORÚČANIE DIELA

Dielo možno odporúčať do pozornosti všetkým tým, ktorí sa zaoberajú detailnejšie s niektorou časťou podnikateľského manažmentu, ako aj tým, ktorí sa pripravujú na doktorandské skúšky z predmetu „manažment“, či študujú predmetnú tematiku s cieľom zdokonalení vo vlastnej podnikateľskej činnosti, alebo vykonávajú náročný manažment vo svojej súčasnej, resp. budúcej funkcii.

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

ROZHODOVANIE MANAŽÉROV A ICH VODCOVSKÝ POTENCIÁL

Ing. Katarína PROCHÁZKOVÁ, PhD. - Ing. Katarína REMEŇOVÁ, PhD., MBA

Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2014

138 s.

ISBN 978-80-225-3968-5

Nová vedecká monografia syntetizuje dvojročný výskum autoriek realizovaný v rámci Grantu mladých vedeckých pracovníkov Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Monografia sa zaoberá skúmaním rozhodovacích procesov a realizáciou rozhodnutí v závislosti od rozvoja vodcovského potenciálu manažérov. Skúma vzťahy medzi manažérskym rozhodovaním a existenciou vodcovského potenciálu manažérov pôsobiacich v podnikoch na Slovensku.

Vedecká monografia je vnútorne členená na päť kapitol. Text názorne dopĺňajú tabuľky, grafy, obrázky a schémy.

Prvá kapitola špecifikuje a definuje vybrané základné teoretické východiská dvoch kľúčových oblastí manažérskej práce, a to rozhodovania a vedenia ľudí. Rozhodovanie je definované predovšetkým prostredníctvom analýzy faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie a dôkladnej charakteristiky štýlov rozhodovania podľa viacerých významných autorov. V rámci vedenia ľudí sa autorky zamerali na typológiu manažérskych zručností, House-Evansov model vedenia ľudí a nové štýly vedenia ľudí (transakčný a transformačný štýl). Teoretické východiská sú vhodne ukončené naznačením aktuálnych trendov v oblasti vodcovstva a manažérskeho rozhodovania.

V druhej kapitole je definovaný hlavný cieľ, čiastkové ciele a etapy realizácie výskumu.

Tretia kapitola opisuje zvolenú metodiku a metódy skúmania, vrátane charakteristiky výskumnej vzorky, použitých výskumných nástrojov a postupu analýzy získaných údajov.

Štvrtá kapitola syntetizuje čiastkové výsledky, ktoré sú rozdelené na dve oblasti. Prvá oblasť tvoria výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na štýly rozhodovania manažérov, druhá oblasť tvoria výsledky skúmania jednotlivých štýlov vedenia ľudí.

Záverčná kapitola monografie obsahuje diskusiu k prezentovaným výsledkom, odporúčania, náčrt potenciálneho využitia zistení v praxi a námety pre ďalší výskum v oblasti rozhodovania a rozvoja vodcovského potenciálu.

Vedecká monografia je spracovaná prehľadne a logicky, skúmaná problematika je v súčasnosti mimoriadne aktuálna. Zaujímavým aspektom je prepojenie dvoch základných zložiek manažérskej práce, teda rozhodovania a vedenia ľudí v rámci jedného výskumu, pretože v slovenských podmienkach boli doteraz uvedené manažérske funkcie skúmané vždy oddelene. Veľmi pozitívnu črtou recenzovanej monografie je využitie náročných štatistických metód vyhodnotenia hypotéz pri analýze získaných údajov, čo viedlo k skvalitneniu výskumných zistení.

Nová vedecká monografia je prínosom pre súčasné vzdelávacie potreby v oblasti rozhodovania a vodcovstva, pretože prepája a prehĺbuje doterajšie poznatky a prispieva k rozvoju teórie a praxe v oblasti manažmentu. Nové poznatky, originálne námety a odpovede na mnohé otázky praxe v monografii nájdú nielen vysokoškolskí študenti, vedecko-výskumní pracovníci, ale aj manažéri a ostatní pracovníci z praxe.

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

INFORMÁCIE

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

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

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

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

Tou najzaujímavejšou je štruktúrované **DISKUSNÉ FÓRUM**.



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

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

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

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

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



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

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



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

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

Správna rada Slovenskej akadémie manažmentu

PLÁN AKTIVÍT SLOVENSKEJ AKADÉMIE MANAŽMENTU, O.Z. NA ROK 2015

Semináre:

1. Prínos a využívanie prostriedkov z Európskych fondov (31. marec 2015)

Hlavný referát: *p. Juraj Gmitterko*, poradca podpredsedu Vlády SR pre investície

Koreferát: *p. Kvetoslav Kmec*, riaditeľ odboru štrukturálnych fondov Úradu vlády SR

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

2. Súčasné problémy globalizácie (apríl 2015)

Hlavný referát: *prof. Ing. Peter Staněk, CSc.*, Ekonomický ústav SAV

Koreferát: *Ing. Ivan Šramko*, predseda Rady pre rozpočtovú zodpovednosť

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

3. Hodnotenie vysokých škôl, problémy vo V4 s osobitným zreteľom na Českú republiku a Slovenskú republiku (13. máj 2015)

Organizačne zabezpečí: *doc. Lipták*

4. Súčasné politické problémy na Slovensku (september 2015)

Hlavný referát: *doc. Škvrnda*, FMV EU

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

5. Prezentácia víťazných projektov v rámci súťaže o najlepší študentský manažérsky projekt organizovanej SAM (október 2015)

Prezentujú: *vedúci a členovia tímov víťazných projektov*

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník*

6. Vystúpenie významnej osobnosti na prednáške z Manažmentu (november 2015)

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník*

Pozn.: Výkonný sekretariát SAM zabezpečí finančné krytie. Pri podávaní občerstvenia členovia SAM platiaci členské - bezplatne, ostatní účastníci - účastnícky poplatok vo výške podaného jedla, občerstvenia a prenájmu priestorov.

Publikačné a vydavateľské aktivity:

- ročne vydať štyri čísla časopisu s dosiaľ uplatňovanými princípmi,
- zintenzívniť publikovanie príspevkov z oblasti vecí verejných,
- vytvoriť synergickú prepojenosť aktivít časopisu s novou web-stránkou SAM,
- doplniť rubriku do časopisu i na web stránku: „Návrhy a podnety“,
- zlepšiť vzájomnú komunikáciu a príspevky okrem predsedovi redakčnej rady posielat aj jednotlivým garantom, ktorí budú predložené príspevky recenzovať sami, alebo navrhnu recenzenta.

Organizačne zabezpečujú: *doc. Lipták, Ing. Ljudvigová*

Certifikácia zamestnaneckej a manažérskej kompetentnosti:

Zabezpečuje Správna rada SAM prostredníctvom elektronického portálu www.samtesty.sk. Marketingovú podporu samtestov a ich propagáciu na sociálnych sieťach zabezpečí manažment SAM v spolupráci s WOCCS.

Organizačne zabezpečuje: *JUDr. Ludvík*

Ostatné aktivity uvedené v Pláne aktivít na rok 2015 zostávajú bez zmeny.

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

VYHLASUJE V AKADEMICKOM ROKU 2014/2015

SÚŤAŽ

o najlepší manažérsky projekt (seminárnu prácu, kolokviálny projekt)

Súťaž je určená pre študentov riadneho vysokoškolského štúdia
a frekventantov ďalšieho vzdelávania študujúcich predmet

MANAŽMENT

PODMIENKY SÚŤAŽE

Manažérské projekty vypracované a predkladané ako súčasť štúdia predmetu manažment zašlú jednotlivci alebo vedúci tímov manažérskych projektov na sekretariát SAM, o.z., **najneskôr do 20. júla 2015**. Projekty bude posudzovať odborná komisia ustanovená Správnou radou Slovenskej akadémie manažmentu, o.z., a do 15. 10. 2015 vyhlási výsledky.

Správna rada SAM, o.z., na svojom zasadnutí v septembri 2013 schválila udelenie peňažných odmien za prvé tri miesta v súťaži. Za prvé miesto získa autor, resp. tím 120,- €, za druhé miesto 90,- € a za tretie miesto 50,- €.

Výsledky súťaže budú zverejnené v jesennom čísle časopisu SAM, o.z., Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Do vyhodnotenia súťaže budú zahrnuté projekty, ktoré najmenej v jednom exemplári budú v stanovenom termíne zaslané na adresu SAM, o.z. a zároveň v elektronickej podobe na adresu: sam-km@azet.sk.

Vyhlasovateľ súťaže odporúča, aby mal projekt najmenej 7 strán, ak bude napísaný jednotlivcom, v prípade kolektívneho projektu, teda troch členov tímu, najmenej 15 strán a štyroch členov tímu 20 strán.

Pri písaní sa odporúča použiť typ písma Times New Roman CE 12, jednoduché riadkovanie, obrázky a schémy musia umožniť priamu reprodukovateľnosť, okraje 2,5 cm. Projekt musí byť vypracovaný v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku.

KRITÉRIA HODNOTENIA

Štruktúra projektu

- formálna úroveň (štandardné náležitosti - úroveň titulnej strany, druh projektu a viazanie, správne pomenovanie školy a fakulty, obsah, úvodná, hlavná a záverečná časť, prílohy, literatúra, uvedenie mien vedúceho a členov tímu), jazyková úroveň, názvy a číslovanie obrázkov, tabuliek a grafov
- úroveň členenia textu (primeranosť, prehľadnosť, relevantnosť)
- úroveň spracovania (terminologická, štylistická, textová a grafická úprava)
- dodržanie stanovenej minimálnej hranice počtu strán (za určitý počet strán navyše oproti stanovenému sa body nepripočítavajú)

Obsah projektu

- stanovenie účelu resp. zámeru (východiská a ciele, obmedzenia, prístup, resp. metóda/-y)
- vecná úroveň spracovania (popis, analýza/syntéza, schéma/rámec/model)
- argumentačná úroveň spracovania (kľúčová myšlienka/-y, zhrnutie výsledkov, formulácia záveru/-ov)

Použitá literatúra

- výber literatúry
- citácie
- referencie na zdroje v texte (najmenej 3 zdroje ku každej časti)

Partneri súťaže:

MADI'S



V prípade otázok sa neváhajte informovať na adrese: sam-km@azet.sk.

Za Správnou radou SAM, o.z.:
prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
predseda Správnej rady SAM, o.z.

SAM, o. z.
Prihláška

za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o. z.

Meno a priezvisko (Názov firmy – PO):

Rodné číslo: Evid. číslo obč. preukazu:

Adresa bydliska (Názov firmy – PO): PSČ:

Telefón/fax: e-mail:

Zamestnanie: Pracovné zaradenie:

Adresa do zamestnania: PSČ:

Bankové spojenie (číslo účtu): WEB:

IČO: DIČ: IČ DPH:

Pri napĺňaní poslania a cieľov SAM, o. z., mám záujem*:

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

* možno označiť aj viaceré aktivít

Vyhlasenie

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

.....
dátum

.....
vlastnoručný podpis

Poznámka:

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

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

Práva a povinnosti členov SAM, o. z.:

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

INFORMÁCIA O SPÔSOBE PLATENIA ČLENSKÝCH PRÍSPEVKOV

Vážení členovia SAM, o. z.,

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

Členský príspevok na rok 2015 je potrebné uhradiť
na účet SAM, o. z.

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

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

Výška členského príspevku je nasledovná:

- fyzická osoba 25,- €
- právnická osoba 70,- €
- dôchodca 15,- €
- študent 10,- €

Keďže členské príspevky sú nevyhnutné pre zabezpečovanie základnej činnosti združenia, najmä pre vydávanie časopisu „Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy“, ktorý každý člen dostáva bezplatne, ďakujeme všetkým za splnenie si tejto povinnosti.

Sekretariát SAM, o. z.

Slovenská akadémia manažmentu, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava

Tel.: 0918 562 647

e-mail: sam-km@azet.sk

www.sam-km.sk

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

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

INFORMÁCIE PRE AUTOROV

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

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

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

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

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

PRE PÍSANIE TEXTU PRÍSPEVKU POŽADUJEME DODRŽAŤ NASLEDUJÚCE FORMÁTY:

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

REDAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADÉMIA MANAŽMENTU, o. z.
Palisády 22
811 06 Bratislava 1

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

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

INZERCIA A REKLAMA

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

Podrobné informácie poskytuje a objednávky prijíma:

Redakcia Manažmentu podnikania a vecí verejných – DIALÓGY
SLOVENSKÁ AKADÉMIA MANAŽMENTU, o.z.
Palisády 22
811 06 Bratislava 1

Tel.: 0918 56 26 47

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*
www.sam-km.sk