

Manažment *podnikania a vecí verejných*

PRESEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

VÝKONNÁ MANAŽÉRKA ČASOPISU

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

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

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

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

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

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

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

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

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

Doc. Michalko

Ing. Juraj Mišúň, 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.

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

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

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

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

AUTORI PRÍSPEVKOV

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

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

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

PhDr. Jana Bakytová, PhD. – Filozofická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave, e-mail: jana.bakytova@phil.uniba.sk

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

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD. – Ústav zemských zdrojov, TU F BERG Košice, email: katarina.teplicka@tuke.sk

Ing. Šimon Lučenič – e-mail: lucenic.simon@gmail.com

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

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

OBSAH

EDITORIÁL 5

Teória manažmentu

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

Modernizácia v podmienkach firmy a jej ekonomické výsledky

(Súčasný problémy makro prostredia v riadení firmy – skúsenosti IDC HOLDING, a.s.) 6

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

Manažerské problémy a čo s nimi? 19

MANAŽMENT PODNIKANIA

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

Vnútna motivácia, autonómia a medziľudské vzťahy ako základné prvky súčasného vodcovstva v organizáciách 31

Ph.Dr. Jana BAKYTOVÁ, PhD.

Hospodárske a sociálne zmeny prijaté v Mexiku na prelome 20. a 21. storočia 42

MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD.

Riadenie ľudských zdrojov – nové trendy a výzvy v kontexte územnej samosprávy 49

doc. Ing. Katarína TEPLICKÁ, PhD., Ing. Michal DAUBNER

Meranie výkonnosti prístupom Balanced Scorecard 63

Z PROJEKTOV PRÁČ A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Ing. Šimon LUČENIČ - Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

Práca s talentovanými študentmi v akademickom prostredí 73

NÁZORY – PODNETY

Ing. Ivan TRANČÍK

Očakávaná a realita podnikateľa 87

doc. Ing. Milan MICHALKO, PhD.

Príspevek k seminári Slovenskej Akadémie Managementu dne 13. 5. 2015 na téma, „Hodnocení vysokých škol,

problémy ve V4 se zvláštním zřetelom na Českou republiku a Slovenskou republiku“ 94

RECENZIE

Ing. Kamil MIKULIČ, CSc.

Firma a jej prostredie 98

INFORMÁCIE

Cestovný ruch – pôvodná či perspektívna koncepcia 100

Nový inovatívny web Slovenskej akadémie manažmentu a prvý IT- on-line testovací portál manažerskeho IQ 102

Plán aktivít Slovenskej akadémie manažmentu, o.z. na rok 2015 104

Súťaž o najlepší manažerský projekt (seminárnu prácu, kolektívny projekt) v št. roku 2014/2015 106

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
28. číslo
Jún 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

Po teplotne váhovej jari, dostali sme sa do leta a jeho vstupom prichádzame k Vám milí čitatelia s č. 28 nášho časopisu. Predkladáme Vám a Vašej pozornosti niekoľko zaujímavých príspevkov, informácií o práci i zámeroch SAM v najbližšom období.

„Všetko, s čím sa stretávame v živote, zanecháva svoje stopy v nás,
príčom súčasne nepozorovane pôsobí na naše poznanie a vedomosti...”
J. W. Goethe

Žijeme v obdobiach neustálych a prudkých zmien, ktoré nás vždy vyvíjajú k činu, ktorý by mal viesť k úspechu vo väzbe na vzniknuté problémy. Modernizácie sú nielen zmeny, ale aj lieky v krízových situáciách. Platí to aj pre manažérske konanie v podnikaní. Nielen teoreticky, ale aj na praktickom príklade konania v IDC HOLDING a.s. ho opisuje prvý príspevok v stati Teória manažmentu. Súčasne druhý, naň nadväzuje výkladom o postupe zvládnutia problému. Tematika sa predkladá čitateľovi na úrovni všeobecnej i s príkladmi z manažérskej a podnikateľskej praxe.

„Odvaha ducha prevyšuje odvahu tela pri riešení nastaného problém; je ako meč:
vždy musí byť prichystaný v pošve múdrosti pripravenosti k správne konaniu.”
Aktualizované podľa: *Baltazár Gracián*

Podnikanie, ani manažment sa nezaobídu bez zvýšenej pozornosti zaostrenej na človeka, na spolupracujúcich i spolupôsobiacich. Spája sa to s mnohými stránkami a faktormi motivácie, ktorá stimuluje konanie tých, ktorí sa zúčastňujú na tvorbe určitého diela. Platí to nielen pre nás na Slovensku. Záhodno je sa porozhliadať na skutočnosti aj v iných krajinách, napr. v širšom rozsahu Mexiku. Získame podnety z dvoch príspevkov, ktoré Vám predkladáme v stati Manažment podnikania.

„Sebadôveru a pozitívny prístup človeka k životu, práci i konaniu, posilníme najmä vtedy,
ak zameriame našu pozornosť na jeho silné stránky a nie na tie slabé.”
Aktualizované podľa: *Martin Paldán*

Na človeka a jeho prácu sa sústreďujú aj príspevky, v stati Manažment vecí verejných. Ide v nich o nové trendy v manažmente ľudských zdrojov, ako aj o meranie výkonnosti, výsledku a to najmä, ľudských aktivít, so zameraním na použitie, dnes často spomínaného postupu Balanced Scorecard.

„To, čo najviac potrebujeme, je manažér, ktorý nás dokáže usmerniť tak, aby sme konali podľa toho,
čo skutočne vieme a ovládame.”
R. W. Emerson

Talenty sú nepopierateľným kapitálom krajiny, v ktorej vyrastajú a najmä aj aktívne konajú. V súčasnosti je to veľmi zdôrazňovaná tematika. Niet divu, že o nej pojednávajú naši mladí autori v stati Z projektov, prác a štúdií mladých manažérov a študentov.

„Nie je ani tak ťažké nájsť nadaných ľudí, ako nájsť takých, ktorí vedia svoje nadanie aj prakticky využiť.”
Jean de la Bruyere

Rozšíril sa nám počet príspevkov v stati Názory – podnety. Najviac chceme do Vašej pozornosti uviesť príspevok zaoberajúci sa s problémami vysokého školstva najmä v Českej republike (druhá časť tejto tematiky uverejníme v č. 29 nášho časopisu s prioritou stavu v Slovenskej republike), ako aj informáciu Správnej rady SAM o seminári zameranom na „Cestovný ruch (turizmus) – pôvodná a perspektívna koncepcia” s účasťou odborníkov zo SRN (DEHOGA-WESTFALEN).

„Stále je zdôraznenia hodné u určitej osoby to: čo on vie, alebo to, čo nevie.”
Heinrich Seidel

Editoriál čísla 28 nášho časopisu končíme so želaním, aby sa Vám vydarili Vaše zámery v mesiacoch dovoleníek v adekvátnom počasí, teda nech Vám svieti slnko, či ovlažuje Vaše prostredie dážď, či vetrík povieva, alebo vetrisko trieska, aby ľubovoľný variant prírody bol v medziach Vašich želaní.

„Myslím na to, že sa musím usilovať dávať toľko, koľko som prijal a prijímam.”
Albert Einstein

Záver nášho čísla 28 končíme stálymi informáciami, ktoré už určite aj dobre poznáte, ale predsa, prelistujte ich, pretože určite nájdete niečo nové, čo Vás zaujme.

V mene Redakcie: *Fero Lipták*

TEÓRIA MANAŽMENTU

Modernizácia firmy je tvorivá forma návratu zhodnotenia kapitálu na vnútorný trh. Príspevok predkladá podrobný prehľad modernizačných situácií, a to nielen v študovanej firme, ale aj v národnom hospodárstve.

MODERNIZÁCIA V PODMIENKACH FIRMY A JEJ EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

(Súčasný problém makro prostredia v riadení firmy – skúsenosti IDC HOLDING a.s.)

Ing. Kamil MIKULÍČ

ABSTRAKT: Návrat k alternatíve riadenia spoločnosti. Modernizácia sa dotýka všetkých fáz firemného kolobehu. Ciele modernizácie firmy. Modernizácia v období hospodárskej krízy. Dôsledky modernizácie. Investície do modernizácie. Prínosy modernizácie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: cyklus reprodukčného procesu, mini kolobeh fáz, systém riadenia, návrat k trhu, modernizácia a jej efekty,

ABSTRACT: Return to the alternative governance. The modernization affects all stages of the corporate cycle. The objectives of the modernization of the company. Modernization during the economic crisis. Consequences of modernization. Investment in modernization. The benefits of modernization.

KEY WORDS: The cycle of the reproduction process, mini cyclephases, management system, return to the market, modernization and its effects

VSTUP DO TEMATIKY

V roku 1989 sme naskočili na rozbehnutý vlak tradičného vnímania kapitalistického systému, no v roku 1948 sme z takého vlaku vystúpili. Vrátili sme sa k tejto alternatíve riadenia spoločnosti. Tento návrat, z pohľadu kolobehu fáz reprodukčného procesu, vyjadruje prechod od východiskovej fázy výroby do fázy spotreby. Táto určuje vecný obsah cieľa reálnej ekonomiky, pre ktorú sa prevzal systém riadenia národného hospodárstva na báze súkromného vlastníctva. V jeho podmienkach, čo bola výhoda, sa rozvinul ozajstný trh. Od uvedenej zmeny v systéme riadenia národného hospodárstva sa ukončila pôsobnosť predchádzajúceho systému na báze prevládajúceho štátneho vlastníctva. Kontinuitu si zachovala vecná (naturálna) stránka ekonomiky.

Systém riadenia na báze spotreby sa vzťahuje na celostný cyklus reprodukčného procesu v meradle národného hospodárstva. S ním v ekonomike prevládol primárny vzťah k potrebám: zákazník náš pán. V zhode s poznatkom J. Porvazníka [3] podľa ktorého je logická a zdôvodnená štrukturalizácia celku na časti, odhalenia podstatných interakcií medzi časťami, a interakcie medzi celkami sú základom pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnej existencie celku a jeho rozvoja. Tieto jeho časti, segmenty národného hospodárstva, v nich podniky sa vyznačujú konkrétnymi mini kolobehmi (mini cyklus) fáz, ktoré sú späté s ich vlastnými reprodukčnými procesmi. Tieto mini cykly nadväzujú na seba, navzájom komunikujú za úče-

lom uspokojenia potrieb, v tom najmä konečných potrieb. Výstupy z ich komunikácií sú viac či menej úspešne zladené množiny kooperačných vzťahov, vrátane ich pružností, ktoré tvoria obsah uvedených interakcií. Ich hlavnými nástrojmi sú marketing, financie, inovácie a modernizácia. Z uskutočnených mini kolobehov sú odozvy predovšetkým z dosiahnutej úrovne uspokojenia potrieb vo vlastnej spotrebe a tiež, či už kladných a či záporných príspevkov z účinkov signálov tvoriacich spätné väzby, a poznania ich tendencií. Na úrovni národného hospodárstva medzi nepriaznivé účinky patria zadlženosť, nezamestnanosť, korupcia, narušenia zásluhovosti a pod. Uvedené mini kolobehy sa regulujú pravidlami z aplikovaného systému riadenia. V nich je štát vo funkcii správcu trhu nezastupiteľný.

Na podnikovej úrovni mini kolobeh fáz produkčného procesu predstavuje vecnú stránku pre systém vnútropodnikového riadenia. Všetky fázy mini kolobehu majú spoločné to, že v porovnaní s celostným, t.j. za národné hospodárstvo, majú tieto prirodzene menší rozmer a podliehajú, viac či menej, rigorózne kontrole podnikového manažmentu. To závisí od toho, ako na podnikovej úrovni pri tvorbe konkrétnych hodnôt, sa rigorózne uplatňuje plánovanie a kontrola. Bezporuchové interakcie medzi mini cyklami v rámci reprodukčného procesu sú pre firmu životne dôležitými. Ich fáza výroby je zároveň spotreba, výrobná spotreba a vynaloženie spotreby množstva živej práce. Táto ich spotreba sa nedosiahne len samospádom v dôsledku pôsobenia trhových síl, ale tiež zladovaním, v ktorom aktívna úloha pripadá na manažmenty. **Modernizácia v podniku, hoci prednostne sa vzťahuje na technológie, čiže hlavne na fázu výroby, predsa sa dotýka všetkých fáz z firemného kolobehu a s ním spojených nástrojov.**

K ďalším aktuálnym otázkam vstupu do tematiky:

– s napĺňaním hesla: **Návrat do Európy** sa v prvom rade nastolili pravidlá demokracie, bezpečnosti, prevzal sa spomínaný model spotreby s reálnym spojením sa s voľným trhom EÚ, vrátane dojednaných zmien v štruktúre výroby, uznanie tak materiálnych ako aj nemateriálnych práv a zapojenie sa do medzinárodnej delby práce, finančnej sústavy a pod. V poslednej rade kontrola podmienok kvality a výroby. V integrácii sa dostali do odlišnej pozície aj štruktúra záujmov (čo je pre koho dobré?). Zmena v alternatíve riadenia sa prejavila na kvalite práce a riadení podnikov. Navyše v súčasnosti prijaté monetárne riešenie na úrovni EÚ by mohlo viac rozprúdiť rast príjmov a využiť príležitosť k podpore malého a stredného podnikania, rozvoja vidieka,

› dosahované tempo vo vyrovnaní sa s vyspelými ekonomikami súvisí s firemným rastom, ktorý s prihliadnutím na rozmer národného trhu treba realizovať náročným exportom. Hlasy o „neraste“ sa predovšetkým vzťahujú na spôsob extenzívneho rastu. (Avšak ani ten pri neuspokojených potrebách, na ktoré je finančné krytie, sa nemá považovať za neefektívny. Takým sa stáva za daných príjmov a cenách a pri relatívne uspokojených potrebách).

Všeobecne platí, teda i pre manažment firmy, že obnova rastu ekonomiky SR predstavuje akoby dar. Vytvárajú sa totiž výhodnejšie podmienky pre rozšírenie vnútorného trhu a tým i spotreby. Dosiahnuť rast firmy v podmienkach stagnujúcej ekonomiky to vyžaduje od nej vynaložiť väčšiu námahu.

Dobovo rozhodujúcim sa stal intenzívny rast, ktorý je želaný. Takýto rast vyžaduje permanentne zabezpečovať modernizáciu podmienok reprodukcie. Jej úroveň zodpovedá stavu vo vede a výskume doma a vo svete. Inštalované špičkové zariadenia (zakúpená technológia) pre modernizáciu, prihliadajúc na to, že kapitál nepozná hranice, nemusí zodpovedať národnému stavu v tom ktorom úseku vedy.

Na potreby intenzifikačných procesov sa firma prispôsobila včasným nástupom k ich modernizácii. Je to dlhodobá koncepcia firmy, ktorej sa postupne prispôsobili všetky fázy z jej mini cyklu. Dôsledky z modernizácie, jej účinnosť sa prejaví na trhu buď zvýšenou kvalitou produkcie, alebo ponukou ceny s individuálne nižšími nákladmi. V konečnom dôsledku nasytená spotreba totiž fakticky obmedzí prístup na trh ďalším ponukám. Inak, ak sa to deje vo veľkom rozmere dochádza k hrubému porušeniu rovnováhy, ide o krízu z nadvýroby.

V uplynulom období na plynulosť firemného mini kolobehu rušivo vplývali:

- hospodárska kríza a jej vplyvy, jej zvláštnosti pozri samostatnú časť príspevku. Sú významní autori napr. M. Zelený [5], ktorí daný vývoj ekonomiky majú nie za krízu, ale transformáciu. Aj čas trvania krízy svedčí v prospech ich názorov,
- zatiaľ „nedorazila“ ani očakávaná cenová inflácia cestou cien dovozov. Naposledy ju priblížilo, inak očakávané zlacnenie ropy i plynu. To má viacero aspektov. Medzi také patrí, pre ich ťažiarov zhoršenie možností využívať cien komodít ako donucovací nástroj vo vyjednávaní obchodných podmienok. Ďalej, pre vývozné krajiny spotrebného tovaru a potravín sa vytvoril vankúš (medzera) na riešenie rastu miezd. Rast štandardu ich spotreby cestou zvyšovania miezd si nevyžiada tento kryt zvýšením cien ich exportov. To, z hľadiska našich podmienok zoslabilo nebezpečie rastu cien importu, čím nastal istý časový posun v cenovej inflácii z dovozu. A mimochodom toto vnútorne zlepšuje príležitosť k rastu zaostávajúcich príjmov,

Modernizácia je jedna z ciest adaptácie, pretože vedie k intenzívnemu rastu produktivity práce a tvorbe a uplatneniu najvyšších radov inovácií. Plánovanie, organizácia a realizácia modernizácie je tvorivým dielom manažmentu. V jej uskutočňovaní má dôležité miesto usporiadanie vzťahov medzi celostným manažmentom a záujmovými skupinami.

CIELE MODERNIZÁCIE FIRMY A JEJ PODMIENKY

Modernizáciou firmy sa realizuje z jej vízie šanca byť v peletóne podnikov stredoeurópskej špičky a udržiavať sa v nej. Na priebeh dosahovania takého jej postavenia vplyvajú podmienky prostredia, trhu a výrobné cykly odvetvia a podniku. V štruktúre trhu sú segmenty a hladiny.

Segment - finančné zdroje. V ekonomike SR je podľa správania sa bánk dostatok peňazí, ktoré by mohli podniky použiť na svoj rozvoj, modernizáciu. Keďže takáto ponuka peňazí je už po istý čas, potom problém je v ich nedostatočnom využití. Je tomu najmä tak preto, že na strane podnikateľov **chýbajú efektívne projekty**. Investície ovplyvňuje vláda prostredníctvom daňových programov, fondov EÚ a všeobecným zameraním mikroekonomických politík. V nich kľúčovým je to ako sa akumulované finančné prostriedky rozdeľujú (štátny rozpočet a finančné plány, v tom na podporu vedy a vzdelania). Na strane súčasných podnikov, ich prístup v rozhodovaní o investíciách je pod vplyvom strachu z ich rizík. Tie sú často oprávnené z dôvodov pesimistických výhľadov vo vývoji spotreby, vrátane exportu, ďalej, skúseností s neserióznosťou dodávateľov v investičnej výstavbe a naostatok, nadbytočných pravidiel v regulovaní štátom. **Slabina vo výkone ekonomického mechanizmu sú pomery vo vymožitelnosti práva.** (Pre zaujímavosť v predchádzajúcom režime takáto situácia v investovaní nenastala. Štátne podniky investovali, veď riziká boli na strane štátu, nedostávalo sa im však presvedčivých informácií o efektívnosti projektov. Výrobné kapacity boli vyťažené a všade chýbali pracovníci).

Po segmente financií na možnosti firemnej modernizácie vplyva konkrétna odvetvová hladina. Významná časť z odvetvia potravinárskych podnikov nadväzuje na výstupy z

rastlinnej výroby. V hodnotovom vyjadrení sa výstupy z prvovýroby opierajú o ceny z komoditnej burzy. Nadväzujúce potravinárske odbory sú, so svojimi výstupmi, donútené rešpektovať cenovú hladinu domáceho a zahraničných trhov. Nadväznosť medzi domácou rastlinnou produkciou a výrobnými odbormi potravinárskeho priemyslu, ich spolupráca je podrobená tlaku rozdielov z cenovej bázy. Na cenovú hladinu národného trhu, ale aj v krajinách V4, výrazne vplýva tak nízka úroveň príjmov ako aj aktívna obchodná politika najmä predajných reťazcov. Pri použití rozličných necenových úhrad (dotácií) vytvárajú sa zvláštne (oddelené) rovnovážne cenové hladiny. Táto ich zvláštnosť je založená na domácej dlhodobej pomerne nízkej príjmovej úrovni, dôsledok zo zaostávania v konvergencii v príjmovej oblasti, a pomerne chytrou cenovou politikou obchodných reťazcov. Táto spočíva v ovládnutí vnútorného trhu dovozom, pričom sa využíva cien, ktoré zodpovedajú relatívne nízkym nákladom (a tiež príjmom, ktoré zodpovedajú nižšiemu štandardu spotreby) v krajinách zabezpečujúcich takýto dovoz.

Silné ekonomické postavenie obchodných reťazcov sa dosiahlo nie náhodou, pretože z kolobehu fáz držia v rukách výmenu, ktorá v ňom predchádza fázu spotreby – alfy z kolobehu. Celostne až 85 % tržieb za potraviny ide práve cez ich obchodné jednotky a obrazne povedané, vyplnili panenský priestor na domácom trhu. Domáci dodávatelia sú v situácii v ktorej ťahajú za kratší koniec. Podľa údajov za odvetvie rezortu MPAVŽ [4] pôsobí v SR 11 obchodných reťazcov, z toho 5 má slovenský kapitál. Podiel slovenských potravinárskych výrobkov na domácom trhu je pomerne nízky (ráta sa z hodnoty výroby, dovozu a vývozu, podľa údajov o predaji potravín vyrobených na Slovensku nahlásených obchodnými prevádzkami podľa zákona NR SR č. 152/1995 Z. z. o potravinách v znení neskorších predpisov), ich podiel činí 51,8 % (v roku 2012 49,1 %). Podiel predaja potravín vyrobených na Slovensku sa pohybuje od 17 % do 77 %, pričom obchodné reťazce so slovenským kapitálom majú podiel domácich potravín podstatne vyšší od 65 % a najväčšie zahraničné reťazce majú priemerný podiel na úrovni 47 %. Na trhu tým prezentujú konečných spotrebiteľov, alebo sa aspoň za takých vydávajú. Obchodne totiž vystihli nízke nadobúdacie ceny dovozov potravín a spotrebných tovarov (spojili predaj potravín s ázijským dovozom spotrebných tovarov) a pri relatívne nízkych domácich príjmoch o niečo azda zdvihli, a udržali, domáci štandard spotreby. Ich moment vzniku užitočný, dlhodobo však neudržateľný. V konečnom dôsledku sa takáto ich politika stala súčasťou brzdy rastu domácich príjmov.

Z množiny výrobcov potravinárskeho priemyslu SR, až na svetlé výnimky, prevažuje voči obchodu slabá vyjednávacía pozícia. Vo vyjednávaní s obchodnými reťazcami sa títo ocitli nejednotní, ako inak, keď zaostávajú ich obchodné formy. Ak obchodné reťazce sú najväčšou neraz aj jedinou cestou odbytu domácich výrobkov, potom cesta na zvýšenie podielu domácich potravín na trhu vyžaduje od ich výrobcov pružnosť, v tom aj v uzatváraní dohôd.

Úlohu modernizácie podnikov potravinárskeho priemyslu treba vnímať širšie a to tak v odvetvovom kontexte, ako aj v zabezpečení cieľov hospodárskej politiky. Z odvetvového porovnania vyplýva, že viaceré výrobné potravinárske odbory nedosahujú pri ich vývoze na zahraničných trhoch žiaducu konkurencieschopnosť. Pri relatívne nízkych cenách sa takýto export stal menej efektívnym i v porovnaní s dosahovanými výsledkami na domácom trhu. Takýto vývoz vyžaduje podporu dotáciami. Navyše, časť domácej rastlinnej produkcie sa dostáva do rúk obchodníkom, čím pre domácich výrobcov sa vynucuje obstaráť si jej potrebu z dovozu. A tu jej spracovatelia sú nútení si pomôcť spojením sa pri nákupe väčšieho množstva alebo aj recipročným vývozom obstaráť si príslušné devízové prostriedky potrebný nákup, ako aj vyrovnávať si rozdiely v clách.

V odvetvovom vnímaní zaujíma dôležitú úlohu dosiahnutie sebestačnosti v potravinách. Jej predpokladaná úroveň vo vybraných skupinách výrobkov, prihliadajúc na pomery v rámci zoskupenia EÚ, sa pohybuje na úrovni 80%. Takúto jej úroveň sa predpokladá dosiahnuť do roku 2020 tak, že by sa výroba v odvetví zvyšovala v priemere o 2,5 % ročne a to pri udržaní ročnej spotreby 9,2 kg na obyvateľa z roku 2012.

S modernizáciou potravinárskych podnikov sa riešia otázky využitia ich plánovaných kapacít na cca.85 %. Ich súčasné sektorové využívanie je výrazne nižšie, čo súvisí so zastaranosťou výrobných technológií, vysokou spotrebou energie a nedostatočným rozvojom inovácií. Z takých faktov vychádzal i autor Š. Kassay [1], keď vo svojom IV. zväzku najskôr podčiarkol účel zakladať podniky na zmene, ďalej, že partneri v sieťach nie sú sebestační, ich kolobehy fáz reprodukčných procesov sú na sebe závislými, a naostatok doslovne: „*Kľúčom k úspechu sú znalosti a technológie. Kapitál nejde do drahých výrobných kapacít, ale do inovácií a nových výrobkov.*“ V citáte sa účelne vymedzil priestor pre modernizáciu výrobných technológií s tým, aby sa kapacity využívali na produkciu vybraných potravinárskych výrobných odborov. (Navyše možno dodať, že so súhlasom citovaného autora sa uverejnili údaje o I.D.C. Holding, a.s.) Drahá technológia, ktorá je finančne náročná, vyžaduje rozmer trhu, predaj kvantity produkcie. Prístup k takejto finančne nákladnej modernizácii vyžaduje mať silný výrobok (značku) za ktorým je rastúci trh najmä v exporte.

Firemné ciele sa odvodzujú od trvalej **udržateľnosti firmy**. Na jej včasnú adaptáciu, ktorú predovšetkým evokujú vonkajšie vplyvy (aktívny prístup: *Čo nemôžem ovplyvniť, tomu sa prispôsobujem*), sa účelovo využíva modernizácia firmy. V práci jej manažmentu včasnosť a komplexnosť adaptácie v podstatnej miere závisia od tvorby firemnej stratégie, ktorá je východiskom pre vymedzenie parametrov firemnej modernizácie. Po nosných výrobkoch nasledujú výrobnotechnický potenciál, financie a príprava a výber pracovníkov.

Príprava rozhodnutí o firemnej modernizácii beží, pravda s rozdielnou intenzitou, vo všetkých fázach z mini kolobehu reprodukčného procesu. Pritom manažment vo svojej práci využíva kritéria 85 % vyťaženia útvarov zabezpečujúcich jednotlivé fázy reprodukčného procesu. V tomto kritériu sú spojené vecná stránka a jej nákladový limit. Uplatnenie tohto kritéria pomáha členiť útvary na tie, ktoré prekračujú aplikované kritérium a stávajú predmetom prípravy modernizácie a na ostatné, ktoré sú dostačujúco dimenzovanými. Výberom sa predchádza tomu, aby zaostávajúce útvary netvorili úzke miesto. A je dobre známe, že práve takéto úzke miesto limituje úspešnosť celého projektu. Preto sa citlivo uplatňuje uvedené kritérium. K jednotlivým fázam mini kolobehu.

a) Výmena a spotreba. V dotváraní rovnovážneho stavu na trhu je modernizácia účinným nástrojom. Keďže domáci trh dlhodobo charakterizuje skôr stagnácia, preto na úseku marketingu sa systematicky analyzujú možnosti rozvoja exportu, čiže úspech diela modernizácie vo väčšej miere závisí od optimistického výhľadu v exporte. Takýto výhľad sa vecne opiera o faktory ako sú akceptácia kvality ponúkanej produkcie, jej predajnosť na zahraničných trhoch a cenová úroveň. Ďalej, poznanie správania sa konkurencie a očakávané zmeny v podmienkach štandardu spotreby v krajinách V4. Preniknúť vývozom je nielen prispôbiť sa cenám na trhu, ale i prekonať tradičné zvyklosti spotrebiteľov. Uviesť značku na trh si vyžiada investičnú podporu jej vstupu. Prelomiť tradíciu zvyku spotrebiteľov je nákladné. Hoci takáto diverzifikácia natoľko nenaráža na geografické podmienky, predsa len je veľmi nákladnou.

Z porovnania marketingovej politiky slovenských potravinárskych výrobcov, budovaní silnej značky a jej propagácii so zahraničnými vyplýva, že táto je silnejšou stránkou podnikov

so zahraničným kapitálom. V jestvujúcich trhových podmienkach možno pozorovať, že cieľená propagácia slovenských výrobkov je pomerne málo účinná. Je to i dôsledok obchodnej a cenovej politiky obchodných reťazcov, ktoré cenovým útlakom nútia potravinárske podniky pracovať iba na úzkej výrobo-ekonomickej podstate. Nie náhodou iba **silný výrobok si svojím rastom pri minimálnych uvádzacích nákladoch, zvýši podiel na trhu a viaže na seba perspektívny trh**,

b) výrobnotechnický potenciál, cieľ modernizácie sa zakladá na špičkovej technológii, jej krytie vyžaduje rozmer trhu a financie z rozdelenia (resp. získanie cudzích zdrojov).

Na Slovensku pôsobí jeden dominantný výrobca trvanlivého pečiva s kapacitou nad 20 tis. ton ročne, kapacitou nad 2 tis. ton ročne disponujú 3 spoločnosti a pod 500 ton ročne sú tiež 3 spoločnosti. Rozmer investičných nákladov na komplexnú modernizáciu určuje, že túto si môže dovoliť uskutočniť predovšetkým veľký podnik. Pre početnú prevahu malých podnikov v potravinárskom priemysle, s prihliadnutím na ich relatívne malú finančnú základu, je moderná technológia bez podpory cudzími zdrojmi, ťažko dostupná. Im zostáva spoliehať sa na cudzie zdroje. Malé a stredné podniky, avšak s istou podporou, by sa mohli vybaviť na technologickej špičke.

Súbežne s prácami na úseku marketingu sa rozvíjali práce na výrobných podmienkach, ktoré zahŕňujú modernizáciu výrobnotechnického potenciálu, progres v technológiách a riešenia nárokov ich ovládania a obsluhy. V analyzovanej firme ich príklad možno ilustrovať na nákupe robota DELFI (maximálny výkon 450 taktov/min. od fy Bosch zo Švajčiarska), ktorým sa nahradilo ručné balenie a kartonáž. Na ňom sa dá demonštrovať cieľ nákupu aplikovaných vedecko - technických poznatkov materializovaných v technológiách (dôkaz o obchode s poznatkami) ako aj tým, že prispel k stálej kvalite balenia produkcie. Jeho spusteniu predchádzalo náročné splnenie harmonogramu prác s doladením na receptúry výrobkov a chodu linky.

Dlhodobo slabým miestom potravinárskeho priemyslu sú jeho inovačné schopnosti, čo je výsledkom nedostatočného prepojenia na výsledky vedy a výskumu. To badať na pomalom posune v zmenách vo výrobnom programe s orientáciou na podporu zdravia (perspektíva biologicky neškodlivých potravín).

Prihliadajúc na rozmer vnútorného trhu pribudovaní kapacít má významné postavenie export a tiež zodpovedanie otázky v akej cenovej hladine. O exporte platí, že čím viac špičkových exportérov – tým je to výhodnejším pre národnú ekonomiku. Títo pozitívne vplývajú na vývoj cenovej inflácie a reálny štandard domácej spotreby,

c) finančné krytie modernizácie. Rozhodujúci zdroj rozdelenie zhodnotenia. Pri riešení finančných otázok krytia modernizácie ide o možnosti využitia rozdielnych finančných zdrojov a v závislosti od ich tieto rozlišujeme podľa stimulácie:

- › vo fiškálnej stimulácii ide o striedme využitie úverového zaťaženia, v jeho rámci o také jeho medze, aby sa pre prípad zhoršenia situácie bol priestor v likvidite, v použití rezerv. V súvislosti s obstaraním zdrojov sú výhody na strane podnikových dlhopisov a úrovne odpisov. Z porovnaní firemných hospodárskych výsledkov v rámci odvetvia, s konkurenciou na trhu, vyplynulo, že firma svojim správaním sa adekvátne reagovala na vonkajšie zmeny. Vo financovaní využila predností takej formy ako sú podnikové dlhopisy a poskytnutia výnosov z nich. V situácii, keď ponuka peňazí prečnieva dopyt po nich, potom „kôpky“ z úspor peňazí hľadajú investičné príležitosti, preto bude po dlhšie obdobie úroková sadzba blížiac sa k nule. Čo brzdí potom investovanie? Za jestvujúcich pravidiel ekonomického riadenia je to návratnosť kapitálu. Aj na tomto

mieste spočíva jeden z vážnych argumentov hovoriacich v prospech presadenia návratu kapitálu na vnútorný trh,

- › v súčasnej situácii v rámci EÚ sa cestou tlačenia peňazí rozbieha riešenie monetárnej stimulácie jej ekonomiky. Toto časom sa pozitívne prejaví na zlacnení vývozu, čo pôsobí užitočne pretože zlepšuje pomery medzi efektmi vývozu a spotrebou, ktorú sprostredkujú ceny na domácom trhu. Znížilo sa kritérium podnikania, čím sa zvyšuje lukrativnosť exportu. A obrátene to bude na cenách vstupov. V meradle Európy bude to súhrnne výhodným pre Slovákov, je totiž nádej, že prirastú pracovné miesta. Vo vnútri ekonomiky SR to závisí od toho, ako jej podnikatelia zvládnu túto príležitosť. Pre firmu, prihládajúc na výhodný pomer medzi vývozom a dovozom, je to šanca. Pochopiť však ľudské potreby, a ich vedieť ako na ne, nielen v národnom, ale aj v medzinárodnom kontexte, to je úspešná polovica v riešení ich uspokojenia a dosiahnutia úspechu v podnikaní,
- › rozdelenia zhodnotenia, v ktorom rozhodujúci podiel pripadá na investície. Úroveň modernizácie závisí od prírastku čistých investícií. Spoločný znak v smerovaní investícií je charakteristika o ich vedomom usmernení pri rozdelení dosahovaného zhodnotenia kapitálu. Jeho materializácia vo firemných pilieroch je plnením zámerov z firemnej stratégie, ktorá obsahuje postup v dosahovaní adaptácie na zmeny podmienok.

Medzi stabilné zdroje financovania investícií patrí vývoj odpisov. Sú finančným stabilizačným prvkom vo firemnej bilancii a predurčujú možnosti pokračujúcej obnovy. Ich vývoj vypovedá o narastajúcej ekonomickej sile firmy, jej kondícii. Pozitívnu črtou ich vývoja je, že sa nesiahlo na ne ako zdroj bežného krytia potrieb, vždy tvorili zdroj obnovy výrobných podmienok.

Vo financovaní modernizácie si manažment, ako oko v hlave, stráži návratnosť investičných prostriedkov vôbec, osobitne v prípade takej veľkej investície a jej plánovaných krokov. Veď táto za normálnych okolností svojim rozmerom predstavuje 8 -násobok ročného rozdelenia z finančného plánu sumy prostriedkov na investície a obnovu (odpisy).

Rast miery zisku pracovne - šetriacou cestou vynakladania investícií je prejavom účinnej modernizácie. Stabilná tendencia jej tvorby sa založila ďaleko predtým, teraz je to už ovocie z predtým zasadeného stromu a jeho ošetrovania. Je to teda výsledok toho, že sa v rozhodovaní o rozdelení zhodnotenia uprednostňovalo zabezpečenie dlhodobých záujmov firmy pred ich krátkodobými. A z analýzy vývoja proporcií medzi nimi sa dá sa pozitívne hodnotiť kreatívne myslenie a predvídanie vrcholového manažmentu.

ÚČINNOSŤ MODERNIZÁCIE V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

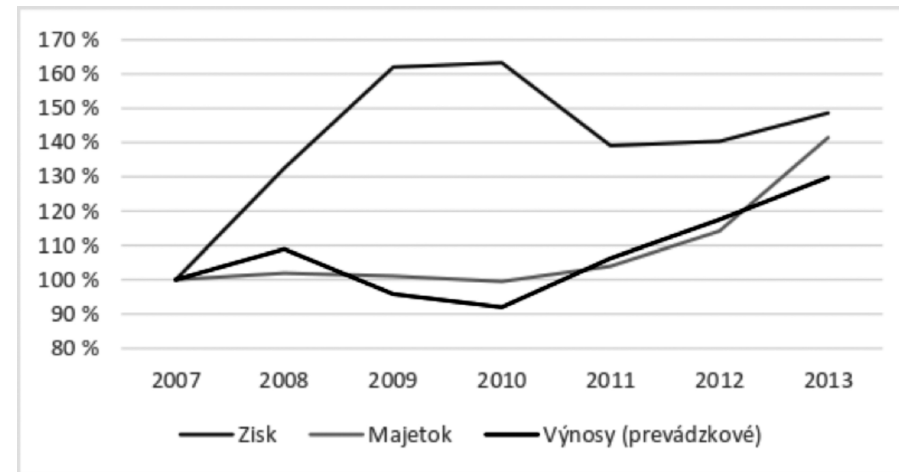
V nej v rozmere spoločnosti ide o udržanie (aspoň nie drastické) zníženie spotreby väčšiny obyvateľstva, hoci pre firmy sú zaujímavé signály o vývoji zhodnotenia, cien akcií, komodít na burzách a pod. S krízou sa zhoršujú príjmové podmienky, rýchlejšie krachujú ekonomicky slabšie podniky, v dôsledku toho sa zvýšila nezamestnanosť, zabrzdil sa samotný rast príjmov a pod. Správanie sa firmy vyjadrujú tendencie vývoja zisku, majetku a výnosov analyzovanej firmy na Obr.1. [2]

Priebeh krízy ekonomiky, ktorej spoločenské riadenie má bázu vo fáze spotreby, potom impulzy zo spätnej väzby v kolobe fáz reprodukcie doľahnú na fázu výroby. Vplyvy z krízy rozdielne vplyvajú na jednotlivé segmenty výroby:

- › miernejší bol priebeh krízy v spotrebe potravín, v jej období došlo síce k poklesu globálnej kúpyschopnosti, čím sa zúžil trh, ale bol to pokles miernejší. V dôsledku

zúženia trhu vznikla na ňom väčšia tlačienica medzi dodávateľmi a tým sa zostrila medzi nimi konkurencia. Tá podnietila až pokles realizačných cien, cenovú defláciu. Táto sa prechodne, ale intenzívne prejavila predovšetkým na firemných vstupoch,

- › vplyvy na osobnú spotrebu. Kríza sa nedotýka iba istej malej spoločenskej vrstvičky (jej reálny socializmus krízu neuznával a nepočítuje ani krízu z nadvýroby). Za to v kríze, viac než inde a inokedy, sa prejavili sociálne rozdiely medzi vrstvičkou elity a väčšinou obyvateľov. So zmenou vlastníctva po roku 1989 sa ostrejšie vyhrtolila diskrepancia medzi fázami rozdeľovania a spotreby, ktorá nadobúda naturálnu podobu v nadvýrobe a paralelne v zostrení sociálnej diferenciácie.



Obr. 1 Vývoj zisku, majetku a prevádzkových výnosov analyzovanej firmy za obdobie 2007 – 2013

Obdobie na obrázku je aplikácia modelu spotreby v podmienkach rastu, priebehu krízy a nábehu na oživenie. V tendenciách vývoja firmy mimoriadne zaujímavým je jej obdobie vymedzené rokmi 2007–2013. Toto sa rozpadá na tri pomerne krátke časové intervaly, v nich sa vývoj firemných výnosov podobá sínusoide s pomerne miernymi hodnotami amplitúd maxima a minima. Sínusoida vyjadruje odlišné tendencie vo vývoji výnosov skúmanej firmy. V prvom intervale ide o rast pred krízou, charakterizovala ho zhoda s vývojom národného hospodárstva, v druhom, so zahájením krízy nastal pomerne rýchly pokles výnosov a v treťom došlo k rýchlej obnove rastu počas náznakov oživenia ekonomiky. Do pomerne krátkeho časového obdobia sa na tlačili tri možnosti vývoja výnosov. Na obrázku znázornený vývoj krízy za firmu sa vyznačuje s absenciou cenovej deflácie na výstupoch. Silné podnety z trhu, pokles spotreby na ňom si vynútili redukovať výrobnú kapacitu a pristúpiť k zoštíhleniu. Pomerne krátky interval pôsobenia cenovej deflácie na vstupoch sa pozitívne prejavil na dosiahnutom firemnom zisku. Šťastena zo svetového prerozdelenia hodnôt stála na strane skúmanej firmy, pretože cenová deflácia trvala iba krátko a nestihla sa ako „vlna preváliť“ i do jej výstupov. Aby sa trh vyčistil má v nej cenová deflácia, ako krízový jav, prebehnúť v celom mini cykle. Na tom vidieť, že zmena z pôsobenia nástrojov si vyžaduje svoj čas.

V rozhodovaní manažmentu nadobudla na význame rýchlosť v prijatí vnútro firemných opatrení, samotná redukcia si vyžiadala významné racionalizačné opatrenia. Ich rýchlosť v prijatí manažmentom a účinnosť, ktoré sa prejavili na stabilizácii hospodárskeho výsledku treba hodnotiť kladne.

Ďalej, jej majetok rástol následne po rozdelení zhodnotenia a jeho racionálnom vecnom umiestnení. S rastom hodnoty majetku firmy sa vytvorili predpoklady na rast cien jej akcií. To už zapadá do premeny zhodnotenia cestou modernizácie. Okrem uvedenej stability hospodárskych výsledkov (pod stabilným sa rozumie dosahovaný pred začiatkom hospodárskej krízy), treba podčiarknuť rýchlosť naštartovania skúmanej firmy a dosiahnutie predkrízovej úrovne.

Nie náhodou podniky s relatívne veľkým exportom dobre obstáli v kríze (to aj z časti vysvetľuje hospodársku situáciu severovýchodných krajín). V kríze sa overila sila nosného výrobu. Silné podnety z trhu, pokles spotreby si vynútili redukovať výrobnú kapacitu a pristúpiť k zoštíhleniu. V rozhodovaní manažmentu nadobudla na význame rýchlosť v prijatí vnútro firemných opatrení, samotná redukcia si vyžiadala významné racionalizačné opatrenia. Ich rýchlosť v prijatí manažmentom a účinnosť, ktoré sa prejavili na stabilizácii hospodárskeho výsledku treba hodnotiť kladne.

Okrem nepriaznivých vplyvov krízy treba vyzdvihnúť aj jej svetlé stránky, ktoré sa prejavili na posilnení ekonomického postavenia odberateľov na trhu. To sa hlavne prejavilo pri vyjednávaní o cenách vstupov. Ďalej, rýchle zmeny v kríze priniesli nápravu do hodnotových proporcií, mení sa spotreba, odbúrali sa viaceré cenové bubliny. Aj jej kladné vplyvy, a to bolo dôležité, aby manažment firmy takúto príležitosť v jej prospech využil.

Na rozdiel od tohto opisu vývoja cyklu, sú známi ekonómovia, medzi nimi M. Zelený, ktorí v svetovom meradle cyklickú krízu považujú za súčasť dlhodobej transformácie ekonomiky a jej metamorfózu.

MODERNIZÁCIA, JEJ DÔSLEDKY A ÚČINKY (efekty modernizácie vo firemnom podnikaní: rast exportu, rast produktivity práce, pokles energetickej náročnosti, nároky na pracovné sily).

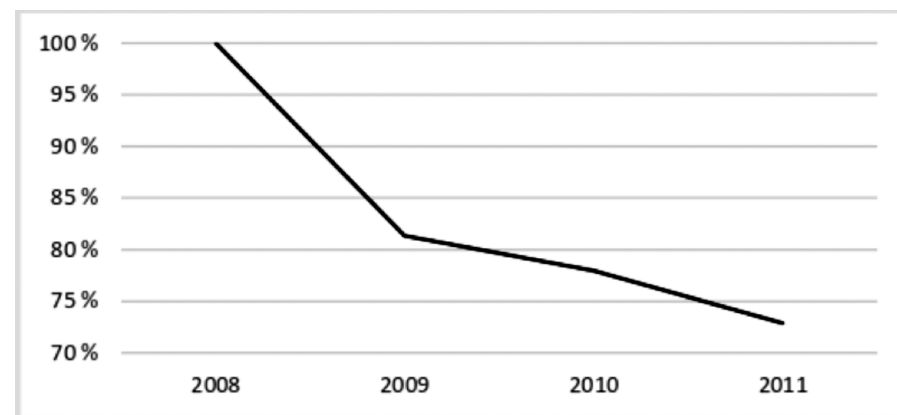
Okrem už uvedenej stability hospodárskeho výsledku ako predpokladu návratnosti vynaložených zdrojov na modernizáciu a pozitívnych riešení počas hospodárskej krízy, s modernizáciou sa zväčšili firemné potenciály. Tie znamenali základ pre jej intenzívny rast. Ten sa prejavil na tendencii priaznivého vývoja ukazovateľov poklesu položiek kalkulovaných nákladov na jednotku produkcie s tým, že sa zvyšoval podiel pridanej hodnoty v štruktúre ceny. K takejto charakteristike vývoja nákladov sa priradili i relatívne vysoké úspory na fixných nákladoch. Takýchto výsledkov sa dosiahlo rastom exportu, úspor na energiách a nadpriemerným rastom produktivity práce. Táto ako účinok modernizácie by sa stala, bez udržania stability kvality finálnej produkcie, málo účinnou.

V rámci modernizácie firmy sa racionálne riešili v jej vnútri nazreté problémy jednotlivých fáz z mini cyklu ako sú zhromaždenie výroby, rast exportu, decentralizovaný spôsob výroby a jej prácnosť vo vzťahu k štruktúre pracovníkov, rozvoj vlastných zdrojov výroby (voda, energia). **V takejto situácii aj tvorba celej jestvujúcej štruktúry záujmov sa na uvedené zmeny fáz z mini cyklu adaptovala.**

Z porovnání dosiahnutých firemných hospodárskych výsledkov v rámci odvetvia a s konkurenciou na zahraničných trhoch, vyplynulo, že firma svojim správaním sa adekvátne reagovala na vonkajšie zmeny ako sú úrokové sadzby, vývoj menového kurzu v krajinách

exportu, reakcie na mieru inflácie a pod. Jej správanie sa na zmeny podmienok bolo porovnateľným so silnými zahraničnými dodávateľmi. Ak vývoz firmy do niektorého z teritórií je rýchlejší než spotreba na tomto trhu, zvyšuje sa na ňom jej ekonomické postavenie. Dosahované firemné hospodárske výsledky v exporte sa pozitívne prejavili na brzdení domácej cenovej inflácie, pritiahli prácu zo zahraničia a to umožnilo zhromažďovať výrobu. To patrí k východiskovým podmienkam pre ďalší rast zhodnocovania vložených prostriedkov. Podpora exportu cestou umiestnenia kapitálu v zahraničí umožnila dosiahnuť komparatívnych výhod, ktoré predstavujú i prínosy k tvorbe národného dôchodku SR.

Modernizácia rozvíja firemný potenciál pre jej posilnenie postavenia na trhu prevažne cestou jej intenzívneho rastu. Na ňom sa podieľa pokles energetickej náročnosti produkcie. Súvislosť medzi investovaním do modernizácie a vývojom energetickej náročnosti zobrazuje graf poklesu energetickej náročnosti na jednotku produkcie na Obr. 2.



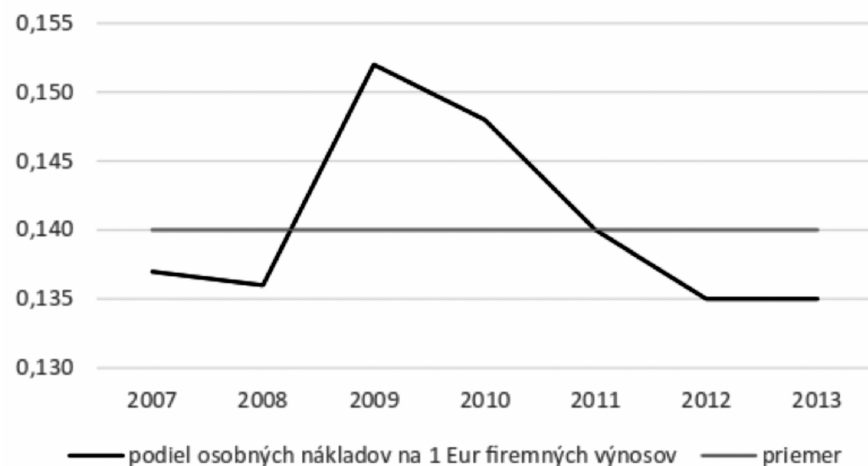
Obr. 2 Pokles energetickej náročnosti na jednotku produkcie (spotrebu technologického plynu za obdobie 2008 – 2011

Pokles energetickej náročnosti (za sledované obdobie o 27,5% na jednotku produkcie) bol mimoriadne zaujímavým v čase rastu cien zemného plynu. Dosiahnuté jeho naturálne úspory na produkciu viedli k tomu, že podiel nákladov na energie mal stagnujúci priebeh. Účinnosť uskutočnených opatrení na úspory energií pozitívne znásobí súčasný trend poklesu cien zemného plynu.

Úspory z modernizácie dosiahnuté rastom produktivity práce vyjadrujú trendy za obdobie rokov 2007 – 2013 na Obr.3.

Graf sprostredkuje tendencie vo vývoji produktivity práce, síce nepriamo, meraním cez podiel osobných nákladov na 1 euro výnosov. V ich krivke znázornené odchýlky oproti priemeru prácnosti na zvolenú jednotku zodpovedajú stručnému vysvetleniu v predchádzajúcej časti príspevku. V prvej a tretej časti intervalu sa tendencia zhoduje, v porovnaní s priemerom dosiahol sa pokles a výkyv v rokoch krízy 2009 a 2010 odráža pokles výnosov a časový posun v účinnosti proti krízovým opatrením prijatých krízovým manažmentom. K tomu ešte dve všeobecnejšie poznámky:

– produktivita práce sa v dôsledku modernizácie výrazne zvýšila, v nej kapitál nahradil najmä jednoduchú prácu. Pri dodržaní pravidiel na rozdeľovanie sa substitúcia práce kapitálom prejavila na rozdelení dosiahnutého zhodnotenia. Po jeho uskutočnení je primárnym nasmerovať výsledky z takéhoto rozdeľovania prednostne so smerovaním finančných prostriedkov na vnútorný trh, a nie na ich návrat. Nežiaducim je presun do daňových rajov, no, najhorším v ňom je márnivá spotreba.



Obr. 3 Vývoj podielu osobných nákladov na 1 euro firemných výnosov za obdobie 2007 — 2013

Rozvojové investície firmy určené na jej modernizáciu evokovali pokles zamestnanosti na úseku jednoduchšej práce. V tom sa správanie sa firmy zhodovalo so všeobecne uplatňovaným modelom v investovaní t.j. dochádza k redukcii počtu platených pracovných miest. Typickými sú zmeny v ich štruktúre, s výrazným nárokom na kvalifikáciu ako odrazu zmien súvisiacich s profesiou pre ovládanie. Nahradzuje sa značný objem jednoduchšej práce za výrazne menší, ale s vysokými nárokmi na kvalifikáciu a prax, a to všetko pri raste výnosov. K nezamestnaným pribúdajú uvoľnené pracovné sily, ktoré boli dobrými pre včera, ťažko sú upotrebitelnými pre dnes a pre zajtra sa stali už nepotrebnými. K uvedenému treba dodať, že platné sociálne systémy prevažne fungujú na idey „celoživotného zamestnania“, pričom v dnešnej dobe sa práca viac viaže na projekty, zákazky, dočasne a paralelne.

Na zmenšení počtu platených miest vo využívaní zamestnaneckého pomeru sa podieľajú zamestnanecké agentúry. Výkon ich pracovníkov sa fakturuje. Tým sa nepríjemné otázky spojené s vyjednávaním o príjmoch z miesta výroby prenášajú do odlišných pomerov. V nich významnú rolu hrá stav záložnej armády nezamestnaných. Prihliadajúc na to, že domáca pracovná sila je relatívne drahá napr. v porovnaní s imigrovanou, preto sa dá s ňou „kupčiť“.

V rámci modernizácie firmy sa racionálne riešili v jej vnútri nazreté problémy jednotlivých fáz z mini cyklu ako sú zhromaždenie výroby, rast exportu, prekonanie decentralizovaného spôsobu výroby, zníženie jej prácnosti, prispôbenie štruktúry pracovníkov zmenám fáz z

mini kolobehu. **V takejto situácii aj tvorba celej jestvujúcej štruktúry záujmov sa na uvedené adaptovala.**

V dvojitej roli nadnárodných koncernov v národnej ekonomike vyplýva, v prvom rade z pozície vlastníctva komu tieto národne patria, pretože tieto svojou gravitáciou hodnôt dostredivo priťahujú výhody, a v druhej roli, ak došlo k bezprostrednému ich spojeniu so štátnou mocou, potom sa ohrozuje výkon jej sociálnej funkcie.

SLOVO NA ZÁVER

Vo vývoji ekonomiky SR patrí modernizácia skúmanej firmy medzi svetlé javy. Jej vnímanie ako nahromadený potenciál energie a hodnôt bolo, a je, v takom duchu, že je adekvátnou odpoveďou na potreby prechodu od modelu výroby k modelu spotreby. Jej výsledky v konečnom dôsledku znamenali, že sa „prekopali“ firemné činnosti vo všetkých fázach mini kolobehu. Svojimi výsledkami modernizácia umožňuje firme na báze osvedčeného výrobného expandovať, v tom na úseku exportu. Výsledkom modernizácie je tvorba firemnej kapacity pre nové pokolenie.

Modernizácia so svojimi dôsledkami cielene podporuje zapojenie firmy prostredníctvom ekonomiky SR, jej predných exportujúcich podnikov, v stredoeurópsky systém rozdelenia práce. Jej aktívnym zapojením sa do plnenia programu konvergencie, ktorým sa uskutočňuje návrat do Európy.

Modernizácia je jedna z kladných odpovedí na dilemu ekonómov: *rast verus „nerast“*, lebo sa pritom uznáva, že intenzívny rast áno. Znalosti a rozdelenie výsledkov zo zhodnotenia v modernom svete majú kľúčové pozície v modernizácii. V tomto zmysle je modernizácia prostriedkom v zabezpečení prevažujúceho spôsobu intenzifikácie v podnikaní. Modernizácia firmy je tvorivá forma návratu zhodnotenia kapitálu na vnútorný trh. Predstavuje jej efektívny spôsob adaptácie na nové podmienky fungovania trhu. Tým, že vracia peniaze z rozdelenia na vnútorný trh poskytuje prácu ďalším odvetviám národného hospodárstva. Dosahované priaznivé efekty z uskutočnenia investícií s ich špičkovou efektívnosťou patrí podpora rastu exportu, jeho prírastkov, urýchlenie inovácií a cieľ dosahovať medziročný rast výnosov o 3%. Modernizácia zakladá vysoké nároky na finančné plánovanie vo vnútri firmy a návratnosť (opiera sa o vecné, ako aj hodnotové plánovacie podklady, výsledky z vecnej realizácie). **Od efektívnosti výsledkov z modernizácie závisí stabilita v dosahovaní miery zisku a likvidity firmy.** Len čisté investície sú jedným z meradiel úrovne kondície firmy. V čase krízy zmiernilo sa na tempe modernizácie, no nezastavila sa, aktívne sa podieľala na riešení krízou vyvolaných aktuálnych otázok. Dobré meno analyzovanej firmy si upevňuje svoj chýr inovovaním, stálosťou kvality produkcie a tvorbou a ponukou nových odborne náročných pracovných miest.

Účinnosť modernizácie firmy možno pozorovať na pozícii jej manažmentu, obrazne povedané ide v nej o to, či, „*kočiruje*“ firmu tak, že ju drží ako býka za rohy, čiže zvolené nástroje ju ťahajú v produktivite práce napred, alebo túto treba ako vola bičom poháňať, čiže využiť poháňanie k rastu výkonov. Úspešné výsledky firmy potvrdzujú, že sa manažmentu darí účinne využívať prvú časť porovnania.

Negatívne sa dá vyjadriť prístup k modernizácii tak, že ak by sa táto neuskutočnila, tak by sa osud firmy podobal, alebo sa priblížil k takým podnikom, ktoré nebrali modernizáciu ako prostriedok ich dlhodobej udržateľnosti na trhu a tak medzičasom viaceré z nich stihli zmiznúť z mapy priemyslu SR (postihol ich ortieľ premiestnenia, či úpadku). Nezachovala sa ich kontinuita, jeden z dôvodov bol aj nekonštruktívny postoj k modernizácii a tvorbe jej

predpokladov, najmä na úseku rozdelenia výsledkov zo zhodnotenia. Bez modernizácie nastane zastarávanie. V zhode s M. Zeleným, nové technológie ako jadro modernizácie prinášajú objavné možnosti výroby i spotreby, vzdelávania i podnikania. V nich kapitál vyhľadáva, a nachádza, výhodné miesta k svojej expanzii. Zo sektoru spotrebného priemyslu sa značná časť z jeho predmetu podnikania premiestnila najmä za lacnejšou pracovnou silou. Tým, že sa účinnosť myšlienok modernizácie rozšíri na produkciu spotrebného tovaru podporí sa obnova hybných síl regiónov, veľa z dovozu si možno vyprodukovať vlastnými silami. K ich obnove by poslúžilo odvetvové zjednotenie základu cien na úseku potravín, čím by sa podporil ekonomický priestor v rozvoji lokalít. A lokality (vidiek) čakajú na radikálne zmeny v systéme riadenia, ktorými sa vytvoria predpoklady pre ich rozvoj.

S modernizáciou sa nastolujú nové ekonomické podnety vo všetkých fázach reprodukčného procesu. Avšak modernizácia sama o sebe, v spoločenských dôsledkoch sa fakticky podieľa na raste sociálneho napätia, na zrýchlení roztvárania sociálnych nožníc v spoločnosti. Je to tým, že napriek výhodám, je to metóda, ktorá zmenšuje tak potreby živej práce celkom, ako aj jej podiel na rozdelení z vytváraného zhodnotenia. A len čiastočne poskytuje nové pracovné miesta predovšetkým pre pracovníkov s vysokou kvalifikáciou. Aplikácie vedomostí v moderné technológie viedli k zvýšeniu produktivity práce, zatiaľ však nie, v rovnakej intenzite k výraznejšej zmene vo vlastnom spôsobe výroby. O jeho prevratných zmenách sa zatiaľ iba diskutuje. Nadišiel čas využiť týchto zmien v systéme riadenia ekonomiky.

LITERATÚRA

1. Kassay, Š.: Podnik a podnikanie, IV. zväzok, vydavateľstvo VEDA, Bratislava 2013, ISBN 978 - 80 - 224 - 1233 - 9
2. Mikulič, K.: FIRMA a jej prostredie, VEDA, vydavateľstvo SAV, Bratislava 2015, ISBN 978 - 80 - 224 - 1404 - 3
3. Porvazník, J.: Teória manažmentu, Dialógy, č.24, 2015, Slovenská akadémia manažmentu
4. Podielu slovenských potravinárskych výrobkov v obchodnej sieti v rokoch 2002-2012 ŠÚ SR; RADELA, spol. s r .o., vlastné prepočty rezortu MPaVŽ.
5. Zelený, M.: Američanom to konečne dochádza: Štát je problém č.1, www.milanzeleny.com

KONTAKT

Ing. Kamil Mikulič, CSc.
Mobil: 0907 230 597
e-mail: kamil.mikulic@centrum.sk

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

Niektorí autori spájajú manažment so sústavným pasovaním sa s problémami. V takomto výroku je určite kus pravdy, keďže v manažmente sa neustále stretávame s rôznymi druhmi problémov, ktoré musíme riešiť. Priali by sme si, snáď aj často, aby sme k takým situáciám mali nejakú pomôcku. Túžba vhodná, no, nerealizovateľná. V tomto príspevku uvádzame súbor postrehov i poznatkov, ktoré veríme, že svojim spôsobom pomôžu čitateľovi pri pasovaní sa s manažérskymi problémami.

MANAŽÉRSKE PROBLÉMY A ČO S NIMI? (4)

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

ABSTRAKT: Čo sú a aké sú manažérske problémy; aké sú vlastnosti manažérskych problémov; postup zvládnutia manažérského problému; od vytyčovania cieľov riešenia až po realizáciu zmeny.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: manažérsky problém; riešenie manažérského problému; zvládnutie manažérského problému; problémové situácie; postup zvládnutia manažérského problému;

ABSTRACT: What they are and what are management problems; What are the characteristics of management problems; process of managing managerial problems; to set objectives - solution to the implementation of changes.

KEYWORDS: managerial problems; solving managerial problems; handling managerial problems; problematic situations; process of managing managerial problems;

*„Chceš - li koniec chváľitebný v твоjich prácach míti,
mosíš vždycky tvoje práce v pilnosti činiti“.
Gavlovič Hugolín
G.H. (1755)=[3]*

ÚVOD

Rozsiahlou mierou sa stretávame v praktickom manažmente s rôznymi problémami. Často sa pozastavíme nad tým, čo sa deje, z čoho určitý problém vznikol. Nie je výnimkou ak pri snahe o rýchle odstránenie problému schybíme a následky jeho existencie nezvládneme. S týmito otázkami sme sa zaoberali a výsledky našich skúmaní predostierame v tomto príspevku zhrnutným spôsobom, nakoľko podrobnejšie prezentácie by si nárokovali podstatne vyšší rozsah než máme k dispozícii.

O PROBLÉMOCH CEZ VÝJAVY Z MANAŽÉRSKEHO ŽIVOTA

„Problémy, len samé problémy ...“, lamentuje náš vedúci pri každodennom stretnutí. Nešpecifikuje ich.

„Keby som nemal toľko problémov, pritom ešte takých zložitých, bolo by mi veru sveta žiť...“, komentuje podnikateľ, riaditeľ firmy, sťažuje sa na ne, ale nevymedzuje ich.

„Problémy, ktoré sa nám neočakávane vynorili na našom trhu doma i v zahraničí, priniesli také zreteľovanie ďalších komplikácií, že pomaly sa dostávame do celej neprehľadnej pavučiny problémov ...“, hovorí riaditeľ marketingu na valnom zhromaždení akcionárov firmy. Nehovorí, o aké problémy ide, skrýva sa za clonu ich všeobecnosti.

Nech pracujete v obchode, vo výskume, v technickom rozvoji, projekcii, vo vývoji, v údržbe, kontrole, marketingu, v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, vo verejnej správe a.i. teda kdekoľvek, pojem problém, problémy je aj vašim pojmom každodenným, spomínaným veru aj bezdôvodne, väčšinou bez vymedzenia toho, o čo vlastne ide.

O PROBLÉMOCH CEZ ENCYKLOPÉDIE A LEXIKÓNY [4]

Uvádame výber z rôznorodých prameňov, ktoré vymedzujú pojem: problém. Vidieť v nich diferencie i možnú mnohorakosť prístupu k jeho vymedzeniu. Po prečítaní uvedených definícií pokúste sa vymedziť tento pojem sami. Prečo? Pretože je to jeden zo základných krokov v poznávacom procese, ktorý je veľmi významný aj v manažmente pri zvládnutí problémov.

Problém, (gréc.) = ťažko riešiteľná alebo dosiaľ nerozriešená otázka, úloha; otázka daná na riešenie;

Problém (lat.-gréc.) otázka na riešenie vedeckými postupmi (napr. problém podnikaťelsko-strategický). Všetko, čo je ťažko vysvetliteľné alebo ťažko riešiteľné.

Problém rozhodovania v predmetnom chápaní — odchýlka (kladná alebo záporná) medzi stavom žiaducim, požadovaným (t. j. takým, ktorý by nevyhnutne mal byť alebo mohol byť) a stavom skutočným (tým, čo je v skutočnosti — problémová situácia rozhodovania) ; v obsahovom chápaní — uvedenie, zadanie problému na rozhodovanie.

Lexikóny a encyklopédie aj so zameraním na manažment, podnikanie a pod. majú tiež problém s problémami. Z veľmi všeobecného hľadiska sa zdá, akoby ozajstné problémy boli len vo vedeckom bádani. Pri zornom uhle nejakej disciplíny alebo podnikateľskej, či manažérskej situácie sa do definície zabudúva niečo zo všeobecných definícií i niečo z príslušnej špecifickej oblasti (napr. rozhodovanie, výber partnera v podnikaní, a pod.).

V encyklopédiách a lexikónoch sa podčiarkuje najmä to, že ide o riešenie niečoho, čo nie je pre riešiteľa jednoduché. Narábaním s problémami sa napomáha poznávací proces i sebazvedľovanie. Pritom sme nespomenuli ten obrovský rad problémov, s ktorými sa stretávame každodenne v manažmente a v podnikaní.

RÁMCOVÁ KLASIFIKÁCIA PROBLÉMOV S ASPEKTOM MANAŽMENTU

a) Aký problém? (Druh problému)

1.a.) Malý, jednoduchý, drobný, ľahký, bežný, taký obyčajný problémik =>

Mnoho malých problémov nám vzniká aj v manažérskej práci. Niečoho niet, niečoho je priveľa. Na zvládnutie problémov tohto typu spravidla nepotrebujeme ani náročné riešiteľské postupy. Zvládnuť ich možno bezprostredne s využitím predchádzajúcej skúsenosti, so znalosťou prípadu, ako to úspešne riešil iný, alebo sústredeným logickým myslením, resp. vypestovaným tzv. situačným správaním (napr. tréningom na určité správanie pri špecifických okolnostiach napr. v obchode, pri predaji tovaru zákazníkom apod.). Manažment výrobnjej prevádzky, riešenie bežných prípadov poisťovacích agend v pobočkách určitej poisťovne, realizácia manipulačných operácií vo veľkosklade hypermarketu, ale aj riadenie cestnej premávky atď. poznajú kategóriu bežných problémov. Možno ich identifikovať : špecificky podľa druhov činností určitých profesií (napr. dispečer výroby, riaditeľ závodu, riaditeľ supermarketu, režisér televízneho programu, a i.), alebo podľa druhu inštitúcií (teda z hľadiska organizačného, napr. prevádzka výroby motorov do chladničiek, automatizovaný veľkosklad, nábytkársky závod, podnik na výrobu odevov, údržbárske stredisko a pod.), prípadne podľa procesov (napr. výrobný, údržbársky, manipulačný, plánovací, manažérsky, projekčný, výskumný, marketingový, inovačný, a pod.).

2.a.) Stredný, náročnejší, trochu zložitejší problém =>

Je často sa vyskytujúci, ktorý trochu poobracia riešiteľa, manažéra. Príklady z praxe:

- Technická kontrola nedôsledne plní svoju funkciu v organizačnej zložke výstupnej kontroly. Prepúšťa aj menej kvalitné výrobky, vzrastajú reklamácie. Problém vzniká pre ne správne vykonávanie funkcie technickej kontroly na výstupe v rámci manažmentu kvality. Signálom na identifikáciu problému je vzrast reklamácií.

Z dennej praxe môžeme túto kategóriu problémov ilustrovať analogickými príkladmi:

- zohnať a kúpiť niečo ťažko dostupné pre prevádzku firmy;
- vybaviť opravu niečoho v prevádzke firmy za veľmi krátky čas v sezóne, keď opravárske strediská sú zavreté pre firemné dovolenky a tie, ktoré pracujú, obliehajú zákazníci;
- nájsť vyhovujúce náhradné riešenie v situáciách, keď sa stratilo, zabudlo, neopraviteľne pokazilo, zničilo niečo, čo je v danej situácii nevyhnutné,
- zostaviť v rekordne krátkom čase kvalifikovaný rozbor požiadaviek trhu v komoditách firmy, a to v súlade s požiadavkami akcionárov, keď vrcholoví manažéri firmy sú vzdialení a nedostupní.

Úspešne zvládnuť problém z tejto kategórie vyžaduje viac „fortieľu“, dôslednejšiu premyslenosť riešenia; v niektorých prípadoch už treba siahnuť aj po jednoduchšej heuristickej metóde, nápomocnej pri riešení problému. Napríklad prípad vypracovania kvalifikovaného rozboru požiadaviek trhu ... možno riešiť aj pomocou analógie, dôsledne organizovanej tímovej práce, využitím výsledných hodnotení, výpočtami odchýlok študovaných ukazovateľov a i. Až nasledujúca kategória problémov sa stáva výzvou riešiteľovi — nájsť vhodnú metódu riešenia. Vzniká teda problém, akou metódou (postupom) riešiť východiskový problém, o ktorom je reč, teda: ako zvládnuť problém.

3.a.) Veľký, zložitý, náročný, ťažký, mimoriadny, komplexný problém =>

Dolieha ťarchou na manažérov - ich riešiteľov. Vyskytuje sa zriedkavejšie, ale všetko okolo neho je dlhotrvajúce. Často aj s väčšími následkami. Škála takýchto problémov je veľká:

- nevyhnutnosť usporiadať medziľudské vzťahy v montážnom tíme, ktorému pre ostrý konflikt hrozí takmer rozpad, čo by výrazne oslabilo firmu;
- zmena podnikateľskej orientácie firmy, zmena jej výrobnjej štruktúry a inovácia výrobkov vo vyšších radoch i ich novovzniknuté dôsledky;
- úspešne ukončiť výskum liečiv pre niektorú zo zatiaľ terapeuticky dostatočne nezvládnutých chorôb (napr. EBOLA) [8].

4.a.) Nezvládnuteľný =>

Taký, ktorý sa za momentálnych podmienok nedá vyriešiť:

- vypracovať systém prémiovania vo firme s 5 000 pracovníkmi tak, aby všetci boli bez výhrad spokojní;
- vyrobiť v najbližšom desaťročí účinný omladzovací elixír;
- pri voľbe stratégie rozvoja (a aktivít v budúcnosti) uvažovať o riešení v dimenzii nad 20 rokov bez zohľadnenia ekologických a demografických faktorov alebo politického pôsobenia okolia;

5.a.) Pseudo problém =>

Problém nepravý, neskutočný, umelo vyvolaný, zdanlivý. Narába ním často na nesprávnom mieste sediaci nadriadený. V skutočnosti však ide o naozajstné p s e u d o v i d e n i e veci: o neschopnosť rozlíšiť podstatné od nepodstatného. [2]

6.a.) Kvázi problém =>

Problém „akoby“. On síce ani nie je, ale veci sa stavajú tak, akoby bol. Problémy môžu mať mnohotvárnú povahu. Ide o hodnotenia relatívne, neraz po čase zmenené. Žiada sa vari ešte dodať, že nie pri všetkých problémoch vyvoláva v nás napätie zložitosti, otázka zvládnutia či riešenia. Niektoré problémy stáby vítame, keď máme silnú motiváciu na ich zvládnutie, vyvolanú šancou, ktorá sa tým naskytuje. Nehľadme teda na problémy len ako na nevítanú ťarchu! Chápme a vnímajme ich tak a také, aké sú! Len maličkou pomôckou je aj ich zaradenie do niektorej z kategórií, o ktorých sme sa dosiaľ zmienili. Pretože to napomôže voľbu metódy riešenia problému, resp. postup jeho zvládnutia.

b) Koho problém? (Sociálne komponenty, ktorých sa problém dotýka)

1.b.) Jednotlivca =>

Vyplyva z interakcií s prírodným alebo spoločenským okolím. Môže súvisieť s príslušnosťou k firme, so zaradením na pracovisku, v inštitúcii, s príslušnosťou k záujmovej skupine, ale aj s väzbami s prírodným okolím.

2.b.) Skupiny =>

Najvýznamnejšie sú napr.: celo firemné orgány, postupy pracovného teamu (aj príslušných nadriadených a podriadených), verejnoprospešná organizácia a v jej rámci napr. výbor, predsedníctvo, sekcie, komisie, úsekové či iné výbory; účelové a záujmové skupiny a pod.

3.b.) Relatívne vymedzeného celku =>

Takým celkom je napr. firma, výskumný ústav, družstvo, škola, a i, určitá organizácia (napr. výskumný ústav, družstvo, škola, a i.), určitá spoločenská organizácia, napr. na pracovisku alebo na určitom teritóriu (obec, mesto, okres) a pod. Obdobne môže aj v rámci organizácie jestvovať užšia záujmová skupina (napr. inovátori v IT).

4.d.) Globálneho celku =>

(štátu, zoskupenia krajín, napr. EU, kontinentu, ľudstva, ...) [2]

c) V čom pramení problém? (Zakotvenie problému)

1.c.) V spontánnej situácii =>

Jej vznik je často úplne nepredvídateľný, inokedy len málo predvídateľný (napr. zlomyseľná náhoda). V budove inštitúcie, podniku, katedry, a pod. vznikne, a to napriek „v celku dobre zachovaných bezpečnostných predpisov“ požiar. Na vzniknutý situačný problém treba okamžite reagovať. Takémuto prípadu sa bežne hovorí: problém impulzu a reakcie, ktorý sa často vyskytuje aj v manažérskej praxi.

2.c.) V činnosti, práci, aktivite =>

Problémy sa dajú aj očakávať. Vynárajú sa v priebehu práce; často vznikajú priebežne, riešia sa neustále a zanikajú. Mnohé hnevajú a znepokojujú dlhší čas: Práve v tejto chvíli sa zlomil nástroj. Práve teraz začal bolieť zub, je to najnevhodnejšia chvíľa, lebo o tri minúty máte predniesť referát na valnom zhromaždení a.s.- a na ohlase vám veľmi záleží.

3.c.) V štúdiu, poznávaní, vzdelávaní =>

Zodpovedané prináša nové otázky: osvojili ste si psychologický pohľad na relatívnosť ľudských postojov a teraz úplne inak ako predtým vidíte svoje manažérske postavenie (i problémy) a situáciu, napr.: vrátane problémov svojich blízkych v rodine i spolupracovníkov v zamestnaní. Alebo: uplatnili ste niektorú metódu operačnej analýzy. Vynorili sa vám však problémy dialógu s počítačom, atď.

4.c.) Vo vedeckom bádani a vedeckom výskume =>

Problémy vyvierajú z rozporu medzi poznaným a nepoznaným. Sú späté so sociálno-eko-

nomickým aj vedecko-technickým rozvojom. Problémy vo vedeckom bádani sú orientačným ukazovateľom, kde v bádani pokračovať, a kde nie. Preto vymedzovaniu problémov, ich definovaniu, opisu, triedeniu atď. venujeme zvýšenú pozornosť.

Ako môže netopier lietať potme takou veľkou rýchlosťou a čo mu dáva schopnosť presne sa vyhýbať predmetom, stenám a kameňom, ktoré mu stoja v ceste? (Dnes je už v leteckej prevádzke riešenie samozrejmosťou, na začiatku ktorého stál problém: Ako lietať za tmy?)

5.c.) V osobnom živote =>

Problémy dennodenne vznikajú a zanikajú. Situačne sa osobné prelínajú s pracovnými, zapletajú sa aj do študijných a dotýkajú sa aj problémov vedeckého poznávania, a to u každého manažéra primerane jeho postavenie v príslušnej inštitúcii.

Treba si pamätať:

problémy neprichádzajú izolovane ako zamyslení samotári v jesennom parku. Objavujú sa vždy v zhlukoch, keďže pri nich prevažne ide o rozličné formy zretazovania.

Bezproblémovosť síce môže byť ľudskou túžbou, ale v skutočnosti aj keby nastala, trvala by veľmi krátko. Bola by vôbec prospešná?

d) Kde je problém? (Alokácia problému)

Teritoriálne vymedzenie problému (teritoriálna alokácia) = firma, prevádzka, pracovný team pod. Iný príklad: občania si sťažujú na zlú vnútromestskú dopravu, a to najmä v dopravných špičkách (v inom meste je situácia menej zlá v dopravných špičkách, ale obyvatelia mesta si sťažujú najmä na dopravu mimo špičiek dopravy). Sem možno zaradiť i rozdiely v zásobovaní, vo vybavovaní občianskych záležitostí atď. Niekedy je teritórium problému veľké, napr. v oblasti sucha ide napr. o problém zásobovania obyvateľstva potravinami, základnými životnými potrebami, inokedy len inštitucionálne, a pod.

e) Kedy pôsobí problém? (Časová dimenzia problému)

Ide o časové vymedzenie problému — problémy dneška nie sú vždy aj problémami včerajška alebo zajtrajška, lenže každý problém dneška nejako súvisí so včerajškom a zajtrajškom. Pokiaľ ide o budúcnosť, radi by sme zahatali cestu niektorým problémom. Na to sa zameriava futurologia i prognostika, ukazujúce budúcnosť cez prizmu rôznych pohľadov. Čas je pri problémoch veľmi významný faktor. Pripomíname:

„Čas ve svete ,mnoho platí, nemúdry je kto ho hatí.“ G.H.

„Když se ti čas stratí, víc se ti nevrátí“ G.H.

f) Prečo problém? (Kauzálna stránka, príčina problému)

Príčiny problému zväčša posudzujeme skreslene. Nehľadáme Čo časovo predchádzalo. Treba spoznať hlbšie súvislosti. Zahmlené bývajú aj vtedy, keď nevnímame ich pôvod vzniku, ani problémový následok. Treba preto nájsť príčinné (kauzálne) korene jeho existencie.

g) Čo s problémom? (Cieľ a vyústenie zvládnutia problému)

Keď problém nastane, želáme si, aby nebol. Skutočnosť si však vyžaduje odstrániť ho, alebo jeho negatíva zmierniť, kolíziu vyriešiť a pod. treba, postupovať premyslene, cieľavedome a metodicky dôsledne.

Problémy sú veľmi rôznorodé. Presvedčuje nás o tom aj ich rámcová klasifikácia, presvedčujeme sa o tom každodenne. V záujme väčšej názornosti zostavili sme v tab. I prehľad

rámцovej klasifikácie problémov podľa zvolených charakteristík. Mohol by byť omnoho členejší i podrobnejší. Z tab. I môžeme však odvodiť sériu poznatkov o možných kombináciách rámcovo charakteristikou vymedzených problémov.

Uvedieme niekoľko príkladov:
Problém jednotlivca (b), vyplývajúci zo spontánnej situácie v manažmente (c), s pôsobením v budúcnosti (dlhodobý) (e), s cieľovým vyústením: odstrániť (g) (napr. výskumný problém riešiteľa sa po ďalších laboratórnych experimentoch zauzlil, no od jeho úspešného vyriešenia závisí riešiteľská účasť na významnom svetovom kongrese).

Problém organizačného celku (firmy) (b), viažuci sa na intenzifikáciu inovačného procesu výrobkov (chladničky) (c), s celospoločenskými dôsledkami (spokojnosť obyvateľstva) (d), pôsobiacimi dlhodobý (e), s cieľovým vyústením ~ odstrániť problém (g); riešiteľom je komplexný inovačný tím zložený nielen z pracovníkov firmy, ale aj externých organizácií (b).

Problém spravodlivého rozdelenia odmien početného kolektívu — problém je zakotvený (c) v minulosti (zásady rozdeľovania odmien, ktoré kolektív odsúhlasil, v súčasnosti už nevyhovujú vzhľadom na zmenené podmienky práce); riešenie problému sa dotýka sociálnej súdržnosti kolektívu (b), jeho výsledné riešenie bude mať dlhodobé pôsobenie (e), príčina problému je v nepružnosti prijatých zásad (pri ich tvorbe sa nepamätalo na ich modifikovateľnosť a pri zmene podmienok sa na prepracovanie zásad pozabudlo (f)...

Z tab. I ako aj z príkladov vidieť, že každý problém má súčasne viacero charakteristík, pri ich klasifikácii musíme teda uplatniť celkovostný, (holistický) prístup (najmä uvedomiť si väzby, vzťahy, interakcie, medzi klasifikačnými charakteristikami — komponentmi systému — t. j. uvedomiť si štruktúru charakteristík problému). Ako jedna z možných všeobecných (syntetizujúcich) charakteristík slúži (a) — druh problému.

Klasifikačné charakteristiky	Rámcová klasifikácia podľa zvolených charakteristík					
Druh problému	Jednoduchý (bežný)	Stredný (náročnejší)	Zložitý (náročný, komplexný)	Pseudo (zdanlivý)	Kvází (akoby)	Nezvládnuteľný (t. č.)
Sociálne komponenty, ktorých sa problém dotýka	Jednotlivca	Skupiny	Organizač. celku	Odvetvia nár. hosp.	Krajiny	Ľudstva
Zakotvenie problému	Spontánna situácia	Nároky bežnej prevádzky	Nároky budúcnosti	Inovácie (výskum)	Pôsobenie minulosti	
Alokácia problému	Teritórium osobné	Teritórium územnej lokality	Teritórium oblasti	Teritórium krajiny	Teritórium kontinentov	Teritórium „zelenej planéty“
Časová dimenzia problému	Bezprostredne pôsobiaci	Pôsobiaci z minulosti	Pôsobiaci v budúcnosti	...	Krátko pôsobiaci	Dlho pôsobiaci
Príčiny problému	Např. vyplývajúce z predošlých charakteristík					
Cieľ a vyústenie zvládnutia problému	Odstrániť pôsobenie	Zmierniť pôsobenie	Zabrániť šíreniu			

Tab. 1. Rámcová klasifikácia problémov

Čo s problémami, ako ich zvládnuť*, aké metódy použiť, o tom sa zmienime rámcovo. [1,7]

O MANAŽÉRSKOM PROBLÉME CEZ METODIKU ZVLÁDNUTIA PROBLÉMU

Problém stavia otázku (resp. nárok na konanie) alebo komplex otázok (požiadaviek), na ktoré sa hľadá odpoveď (resp. reagovanie konaním). V oblasti formulovania ide o súbor viet alebo systém viet, ktoré posudzujú vymedzenú objektívnu realitu z určitého hľadiska, ktoré sa spája s nejakou mierou nespokojnosti. Z nespokojnosti (resp. z potreby iného stavu) vychádza definovanie problému. Zvládnutím problému sa môže zodpovedať otázka, zdolať nejaká úloha, vykonať nejaké dielo, splniť nejaká požiadavka, rozuzliť nejaká situácia, nájsť niečo, objaviť hľadané, odstrániť nežiaduce a pod.

Zvládnutie problému je zložitý proces, ktorý prechádza určitými etapami, ktoré, opíšeme.

„Všetcko se mení. Stálosti není“ G.H.

1. ETAPA = VYMEDZENIE PROBLÉMU

Môže to byť uvedomenie problémovej situácie, spojené s vyslovením problémovej otázky, např.:

- Ako prekonať zaostávanie pri dosahovaní podnikateľských cieľov v dôsledku dlhotrvajúcej chrípčovej epidémie?
- Zmieňme sa však o problémoch náročnejších, komplexného typu, so zameraním na organizáciu a manažment firmy, či inštitúcie:
- Ako vypracovať racionálny dobre orientovaný, celkovostne ladený koncept rozvoja firmy / inštitúcie na najbližšie obdobie ?
- Ako vyriešiť postupnosť urýchlenej realizácie novej formy organizácie práce a odmeňovania vo firme tak, aby sa čo najvýraznejšie prejavila integrácia výrobných a predvýrobných fáz ?

⇒ Identifikácia problému je súbor neucelených, nepriamych, niekedy aj nepresných signálov, naznačujúcich problémové situácie, např. poruchy, disharmónie, ohrozenia, ale aj príležitosti, možnosti, priaznivé okolnosti, na ktoré treba reagovať. V tejto fáze podstata problému ešte nie je jasná. Pôsobiacie signály vyvolávajú záujem riešiteľov*, ktorí sa začínajú zaoberať spresňovaním signálov ako aj zhromažďovaním rámcových informácií.

⇒ Orientačná analýza problému reprezentuje už cieľavedomé zhromažďovanie informácií. Majú riešiteľovi pomôcť rozhodnúť, či sa má problémom sám bezprostredne zaoberať, alebo má ponechať zvládnutie problému inému. Ak ide o top manažéra rozhoduje aj o tom, komu uloží účasť v ďalšom procese zvládnutia problému. Súčasne sa v tejto fáze identifikuje problém aj vzhľadom na trvácnosť, rozsah a dosah pôsobenia, posúdenie pravdepodobnosti očakávaných následkov a pod.

- Posudzovanie zložitosti a náročnosti problému sa spája s orientačnou analýzou. Riešiteľ by si mal utvoriť predstavu o tom, akými metódami by sa malo prikróčiť k riešeniu pro-

Pojem zvládnutia problému odlišujeme od pojmu riešenie problému. Je to v súlade so svetovou odbornou literatúrou (v angl. terminológii tomu zodpovedá např. rozdiel medzi pojmi resolve a decide). „Narábanie“ s problémami v celom ich súhrne je vlastne procesom ich zvládnutia. V ňom má mimoriadne významné postavenie riešenie problému. Riešiť problém však nestačí. Na jeho odstránenie treba uskutočniť nadväzné rozhodnutia (např. vybrať najvhodnejší variant riešenia), treba naprojektovať konanie vedúce na odstránenie problému (např. spôsob využitia výsledkov riešenia problému v súlade s príslušným rozhodnutím), realizovať určité zmeny (např. racionalizačné, inovačné a pod.), zhodnotiť dosiahnutý výsledok a pod. Ak teda budeme hovoriť o zvládnutí problému, pôjde nám o celý proces „narábania“ s ním. Ak budeme hovoriť o riešení problému, pôjde nám len o riešiteľskú etapu.

blému. Pritom treba pripustiť aj alternatívu, že problém možno aj ignorovať, teda neriešiť ho, ale pozorovať jeho vývoj a podľa toho zaujať k jeho zvládnutiu nový postoj. ⇒ Definičná analýza problému znamená pre riešiteľa úlohu, v ktorej ide o vystihnúť podstatu a povahu problému. Potrebuje to na to, aby sa mohol správne rozhodnúť o ďalšom postupe pri jeho zvládnutí. V tejto fáze sa skúmajú: príčiny, genéza vývoja, kvalitatívne a kvantitatívne stránky problému, problémovej situácie.

V ďalšom postupe sa vyjasňujú požiadavky a obmedzenia pre riešiteľskú etapu procesu zvládnutia problému.

⇒ Pracovnou definíciou problému sa utvára základňa pre ďalšie etapy procesu zvládnutia problému. Pracovná definícia (vlastné vymedzenie) problému by mala súčasne podnecovať riešiteľa na hľadanie originálnych, tvorivých riešení.

Vymedzením problému sa určí, o čo vlastne ide v procese zvládnutia problému.

*„Mnoho vecí činiš bez rozumu,
darmo potom v tvém nešťestí šemreš na Fortunu“ G.H.*

2. ETAPA = VYTÝČENIE CIEĽOV RIEŠENIA PROBLÉMU

Hrá veľmi závažnú úlohu. Niekedy si ho určujeme sami, inokedy ho dostávame zadáný. Ciele, ktoré sa majú dosiahnuť zvládnutím problému, môžu byť veľmi pestré. V rámci riadenia podľa cieľov sa identifikujú problémy a vymedzujú ciele, ktoré treba dosiahnuť, úlohy sa zverujú jednotlivcom alebo pracovným kolektívom s príslušnými stimulmi. Často je najväčším stimulom i motívom sama výzva popasovať sa s problémom. Ide o formulovanie rámcových cieľov procesu zvládnutia problému, ktorý obsahuje základnú predstavu o žiaducich výsledkoch, ktoré sa majú dosiahnuť a o ktoré sa majú riešitelia usilovať.

⇒ Analýza záujmov a cieľov subjektov zainteresovaných na procese zvládnutia problému, resp. na jeho konečných výsledkoch. Ide o výmenu informácií, rámcové konzultácie so spolupriešiteľmi, orgánmi rozhodovacej sféry, o vyjasňovanie prístupov k procesu zvládnutia problému, tvorba spoločnej formulácie cieľov

⇒ Posudzovanie metodologickej náročnosti zvládnutia problému sa orientuje nielen na niektoré organizačné otázky tímovej práce, ale predovšetkým na posúdenie možností uplatnenia známych, dostupných, resp. už v minulosti osvedčených metód, alebo je situácia taká, že je nevyhnutné vyvinúť úplne nové koncepčno-metodické prístupy k zvládnutiu problému, a to najmä so zreteľom na danú riešiteľskú etapu.

⇒ Voľba stratégie riešenia sa dotýka tak zodpovedného pracovníka, ako aj riešiteľského tímu zaoberajúceho sa zvládnutím problému. Zaraďujú sa do nej mnohé organizačné otázky spôsobu práce, otázky viažuce sa na informačné a metodické zázemie procesu zvládnutia problému, prípravu systému motivácie a stimulovania zúčastnených subjektov a mnohé ďalšie.

⇒ Rámcový opis a dekompozícia zložitého problému na čiastkové (pod) problémy z hľadiska vecného, obsahového, metodologického, inštitucionálneho, pracovného postupu, delby práce v riešiteľskom tíme atď. Na tomto základe ide aj o rozpracovanie tzv. stromu cieľov, ktorý je dezagregáciou ústredného cieľa na pod ciele vedúce k zvládnutiu problému (pod ciele však nesmú prekryť celkový riešený zložitý problém).

⇒ Operacionalizácia cieľov predstavuje už vlastne osobné zadania úloh jednotlivým riešiteľom v tíme. Priamo sa ňou ovplyvňuje, usmerňuje a v ďalšom aj riadi priebeh všetkých prác v procese zvládnutia problému, najmä v riešiteľskej etape.

V postupe vymedzovania problému i pri určovaní cieľa, ktorý sa má dosiahnuť, najvýznamnejším komponentom je človek — riešiteľ problému. Ide o jednotlivca alebo o menšiu či väčšiu skupinu ľudí. Od pripravenosti a tvorivosti človeka závisí celý proces zvládnutia problému. Netvorivá časť činností riešiteľa v procese zvládnutia problému býva dnes uľahčená. Môže, využiť rozsiahle možnosti, ktoré poskytujú rozličné technické prostriedky, napr. počítače, kalkulačky, diktafóny, projekčné systémy opierajúce sa o IT a pod. Pri triedení technických prostriedkov, ktoré môžu využiť riešitelia v procese zvládnutia problému, sledujeme nielen ich vlastnú organizačno-štruktúrnú usporiadanosť, ale zaraďujeme medzi ne aj rozličné zložky organizačného servisu. spoluprácu s konzultantskými pracoviskami i rozličné formy inštitucionálnej spolupráce, väzby na informačných centráľ.

Významným pomocníkom riešiteľov v procese zvládnutia problému sú informácie. Ich mnohorakosť a rôznorodosť je veľmi veľká. Spomenieme len niektoré: informácie čerpané z časopiseckých, knižných a legislatívnych prameňov, prispievajúcich k zvládnutiu problému, metodické a metodologické informácie, informácie o merite riešeného problému z okruhu sociálno-ekonomických informácií, informácií zo sociálnych sietí, internetu atď.

„Múdry spôsob mení, v rozličnom činení“ G.H.

3. ETAPA = ŠTÚDIUM A RIEŠENIE PROBLÉMU

⇒ Informačná príprava tvorby námetov a riešení sa opiera o tvorivé myšlienkové koncepcie zamerané na preštruktúrovanie súčasných poznatkových systémov, ktoré priamo využíva. Východiskom každého tvorivého úsilia v procese zvládnutia problému je osvojenie nevyhnutných poznatkov, dobrý prehľad o známych riešeniach, široký odborný rozhľad v predmetnej problematike a úzky kontakt s vývojom vo svete (v predmetnej oblasti). V tejto fáze si riešiteľ musí upresňovať vytyčené ciele a svoje očakávania od zvládnutia problému, zvážiť všetky obmedzenia (napr. prostriedkov na riešenie, alebo dokonca prostriedkov na realizáciu opatrení), rozvrhnúť si čas na prípravu a realizáciu rozhodnutí atď.

⇒ Prognóza (niekedy len rámcová predpoveď, odhad) budúceho vývoja je významná súčasť informačnej prípravy tvorby námetov na riešenie problému ako ústrednej etapy procesu zvládnutia problému.

⇒ Nová definícia problému a cieľov riešenia sa často ukáže ako nevyhnutnosť. Vyplýva z postupného hlbšieho vnikania do podstaty problému. Potom treba znova vypracovať definíciu (vymedzenie) problému. Neraz treba novo definovať ciele, ktoré sa majú dosiahnuť procesom zvládnutia problému.

⇒ Tvorba súboru námetov na riešenie problému nárokuje utvoriť pre riešiteľa atmosféru uvoľnenej myšlienkovkej produkcie (tvorba námetov), aby vznikli originálne riešenia s vysokou inovačnou hodnotou. Tvorivé riešiteľské postupy v procese zvládnutia problému smerujú predovšetkým k formulácii rozšíreného súboru námetov na riešenie problému, ktorý obsahuje čo najviac originálnych nápadov a nekonvenčných myšlienok. Ide o rozsiahle uplatnenie invenčnej činnosti.

⇒ Vyhodnotiť námety a rozvinúť alternatívy riešenia si vyžaduje povaha riešeného problému. Napríklad veľmi zložitý problém členitej a celostnej povahy možno riešiť rôznorodými spôsobmi, postupmi, metódami. Kvalitu výsledku riešenia zásadne ovplyvňuje vysoká miera korelačnej závislosti, rozsah a podnetnosť súboru alternatív, s ktorými sa pracuje. Tvorba súboru alternatív predstavuje teda formuláciu možných spôsobov riešenia, nepredstavuje však hľadanie optimálneho riešenia.

- ⇒ Odhad očakávateľných efektov a prípadných vedľajších účinkov, nepriaznivých dôsledkov pre každú z daných (uvažovaných, vypracovaných) alternatív riešenia je nevyhnutnou ďalšou fázou tejto etapy. Okrem žiaducich výsledkov a efektov, ktoré spočívajú v užitočnosti vzhľadom na sledované ciele, treba počítať aj s niektorými vedľajšími, nežiaducimi výsledkami, ktoré môžu byť dôsledkom jednotlivých alternatív v prípade jej realizácie. Mnohé z nich môžu byť vyvolané sprostredkovane, a nie priamo, bezprostredne. Ide teda o rozvinutie predstáv o budúcich situáciách, ktoré môžu ovplyvniť rozhodnutie (resp. sú preň významné) o výbere istej alternatívy.
- ⇒ Formulácia súboru kritérií na hodnotenie alternatív, ktoré sú meradlom (pokiaľ možno, mali by byť kvantifikovateľné) na posúdenie výhod a nevýhod rozpracovaných alternatív v súlade s vytýčenými cieľmi procesu zvládnutia problému. Mali by obsiahnuť aj existujúce limity, bariéry a pod.
- ⇒ Analýza spoľahlivosti odhadu budúcich parametrov riešenia problému je nevyhnutná vzhľadom na relatívnosť každej (i vysokokvalifikovanej) úvahy o budúcom vývoji v procese zvládnutia problému. Hodnotenie prevažnej väčšiny budúcich javov má pravdepodobnostnú povahu. Preto sa musia podrobiť dôslednej analýze všetky významné predpoklady procesu zvládnutia problému.
- ⇒ Spresnenie chápania problému a cieľov riešenia je takisto spätne-väzbové hľadanie námetov na riešenie, rozpracovanie súboru alternatív, odhad ich efektov i následkov a dôsledkov, vymedzenie kritérií hodnotenia, ďalej prehľbuje poznanie povahy problému a odhaľuje nové možnosti jeho riešenia. Riešite! by mal v tejto fáze prehĺbiť poznatkovú prípravu potrebnú na rozhodovanie.
- ⇒ Analýza realizovateľnosti alternatív sa sústreďuje na posúdenie prijateľnosti spôsobov riešenia z hľadiska dostupnosti zdrojov, rezerv a reakcií objektu, procesu, resp. činností, ktorých sa problém dotýka. Neprijateľné alebo nereálne sa vylúčia.
- ⇒ Hodnotenie užitočnosti reálnych alternatív sa týka iba tých, ktoré sa v predošlej fáze nevyradili. Zo všetkých hľadísk a všetkými kritériami sa posudzuje najmäto, v akej miere jednotlivé alternatívy umožňujú, aby sa dosiahli vytýčené ciele; ide teda predovšetkým o kvantitatívny postup. Parametre, javy a hodnoty kvalitatívnej povahy sa kvantifikujú pomocou vhodných hodnotiacich stupníc, prípadne sa uplatnia príslušné metódy matematickej štatistiky a teórie pravdepodobnosti.
- ⇒ Analýza rizík má za cieľ vyhodnotiť pravdepodobnosť výskytu nežiaducich javov, ktoré sa môžu sprievodne objaviť v procese zvládnutia problému. Sleduje sa ňou vyjadrenie miery ohrozenia realizácie každej alternatívy (ktorá sa zatiaľ nevylúčila), ako aj riziká, spojené s realizáciou. Vyúsťuje do vymedzenia súboru preventívnych i korektívnych opatrení, ktoré povedú k minimalizácii ohrozenia a k dosiahnutiu žiaducich cieľov.
- ⇒ Analýzou citlivosti (senzitivnosti) sa posudzuje spôsob reakcie systému (celostne organizovaného objektu, procesu, činnosti ako nositeľov problému i zmien, ktoré vyplynuli z procesu ich zvládnutia) na budúcu realizáciu každého z alternatívnych riešení. Je vhodné takto testovať aj okolie systému. Analýza citlivosti by mala dať odpoveď aj na otázku: Akými ďalšími opatreniami možno zvýšiť účinnosť reálnych (nevylúčených) alternatív procesu zvládnutia problému?
- ⇒ Analýzou opraviteľnosti (reverzibility) prijatého riešenia sa posudzuje priestor na možné zmeny (teda ide už o pohľad na záverečnú — realizačnú etapu procesu zvládnutia problému). Vypracúva sa pre každú z alternatív osobitne.
- ⇒ Celostné posúdenie alternatív riešenia a voľba variant na realizáciu, ktorá sľubuje optimálny výsledný efekt z hľadiska známych i predpokladaných skutočností, súčasných i

budúcich cieľov a potrieb. Záverečné rozhodnutie (definitívny výber) vychádza z konfrontácie užitočnosti i rizikovosti jednotlivých alternatív, teda z poznatkov predchádzajúcich analýz (spoľahlivosti, realizovateľnosti, citlivosti, opraviteľnosti). Hrá v tom značnú úlohu intuícia aj expertíza. Dôležité je, aby existoval spôsob korekcie v prípade, že rozhodnutím zvolená alternatíva ukáže v priebehu realizácie závažné nedostatky (napr. vzhľadom na zmenu podmienok, ktoré nebolo možné predvídať). Alternatívy poskytujúce možnosť budúcich korekcií treba uprednostniť. [6]

- ⇒ Interpretačnou analýzou sa vraciame na začiatok procesu zvládnutia problému, ale už vo svetle výsledného rozhodnutia. Skúmame, ako by zmeny v štruktúre premenných a determinantov ovplyvnili to, čo sa očakáva, resp. predpokladá.

Štúdium a riešenie problému je náročná a členitá etapa. Jej fázy podľa nášho výkladu nemožno chápať ako sled nevyhnutných krokov. Ani prejsť všetkými fázami nie je nevyhnutné. Ide nám skôr o predstretie súboru odporúčaní na to, čo vykonať v jednotlivých etapách procesu zvládnutia problému.

Príklady, ktoré sme uviedli pri rozbere predchádzajúcich etáp, nevysvetľujeme v súvislosti s touto, pretože len rámcová zmienka o jej realizácii by nebola dosť výrečná, kým podrobne vypracované riešenia by zasa museli reprezentovať elaboráty nad rámec tohto príspevku.

4. ETAPA = VÝSLEDOK RIEŠENIA

„Co se dostává bez práce to netrvá, len na krátce.“ G.H.

Výsledok riešenia - vyplýva z výberu a voľby rozhodnutia:

- ⇒ Formulovanie a schválenie realizačného variantu po riešení problému predstavuje zložitý sociálny i manažérsko-organizačný proces. Násť vhodný a prijateľný prístup k príprave realizácie zdokonaľujúcich zmien (na základe riešenia a rozhodnutia) si vyžaduje odbornú aj socio-technickú prípravu realizácie. Z nej je najpodstatnejšia sociálna stránka, preto sa odporúča zapojiť do tejto fázy aj vlastných realizátorov pripravovaných zmien, resp. budúcich používateľov zmeneného stavu systému.
- ⇒ Utvorenie fondu rezerv, ktorý sa sústreďuje na plynulé zabezpečenie realizácie (rezervy personálne, finančné, materiálové, energetické, kapacitné, informačné, organizačné a ďalšie).
- ⇒ Vypracovaním súboru preventívnych opatrení ide o snahu predísť, zabrániť výskytu nežiaducich javov, ktoré by mohli ohroziť realizáciu zvolenej alternatívy. Súčasne však ide aj o súbor prípadných opatrení pripravených pre eventualitu skutočného výskytu určitých komplikácií,
- ⇒ Vypracovanie systému kontrolných operácií a informácií, ktoré umožňujú plynulé zvládnutie, ktoré je nadväzné realizácii.

Štvrtá etapa premostuje predchádzajúce etapy, náročné na metodológiu a koncepciu, s nadväznými etapami, náročnými na priamu, možno povedať fyzickú, resp. faktickú realizáciu zdokonaľujúcich zmien.

5. ETAPA = KONANIE NA ODSTRÁNENIE PROBLÉMU

Je realizačnou výslednicou procesu zvládnutia problému; možno ju rozdeliť do týchto fáz:

- ⇒ Rozvinutie zvolenej alternatívy do realizačného projektu zmien. Znamená začiatok realizačných konaní.
- ⇒ Vlastná realizácia prijatého riešenia je komplexne a náročne štruktúrovaný proces, ktorý

možno podrobnejšie rozčleniť do čiastkových fáz. (Vzhľadom na špecifickosť a rozsah nášho príspevku o ňom podrobne nepojednáme).
⇒ Zhodnotenie skúseností získaných v procese zvládnutia problému sa dotýka najmä riešiteľa, zdokonaľuje ho.

Výsledky procesu zvládnutia problému môžu sa prejaviť takto:

problém sa odstránil,
problém sa zmiernil,
problém sa neodstránil,

teda treba hľadať nové riešenie. Znamená to, že sme nepostupovali správne, niečo sme nespĺnili tak, ako bolo potrebné. Treba znova „vyštartovať“ z východiskovej situácie prvej etapy I.

„Sladký koniec z dobrej práce.“ G.H.

ZÁVER

Nebolo našim cieľom predostrieť čitateľovi ucelený s podrobný postup pri riešení problémov. Naším cieľom bolo podať rámcovo-prehľadnú informáciu, ktorou by si čitateľ mohol doplniť svoj náhľad v jednej z kľúčových pozícií v manažmente, a to: úspešne zvládať manažérske problémy ktoré má. [5]

„Nezačínaj konati čo neumíš vykonať.“ G.H.

LITERATÚRA

1. CUADE, R. – MOLES, A. : „Méthodologie vers une science de l'action“. GAUTHIER - VILLARS Paris 1964, strán 456,
2. HÚISKA, A.M. : „Reflexie- ranného postnovoveku“. STRATÉG, Nové Zámky 2005, strán 85, ISBN 80-88988-07-1
3. GAVLOVIČ, H.: „Valaská škola mravů stodola“. VEDA, Bratislava 1989, strán 1001, ISBN 80-224-0045-9
4. LIPTÁK, F. : „Čo s problémom?“. OBZOR Bratislava 1987, strán 336,
5. NAPOLEON HILL : „Napoleons Hills Gesetze des Erfolgs“. RENTROP Bonn 1995, strán 640, ISBN 3-81325-0096-5,
6. PORVAZNÍK, J. : „Celostný manažment v prostredí globalizácie.“ 6. Prepracované a doplnené vydanie. IRIS Bratislava 2014, strán 362, ISBN 978-80-8153-029-6,
7. ŘEZÁČ, J. : „Moderní management – Manažér pro 21 století“. COMPUTER PRESS Brno 2009, strán 397, ISBN 978-80-251-1959-4
8. SELYE, H. : „Od snov k objavom (ako sa stať vedcom)“. PRAVDA Bratislava, 1962, strán 507

KONTAKT

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

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

MANAŽMENT PODNIKANIA

Vodcovstvo – „Leadership“, je čoraz, to viac predmetom rozvíjania poznatkov, ktoré by zdokonalili a prehĺbili súčasné spôsoby praktického manažmentu. Vybrané faktory, ktoré sú významné v tejto oblasti erudovane skúma a rozvádza prezentovaný príspevok.

VNÚTORNÁ MOTIVÁCIA, AUTONÓMIA A MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY AKO ZÁKLADNÉ PRVKY SÚČASNÉHO VODCOVSTVA V ORGANIZÁCIÁCH

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Väčšina ľudí sa domnieva, že najlepším spôsobom motivácie sú peniaze (metóda cukru a biča). To je však omyl. Tajomstvom vysokého výkonu a spokojnosti v práci je hlboko zakorenená ľudská potreba riadiť svoj vlastný život, učiť sa a vytvárať nové veci, rozvíjať sa a zlepšovať svet okolo seba. Je dôležité zamestnávať autonómnych ľudí, ktorí sa vedia motivovať sami. Úspešní lídri nepotrebujú motivovať svojich podriadených. Súvisí to so skutočnosťou, že ľudia pracujú preto, že je to ich prirodzená potreba. Ak niekto nie je skutočne motivovaný vo svojej práci, pravdepodobne to znamená, že zastáva nevhodné pracovné miesto a mal by si nájsť inú prácu.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: zmysel, motivácia, autonómia, medziludské vzťahy, vodcovstvo

ABSTRACT: Most people believe that the best way to motivate is with rewards like money (the carrot-and-stick approach). That's a mistake. The secret to high performance and satisfaction at work is the deeply human need to direct our own lives, to learn and create new things, and to do better by ourselves and our world. It is important to employ autonomous people who can motivate themselves. Real leaders do not need to motivate their employees. This is based on the fact that people work because it is their natural need. If someone is not really motivated to do his job, it probably means that he works at the wrong place and should be released so that he can find a better job.

KEY WORDS: meaning, motivation, autonomy, human relationships, leadership

ÚVOD

Výskum vodcovstva, predovšetkým v Spojených štátoch amerických, sa v súčasnosti sústreďuje na preskúmanie troch etických teórií vodcovstva: autentického, slúžiaceho a duchovného vodcovstva. Spoločným faktorom týchto koncepcií je dôraz na posilnenie vnútornej motivácie nasledovníkov. Vodcovia môžu podľa G. Yukla, „pozdvihnúť vnútornú motiváciu zamestnancov vytvorením podmienok, ktoré zvyšujú ich duševný zmysel v práci“ [26]. Mnohé aktuálne knihy a články ukazujú, že veľa ľudí v súčasnosti hľadá hlbší zmysel vo svojej práci. Zmysluplnosť L. Fry definuje v dvoch základných oblastiach [13]. Po prvé, zmysluplnosť vykonávanej práce znamená presvedčenie človeka, že jeho práca (činnosť, aktivita) má zmy-

sel (hodnotu) a znamená viac ako len prostriedok na obstaranie ekonomických benefitov alebo sebauspokojenie (potreba moci, úspechu). Po druhé, je pre vnútornú motiváciu človeka dôležitá zmysluplnosť vzťahov na pracovisku. Prepojenie s ostatnými ľuďmi vo forme zmysluplných vzťahov prináša človeku pocit šťastia a celistvosti. Rôzne výskumy ukazujú, že ľudia oceňujú príležitosť cítiť sa prepojení s ostatnými vo vzájomne sa podporujúcej komunite ľudí, ktorí sa kolektívne zúčastňujú zmysluplných aktivít. Z toho vyplýva, že vodcovia by sa mali zamerať na dve základné ľudské potreby svojich zamestnancov: zmysel práce a medziľudské vzťahy.

ZMYSEL PRÁCE

Výskumy už dlho ukazujú, že peniaze a luxus nás nerobia dlhodobo šťastnými. To, čo skutočne hľadáme, je zmysluplnosť našej práce a nášho života. Chceme sa podieľať na niečom, čo nás „presahuje“. Popularita kníh o duchovnosti na pracovisku naznačuje, že mnoho ľudí sa snaží nájsť hlbší zmysel vo svojej práci. Základnou duchovnou potrebou pracujúceho človeka je potreba robiť zmysluplné veci. Ľudia potrebujú poznať zmysel svojej práce. Mnohí zamestnanci však vnímajú svoju prácu ako súhrn nezaujímavých úkonov. Výskumy ukazujú, že väčšina zamestnancov nevidí vo svojej práci zmysel, vnímajú ju ako nudnú, monotónnu, rutinnú činnosť, bez pridanej hodnoty pre seba i podnik. Málo šéfov si uvedomuje, že ľudia chcú byť súčasťou niečoho „väčšieho“, podieľať sa na naplňaní určitej vízie, plniť nejaké poslanie, vykonávať prospešnú a hodnotnú prácu. Podľa J. Košturiaka „ľudia stratili predstavu o celku, stali sa „ozubenými kolesami“ v zložitom stroji, ich kvalifikácia sa degradovala na vykonávanie niekoľkých opakovaných úkonov a ich motivácia sa priblížila k nule“ [18].

Mnoho lídrov dnes hovorí o chýbajúcom zánietení, angažovanosti či lojalite ich pracovníkov. Uvedené pojmy sa používajú na opísanie zamestnancov, ktorí nielen vykonávajú potrebné úkony, ale sú emocionálne oddaní a zúčastnení na svojej práci. Jednoducho povedané, záleží im, aby svoju prácu robili dobre, a preto sú výkonnejší. Prieskum agentúry Grafton odhalil, že „len niečo vyše 30 percent ľudí vykonáva prácu, ktorá ich skutočne naplňuje“ [25]. G. Vaynerchuk, celosvetovo známy videobloger, to potvrdil na konferencii Web 2-O Expo v New Yorku, kde vyhlásil, že „priveľa ľudí robí, čo ich nebaví“ [25]. Dlhoročným prieskumom angažovanosti zamestnancov sa venuje Gallupov ústav. Jeho výskumy ukazujú, že v „Spojených štátoch sa viac než 50 percent zamestnancov v práci neangažuje a takmer 20 percent je aktívne nezúčastnených. Náklady chýbajúcej angažovanosti sú okolo 300 miliárd dolárov ročne na chýbajúcu produktivitu, čo je suma väčšia než HDP Portugalska, Singapuru alebo Izraela. Dokonca 14 percent chodí prácu sabotovať a kaziť činnosť svojich kolegov. Podľa prieskumov Gallupovho inštitútu len 27 percent zamestnancov pristupuje k práci aktívne a práca im spôsobuje radosť“ [17]. V prieskume, ktorý v roku 2011 na vzorke 31-tisíc ľudí z 29 krajín urobila spoločnosť GfK, sa ukázalo, že „Slováci patria medzi najmenej angažovaných voči svojim zamestnávateľom. Medzi zamestnancami do 29 rokov sa na Slovensku len 9 percent z nich vyjadrilo, že sú vysoko angažovaní voči svojej firme.“ [24] Podľa konzultačného podniku McKinsey&Co. sú v niektorých krajinách len dve až tri percentá všetkých zamestnancov plne zaangažované vo svojej práci.

Kľúčovú úlohu zohráva pri motivácii k výkonnosti a angažovanosti to, že pracovník musí vo svojej práci vidieť zmysel, pridanú hodnotu pre podnik i pre seba. Nie je najdôležitejšie, koľko peňazí zarobíme. To nie je to, čo nás nakoniec robí v našej práci šťastnými. Dôležitejšie je, či nás naša práca naplňuje. Ľudia chcú robiť prospešnú a hodnotnú prácu. Chcú, aby hodiny strávené v zamestnaní prinášali niečo viac ako len väčší alebo menší objem produkcie. Au-

tonómna a kreatívna práca je hodná pre väčšinu z nás viac než len peniaze. Tí ľudia, ktorí pracujú v službe nejakému vyššiemu cieľu, dokážu viac ako ostatní. Najlepšie motivovaní zamestnanci sú tí, ktorí sa držia svojej túžby dosiahnuť niečo, čo by presahovalo ich samých. M. Csikszentmihalyi, psychológ z Chicagskej univerzity, zmysel definuje nasledovne: „Zmysel ľuďom dáva aktívnu energiu na život. Myslím si, že evolúcia sa podieľala na výbere ľudí, ktorí majú zmysel robiť niečo väčšie, ako sú oni sami.“ [22] Podobne M. Lederhausen, investor a bývalý riadiaci pracovník v spoločnosti McDonald's hovorí: „Jednoznačne verím tomu, že vzniká nová forma kapitalizmu. Čím ďalej, tým viac zákazníkov, zamestnancov a akcionárov chce, aby ich firmy mali hlbší zmysel ako len produkty.“ [22]

Podľa Z. Demjána, bývalého vrcholového manažera a dnes kouča, väčšina pracujúcich ľudí pociťuje duchovnú potrebu robiť zmysluplné veci. Dookola sa opakujúce rutinné úlohy a pozícia vykonávateľa rozhodnutí, bez schopnosti ich reálne ovplyvniť, spôsobujú najčastejšie pocit nezmyselnosti vykonávanej práce. Ak ľudia nevedia, prečo robia to, čo robia, ako môžete očakávať, že budú motivovaní to robiť? Slovan M. Csikszentmihalyi: „Človek nemôže viesť skutočne skvelý život bez vedomia, že je súčasťou niečoho väčšieho a trvalejšieho, než je on sám.“ [22]

Profesor Wisconsinkej univerzity H. F. Harlow prišiel ešte v roku 1949 s tvrdením, že „na pracovný výkon má nezanedbateľný vplyv vnútorná motivácia v podobe radosti z riešenia úlohy“ [24]. Prácu, ktorá človeka naozaj robí šťastným, spoznáme podľa toho, že pri nej strácame pojem o čase, necítíme sa unavení a neustále máme potrebu učiť sa či zdokonaľovať sa [25]. Podľa S. Levitta a S. Dubnera „ak má človek rád svoju prácu, potom jej chce robiť stále viac“ [20]. Psychológovia hovoria, že šťastný a spokojný môže byť človek len v práci, v ktorej sa vie dostať do stavu „flow“, teda vie sa do práce tak zaangažovať, že stráca prehľad o čase [23]. Potrebu zmysluplnej práce potvrdzujú výsledky prieskumu spoločnosti Deloitte uskutočneného v 29 krajinách, ktorý ukázal, že „pre väčšinu mladých ľudí je jedným z dôvodov, prečo sa rozhodli pracovať pre súčasných zamestnávateľov zmysluplný cieľ. Dôležité je pre nich to, aby práca bola dostatočne zaujímavá, aby ich bavila, hoci je náročná“ [16].

Efektívni lídri dokážu posilniť u zamestnancov pocit zmysluplnej práce mnohými spôsobmi. Hovoria s ľuďmi často o cieľoch tímu, o zmysle úlohy alebo o ciele organizácie. Vedia, že ľudia chcú byť plnoprávnymi partnermi organizácie, pokiaľ ide o to, čo a ako robia. Chcú, aby sa pracovisko stalo spoločenstvom, kde sa darí dialógu, rozvíjajú sa otvorené vzťahy a všetci „ťahajú za jeden povraz“. Tiež vytvárajú prostredie, kde ľudia môžu uplatniť svoje nadanie a realizovať svoje záujmy. Podľa G. Yukla, lídri môžu zvýšiť zmysluplnosť práce prepojením s hodnotami a identitou nasledovníkov, čím sa zároveň medzi členmi organizácie zvyšuje dôvera, spolupráca, spoločné učenie a inšpirácia pre vyšší výkon [26]. Podľa Mitroffa a Dentona „integrácia zmysluplnosti a práce je náročná, ak nie nemožná v organizáciách, ktoré vyžadujú od zamestnancov, aby konali v rozpore s ich hodnotami“ [26]. Súlad medzi osobnými hodnotami a pracovnými cieľmi je dôležitý pre vodcov i pre nasledovníkov.

Tým, že líder objasní zmysluplnosť a význam vykonávanej práce (akým spôsobom práca prispieva k celkovému výsledku), dokáže zmeniť pracovné úsilie ľudí. Príkladom je R. Feynman, nositeľ Nobelovej ceny za fyziku, ktorý pri realizácii jedného projektu dohliadal na skupinu technikov, pričom ich úlohou bolo spracovávať zadané údaje a realizovať rutinné výpočty na počítači. Na rozdiel od Feynmana, technici nepoznali skutočný cieľ projektu ani zmysel výpočtov. Pracovali pomaly a dopúšťali sa mnohých chýb. Feynman sa preto rozhodol získať od svojich nadriadených súhlas, aby mohol technikov oboznámiť so skutočným cieľom projektu. Keď sa mu to podarilo, povedal technikom, že výpočty sú potrebné pre

skonštruovanie atómovej bomby. Vysvetlil im, aké je dôležité skonštruovať atómovú bombu skôr, ako sa to podarí nepriateľovi a aká významná je ich práca pre dosiahnutie cieľa. Prístup technikov k práci sa následne výrazne zmenil. Navrhli nové, vhodnejšie postupy, vytvorili nové programy a pracovali aj v noci. Ich výpočty boli bezchybné a podľa Feynmanovho odhadu pracovali desaťkrát rýchlejšie než predtým.

Problém s prácou pozostávajúcou z množstva drobných úkonov, ktoré samy osebe pocit naplnenia nedávajú, riešil psychológ a behaviorálny ekonóm D. Ariely v prípade svojho asistenta. Ten pre neho spracovával dáta z rôznych experimentov, vyplácal mzdu účastníkom pokusov či rezervoval svojmu šéfovi letenky. D. Ariely tušil, že asistenta nemôže táto práca príliš naplňovať. Preto začal každý týždeň tráviť s asistentom pár hodín, keď mu vysvetľoval, ako fungujú jednotlivé experimenty a čo nimi chce zistiť. Asistent začal o prácu svojho šéfa prejavovať záujem a aj tú svoju vykonával lepšie. „Ukázalo sa, že aj malá snaha o nájdenie zmyslu práce prináša veľké výsledky.“[2]

VNÚTORNÁ MOTIVÁCIA

Jedným z najväčších omylov manažérov je domnienka, že zaniebavovanie, angažovanosť či lojalitu zamestnancov si získajú finančnou motiváciou. Ľudia nie sú motivovateľní zvonka. Motiváciu nemožno prikázať, pretože je vnútorná. K. Lakhani, profesor manažmentu z Massachusettského technologického inštitútu a B. Wolf, poradca Boston Consulting Group, robili výskum medzi 684 vývojármi opensource produktov, pričom zisťovali, prečo títo ľudia na opensource projektoch pracovali. Objavili, že „vnútorná motivácia založená na radosť z toho, čo človek robí, a konkrétne na tom, nakoľko kreatívny sa človek cíti, keď na projekte pracuje, je najsilnejšia a všetko prestupujúca hnacia sila“[19]. B. Frey, ekonóm na Zürichskej univerzite, tvrdí, že „vnútorná motivácia je mimoriadne dôležitá pri všetkých ekonomických aktivitách. Je nepredstaviteľné, že by ľudia boli motivovaní výhradne alebo z veľkej časti vonkajšími podnetmi“[11]. Podobne T. Amabile z Harvard Business School objavila, že „vnútorná motivácia pomáha kreativite, kontrolujúca vonkajšia motivácia je pre kreativitu škodlivá“[1].

Motivačné systémy väčšiny podnikov v 20. storočí však boli založené na vonkajších odmenách a trestoch. Manažéri industriálnej epochy prvej polovice minulého storočia používali metódu „cukru a biča“, pretože sa domnievali, že práca pozostáva z jednoduchých, rutinných a nezaujímavých úloh, pričom jediný spôsob, ako ľudí prinútiť, aby ich splnili, je správne ich stimulovať a pozorne ich pri práci sledovať. Organizácie často ignorovali vedecky dokázaný fakt, že ľudia majú okrem biologických pudov a snahy o odmenu a vyhnutie sa trestu aj tretiu hnacu silu, ktorú behaviorálni vedci nazývajú vnútornou motiváciou. D. H. Pink vnútornú motiváciu definuje ako „vnútornú potrebu človeka riadiť si vlastný život, vytvárať nové veci a zlepšovať seba a tento svet“[22]. E. Deci sa domnieva, že „ľudské bytosti majú vrozený sklon vyhľadávať novinky a výzvy, aby zväčšovali a uplatňovali svoje schopnosti, aby poznávali nové a aby sa učili“[8].

Krátkodobé motivačné plány a schémy platenia za výkon preto vo väčšine organizácií nefungovali a nefungujú. Potvrdzuje to D. Ariely, ktorý na základe viacerých experimentov vyhlásil, že „vyššia odmena viedla k horšiemu výkonu“[3]. Tiež vedci z London School of Economics, ktorí v roku 2009 analyzovali 51 štúdií o podnikových plánoch platiť za výkon, zistili, že „finančné motivačné stimuly môžu viesť k negatívnemu vplyvu na celkový výkon“[27]. P. Dourado sa domnieva, že „stimulačné programy, ktorých úlohou je zmeniť správanie ľudí prostredníctvom kontroly a odmien, majú zástupný charakter a sú len náhradou za chýbajúci

zmysel v práci samotnej“[10]. D. H. Pink zdôrazňuje, že tradičné odmeny môžu „zničiť vnútornú motiváciu, potlačiť kreativitu, podporiť krátkodobé myslenie a povzbudiť neetické správanie“[22]. Jednoducho povedané, slovami E. Deciho: „Ak ľudia používajú odmeny, aby motivovali, vtedy najviac demotivujú.“[22]

A. Kohn vo svojej knihe Punished by rewards (Potrestaní odmenami) uvádza, že „odmeny fungujú iba na krátky čas a iba pri úlohách, ktoré si nevyžadujú veľa rozmyšľania či kreativity“[14]. V prípade úloh, ktoré si vyžadujú riešenie problémov alebo tvorbu nových nápadov, podľa A. Kohna „odmeny výkon zhoršujú a zároveň ničia vnútorný záujem človeka o prácu“[14]. Americký psychológ S. Glucksberg poukázal svojimi experimentmi aj na to, že „pri úlohách vyžadujúcich si riešenie problémov, kreativitu či hľadanie nových riešení, čo je v súčasnosti veľká časť myšlienkových činností, podávajú ľudia s vyššími prisľúbenými odmenami dokonca horšie výkony“[21]. Odmeny teda vedú správanie zamestnancov nesprávnym smerom. Cieľom už nie je dobre odvedená práca, ale získanie odmeny. Namiesto spolupráce a spoločného riešenia výziev smerujú ľudia do súťaže, ktorá mrhá zdrojmi a vysiluje zamestnancov strachom zo zlyhania.

Dnes väčšina zamestnancov vykonáva komplexnú, kreatívnu a zaujímavú prácu, ktorú sú schopní si sami riadiť. Poradenská firma McKinsey & Co. odhaduje, že „v súčasnosti v Spojených štátoch tvorí len tridsať percent z nových pracovných miest algoritmická práca, zatiaľ čo sedemdesiat percent tvorí heuristická práca“[22]. Dôvodom je, že rutinná práca môže byť riešená formou outsourcingu alebo môže byť automatizovaná, avšak umelecká, empatická, všeobecne nerutinná práca z veľkej časti automatizovaná byť nemôže. „V Spojených štátoch amerických tiež 33,7 milióna ľudí pracuje minimálne jeden deň v mesiaci z domu, 14,7 milióna ľudí takto pracuje každý deň a viac než 18 miliónov ľudí spadá do kategórie „podnikanie bez zamestnancov“, čo znamená ľudí prevádzkujúcich podnikanie, ktorí nemajú žiadnych podriadených ani nadriadených.“[22] Všetky tieto skupiny zamestnancov sa musia viesť a motivovať sami, bez dohľadu manažéra. Navyše, v snahe redukovať náklady sa organizácie stávajú hierarchicky plochejšími, čo spôsobuje zvyšujúce sa rozpätie riadenia manažéra a potrebu zamestnávať ľudí, ktorí sa vedú motivovať sami.

Štúdia 11 tisíc industriálnych vedcov a inžinierov pracujúcich v podnikoch v Spojených štátoch zistila, že „túžba po intelektuálnej výzve, teda túžba naučiť sa niečo nové a pútavé, bola najlepším indikátorom produktivity“[23]. Potvrdzuje to T. Amabile, profesorka Harvardovej univerzity: „Túžba niečo robiť, pretože to považujete za hlboko uspokojujúce a je to pre vás osobná výzva, inšpiruje na najvyššej úrovni kreativity, či je to v umení, vo vede alebo v podnikaní.“[22] T. Amabile a S. Kramer viac ako 15 rokov sledovali psychologickú a výkonnostnú stránku pracovníkov, ktorí vykonávali v podnikoch komplexnú prácu. Skúmali vnútorné pracovné nastavenie ako „zmes emócií, motivácie a vnímania v priebehu pracovného dňa“[28]. Amabile a Kramer na základe prieskumu 238 zamestnancov z 26 projektových tímov zistili, že „ľudia sú oveľa kreatívnejší a produktívnejší, ak je ich vnútorné pracovné nastavenie pozitívne, teda keď sa cítia spokojní, sú motivovaní samotnou prácou a svojich kolegov i podnik ako celok vnímajú pozitívne“[28].

V súčasnosti, najmä v USA, sa začína pozornosť venovať, doteraz zanedbávanému a podceňovanému fakt, či je zamestnanec v práci šťastný. Podľa odborníkov „sú z dlhodobého pohľadu šťastní zamestnanci výkonnejší, do práce chodia pravidelne, ujímajú sa aj roboty, ktorú nemajú v pracovnej náplni, priťahujú do podniku ďalších im podobných nadšencov a je u nich nižšia pravdepodobnosť, že dajú výpoveď“[24]. Napríklad prieskum realizovaný slovenskou neziskovou organizáciou Life Coaching Institute zisťoval spokojnosť pracovníkov

prostredníctvom nasledovných otázok: Viem, čo robím, a mám na to potrebné podmienky? Riešia nadriadení, či sa mi darí a ako môžem rásť? Vyznávam s kolegami rovnaké hodnoty? Zaujíma niekoho, na čo mám nadanie a ako sa dá využiť k úspechu firmy?[24]

Aktuálne štúdie ukazujú, že najväčším motivátorom pre zamestnancov je práca, ktorá má zmysel a zároveň v nej zažívajú **úspech**. T. Amabile a S. Kramer na základe výskumu kreatívnej práce v podnikoch odhalili, že „ak chcú manažéri motivovať svojich ľudí, potrebujú im pomôcť dosahovať úspechy“[28]. Amabile a Kramer vo svojej knihe vysvetľujú „princíp pokroku“ ako posun vpred, ktorý dokáže podporiť dobrý pocit, motiváciu a spokojnosť na pracovisku. Čím častejšie pracovníci zažívajú pocit, že ich práca napreduje, tým produktívnejší a kreatívnejší sú. Pritom nemusia ísť o obrovské pokroky, aj malé posuny vpred prispievajú k motivácii a zaangažovanosti pracovníkov. V priebehu štúdie napríklad dost veľká časť udalostí (28%) mala len mizivý pozitívny dopad na prácu, ale nesmierne energetizovala ľudí, ktorí ich zažili.

AUTONOMIA

Základným nastavením človeka je byť autonómny a riadiť si sám svoj život. Ľudia potrebujú autonómiu nad úlohou (čo robia), časom (kedy to robia), tímom (s kým to robia) a metódou (ako to robia). G. Hamel, guru inovácií v manažmente, sa domnieva, že „manažéri sa musia naučiť koordinovať pracovné úsilie tisícov jednotlivcov bez toho, aby vytvárali ťaživú hierarchiu dohliadačov“[17]. Podľa R. Hauzera „manažéri neraz až panicky po každom všetko kontrolujú v presvedčení, že je to ich rola. Vypovedá to však viac o ich neistote, ktorú potrebujú kompenzovať“[15]. Podobne J. Blštáková a kolektív „stavajú manažéra do pozície umožňovateľa a apelujú na maximalizáciu slobody ako autonómie a zodpovednosti zamestnancov“[5]. Dnešné turbulentné časy si vyžadujú skôr vyhľadávať do tímov tých najlepších ľudí, nie preberať na seba prácu iných. Efektívni lídri budujú organizácie, v ktorých sa disciplína a sloboda navzájom nevylučujú. Americký sociálny vedec A. Kohn si myslí, že vedúci by mali prestať zamestnancov sledovať a kontrolovať a mali by im dopriať voľnosť a slobodu. Vo svojej knihe hovorí: „Dajte zamestnancom možnosť rozhodovať o spôsobe, akým budú svoju prácu vykonávať. Dajte im zodpovednosť a možnosť zorganizovať si svoj pracovný proces. Dávajte im častú spätnú väzbu, ktorá pomáha zlepšovať sa.“[14]

Pocit autonómie má silný vplyv na výkon a postoj človeka. Podľa množstva vedeckých štúdií „samostatná motivácia podporuje väčšie konceptuálne pochopenie, vyššiu produktivitu, menšiu pravdepodobnosť vyhorenia a vyššiu úroveň psychologickej pohody“[9]. Deci, Ryan a Baard na základe zrealizovanej štúdie pracovníkov americkej investičnej banky zaznamenali „väčšiu spokojnosť s prácou medzi zamestnancami, ktorých šéfovia podporovali samostatnosť“[4]. Podpora samostatnosti zo strany nadriadených sa prejavovala v tom, že manažéri poskytovali svojim podriadeným zmysluplnú spätnú väzbu a informácie, umožňovali im zvoliť si, čo robiť a ako to robiť a tiež povzbudzovali zamestnancov, aby sa zapájali do nových projektov. Potvrdzuje to J. Blštáková a kolektív, ktorí uvádzajú, že „kreativita súčasných zamestnancov stojí na slobode“[5].

Výskumníci z Univerzity Cornell preštudovali 320 malých podnikov, z ktorých polovica poskytovala pracovníkom autonómiu a druhá polovica sa spoliehala na klasické riadenie zhora. Podniky, ktoré poskytovali autonómiu, rástli štyrikrát rýchlejšie a mali len tretinovú fluktuáciu. Z toho vyplýva, že spoločnosti, ktoré poskytujú zamestnancom osobnú nezávislosť, prekonajú konkurenciu.[22]

Priekopníkom v podpore autonómie zamestnancov bola americká spoločnosť 3M. Riaditeľ spoločnosti 3M W. McKnight vytvoril organizáciu, ktorá sa neustále menila zvnútra, poháňaná vpred zamestnancami a ich individuálnou iniciatívou. Podporu autonómie a iniciatívy jednotlivca považoval za základ rozvoja organizácie. McKnight načúval hocikomu, kto mal originálny nápad, bez ohľadu na to, ako absurdne znel. Povzbudzoval a nekritizoval pre maličkosti, aby zamestnanci mohli myšlienku rozvinúť. Podporoval experimentálne čmáranie a atmosféru „vyskúšaj to“. Zastával názor: „Zamestnaj dobrých ľudí a nechaj ich samých. Ak okolo ľudí postavíš ohrady, urobíš z nich ovce. Daj ľuďom priestor, ktorý potrebujú.“[6]V duchu tohto kréda mohol technický personál spoločnosti 3M stráviť 15 percent svojho pracovného času na projektoch podľa vlastnej voľby a iniciatívy. Tento mechanizmus na stimuláciu rozvoja v 3M sa stal základom pre mnohé inovácie, vrátane svetoznámych samolepiacich poznámkových lístkov Post-it. R. Carlton, niekdajší CEO 3M o atmosfére v podniku povedal: „Naša spoločnosť skutočne o niektoré zo svojich nových produktov len zakopla. Ale nikdy nezabudnite, že potknúť sa môžete len vtedy, ak ste v pohybe.“[6]

Medzi prvých priekopníkov autonómie zamestnancov patrí aj brazílsky podnik Semco. Podnik odstránil pracovné funkcie, prepustil väčšinu riadiacich pracovníkov a zamestnanci si mohli nastaviť vlastný pracovný čas. Riaditeľ R. Semler vysvetľuje túto novú filozofiu takto: „Chcem, aby bol každý v Semcu sebestačný. Spoločnosť je organizovaná tak, aby príliš nezávisela od žiadneho jednotlivca, zvlášť nie odo mňa. Som hrdý na to, že už dvakrát, keď som sa vrátil z dlhej dovolenky, bola moja kancelária presťahovaná a vždy do menších a menších priestorov.“[22]

Austrálska softvérová spoločnosť Atlassian povzbudzuje samostatnosť a kreativitu svojich zamestnancov tak, že im umožní jeden deň každého štvrti roka stráviť prácou na akomkoľvek softvérovom probléme, ktorý si vybrali a nie je súčasťou ich bežnej práce. Podmienkou je, že po 24 hodinách musia výsledky svojej práce ukázať zvyšku spoločnosti na neformálnom stretnutí. V Atlassiane volajú týchto 24 hodín návalu slobody a kreativity „Dni FedEx“. Zakladatelia spoločnosti S. Farquhar a M. Cannon-Brookes zhodnotili tieto dni slovami: „Časť z najúžasnejších vecí, ktoré dnes máme v našich produktoch, pochádza z Dní FedEx.“[22] Podobne spoločnosť Google povzbudzuje svojich inžinierov tráviť jeden deň v týždni na vedľajších projektoch. Počas týchto dvadsiatich percent pracovného času vytvorili zamestnanci Gmail, ktorý je v súčasnosti jedným zo svetovo najobľúbenejších e-mailových programov alebo prekladový softvér pre mobilné zariadenia Google Translate.

Medzi podniky, ktoré poskytujú zamestnancom osobnú nezávislosť, patrí tiež spoločnosť Meddus, ktorá vytvára počítačový softvér a hardvér pre nemocnice. Riaditeľ spoločnosti Meddus J. Gunther zastáva názor, že „vodcovstvo nie je o tom chodiť okolo a sledovať, či ľudia sedia vo svojich kanceláriách“[22]. Preto sa snažil dať svojim zamestnancom voľnú ruku a vytvárať podmienky, aby dokázali svoju prácu vykonať najlepšie, ako vedia. J. Gunther spustil začiatkom roku 2009 experiment zameraný na samostatnosť. Počas prvých deväťdesiatich dní sa Meddus stal spoločnosťou s pracovným prostredím zameraným iba na výsledky (result-only work environment). Podstatou pracovného prostredia zameraného iba na výsledky je skutočnosť, že ľudia na pracovisku nemajú pracovný čas (to znamená zamestnanci nemusia byť v kancelárii určitý počet hodín), ale majú špecifické ciele, ktoré musia splniť. Výsledkom tohto experimentu bolo, že zamestnanci boli viac sústredení na prácu a ich pracovný výkon sa zvýšil[22].

S podporou autonómie a iniciatívnosti zamestnancov sa stretávame najmä u začínajúcich malých podnikov. J. Košturiak hovorí, že „vo fáze založenia vládne vo firme sloboda,

kreativita a silná motivácia dosiahnuť výsledok“[17]. Avšak s rastom podniku, sa z neho často vytráca radosť, spolupráca, dôvera a následne výkonnosť. V tejto súvislosti sa dnes veľmi často hovorí o slobodnej firme. V slobodnej firme najdôležitejším dôvodom, prečo človek pracuje, nie sú financie, ale to, že v práci nachádza zmysel. Pracovníkov v slobodných podnikoch podľa T. Hajzlera, zakladateľa vzdelávacej spoločnosti PeopleComm, „motivujú hlavne tri faktory, a to sloboda, zmysel a snaha dosiahnuť niečo výnimočné“.[12] V slobodnej firme si ľudia do určitej miery vyberajú, čo budú robiť, vytvárajú si svoj systém, svoju vlastnú kultúru, v ktorej sa cítia dobre a podávajú výkon. Slobodné firmy sú založené na sebariadení, zodpovednosti a dôvere. Fungujú tímovo a projektovo. Tieto firmy prestali do veľkej miery rozhodovať za zamestnancov. Pracovník si môže vybrať, či bude pracovať externe alebo ako zamestnanec, aký typ práce mu najviac vyhovuje a môže si definovať aj výkon a odmenu, ktoré chce dosahovať. Väčšina slobodných spoločností podľa J. Košťuriaka okrem vysokej miery nasadenia a nadšenia zamestnancov vykazuje trvalý rast v dvojčíferných číslach a veľmi vysokú lojalitu zamestnancov.[17] Medzi slobodné firmy sú zaradované napríklad spoločnosti Zapos, Semco, HarleyDavidson, Ikea, Ideo, Google, Gore alebo SOL.

A. Kohn upozornil vo svojej knihe na sociologický výskum zamestnancov, ktorí pracovali ako smetiari v San Franciscu. Ukázalo sa, že pracovníci boli so svojou prácou naozaj spokojní práve vďaka spôsobu, akým bola zorganizovaná. Firma podporovala vznik dobrých vzťahov, variabilitu v spôsobe práce a každého zamestnanca zapojila do vlastníctva podniku, čím podporila ich hrdosť na spoločnosť, z ktorej malý kúsok vlastní.[14] Dokazuje to, že aj ľudí s jednoduchou a nie príliš atraktívnou prácou, môže zamestnanie naplňať, keď na pracovisku vládne priaznivá atmosféra, dobré medziľudské vzťahy, zamestnanci cítia podporu a dôveru zo strany nadriadených.

MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY

E. Deci a R. Ryan, ktorí patria medzi najvplyvnejších behavioristických vedcov, na základe laboratórnych experimentov a pomocou výskumov v teréne dospeli k záveru, že „ľudia majú tri vrodené psychologické potreby, ktorými sú schopnosť záujmu, nezávislosť a príbuznosť. Keď sú tieto potreby uspokojené, ľudia sú motivovaní, produktívni a šťastní. Keď sú zmarené, ich motivácia, produktivita a šťastie prudko klesajú.“[22] Prvým dvom ľudským potrebám (angažovanosť a autonómia) sa venovali predchádzajúce časti tohto príspevku. Tretiu psychologickú potrebu, príbuznosť môžeme charakterizovať ako nevyhnutnosť byť spojený s inými ľuďmi. Človek je tvor spoločenský, preto pociťuje hlbokú potrebu nadväzovať vzťahy a nachádzať sa v podporujúcom sociálnom prostredí. Keďže až tretinu nášho života prežívame v práci, pre dobrý výkon sú nutné podporujúce medziľudské vzťahy s nadriadenými, podriadenými a kolegami. Len vtedy zamestnanci vnímajú svoju prácu ako zmysluplnú, dosahujú mimoriadne výsledky a sú spokojní.

Spomínaní Deci a Ryan rozlišujú na základe svojich výskumov vonkajšie a vnútorné ambície[9]. Vonkajšie ambície nazývajú aj ciele zisku a patria k nim ambícia zbohatnúť alebo cieľ stať sa slávnym. Vnútorné ambície označujú aj ako ciele zmyslu a zaraďujú k nim ambície pomôcť druhým zlepšiť ich životy, učiť sa a rásť. Deci a Ryan zistili, že ľudia, ktorí mali ciele zmyslu a cítili, že ich dosahujú, vykazovali vyššiu úroveň spokojnosti a subjektívnej pohody a menej často trpeli úzkosťou a depresiou.[9] Naopak, dosiahnutie cieľov zisku (zhromažďovanie bohatstva, získavanie uznania) nemá dosah na osobnú pohodu a v skutočnosti prispieva k duševnej nepohode. Ľudia s cieľmi zisku častejšie vykazovali nárast úzkostí

a depresií. Ryan tento výsledok vysvetlil nasledovne: „U ľudí, ktorí sú veľmi motivovaní vonkajšími cieľmi typu bohatstvo, je pravdepodobnejšie, že ich naozaj dosiahnu, avšak stále ostávajú nešťastní. Jedným z dôvodov úzkosti a depresie u týchto ľudí je, že nemajú dobré vzťahy. Sú zaneprázdnení zarábaním a venovaním sa sebe samému, čo znamená, že v ich živote je menej priestoru na lásku, pozornosť, starostlivosť, empatiu a všetky tie veci, na ktorých skutočne záleží.“[22]

S. Hewlett vo svojom výskume zistila, že dnešná generácia (generácia Y) nepovažuje peniaze za najdôležitejšiu formu odmeny. Sú pre nich dôležité skôr nepeňažné faktory: „skvelý tím“ a „možnosť vrátiť niečo tejto spoločnosti prostredníctvom vykonávanej práce“[24]. Je čoraz viac mladých ľudí, ktorí od práce očakávajú viac ako iba zdroj obživy. Potvrďuje to prieskum GfK, ktorý zisťoval, na základe akých kritérií si mladí ľudia vyberajú prácu. U 72 percent bola rozhodujúcim kritériom skutočnosť, že ich práca baví a u 63 percent to bol dobrý pracovný kolektív. Až na treťom mieste sa umiestnil dobrý plat a zamestnanecké benefity.[24]

A. Kohn, sociálny vedec, sa domnieva, že organizácie môžu podporiť vnútornú motiváciu zamestnancov tak, že im dovoľia spolupracovať, vytvárať vlastné skupiny a v nich hľadať spoločné riešenia.[14] Tie najlepšie výsledky neprichádzajú z geniálnych myslí jednotlivcov, ale zo spoločného úsilia vysoko vnútorne motivovaných členov skupiny.

Z. Demján, bývalý vrcholový manažér a dnes kouč, si myslí, „že najčastejší dôvod, pre ktorý ľudia opúšťajú zamestnávateľa, nie sú peniaze, ale vzťahy na pracovisku“[24]. Ľudia v práci potrebujú nielen primerané ohodnotenie a vhodné a bezpečné pracovné podmienky. Potrebujú aj rešpekt zo strany nadriadených a kolegov, možnosť vzdelávať sa a ďalej sa rozvíjať či súlad hodnôt zamestnanca a s hodnotami podniku.

J. Collins skúmal prerod jedenástich dobrých spoločností na skvelé, pričom zistil, že „ak nestrávime drvivú väčšinu svojho života s ľuďmi, ktorých máme radi a ktorých si vážime, nemôžeme viesť skvelý život“[7]. Príkladom je C. Mockler, CEO, ktorý sa najviac zaslúžil o úspech spoločnosti Gilette. Mockler si dokázal aj napriek narastajúcemu globálnemu charakteru spoločnosti udržať vyrovnanosť medzi pracovným a rodinným životom. Vždy sa vedel obklopiť správnymi ľuďmi a posunúť ich na správnu pozíciu, takže nemusel v práci zostávať celé hodiny alebo pracovať dlho do noci. Podobne D. Appert z Kimberly-Clark v jednom rozhovore povedal: „Za celých štyridsať rokov mi nikto z Kimberly-Clark nepovedal nič nevlúdne. Ďakujem Bohu, že ma sem prijali, pretože som sa ocitol v spoločnosti úžasných ľudí. Skvelí, naozaj skvelí ľudia, ktorí sa navzájom rešpektujú a obdivujú“[7]. Pracovníci skúmaných „skvelých“ spoločností mali radi svoju prácu a z veľkej časti to bolo preto, lebo mali radi ľudí, s ktorými pracovali. Z členov tímov týchto výnimočných spoločností sa väčšinou stali priatelia a ostali v úzkom kontakte celé roky, aj keď už spolu nepracovali.

ZÁVER

Cieľom predloženého príspevku bolo skúmať faktory, ktoré posilňujú vnútornú motiváciu pracovníkov v kontexte súčasného vodcovstva v organizáciách. Na základe preštudovanej literatúry možno zmysluplnú prácu, autonómiu a medziľudské vzťahy považovať za významné prediktory angažovanosti zamestnancov a následného rastu a úspechu podnikov. Z toho vyplýva, že súčasní lídri by mali zdôrazňovať pocit zmysluplnej práce u zamestnancov, zaujímať sa o vnútornú motiváciu ľudí na úkor tej vonkajšej, poskytnúť svojim spolupracovníkom autonómiu a osobnú nezávislosť. Tieto zistenia následne vytvárajú nové požiadavky na správanie vodcov v organizáciách. Upúšťa sa od predstavy „osamelého lídra s výnimoč-

nými vlastnosťami a zručnosťami“ a vertikálneho vedenia zhora nadol a do centra pozornosti sa dostáva spoločné (tímové) vodcovstvo, ktoré využíva znalosti, nápady a schopnosti všetkých členov tímu (organizácie).

LITERATÚRA

1. AMABILE, T. M. 1996. *Creativity in context*. Boulder, Colo: Westview Press, 1996, 119.
2. ARIELY, D. 2011. *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic*. HarperPerennial: Reprint edition, 2011. 368 s. ISBN 978-0061995040.
3. ARIELY, D. 2008. What's the value of a big bonus? *New York Times*, 20.11.2008.
4. BAARD, P.P., DECI, E.L., RYAN, R.M. 2004. Intrinsic needs satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology*, 2004, 34.
5. BLŠTÁKOVÁ, J., JONIAKOVÁ, Z., GÁLIK, R., TARIŠKOVÁ, N. 2015. *Zmeny v riadení ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov v zmenách*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm, 2015, 232 s. ISBN: 978-80-225-4065-0.
6. COLLINS, J. 2008. *Firmy, ktoré pretrvávajú*. Bratislava: EastoneBooks, 2008. 366 s. ISBN 978-80-89217-58-8.
7. COLLINS, J. 2006. *Z dobrého skvelé: Good to great*. Banská Bystrica: EastoneBooks, 2006. ISBN 80-89217-09-5.
8. DECI, E. L. 1972. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22, 119-120.
9. DECI, E. L., RYAN, R. M. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. http://www.researchgate.net/profile/Richard_Ryan2/publication/232510108_Facilitating_optimal_motivation_and_psychological_well_being_across_life%27s_domains/links/02bfe513dd58e531f3000000.pdf
10. DOURADO, P. 2008. *60-sekundový líder : všetko, čo potrebujete vedieť o vedení, v minútových sústach*. Bratislava : EastoneBooks, 2008. 198 s. EastoneBooks - OpenMind. ISBN 978-80-8109-045-5.
11. FREY, B. S. 1997. *Not just for the money: An Economic theory of personal motivation*. Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997. 118-119
12. FRIČOVÁ, L. 2011. Ako pracujú slobodné firmy. <http://profit.etrend.sk/dennik/ako-pracuju-slobodne-firmy-2.html>
13. FRY, W. L. 2003. *Toward and theory of spiritual leadership*.
14. KOHN, A. 1999. *Punished by rewards*. Mariner Books. 448 s. ISBN 978-0618001811.
15. HAUZER, R. 2015. Mýty o kvalitných manažéroch. <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-2/myty-o-kvalitnych-manazeroch.html>
16. KOSTIVAROVÁ, Z. 2015. Miléniová generácia potrebuje zmysluplnú prácu. <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-19/mileniova-generacia-potrebuje-zmyslupnu-pracu.html>
17. KOŠTURIÁK, J. 2012. Čo dokáže slobodná firma. <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-12/co-dokaze-slobodna-firma.html>
18. KOŠTURIÁK, J. 2013. Ľudia chcú vidieť v práci zmysel. .
19. LAKHANI, K. R., WOLF, R. G. 2005. Why Hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects. *Perspectives on free and open software*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005, 3, 12.

20. LEVITT, S. D., DUBNER, S. J. 2014. *Mysli ako freak : umenie vidieť veci inak ako vyzerajú*. Bratislava : Premedia, 2014. 252 s. ISBN 978-80-8159-079-5.
21. MATLOŇ, M. 2014. Revolúcia v manažmente: odmeny nefungujú. <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2014/cislo-25/revolucia-v-manazmente-odmeny-nefunguju.html>
22. PINK, D. H. 2011. *Čo nás poháňa: Drive*. Bratislava: EastoneBooks, 2011. 190 s. ISBN 978-80-8109-170-4.
23. SAUERMAN, H., COHEN, W. 2008. What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *NBER Working Paper* No. 1443, október 2008.
24. SIBYLA, P. 2013. Ako byť šťastný v práci, aj keď nie ste. <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2013/cislo-15/ako-byt-stastny-v-praci-aj-ked-nie-ste.html>
25. ŠVORCOVÁ, P. 2011. Práca, ktorá sa stala klietkou. 2011. <http://profit.etrend.sk/dennik/praca-ktora-sa-stala-klietkou-2.html>
26. YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: PearsonPrenticeHall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.
27. LSE: When performance – Related payback fires. *Financial*, 25.06.2009.
28. Vnútné pracovné nastavenie: Motiváciu najviac podnecuje pokrok v práci, ktorá zaväži. Manažér

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: doc. Ing. Milan Michalko, PhD.

Pre skúmanie teórie i praxe v makro i mikroekonomickej oblasti zväčša skúmame z pozície praxe krajín niektorých EU, ako aj najmä USA a zriedkavejšie z aspektov vyspelých krajín Ázie. Menej pozornosti venujeme krajinám Južnej Ameriky i Mexika. Určité poznatky v tomto smere predstiera tento príspevok z pozície Mexika.

HOSPODÁRSKE A SOCIÁLNE ZMENY PRIJATÉ V MEXIKU NA PRELOME 20. A 21. STOROČIA

PhDr. Jana BAKYTOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: V súčasnosti sa Mexiko stáva jedným z významným partnerov Európskej únie a jej členských štátov, zároveň patrí aj k najväčším obchodným partnerom Spojených štátov amerických. Je členským štátom viacerých medzinárodných organizácií a zoskupení (MMF, SB, WTO, UNCTAD a pod.), čo mu umožňuje rozvíjať ekonomické, sociálne a kultúrne vzťahy so štátmi sveta. Súčasný proces globalizácie zásadným spôsobom ovplyvňuje aj fungovanie mexickej ekonomiky, ktorá čelí silným konkurenčným tlakom. Naše skúmanie sme vo vedeckej štúdii zamerali na historicko- politické vzťahy a na hospodársko- sociálne zmeny realizované v poslednom období v Mexiku. Vychádzali sme pritom z odbornej literatúry, z internetových zdrojov a z faktografických údajov správy vypracovanej Ministerstvom zahraničných vecí SR.

KLÚČOVÉ SLOVÁ : historicko-politické vzťahy, globalizácia, transformácia

ABSTRACT: Presently Mexico has become one of the most significant commercial partners of the European Union and its Member States, and belongs at the same time also to the biggest business partners of the United States of America. It is a member state of several international organizations and groupings (IMF, WB, WTO, UNCTAD, and the like) , and this makes it more feasible for Mexico to develop economic, social and cultural relations with other states of the world. The present process of globalization influences quintessentially also functioning of the Mexican economy that is under strong competitive pressure. Our scientific study scrutinizes the historic and political relations and the economic and social changes implemented in Mexico recently. We have taken into consideration the specialized literature, internet resources and factographic data from a report elaborated by the Ministry of Foreign Affairs of the Slovak Republic.

KEY WORDS: historic and political relations, globalization, transformation

ÚVOD

Svetová ekonomika sa stáva stále viac integrovanou a vzájomne prepojenou prostredníctvom obchodných vzťahov. Významným hráčom na svetových trhoch v oblasti obchodu a investícií sa stáva aj Mexiko. Mexická ekonomika veľmi citlivo reaguje na akékoľvek vonkajšie ekonomické vplyvy. Vláda prijíma opatrenia podporujúce hospodársky rast, rozvoj obchodných a investičných vzťahov, ako aj opatrenia pre zvyšovanie zamestnanosti a pro-exportnej výkonnosti ekonomiky. Rozvoj medzinárodných obchodných vzťahov sa realizuje v súlade s pravidlami Svetovej obchodnej organizácie, pričom sa kladie dôraz na efektívne

uplatňovanie nástrojov na ochranu obchodu, medzi ktoré patria antisubvenčné opatrenia a ochranné opatrenia zamerané proti dovozom. Mexická ekonomika síce napreduje, ale v krajine existujú veľké rozdiely medzi obyvateľstvom a medzi jednotlivými oblasťami. Správne nastavenie systému vzťahov medzi aktérmi ekonomického života, fungujúca koordinácia, jasná a logická delba práce sú zárukou toho, že v Mexiku sa zlepší postavenie obyvateľov a znížia sa rozdiely medzi bohatými a chudobnými oblasťami. Dôležitú úlohu pri redukcii chudoby zohráva vhodné nastavenie systému sociálnej ochrany a jej výdavky. V tejto oblasti má Mexiko ešte rezervy a preto je nevyhnutná reforma systému ochrany sociálnych práv občanov.

VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Keď začiatkom 19. storočia získali Spojené štáty mexické (ďalej len „Mexiko“) nezávislosť, štruktúra ich vlastníckych vzťahov zodpovedala vtedajšej dobe a regionálnym zvyklostiam. Bola poznačená ešte érou kolonializmu, z ktorej sa ale vymaňovala už dlhší čas. Vznikala národná buržoázia, ktorá sa vysporiadávala ťažko s problematikou latifundizmu (väčšina rozsiahlych plôch úrodnej poľnohospodárskej pôdy bola v rukách veľkostatkárov). Nahromadené ekonomické, sociálne a politické problémy na prelome 19. a 20. storočia vyústili do pádu diktátorského režimu (Porfíria Diaza) a vypuknutia buržoáznodemokratickej revolúcie (1910-1917) v krajine.[Schneiderová, J.1981. s. 191-204] Táto vytvorila predpoklad pre rekonštrukciu hospodárstva a rozsiahle pozemkové reformy. V 30-tych a 40-tych rokoch 20. storočia popritom bola uskutočnená veľká pozemková reforma, v ktorej bolo roľníkom pridelených takmer 200 000 km² pôdy, pričom sa realizovala aj reforma zakladania roľníckych družstiev.(ejidos) [Gutelman,M.1974,s.191-204].V roku 1938 majetok zahraničných obchodných spoločností pôsobiach v ťažobnom priemysle mexická vláda vyvlastnila a vytvorila napríklad Mexickú ropnú spoločnosť- PEMEX (Petróleos Mexicanos).[Gutelman, M.1974,s. 112] Táto funguje ako štátna obchodná spoločnosť dodnes. Napriek tomu, že zahraniční investori sa začali Mexiku vyhýbať , možno toto obdobie hodnotiť ako pozitívne pre rozvoj domácej ekonomiky. V období II. svetovej vojny bolo Mexiko na konci prvých dvoch porevolučných dekád a v krajine nastal politický posun doprava. K vojnovému úsiliu spojencov protihitlerovskej koalície prispelo Mexiko vyslaním vojenských jednotiek do priestoru Tichého oceánu (1943), ale tiež dodávkami surovín a pracovných síl do USA. Po II. svetovej vojne Mexiko zahájilo neľahký proces industrializácie (aj keď jej počiatky boli ešte v čase vojny). Vláda podporovala rozvoj súkromných investícií, presadzovala výstavbu infraštruktúry, elektrickej rozvodnej siete a pod. To prispelo k výstavbe priemyselných podnikov, čo čiastočne zmenilo charakter ekonomiky a aj celkove krajiny. Rozvoj regiónov Mexika bol nerovnomerný, pretože v niektorých krajoch aj dodnes pretrvávajú veľké disparity, pretože rozvoj modernej ekonomiky rýchle a do hĺbky transformoval niektoré mexické kraje, zatiaľ v čo iných stagnoval.Novému problému, ktorému musela exekutíva v 60-tých rokoch 20.storočia čeliť bola populačná explózia. V priebehu dvoch desaťročí sa počet obyvateľstva v krajine zdvojnásobil a masy ľudí sa začali sťahovať za prácou do miest. Výrazný ekonomický rast v tomto období, zvlášť exportu, napomohol aj okrem iného k zavedeniu systému sociálnej a zdravotnej starostlivosti

Predchádzajúce symptómy hospodárskej krízy vyvrcholili v rokoch 1973 – 1974. Niektorí ekonómovia upozorňovali na skutočnosť , že ekonomika postavená na importe nemôže mať dlhé trvanie. Stabilita cien trvajúca bezmála dvadsať rokov skončila. Stagnoval aj turistický ruch, čo malo nepriaznivý vplyv na štátny rozpočet. Nedôvera finančného kapitálu viedla

k zmrazeniu investícií do súkromného sektora a spôsobila pokles devízových rezerv. Zahraníčný dlh Mexika vzrástol zo 4 miliárd 219 miliónov dolárov v roku 1971 na 11 miliárd 612 miliónov v roku 1975. [Kunz Ficker, S.2010, s.175] V súvislosti s uvedeným vzrástla politická a ekonomická nedôvera voči Mexiku ako štátu. Ako to už s nerastným bohatstvom býva ekonomicky silné obchodné spoločnosti prejavili záujem o nové náleziská ropy a zemného plynu, ktorých objem sa odhadoval na 5 miliárd 400 miliónov barelov v roku 1980. Kunz Ficker, S.2010, s.22] Populačná explózia spôsobila, že následne značná časť obyvateľstva po dosiahnutí aktívneho veku nemohla nájsť pracovné uplatnenie. Obyvateľstvo emigrovalo nielen do USA, ale migrovalo aj vnútroštátne, predovšetkým z vidieka do miest. Uvedené spôsobilo, že produkcia niektorých poľnohospodárskych komodít sa výrazne znížila a zaoštvávala za dopytom.

V 80-tych rokoch 20.stor. podporovala mexická exekutíva rozvoj poľnohospodárstva vládnymi úvermi. Avšak prebytok svetových ropných zásob spôsobil pomalý pokles cien ktorý mal negatívny dopad na celú mexickú ekonomiku. V krajine narastala nespokojnosť s pomalým a nedokonalým riešením ekonomických problémov (hlavne so stále rastúcou infláciou , prudkým poklesom miezd, rýchlym rastom cien atď.) . Celkove ťažkú situáciu umocnilo ničivé zemetrasenie v hlavnom meste Mexico City v roku 1985, počas ktorého bol značný počet obetí a materiálne škody boli vyčíslené na 4 miliardy amerických dolárov čo objektívne oslabilo nielen verejný sektor, ale aj súkromný. [Fello Marcías, C. 2008, s.168] V ovzduší hospodárskej bezradnosti a nekontrolovanej korupcie začalo v 90-tych rokoch 20.stor. dochádzať k násilným protestom voči manipulovaniu s volebnými výsledkami a voči neprimeraným zásahom vlády. V politickom živote krajiny a jej politickom systéme dominovala jednoznačne takmer celé 20. stor. jediná strana- Inštitucionálna revolučná strana (El Partido Revolucionario Institucional). Táto mala rozhodujúce slovo pri zostavovaní vlády ako aj pri výbere koalíčných partnerov.

V tomto období exekutíva začala uskutočňovať program transformácie štátom riadenej ekonomiky na ekonomiku založenú hlavne na súkromnom podnikaní a voľnom trhu. Vyvrcholením celého tohto programu bolo 1. januára 1994 vytvorenie Severoamerickej zóny voľného obchodu –NAFTA(v španielčine známa ako Tratado de Libre Comercio). [Kunz Ficker, S. 2010,s.271]Neuvážené mňanie finančných prostriedkov , ktoré sa datuje už od 70-tych rokov 20.stor. spôsobilo zvýšenie štátneho dlhu. Reakciou na uvedenú skutočnosť zo strany vlády bolo rozplánovanie postupnej likvidácie štátneho dlhu, zavedením úsporných opatrení a predaj štátnych podnikov , bánk, oceliarni atď. Počet štátom vlastnených podnikov sa znížil z viac než 1000 v roku 1982 na menej ako 200 pred rokom 2000 a dovtedy výrazne štátom riadená protekcionárska mexická ekonomika sa stala jednou z najotvorenejších v Latinskej Amerike. [Kunz Ficker, S. 2010,s.292] Napriek ťažkostiam , ktoré bolo treba riešiť celkove v tomto období Mexiko vykazovalo hospodársky rast a mena bola stabilná. Vážnym problémom štátu bol a doteraz je obchod s drogami, ktorý má nielen vnútroštátny charakter, ale je to cez Mexiko aj exportný artikel, predovšetkým do USA.

Vyššie uvedená Zóna voľného obchodu efektívne a reálne nefungovala dlho, keď došlo k otrasu mexickej ekonomiky a v dôsledku pádu meny (pesa) v rokoch 1994-1995 k hlbokkej hospodárskej recesii, ktorá ťažko postihla všetky vrstvy obyvateľstva, ale najviac tie najnižšie. Okrem iného viedla k prudkému zvýšeniu kriminality, k nárastu nespokojnosti s politikou vládnej strany – Istitucionálnej revolučnej strany (PRI) a k masovej emigrácii Mexičanov do USA. Nespokojnosť obyvateľstva s politikou vlády sa snažil riešiť vládny kabinet , ktorý zostavila ešte spomínaná vládna strana. Tento robil reformy politického systému, štátnej

a verejnej správy, ktoré mali zabrániť manipulácii s volebnými výsledkami.[Fello Marcías, C.2008,s.243-245]Reštriktívnymi finančnými opatreniami sa exekutíve podarilo vyviešť krajinu z hospodárskeho úpadku. Napriek tomuto úsiliu bol po viac ako 70-tych rokoch zlikvidovaný politický monopol Inštitucionálnej revolučnej strany (PRI). Medzi najväčšie bohatstvo krajiny patria zásoby ropy(8.najväčší producent vo svete) a zemného plynu. Ťažba týchto surovín predstavuje jednu desatinu zisku z celkového vývozu a tretinu vládných príjmov. K nerastnému bohatstvu krajiny patria tiež striebro,meď, olovo , zinok, atď.Predovšetkým v minulosti bolo Mexiko agrárnym štátom s typickými produktami ako cukor, káva, kukurica, pšenica, ryža, fazuľa atď. V poľnohospodárstve pracovalo 23% pracovných síl, ktoré tvorili 4% HDP. [Gutelman, M.1974,s.201]Prerodzenie časti pôdy veľkostávkárov v predchádzajúcich rokoch umožnilo, že vznikla aj roľnícka malovýroba. Priemyselná výroba vytvárala zhruba štvrtinu HDP a väčšinu mexického exportu. Takmer polovicu mexickej produkcie tvorili továrne(maquiladoras), obvykle vlastnené zahraničnými investormi, dovážajúce materiál, súčiastky a vybavenie k spracovaniu, či montáži výrobkov lacnou mexickou pracovnou silou. Centrom tohto typu priemyslu sú pohraničné mestá Tijuana a Ciudad Juárez.

Úsporné opatrenia vlády, podpora vývozu zo strany štátov Zóny voľného obchodu a slabé peso začali pôsobiť na mexickú ekonomiku prekvapivo rýchlo.Výroba v rokoch 1996-2000 sa zvyšovala priemerne o 5% ročne. Dôvodom tohto úspechu boli ekonomické väzby na prosperujúce USA.[Fello Marcías, C.2008, s.304-306]Pri pohľade na Mexiko nielen z ekonomických aspektov, ale aj sociálnych je potrebné konštatovať veľký rozdiel medzi severnými a južnými mexickými spolkovými štátmi. Existovalo viac vládných projektov na vyrovnanie alebo aspoň zmiernenie tohto rozdielu. Avšak realizácia týchto projektov situáciu nenapravila. Vládou bolo vyvíjané aj úsilie o presadenie ambiciózneho plánu politických a ekonomických reforiem. Ich jadrom bola konsolidácia demokratického politického systému, pluralizmu, právneho štátu, decentralizácia a ochrana etnických menšín

Závažnou problematikou bol a zostáva boj proti drogovým kartelom a likvidácia tohto nebezpečenstva je tak závažná, že bola zapojená aj mexická armáda a to aj z toho dôvodu, že bolo už ťažko hovoriť o bezpečnosti obyvateľstva, predovšetkým vo veľkých mestách. Tento boj má čiastočné úspechy.Ako aj v iných štátoch a to nielen v latinskoamerických, vážny problém spôsobuje štátna byrokracia, samozrejme predovšetkým v súlade s nákladmi na jej činnosť. Uvedené súvisí s verejnými financiami, ktoré by mali byť znížené v oblasti výdavkov na štátnu správu a samosprávu. Tradičným rysom mexickej zahraničnej politiky je snaha o formovanie nezávislých postojov k dôležitým medzinárodnopolitickým a medzinárodnoprávnym otázkam a zdôrazňovanie princípu nezasahovania do vnútorných vecí iných štátov. Zároveň sa objavuje aj prvok univerzálnosti a snaha po aktívnejšom zapojení Mexika do systému medzinárodných vzťahov. Mexická zahraničná politika sa snaží byť maximálne pragmatická a rovnovážna a presne definovať národné záujmy. Jej výrazným faktorom je prointegračné zameranie v horizontálnom a vertikálnom smere. Mexiko sa angažovalo aj v oblasti zákazu zbraní hromadného ničenia, ochrany ľudských práv, v boji proti terorizmu a za ekonomickú slobodu. Objektívne treba vidieť úlohu Mexika na americkom kontinente. Prioritami mexickej zahraničnej politiky v prvom rade je rozvoj vzťahov so štátmi Latinskej Ameriky a Karibskej oblasti ako aj s USA a EÚ. Jeho pôsobenie bolo a môže byť prínosom aj v regionálnej medzinárodnej organizácii ako je Organizácia amerických štátov. Čo sa týka jeho bilaterálnych vzťahov s USA boli tieto z pohľadu aj moderných dejín zatažené pocitom neprávosti zo strany Spojených štátov amerických. Pri obojstrannej snahe, tak ako to pri bi-

laterálnych vzťahoch býva, vzťahy Mexiko – USA nadobúdajú nový rozmer a stávajú korektné a to nielen v politickej oblasti, ale aj v oblasti ekonomickej, sociálnej a kultúrnej.

HOSPODÁRSKE VZŤAHY MEXIKA

Medzinárodný menový fond (MMF) pravidelne hodnotí stav hospodárstva štátov sveta. Podľa tohto hodnotenia je Mexiko v porovnaní s ostatnými štátmi na 14 mieste s ekonomikou s nominálnou hodnotou v objeme 967,97 mld. EUR a 2. najsilnejšou ekonomikou v Latinskej Amerike. [Ministerstvo zahraničných vecí SR 2014] Vzhľadom na to, že spolupracuje s viacerými štátmi sveta na zmluvnom základe (Dohoda o voľnom obchode), má otvorené trhové hospodárstvo. Pomerne významným hospodárskym partnerom Mexika sú aj Spojené štáty americké. V roku 2014 až 78, 8% tovarov celkového objemu bolo exportovaných do USA. Spojené štáty americké patria zároveň medzi najväčších investorov v Mexiku. V roku 2014 mali cca 50% podiel na priamych zahraničných investíciách. Mexiko v uplynulom období realizovalo významné reformy s cieľom zlepšenia hospodárskeho rastu, konkurencieschopnosti transparentnosti vo verejných financiách. Mexiko patrí v súčasnosti k najväčším producentom ropy zo štátov Latinskej Ameriky. Najväčším obchodným partnerom v oblasti petrochemického priemyslu sú Spojené štáty americké a Kanada. Mexiko v záujme zlepšenia podmienok trhovej ekonomiky v roku 2013 zaviedlo legislatívne zmeny týkajúce sa liberalizácie trhu a vstupu súkromného kapitálu do energetického priemyslu, čím bol zrušený monopol obchodnej spoločnosti PEMEX. Mexiko je štátom s veľkým bohatstvom nerastných surovín, t.j. ropy, bridlicového plynu, striebra, zlata, olova, fluoridu, zinku, olova a pod. Ťažobný priemysel tvorí podstatnú zložku aj príjmov do štátneho rozpočtu. Nepriaznivou stránkou mexického priemyslu je, že zahraniční investori využívajú lacnú pracovnú silu. Významným sektorom mexického priemyslu je automobilový, t.j. známe transnacionálne korporácie tu majú svoje obchodné spoločnosti: Honda, Volkswagen General Motors, Chrysler, Ford, Nissan, Fiat, Renault. Okrem týchto korporácií aj obchodná spoločnosť Kia Motors má záujem budovať závod v *Nuevo Leon*. Medzi ďalšie odvetvia hospodárstva patria aj spracovateľské odvetvia, t.j. drevospracujúci priemysel, tabakový priemysel, strojársky, potravinársky, textilný, kožiarsky a chemický priemysel. Súčasťou hospodárstva je aj finančný trh. Finančný trh je v Mexiku pomerne stabilný. V Mexiku pôsobí 46 komerčných bánk, 10 rozvojových bánk, 81 dochodkových fondov, 103 poisťovní, a široké spektrum podielových fondov, sporiteľní a iných subjektov finančného trhu. Tak ako v ostatných štátoch aj v Mexiku má významné postavenie centrálna banka Mexika. Pôsobí tu aj burza *Bolsa Mexicana de Valores*, ktorej hodnota sa odhaduje na 900 mld. USD. Pozoruhodné je, že v Mexiku má svoje obchodné zastúpenie slovenská spoločnosť J&T Bank poskytujúca finančné služby. Významnou zložkou hospodárstva je poľnohospodárstvo (mlieko, pivo) a rybné hospodárstvo. Vzhľadom na vhodné prírodné podmienky sa tu pestujú rôzne poľnohospodárske plodiny a tropické ovocie. Mexiko patrí k najväčším producentom mäsa na svete (v roku 2014 vyprodukovalo 4911 ton červeného mäsa). V danej súvislosti považujeme za vhodné poukázať na podstatnú skutočnosť, že Mexiko nie je potravinovo sebestačné, napriek tomu, že má veľké prírodné bohatstvo a dobre rozvinutú poľnohospodársku výrobu. Z celkovej rozlohy Mexika je obrábaných iba 15% pôdy. Prioritou mexickej vlády je aj zavádzanie opatrení a programov, ako napríklad program „*Hecho en Mexico*“ (vyrobené v Mexiku), ktorých zámerom je nahradiť dovozy a podporiť domáci priemysel a spotrebu na domacom trhu. Inštitút spravodlivého obchodu, známy pod skratkou fair-trade, ktorý sa stáva súčasťou medzinárodných obchodných vzťahov predstavuje alternatívny prístup ku konvenčnému

obchodu. Spravodlivý obchod možno charakterizovať ako obchodné partnerstvo založené na dialógu, transparentnosti a rešpekte, ktorého cieľom je vniesť do svetového obchodu viac spravodlivosti, ochrany sociálnych práv zamestnancov a ochrany životného prostredia. Hlavné produkty, s ktorými fair-trade obchoduje, sú: káva, čaj, kakao, banány, bavlna a pod. Pestovatelia kávy v Mexiku patria ku skupine subjektov presadzujúcich v obchodných vzťahoch princípy fair-trade. V záujme zlepšenia obchodných vzťahov boli postupne odstránené colné prekážky obchodu medzi Mexikom a Venezuelou a Kolumbiou. Táto spolupráca má v súčasnosti nový rozmer a zvyšuje sa obchodná výmena tovarov a služieb. Tak isto napreduje tiež obchodná spolupráca s Európskou úniou a jej členskými štátmi. Diplomatické styky udržiava Mexiko s Európskou úniou (vtedy Európskym spoločenstvom) od roku 1960. Európska únia a Mexiko podpísali Dohodu o voľnom obchode (2003). Dohoda o voľnom obchode EÚ – Mexiko vytvára medzinárodnoprávny rámec na rozvoj obchodných vzťahov, t.j. liberalizácia trhu, odstraňovanie kvantitatívnych obmedzení dovozu a vývozu. Aj Slovenská republika pristúpila k tejto dohode a v zmysle dohody realizuje všetky formy spolupráce. [http://ec.europa.eu/external_relations/mexico/index_en.ht]

Tak ako bolo v predchádzajúcej časti uvedené, Mexiko je štátom, kde existujú veľké regionálne rozdiely. Asi polovica obyvateľov Mexika žije pod hranicou chudoby (6 USD na deň). Existujú aj veľké rozdiely v mzdovej politike. V pohraničných oblastiach výška ceny práce na 1 deň je 4,58 USD. Z tohto dôvodu narastá aj počet migrantov smerujúcich do USA. Pracovný trh sa vyznačuje určitými špecifikami, v službách pracuje až 61,7 %, v priemysle 24,3 %, v poľnohospodárstve 13,5 % aktívneho obyvateľstva. V sektore cestovného ruchu pracuje cca 3,254 mil. zamestnancov, čo predstavuje 7,3% celkovej pracovnej sily. [Ministerstvo zahraničných vecí SR 2014]

Typickým obchodnými spoločnosťami v Mexiku sú: akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným. V prípade pôsobenia dcérskych spoločností nadnárodných korporácií sa vyžaduje registrácia danej spoločnosti. Z hľadiska štruktúry pôsobí v Mexiku značné množstvo stredných a malých podnikov vo vlastníctve mexičanov. Mexická vláda zavádza opatrenia pre malé a stredné podniky na podporu a rozvoj podnikania. Typickým prvkom malých a stredných podnikov je, že pôsobia na národnej úrovni a nezapájajú sa do cezhraničného podnikania. [Milošovičová, P. 2015] Daňový systém je podobný ako v iných štátoch, avšak výška daní je rozdielna. Výška dane z príjmov právnických osôb je 30%. Osobitosťou je, že počas prvého roku od svojho vzniku je obchodná spoločnosť oslobodená od platenia daní. Na výrobky a služby sa vzťahuje 16% daň z pridanej hodnoty. Aj v tomto prípade existujú výnimky, kedy sú od tejto dane oslobodené všetky zdravotnícke služby, základné potraviny zdravotnícke potreby, knihy, noviny a časopisy. Dnešný globalizovaný svet má podobu mnohých kultúrnych spoločenstiev, ktoré nežijú izolovane, naopak, dochádza ku stretu kultúr, pričom každá má svoje špecifiká a odlišnosti. [Milošovičová, P. 2013] Mexická kultúra sa vyznačuje určitými špecifikami spojenými s tradíciami, zvykmi a domorodými jazykmi pôvodného obyvateľstva, na zachovanie ktorých vynakladá mexická exekutíva nemalé finančné prostriedky zo štátneho rozpočtu. Postavenie žien v Mexiku nemožno považovať za uspokojivé. Starostlivosť o deti a o iných členov rodiny zabezpečujú v dôsledku pretrvávajúcich rodových stereotypov naďalej prevažne ženy. Síce sa postavenie žien podstatne zlepšilo, aj naďalej patria k skupine nezamestnaných a znevýhodnených. Dôvodom nezamestnanosti žien je ich životný štýl a vzdelanie. Stále pretrvávajú aj výrazné rozdiely v platom ohodnotení žien a mužov.

ZÁVER

V nadväznosti na všeobecný proces globalizácie aj v Mexiku došlo k prehlbovaniu medzinárodnej spolupráce a začali sa aplikovať nové nástroje rozvoja investičných vzťahov. Tento proces bol sprevádzaný liberalizáciou pohybu tovaru, osôb, kapitálu a zároveň aj rastom konkurenčného prostredia. Mexiko je štátom s veľkým ekonomickým potenciálom, s bohatými surovinovými zdrojmi, ale aj s bohatou kultúrou a históriou. Liberalizovaný trh napomáha rozvoju hospodárskych vzťahov a zároveň podporuje aj prílev zahraničných investícií. Nevýhodou Mexika je nedobudovaná infraštruktúra, a preto v súčasnosti kladie vláda dôraz na budovanie ciest a na regionálny rozvoj. Cestovný ruch napomáha devízovému hospodárstvu, pretože príjmy z neho sú zdrojom devíz. V rámci obchodného styku sa zachovávajú konzervatívne obchodné väzby a obchodníci sú nie vždy otvorení konkurencii. Mexická vláda sa snaží prostredníctvom motivačných ekonomických a finančných nástrojov podporovať investície do podnikania s cieľom posilňovať konkurencieschopnosť. Konkurenčnou výhodou Mexika je aj politická stabilita a dostupnosť výrobných faktorov (práca, pôda, kapitál).

LITERATÚRA

1. I.Fello Marciás, C.Estado y desarrollo económico: México 1920 - 2007. México: UNAM, Facultad de Economía, 2008, ISBN 978-607-14-0204-2
2. Gutelman, M.: Capitalismo y reforma agraria en México. México: Edit. Era, 1974. ISBN 958-411-098-7
3. Kunz Ficke, S.: Historia económica general de México de la colonia a nuestros días. México: Colegio de México, Secretaría de Economía, 2010. ISBN 989-23-1263-9
4. Milošovičová, P.(2013): Medzikultúrne vzdelávanie budúcich manažérov na Fakulte managementu UK v globalizovanom a multikultúrnem svete. In: Globalizácia a jej sociálno- ekonomické dôsledky 2013, Žilina :ŽU, s.448-456 (článok v zborníku z konferencie)
5. Milošovičová, P. : Pomoc de minimis poskytovaná na Slovensku, 2015, In Udržiteľný rozvoj VI. –30 let od Schengenskej úmluvy aneb Evropa bez hranic. České Budějovice Vysoká škola regionálnych štúdií (článok v zborníku z konferencie)
6. Schneiderová, J.: Mexická revoluce 1910-1917 a její vliv na společenské a státní zřízení v Mexiku".in: Právněhistorické studie 24. Praha 1981. s. 191-204.
7. Ministerstvo zahraničných vecí SR : Ekonomické informácie o teritóriách – Mexiko.[http://www.foreign.gov.sk/servlet/content?MT=/App/WCM/main.nsf/vw_ByID/ID_57EEB7CE2CE83054C1257B25002FFA73_SK&OpenDocument=Y&LANG=SK&MENU=podnikajme_v_zahraniciekonomicke_informacie_podla_krajiny&SHOW=suvissiacerilohy&TG=BlankMaster&URL=/App/WCM/karta_statov.nsf/\(vw_ByID\)/ID_DAE938C553934CAC125707A004260CD\[cit.4.3.2015\]](http://www.foreign.gov.sk/servlet/content?MT=/App/WCM/main.nsf/vw_ByID/ID_57EEB7CE2CE83054C1257B25002FFA73_SK&OpenDocument=Y&LANG=SK&MENU=podnikajme_v_zahraniciekonomicke_informacie_podla_krajiny&SHOW=suvissiacerilohy&TG=BlankMaster&URL=/App/WCM/karta_statov.nsf/(vw_ByID)/ID_DAE938C553934CAC125707A004260CD[cit.4.3.2015])

KONTAKT

PhDr. Jana Bakytová, PhD.
Filozofická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave
Gondova 2
Bratislava
jana.bakytova@phil.uniba.sk

RECENZOVALA: doc. JUDr. Daniela Nováčková, PhD.

MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH

Príspevok predkladá erudovaný prehľad teoreticky vymedzených trendov v predmetnej oblasti. Cenným je, že orientáciou aplikácie v oblasti územnej samosprávy. Prezentované názory argumentačne viaže na realizované empirické výskumy čím charakterizuje reálny stav.

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV – NOVÉ TRENDY A VÝZVY V KONTEXTE ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Príspevok je zameraný na nové trendy a výzvy v riadení ľudských zdrojov v kontexte územnej samosprávy, ktoré majú vplyv aj na kvalitu verejnej politiky. Jej cieľom je zhodnotiť situáciu v uplatňovaní nových personálnych trendov v týchto subjektoch, nájsť silné stránky, pomenovať problémy a načrtnúť spôsoby ich riešenia v komunálnej politike.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: riadenie ľudských zdrojov, personálne trendy, územná samospráva, personálna administratíva

ABSTRACT: The paper is focused on new trends and challenges in human resources management in the context of local self-government that have an impact on the quality of public policy. Its aim is to assess the situation in the implementation of new HR trends in these subjects, to find strengths, identify the problems and outline ways of their solving in local politics.

KEY WORDS: human resources management, personnel trends, local self-government, personnel administration

ÚVOD

Súčasný trendy vo svete manažmentu súvisia s procesmi globalizácie, s rýchlymi zmenami makroprostredia, s jeho dynamikou a turbulentnosťou, ale aj s technologickým pokrokom, inováciami, zmenou životného štýlu obyvateľov a pod. Objavujú sa nové nástroje a metódy, umožňujúce aktívne sa zapájať a pružne reagovať na všetky nové príležitosti, ale aj hrozby, ktoré neustále prichádzajú. Riadenie ľudských zdrojov ako jedna z hlavných funkcií manažmentu je práve jednou z oblastí, kde sa tieto zmeny prejavujú najmarkantnejšie.

Verejná správa je sférou, ktorá bola v oblasti riadenia ľudských zdrojov spájaná s určitými formálnymi a striktnými stanovenými princípmi ich riadenia a dlhé roky existovala táto oblasť manažmentu v ponímaní personálnej agendy alebo administratívy. Reformy verejnej správy na jednej strane, ale aj zvyšujúce sa nároky občanov ako zákazníkov na poskytované služby kladú na manažment organizácií verejnej správy vyššie nároky aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tieto nároky vyplývajú z potreby zmeneného pohľadu a vnímania zamestnancov, prístupu k nim, zmeny zmýšľania a predstavujú teda výraznú kvalitatívnu zmenu, pôsobiacu

na systémy riadenia a ovplyvňujúcu v konečnom dôsledku aj celkovú kvalitu verejnej správy a tým aj verejnej politiky.

Uvedené skutočnosti nás viedli k realizácii prieskumu o využívaní nových trendov v riadení ľudských zdrojov vo verejnej správe. Naším cieľom bolo zhodnotiť situáciu v ich uplatňovaní v rámci územnej samosprávy, nájsť silné stránky a pomenovať problémy s načrtnutím spôsobu ich riešenia. Predkladaný príspevok vzhľadom na jeho obmedzený rozsah prezentuje časť získaných výsledkov o uvedenej problematike.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Riadenie ľudských zdrojov je pojem, ktorý sa používa len niekoľko rokov a sociálno-politický vývoj spoločnosti poukazuje na kvalitatívne zmeny v jeho ponímaní. Problematikou riadenia ľudských zdrojov v zmysle jeho vývoja, posunu vo vnímaní a nových trendov sa zaoberajú mnohí autori. Zoslovenských uvedieme autorky Joniaková, Blšťáková (2013), zaoberajúce sa trendmi v odmeňovaní i pripravenosťou slovenských organizácií na riadenie novej generácie zamestnancov. Autorky Antalová (2011), Kachaňáková (2011) sa venujú oblasti podnikovej kultúry a jej vzťahu s riadením ľudských zdrojov. Trendy v riadení ľudských zdrojov z pohľadu aktuálnych problémov trhu práce skúma Košta (2011). Majtán (2009), Suntingerová (2010) sa zaoberajú tvorivosťou v riadení ľudských zdrojov. Z českých autorov sa venujú uvedenej problematike Lubasová (2001), Adamcová (2014), Dvořáková (2007, 2012), Hroník (2007), Koubek (2004, 2007). Na personálnu oblasť vo verejnej správe je zameraná skupina autorov Pomahač a Vidláková (2002), Wright a Němec (2003), Heger (2005), Hendrych (2003). Riadenie ľudských zdrojov v kontexte manažérskej funkcie a nového pohľadu na túto funkciu analyzujú Veber (2009) a Stýblo (2008). Čiastkové trendy popisujú Franková (2011) a Hospodářová (2008), venujúce sa kreativitě a kreatívnemu manažmentu. Horváthová (2011) popisuje talent manažment. Kouřim (2014) analyzuje vzťah organizačnej kultúry a organizačných hodnôt. Zahraniční autori dopĺňajú široké zastúpenie slovenských a českých odborníkov v riadení ľudských zdrojov. Významní sú Armstrong (2007), Foot a Hook (2005), Ulrich (2009), Werner a Desimone (2011). Capelli (2000) sa venuje talent manažmentu a Hartz (2003) osobitne skúma trend „job revolution“. Organizačnej kultúre a vedeniu vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov je venovaný výskum Scheina (1993), ale aj Snella a Bohlandera (2012).

Všetci vyššie uvedení autori analyzujú predmetnú problematiku a ponúkajú svoje názory na riadenie ľudských zdrojov a zmeny, neustále vznikajúce v tejto dôležitej manažérskej funkcii. Uvedené zmeny výrazne ovplyvňujú metódy, nástroje a spôsoby, ktorými sa prezentovaná funkcia riadenia v praxi realizuje.

Ak by sa preniesli do širšej makroekonomickej roviny a európskeho, ale aj svetového priestoru, otázka pružnosti a reakcie na zmeny na trhu práce je v centre pozornosti v súvislosti s riešením problémov ako je zvyšujúca sa miera nezamestnanosti či nezamestnanostl-dhodobá. V kontexte Lisabonskej stratégie a stratégie Európa 2020 bol zadefinovaný koncept tzv. flexiistoty, ktorý sa snaží všetky uvedené problémy súvisiace s flexibilitou a zároveň istotou na trhu práce riešiť a ktorý je založený práve na uplatňovaní nových flexibilných foriem zamestnávania.

Základom zmien v riadení ľudských zdrojov sú trendy vo svete práce a zmeny celospoločenského sociálneho a demografického prostredia.

Medzi najdôležitejšie faktory, vyplývajúce zo sociálno-politického vývoja spoločnosti a prejavujúce sa v nutnosti uplatňovať nové trendy v riadení ľudských zdrojov môžeme zaradiť:

- globalizáciu a globálny trh práce,
- voľný pohyb pracovných síl,
- globálnu krízu a jej následky,
- ekonomické trendy,
- technologický pokrok,
- sociálne a demografické zmeny,
- spoločenské faktory.

Riadenie ľudských zdrojov má za úlohu vnímať tieto tendencie, poznávať svojich interných zákazníkov a formovať svoje postavenie v organizácii tak, aby bolo plnohodnotným partnerom v plnení strategických cieľov organizácie. Ako vidíme, koncentrácia dôrazu spočíva na vonkajších faktoroch formovania a fungovania pracovnej sily a ich vplyve na personálne činnosti vo vnútri organizácie. Je potrebné zdôrazniť, že nie všetky zmeny pôsobia priamo na riadenie ľudských zdrojov vo verejnom sektore. Niektoré z nich sa ich dotýkajú len sprostredkovane cez podnikateľský sektor. Obidva sektory však v ekonomike pôsobia ako spojené nádoby, preto zmeny v jednom z nich sa prejavujú následne zmenami v ostatných sektoroch.

RIADENIE LUDSKÝCH ZDROJOV VO VEREJNEJ SPRÁVE

Verejná správa je jedným z nástrojov pre dosahovanie rôzne vymedzených funkcií štátu alebo samosprávneho územného celku. Jej zamestnancami sú úradníci, resp. iní zamestnanci, ktorí predstavujú významný prvok kvality verejnej správy v zmysle zákonnosti, súladu s potrebami občanov či inými podobami kvality. Počas vývoja verejnej správy sa neustále do popredia pretláčajú isté protichodné názory, keď sa buď legislatívne alebo rôzne interné dokumenty snažia riešiť situácie, kde neexistuje optimálne riešenie. Podľa Hendrycha ide o dilemy, ktoré sa týkajú:

- uplatnenia prvkov demokracie a efektivity,
- politiky a správy, pričom oddelenie personálneho riadenia od politického patrí podľa autora k základným princípom demokratickej verejnej správy,
- požiadavky stability a pružnosti v dôsledku striedania politikov, ale aj rezortizmu, izolovanosti a pod. (Hendrych, 2003).

Všetky uvedené prvky ovplyvňujú manažérske funkcie vo verejnej správe a vytvárajú z tohto dôvodu určité špecifiká. Občania, ktorým sú poskytované verejné služby, sa v modernom ponímaní stávajú zákazníkmi, resp. klientmi. Vyžadujú rýchle, dostupné a kvalitné služby, pretože odvádzajú dane, a nepriamo si za ne platia. Poskytovateľom služieb sú všetci zamestnanci verejnej správy, ktorí sa tak stávajú výrazným determinantom hodnotenia konkrétnej organizácie i celého verejného sektora. Preto si zvyšovanie kvality verejných služieb nemožno predstaviť bez vzdelaných, prispôsobivých, empatických, a na druhej strane výkonovo orientovaných a motivovaných zamestnancov verejnej správy.

Špecifik riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe je veľa. Uvedieme niektoré z nich.

Verejná správa je charakteristická všeobecne rigidným systémom usporiadania vzťahov, ktoré majú za následok skôr nepružné riadenie. K tomu sa pripája množstvo neprehľadných pravidiel, normatívny systém riadenia, ktorý opäť neprispieva k pružnej implementácii zmien a rýchlej reakcii na potreby zákazníkov. S takouto organizačnou štruktúrou priamo súvisí neochota zamestnancov prejavovať vlastnú iniciatívu, kreativitu a prispôbovať sa zmenám. Výrazný je politický aspekt, napr. politické rozloženie síl a iné vplyvy politického prostredia, politické stanovenie potrieb a pod. Pre verejný sektor je charakteristické ako jedna

zo zásad verejného rozhodovania transparentnosť a verejná prezentácia, preto veľký vplyv naň majú tlač a médiá, ktoré v záujme občanov sledujú výkon predstaviteľov v akejkoľvek organizácii verejnej správy. K uvedenému sa pripája občianska kontrola, verejná mienka, verejný záujem (Wright, Nemec, 2003).

Organizačná štruktúra je zväčša tradičná funkcionálna, ktorá podľa odborníkov v teórii riadenia nevyhovuje súčasným podmienkam. Zamestnanci, ktorí sú do útvarov združovaní na základe funkčnej príslušnosti, sú špecificky zameraní, úzko profilovaní a nie sú schopní pružne reagovať na rýchlo sa meniace podmienky prostredia. S touto skutočnosťou súvisí následne nízke delegovanie, vyššia miera centralizácie, nižšia miera spolupráce medzi jednotlivými funkčnými oblasťami, ktoré pracujú v podstate oddelene. Nedostatky takýchto typov organizačných štruktúr úradov vyúsťujú do závažných aspektov ako je zdĺhavosť, prílišná opatrnosť, vysoký stupeň autoritatívneho štýlu vedenia, neefektívna komunikácia pri rozhodovaní a pod. s dôsledkami na konečných zákazníkov.

TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V ďalšom texte poukážeme na nové trendy v riadení ľudských zdrojov, ktoré sa začínajú objavovať a využívať v niektorých organizáciách. Sú reakciou na zmeny, ktoré sa dejú nielen na trhu práce, ale v celej spoločnosti. Uvedené trendy sa pokúsime aplikovať na verejný sektor, aj keď mnohé z nich sa zrodili v podnikateľskom sektore.

Neustále čítame a mnohí odborníci sa pripájajú k názorom o potrebe a nevyhnutnosti strategického zamerania riadenia ľudských zdrojov a prechodu od operatívneho ku strategickému prístupu. Ďalšími tzv. prechodmi od určitého zaužívaného postupu k novému sú podľa Ulricha *prechod od:*

- „kvalitatívneho ku kvantitatívnemu,
- dozoru k partnerstvu,
- krátkodobého k dlhodobému,
- administratívneho ku konzultatívnemu,
- zamerania na vnútorné záležitosti k zameraniu na vonkajšie záležitosti a zákazníka,
- reaktívneho k proaktívnemu,
- zamerania na činnosť k zameraniu na riešenia“ (Ulrich, 2009, s. 44).

Tieto prechody boli popísané v mnohých publikáciách o riadení ľudských zdrojov. Spomenieme napr. autorov Snell, Bohlander (2012) či Werner, Desimone (2011), ktorí apelujú na nové tendencie v personálnom riadení. Samozrejme súhlasíme a prikláňame sa k uvedeným názorom, avšak práve model zmiešaných rolí poukazuje na skutočnosť, že vyššie uvedené prechody by boli určitým zjednodušením podstaty riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Jeho podstatou je teda potreba jednoty všetkých uvedených čiastkových aspektov – teda zmiešaných rolí personálnych útvarov, ktoré v sebe kumulujú všetky vyššie uvedené aspekty. Aj keď je napr. dôležitý aspekt strategický, personalisti musia plniť aj operatívne úlohy a rovnako to je pri ostatných posunoch v ponímaní práce personálneho útvaru. Obzvlášť sú tieto skutočnosti dôležité vo verejnom sektore, kde riadenie ľudských zdrojov má určité špecifiká a práve zmiešaný model ich dokáže plne pokryť.

Ďalšími významnými prvkami v modernom riadení ľudských zdrojov sú (Hartz, 2003):

- job revolution
- job families,
- podnikateľský princíp,
- tímová práca (Veber, 2009).

Okrem spomenutých trendov je významnou aj participácia zamestnancov na tvorbe organizačných hodnôt, ktorá je súčasťou celkového trendu zvyšovania participácie zamestnancov na riadení organizácie. Táto užšie vymedzená oblasť je vo veľmi blízkom vzťahu s organizačnou kultúrou, ktorá je nepochybne výrazným faktorom, ovplyvňujúcim úspešnosť akejkoľvek organizácie. Uvedený trend je skôr vyzdvihovaný personalistami z praxe, ktorí prišli s návrhom, že pri rozhodovaní o tom, či prevezmú určité organizačné hodnoty alebo sa ponechajú na zamestnancoch, aby si sami určili, aké hodnoty vo svojej práci preferujú, uprednostňujú práve druhú možnosť. Cestu automatického preberania hodnôt, resp. nalinkovania hodnôt z vyšších pozícií neuznávajú. Naopak volia spôsob „začať na zelenej lúke“ (Kouřim, 2014).

Riadenie talentov alebo talent manažment je jedným zo súčasných trendov v riadení ľudských zdrojov. Podľa Horváthovej sa organizácie pri hľadaní talentov zameriavali skôr na externé zdroje pracovných síl namiesto ich čerpania z vlastných radov (Horváthová, 2011).

Výkonové odmeňovanie je v súčasnosti považované za jeden z najsilnejších a najvýraznejších trendov v oblasti odmeňovania, o ktorom sa masívne diskutuje v teoretickej obci i medzi praktikmi.

V dôsledku vonkajšieho vývoja a z toho odvodených reforiem, ktoré neustále prebiehajú, sú nútené aj organizácie verejného sektora rozmyšľať o znižovaní nákladov a hľadať vhodné formy, ktoré by obmedzili nepríjemné situácie napr. v podobe prepúšťania a boli by efektívne tak z pohľadu zamestnávateľa ako aj zamestnanca. Zo všeobecného pohľadu je možné nazerať na alternatívne formy zamestnávania ako na nástroj prispôsobovania, vyrovňovania ponuky a dopytu na trhu práce, ako na nástroj zladovania záujmov zamestnávateľov i zamestnancov. Pre zamestnávateľa má flexibilita zamestnávania predovšetkým ekonomický obsah, pretože sa zameriava na otázky znižovania mzdových nákladov. Má však aj ďalšie príčiny. Podľa Kociánovej zamestnávateľia vnímajú flexibilitu ako možnosť úpravy pracovnej doby a ako možnosť pružnej reakcie na prípadné neočakávané situácie. Pre zamestnanca má flexibilita hlavne sociálny rozmer, spojený s úpravou pracovnej doby (Kociánová, 2012).

V odbornej literatúre sa stretávame s nasledovnými typmi alternatívnych pracovných úväzkov:

- „dohoda o vykonaní práce,
- dohoda o pracovnej činnosti,
- skrátený (čiastočný) úväzok,
- flexibilná (pružná) pracovná doba,
- flexibilný začiatok a koniec pracovného dňa,
- stlačený pracovný týždeň – pracovník odpracuje týždennú pracovnú dobu za menej dní,
- víkendová práca,
- dištančná práca – práca z domova na plný alebo čiastočný úväzok,
- práca na diaľku – môže byť vykonávaná z domova alebo mimo neho,
- zdieľanie pracovného miesta – dvaja alebo viacerí pracovníci sa delia o prácu na jednom pracovnom mieste,
- career break,
- práca na dobu určitú,
- práca na živnostenský list“ (Kociánová, 2012, s. 109).

Prevláda názor, že v riadení ľudských zdrojov v územnej samospráve dominuje tradičný prístup k ich riadeniu, založený prevažne na administratívnej personálnej činnosti. V rámci

prieskumu sme sa pokúsili zistiť, či názory širokej odbornej verejnosti z komunálnej politiky sú totožné s existujúcim spôsobom personálneho riadenia v kontexte územnej samosprávy.

VÝSKUM PERSONÁLNYCH TRENDOV V ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVE

Prieskum zameraný na nové trendy v riadení ľudských zdrojov bol realizovaný v podmienkach územnej samosprávy SR, ktorá je tvorená obcami a vyššími územnými celkami (VÚC). Ústava SR a príslušná legislatíva garantujú týmto územným a správnym celkom samostatnosť v podobe právnej subjektivity jednotiek územnej samosprávy.

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

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

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

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

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

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

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

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

Pre obmedzený rozsah príspevku sa budeme venovať zodpovedaniu na prvú a tretiu výskumnú otázku, nakoľko riešenie druhej je rozsiahle a vyžaduje samostatný priestor.

ZAČLENENIE ÚTVARU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Organizačná štruktúra úradu na úrovni samospráv nie je pevne stanovená a každý úrad sám rozhoduje o svojej organizačnej skladbe a v rámci nej o začlenení personálneho útvaru. Postavenie personálneho útvaru v príslušnom úrade by z tohto pohľadu nemalo byť významné. Predsa len podľa nášho názoru indikuje určitý status tejto skupiny činností v systéme riadenia organizácie ako celku. Personálne procesy majú prepojenie na celý systém riadenia, preto jeho zaradenie v organizačnej štruktúre je dôležitým ukazovateľom kvality manažmentu aj aktérov komunálnej politiky a ich inovačných snáh.

V skúmanej vzorke sme preto zisťovali začlenenie personálnych útvarov v rámci organizačnej štruktúry.

Pri samosprávnych krajoch sú personálne útvary zaradené do odboru kancelárie riaditeľa ako personálne oddelenie, riadenie ľudských zdrojov, riadenie ľudských zdrojov a miezd, riadenie ľudských zdrojov a odmeňovania. Na jeho čele je vedúci oddelenia, ktorý riadi od troch do piatich pracovníkov - referentov s vymedzenými funkciami – personalista, odborný referent práce a miezd, odborný referent pre personálne, vzdelávacie činnosti a pod. Náplňou týchto oddelení je bežná personálne administratíva, súvisiaca s pracovným pomerom, odmeňovaním a vzdelávaním. Podľa interných materiálov Nitrianskeho samosprávneho kraja uvádzame náplň práce oddelenia Riadenia ľudských zdrojov a PAM na Úrade NSK, ktorá je však na všetkých úradoch VÚC obdobná:

- evidencia žiadostí o prijatie do pracovného pomeru,
- prijímanie zamestnancov do pracovného pomeru a vybavovanie nástupných náležitostí,
- uzatváranie pracovnoprávných vzťahov, zabezpečovanie zmien v pracovnoprávných vzťahov počas trvania pracovného pomeru,
- vybavovanie náležitostí súvisiacich so skončením pracovného pomeru,
- v spolupráci s príslušnými vedúcimi odborov zaradenie zamestnancov do platových tried a platových stupňov v súlade s platnou legislatívou,
- vystavovanie dokladov pre úradné účely,
- vedenie osobnej agendy zamestnancov,
- spracovanie dochádzky zamestnancov,
- príprava podkladov pre výpočet miezd zamestnancov, posudzovanie, výpočet a sledovanie nároku na dovolenku, sledovanie čerpania pracovného voľna, práce nadčas a čerpania náhradného voľna v súlade s platnou legislatívou,
- zabezpečovanie vzdelávacej činnosti zamestnancov, vrátane evidencie účasti na seminároch, školeniach a ďalších vzdelávacích aktivitách,
- príprava podkladov vyhlásených výberových konaní na vedúce pracovné miesta v súlade s pracovným poriadkom,
- spracovávanie prehľadov a výkazov v personálnej a mzdovej oblasti,

- príprava návrhu rozpočtu za oddelenie riadenia ľudských zdrojov,
- vedenie osobnej agendy riaditeľov zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC,
- príprava podkladov vyhlásených výberových konaní na výber riaditeľov zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti VÚC,
- vedenie a spracovávanie celkovej mzdovej agendy zamestnancov,
- spracovávanie odmien poslancov zastupiteľstva a členov komisií zastupiteľstva.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že útvary riadenia ľudských zdrojov nemajú v rámci úradov samosprávnych krajov také postavenie, aké by si zaslúžili vzhľadom na nutnosť posunu v ich riadení od operatívneho k strategickému riadeniu. Na úradoch nie je vytvorený odbor v rámci strednej úrovne riadenia, ktorý by takéto záležitosti zabezpečoval komplexne pre celú organizáciu. Personálne oddelenia sú zamerané hlavne na bežnú personálnu administratívu, ktorú realizujú pracovníci – personálni referenti na čele s vedúcim oddelenia, ktorý nie je súčasťou vrcholového manažmentu úradu.

Na druhej strane v prípade niektorých miest rastie postavenie personálnych útvarov v systéme ich riadenia. Domnievame sa, že je to v prípade takých úradov, kde personalistika a mzdy sú začlenené priamo pod úsek prednostu úradu.

Existencia a začlenenie personálneho oddelenia svedčí o istom význame, ktorý si udržiava tento úsek v organizácii, avšak nie je smerodajným ukazovateľom, svedčiacim o jeho strategickej orientácii. Preto sú dôležité charakteristiky personálneho útvaru, a to, či ide skôr o tradičné personálne oddelenie ako oddelenie personálnej administratívy alebo o moderný personálny útvar, resp. útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorý v sebe zahŕňa okrem tradičnej personálnej práce aj ostatné inovatívne faktory v zmysle posunu k strategickému riadeniu, k partnerstvu, k externému prostrediu a zákazníkov, k proaktívnemu konaniu a zameraniu na riešenia. Preto sme ďalšiu časť dotazníka venovali analýze, resp. posúdeniu súčasnej kvality personálneho útvaru a personálnej práce.

TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVE

Naším zámerom bolo preskúmať, aké konkrétne trendy využívajú organizácie územnej samosprávy pri riadení ľudských zdrojov. Preto sme sa ich v dotazníku pýtali na uvedenú skutočnosť otázkou, v rámci ktorej boli ponúknuté nasledovné možnosti trendov:

- participácia a angažovanosť zamestnancov na riadení,
- partnerstvo,
- podnikateľský prístup,
- talent manažment,
- práca na dobu určitú,
- skrátený (čiastočný) úväzok,
- flexibilná (pružná) pracovná doba,
- stlačený pracovný týždeň – pracovník odpracuje týždennú pracovnú dobu za menej dní,
- víkendová práca,
- dištančná práca – práca z domova na plný alebo čiastočný úväzok,
- práca na diaľku – môže byť vykonávaná z domova alebo mimo neho,
- zdieľanie pracovného miesta – dvaja alebo viacerí pracovníci sa delia o prácu na jednom pracovnom mieste,
- dohoda o vykonaní práce,
- dohoda o pracovnej činnosti,

- práca na živnostenský list,
- výkonové odmeňovanie,
- iné.

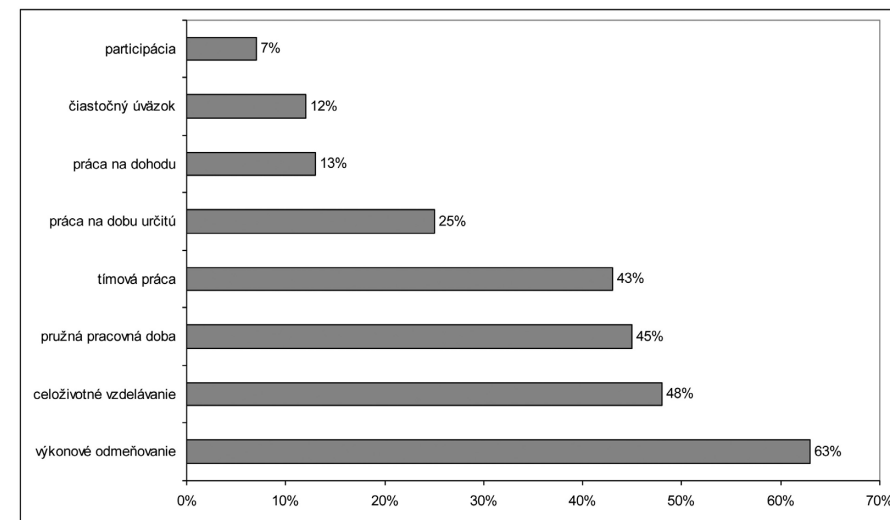
Respondenti v položke iné mohli uviesť vlastné názory a postrehy vo svojej organizácii. Výsledky analýzy sú znázornené v grafe 1.

Je zrejmé, že respondenti najčastejšie využívajú výkonové odmeňovanie ako trend v riadení zamestnancov. Až 63 % úradov uviedlo túto skutočnosť. Takmer polovica opýtaných uvádzala v položke iné celoživotné vzdelávanie, ktoré sme zaradili podľa odpovedí do trendov personálneho riadenia, aj keď si myslíme, že vzdelávanie je bežnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov a jednou z jeho hlavných funkcií, ktoré sú bežne vykonávané v rámci administratívnej personálnej agendy. Vyššie percentuálne zastúpenie dosiahli ešte pružná pracovná doba a tímová práca, ktorú si organizácie uvádzali v položke iné ako vlastný návrh nového trendu v personálnom riadení. Vo veľmi malej miere je využívaná participácia zamestnancov na riadení, ako aj práca na čiastočný úväzok a dohodu. Štvrtina opýtaných využíva prácu na dobu určitú.

V grafe 2 sú znázornené rozdiely medzi VÚC a mestami v skúmanej vzorke. Najväčšie rozdiely boli zistené pri pružnej pracovnej dobe a celoživotnom vzdelávaní, kde tieto skutočnosti uviedli všetky analyzované VÚC, pričom mestá len približne v 40 %. Z grafu je ďalej zrejmé, že takmer vo všetkých trendoch, okrem výkonového odmeňovania, bola jasná prevaha ich zastúpenia vo VÚC oproti mestám.

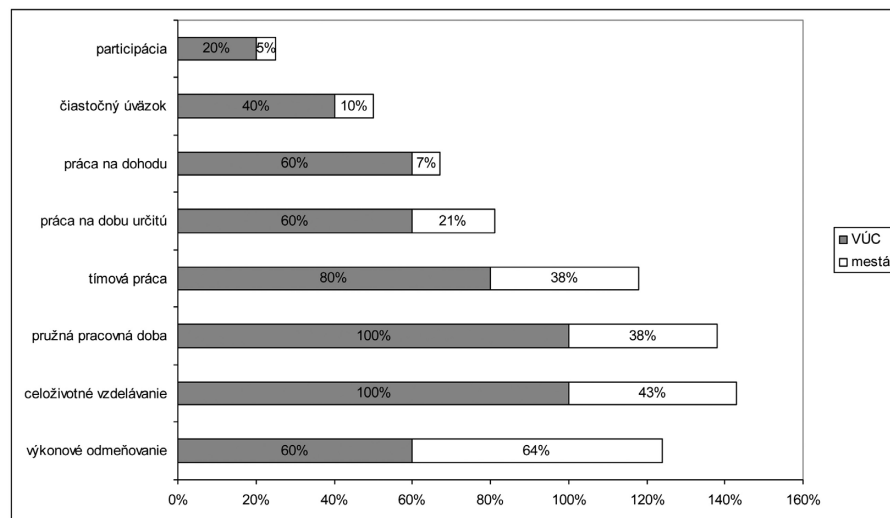
V poslednej otázke sme boli zvedaví na názor vedúcich personalistov, čo bude kľúčom k úspechu organizácie v budúcom období v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Otázka bola otvorená a respondenti mohli voľne vyjadriť svoj názor na danú oblasť. Odpovede sú znázornené na grafe 3.

Graf 1 Využívané trendy v riadení ľudských zdrojov v skúmaných organizáciách



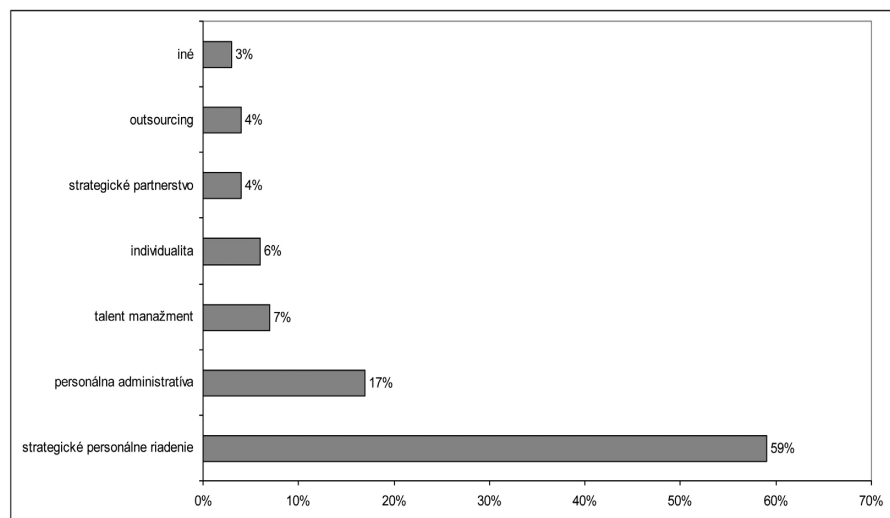
Prameň: Vlastné spracovanie.

Graf 2 Využívané trendy v riadení ľudských zdrojov v členení na VÚC a mestá



Prameň: Vlastné spracovanie.

Graf 3 Personalistika v budúcom období



Prameň: Vlastné spracovanie.

Postrehy personalistov boli zaujímavé. Takmer 59 % vidia útvary riadenia ľudských zdrojov v budúcnosti zamerané viac na strategické riadenie. 17 % odpovedí sa týkalo oblasti

skvalitňovania klasickej personálnej práce. Mnohí sa domnievajú, že personálne útvary robia dobrú prácu, keď prezentujú svoju hodnotu úradu. Tak ako pre ostatných zamestnancov platí, že by sa mali zamerať predovšetkým na schopnosti, s pomocou ktorých môžu svoj výkon či pridanú hodnotu podstatne zvýšiť, tak aj pre personalistov je veľmi dôležitá schopnosť správne koncipovať, zdokonaľovať aj riadiť personálne procesy. Ešte vyšší príspevok personalistov ku zvýšeniu výkonu organizácie spočíva aj v schopnosti pomáhať nadriadeným pri riešení každodenných problémov spojených s riadením ich spolupracovníkov.

7 % odpovedí sa týkalo rozvoja talent manažmentu, čo bolo pre nás prekvapivé. Personalisti deklarovali, že zavedenie najúčinnnejšej stratégie talent manažmentu bude kľúčom ku zvyšovaniu kvality práce úradu. 6 % odpovedí sa týkalo zamerania na ľudí ako osobnosti. Personalisti tvrdia, že kľúčom k modernizácii práce s ľudským kapitálom je individualita. Dôvodom je nielen prezentácia akéhosi rešpektu k zamestnancom ako k ľuďom, ktorých potreby zamestnávateľa vnímajú, ale aj skutočnosť, že ide najlepší spôsob, ako diverzifikovať a spružniť pracovisko prirodzenou cestou. Personalisti uviedli pri rozhovoroch, že problémom slovenského trhu práce nie je ani nepružný zákonník práce či malá podpora flexibilných foriem práce zo strany štátu. Najväčším problémom je nechuť a lahostajnosť robiť veci inak a jednoduchšie. Organizácie radšej bez rozmyšľania realizujú rôzne pilotné projekty, zavedú najbežnejšie formy flexibilných úväzkov a potom, keď ich nikto nevyužíva, tak ich označia za neúspešné. Jednoduchšie by bolo viac sa pýtať zamestnancov, premýšľať nad ich potrebami a až potom niečo plošne zavádzať. Ponúknuť zamestnancom individuálnu starostlivosť dokáže zatiaľ len málo zamestnávateľov.

Strategické partnerstvo medzi líniovými manažermi a personalistami deklarovali ako budúcnosť personálneho riadenia 4 % respondentov. Ďalej sa vyskytli aj odpovede ako outsourcing personálnych činností (4%) a rôznorodé odpovede v nízkom zastúpení sme zaradili pod iné (napr. participácia zamestnancov, informačné technológie, vzdelávanie a pod.).

Respondenti uviedli ako víziu budúcnosti vzdelávanie a znalostné organizácie. Spokojnosť občanov, ktorí sú klientmi úradov, je kľúčovým ukazovateľom v hodnotení práce verejnej správy. Zlepšiť úroveň poskytovaných služieb a kvalifikáciu svojich zamestnancov môžu úrady a inštitúcie prostredníctvom rôznych odborných školení a vzdelávacích kurzov. Vzdelávanie zamestnancov vo verejnej správe preto vnímajú opýtaní ako veľmi dôležité, lebo táto oblasť poskytuje služby občanom a prostredníctvom nej si občania vytvárajú svoje názory na fungovanie spoločnosti ako takej. Personalisti argumentovali tým, že vzdelávanie je nevyhnutné hlavne v dobe, keď verejná správa prichádza s elektronizáciou procesov s cieľom priblížiť úrady občanovi a skvalitniť a zefektívniť prácu úradníkov.

ZÁVER

Úroveň riadenia ľudských zdrojov je na úradoch rozdielna. Tieto rozdiely sú v niektorých aspektoch málo významné, inde však môžu byť pomerne výrazné. Veľký vplyv na riadenie ľudských zdrojov má organizačná kultúra, pričom každý úrad ju má svoju, jedinečnú a má iné predstavy o tom, ako by personálny útvar mal vyzeráť, ktoré činnosti by mal realizovať. Výrazný vplyv má však aj vedenie úradu a mesta, resp. kraja. Hlavne v tom, do akej miery pripisuje personálnemu riadeniu význam a do akej miery je presvedčený o jeho prínose pre organizáciu. Personálny útvar by mal mať nielen určitú mieru autority, ale aj dôveru ľudí na úrade.

Jednou z pozitívnych stránok je kvalitná personálna administratíva. Personálna administratíva je ponímaná ako tradičná úloha personálnych útvarov a býva často podceňovaná. Myslíme si, že mnohé útvary v súčasnosti, ktoré vykonávajú „personálnu infraštruktúru“ efek-

tívne, pridávajú svojmu úradu hodnotu. Stávajú sa akýmisi správcami tejto infraštruktúry a expertmi v danej oblasti. Zabezpečujú, aby všetky personálne činnosti boli vykonávané nielen účinným a efektívnym spôsobom, ale aj inovatívne.

Trend výkonového odmeňovania je ďalšou silnou stránkou personálnych procesov. Výkonové odmeňovanie sa stalo akýmsi kľúčovým pojmom moderného prístupu k odmeňovaniu.

Aj keď samosprávne kraje predstavujú veľké úrady s rozsiahlou organizačnou štruktúrou, predsa nie je personálnej práci prisudzovaný taký význam, ktorý jej patrí. Doteraz neexistujú na úradoch odborné útvary (odborníci), ktoré by sa komplexne zaoberali problematikou riadenia ľudských zdrojov. Personalisti sa zameriavajú skôr na pasívnu úlohu pri rozpracovaní stratégie celého úradu na personálnu oblasť a nevystupujú v aktívnej pozícii, teda pri tvorbe stratégie. Personalisti by mali dôslednejšie presadzovať diskusie o organizačných záležitostiach ešte predtým, ako je o stratégiách rozhodnuté.

Medzi deklarovanými trendmi v personálnom riadení má veľmi nízke zastúpenie participácia. Spoluúčasť zamestnancov na rozhodovacích procesoch v organizácii môže mať rozličné formy od hmotnej po nehmotnú participáciu a práve túto veľmi málo využívajú aj napriek jej výhodám a prínosom skúmanej úrady. Tento trend však veľmi úzko súvisí so samotnou organizačnou kultúrou.

Tak ako celá verejná správa v súčasnosti prechádza procesom neustálych reforiem, tak aj riadenie ľudských zdrojov musí reagovať na tieto zmeny a adekvátne sa im prispôbovať. V tomto ponímaní je však úloha personálneho riadenia tradičnou. Je dôležité, aby aj v oblasti verejnej správy personálne útvary preberali na seba nové roly, ktoré by znamenali nielen reakciu a prispôbovanie sa zmenám, ale personalisti by tieto zmeny iniciovali, boli by proaktívni a zabezpečovali by ich dôslednú implementáciu v zmysle formovania organizačnej kultúry, ktorá je pri zavádzaní zmien najdôležitejším faktorom úspešnosti.

Reforme verejnej správy na Slovensku bola totiž po dlhú dobu vytýkaná absencia systému riadenia ľudských zdrojov ako takého. Personálna práca bola a bohužiaľ v mnohých subjektoch aj je skôr len personálnou administratívou. S týmto nedostatkom bola často kritizovaná aj neexistencia systému vzdelávania pracovníkov verejnej správy a mnohé iné nedostatky v oblasti personálneho riadenia. Na úrovni systémovej, teda v rámci legislatívnych úprav dochádza k určitým krokom, ktoré znamenajú snahu sflexibilniť aj túto oblasť ekonomiky, predsa len mnoho krokov musí urobiť samotná organizácia a to tak, aby plne dokázala využívať pracovný potenciál svojich zamestnancov, hľadať nové, účinnejšie formy ich rozvoja pre zvýšenie kvality riadenia.

LITERATÚRA

- [1]. ADAMCOVÁ, K. 2014. Den práce odkudkoliv. Zaměstnanci řady firem pracují odjinud než z kanceláře. [online]. [cit.03.11.2014]. Dostupné na internete: http://ihned.cz/c3-21214750-000000_d-21214750-000000_d-21214750-zajima-nas-jak-lide-cti-firemni-hodnoty.
- [2]. ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3]. ANTALOVÁ, M. 2011. Ľudské zdroje a personálny manažment. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [4]. CAPELLI, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. In Harvard Business Review, 2000, 78(1), 103-111. ISSN 00178012.

- [5]. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. Management lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6]. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7]. FOOT, M. – HOOK, C. 2005. Personalistika. Brno : CP Books a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8]. FRANKOVÁ, E. 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha : Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [9]. HARTZ, P. 2003. Job revolution. Nové trendy ve světě práce. Praha : Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067-8.
- [10]. HEGER, V. 2005. Solidní nejistota. In Veřejná správa, 2005, č. 1/2, s. 3. ISSN 0027-8009.
- [11]. HENDRYCH, D. et al. 2003. Správní právo - obecná část. /5. rozšířené vydání, Praha : C.H.Beck, 2003, 822 s. ISBN 80-7179-442-2.
- [12]. HORVÁTHOVÁ, P. 2011. Talent management. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [13]. HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. Kreativní management v praxi. Praha : Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [14]. HRONÍK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [15]. JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2013. Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov. In Ekonomika a manažment. Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. Bratislava : EU v Bratislave, 2013, roč. X, č. 1/2013, s. 66 – 80. ISSN 1336-3301.
- [16]. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2011. Personálny manažment. Bratislava : IURA Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [17]. KOCIÁNOVÁ, 2012. Personální řízení – Východiska a vývoj. Praha : Grada Publishing, 2012, 149 s. ISBN 9788024732695.
- [18]. KOŠTA, J. a kol. 2011. Aktuálne problémy trhu práce v Slovenskej republike po vstupe do Európskej menovej únie. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2011. 282 s. ISBN 978-80-7144-190-8.
- [19]. KOUBEK, J. 2004. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2004. 288 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [20]. KOUBEK, J. 2007. Některé nejnovější tendence v řízení lidských zdrojů v Evropě. In HRM and Ergonomics, 2/2007, ISSN 1337-087.
- [21]. KOUŘIM, V. 2014. Zajímá nás jak lidé ctí firemní hodnoty. [online]. [cit.03.11.2014]. Dostupné na internete: http://ihned.cz/c3-21214750-000000_d-21214750-000000_d-21214750-zajima-nas-jak-lide-cti-firemni-hodnoty.
- [22]. LUBASOVÁ, A. 2001. Personální analýza, plánování a strategie (manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia). Brno: Masarykova univerzita, 2001. 132 s.
- [23]. MAJTÁN, M. a kol. 2009. Manažment. 5. dopln. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-10-7.
- [24]. SCHEIN, E. H. 2006. Organizational culture and Leadership. John Wiley & Sons, 2006. 464 s. ISBN 9780787985059.
- [25]. SNELL, S. – BOHLANDER, G. 2012. Managing Human Resources. Cengage Learning, 2012. 832 s. ISBN 1111532826.

- [26]. STÝBLO, J. 2008. Management současný a budoucí. Praha : Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [27]. SUNTINGEROVÁ, L. 2010. Kreativita v manažmente. Bratislava : Sprint dva, 2010. 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
- [28]. ULRICH, D. 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [29]. VEBER, J. a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [30]. WERNER, J. – DESIMONE, R. 2011. Human Resource Development. Cengage Learning, 2011. 688 s. ISBN 9780538480994.
- [31]. WRIGHT, G. – NEMEC, J. 2003. Management veřejné správy. Teorie a praxe. Praha : Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 808611970X.

KONTAKT

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

RECENZOVAL: Ing. Peter Čiernik

V našej súčasnosti sa čoraz viac využíva v podnikovej praxi postup (BSC) t.j. Balanced Scorecard. Použitie tohto postupu má viacero variant i účelových použití v manažmente. V predložennom príspevku je prehľadný pohľad o tomto postupe v dôležitej kategórii, a to pri meraní výkonnosti.

MERANIE VÝKONNOSTI PRÍSTUPOM BALANCED SCORECARD

doc. Ing. Katarína TEPLICKÁ, PhD., Ing. Michal DAUBNER

ABSTRAKT: Výkonnosť v podnikaní je dnes témou rôznych štúdií, ktoré sa zaoberajú otázkami hľadania vhodných indexov a kritérií merania výkonnosti podniku. V tomto príspevku budeme prezentovať myšlienky niektorých autorov, ktorí sa zaoberali výkonnosťou v podnikoch a poukážeme na prístup Balanced Scorecard ako jeden z možných nástrojov merania výkonnosti podniku. Pre dosahovanie strategických cieľov podniku je dôležité poznať ukazovatele, prostredníctvom ktorých je možné riadiť plnenie podnikových cieľov a dosiahnuť plnenie podnikovej poslania a stratégie. Z tohto pohľadu je nevyhnutné zamerať sa na riadenie výkonnosti orientovanej na strategické ciele podniku, ktoré je možné riadiť aj pomocou prístupu Balanced Scorecard.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: výkonnosť, efektívnosť, zisk, stratégia, cieľ, vízia, proces, aktivita, index, ukazovateľ.

ABSTRACT: Performance of business is today theme of study, which is dealt with questions about searching suitable indexes of performance measuring. In this contribution we present ideas of some authors, who dealt with performance of business and we disassemble access of Balanced Scorecard as one of possible tools of performance measurement of business. To achieve business aims today is important to know indexes, through which it is possible to control the filling of business aims and to reach filling policy and strategy of business. It is inevitable to focus business performance management on strategic control, for which we can also use the method Balanced Scorecard.

KEY WORDS: performance management, efficiency, profit, strategy, target, vision, process, activity, index, indicator.

ÚVOD

Teória prináša rôznorodé definície pojmu **výkonnosť** v rôznych oblastiach. +Lebas a Euske (2002) nazerať na výkonnosť ako na dnešný výkon, ktorý vedie k zajtrajším merateľným výstupom. Podľa Haubera (2002) pojem výkonnosť opisuje prínos špecifických systémov (organizačné jednotky, zamestnanci a procesy) k dosiahnutiu a overeniu podnikových cieľov. Taktiež uvádza, že na výkonnosť vplyvajú stanovené ciele, ktoré sa budú porovnávať so skutočnosťou, obdobie, za ktoré budú porovnávané a objekt, s ktorým sa budú porovnávať. Gruning (2002) chápe výkonnosť ako schopnosť organizácie dosiahnuť stanovené ciele resp. naplniť očakávania, pričom výkonnosť závisí od výsledkov a stanovených cieľov. Wettstein (2002) chápe výkonnosť ako stupeň uspokojenia okolia podniku, ktoré ho ovplyvňuje.

Krause (2005) opisuje výkonnosť taktiež z hľadiska dosiahnutia cieľov a uvádza, že výkonnosť je spravidla vymedzená prostredníctvom viacdimeznionálneho súboru kritérií a zdrojom výkonnosti sú činnosti účastníkov v podnikových procesoch. Wagner (2009) definuje všeobecne výkonnosť ako „charakteristiku, ktorá popisuje spôsob resp. priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania tejto činnosti. Interpretácia tejto charakteristiky predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanovenej kriteriálnej škály“.

Väčšina dostupných definícií sa zhoduje na potrebe existencie cieľa a úrovne jeho dosiahnutia a na základe tohto prístupu môžeme výkonnosť zovšeobecniť do definície, ktorá prezentuje výkonnosť ako charakteristiku na dosiahnutie stanovených úloh a cieľov, pričom úroveň ich splnenia je určená na základe merania a následného porovnávania výsledkov so známymi štandardami za určité sledované obdobie. Pod známymi štandardami myslíme napríklad efektívnosť využitia zdrojov na splnenie cieľa, dosiahnuté výsledky v odvetví resp. u konkurencie, alebo výsledky minulých období.

Neely et al. (2003) uvádza, že pojem meranie výkonnosti je často diskutovanou témou, ale nie tak často definovanou. Aj napriek zlepšeniu v tejto oblasti, je tento výrok stále aktuálny. Meranie výkonnosti sa pritom definuje ako proces kvantifikácie efektívnosti a účinnosti určitej akcie, pričom uvádza, že definícia napriek svojej presnosti nevyjadruje úplne to, čo je v rámci literatúry označované pojmom meranie výkonnosti, pričom uvádza štyri základné znaky merania výkonnosti.

1. Meranie výkonnosti využíva viacdimeznionálny súbor meradiel výkonnosti. Obsahuje viacero finančných i nefinančných, interných i externých resp. výkonnostných i výsledkových meradiel výkonnosti.
2. Meranie výkonnosti nepôsobí izolovane, ale je prepojené so stratégiou.
3. Meranie výkonnosti má dopad na prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Na základe zistených výsledkov dochádza k určitým opatreniam, ktoré vplyvajú na osoby alebo skupiny vo vnútri podniku. Meranie výkonnosti je preto súčasťou plánovacieho a kontrolného systému meraného podniku.
4. Meranie výkonnosti je používané na zhodnotenie dopadu podnikových činností na prostredie podniku, ako sú zákazníci, zamestnanci, či verejnosť.

Na základe uvedených znakov môžeme určiť postavenie merania výkonnosti v podniku. Každý úspešný podnik by mal mať zadefinované poslanie, víziu a vyznávať určité hodnoty. Na základe nich môže stanoviť vhodnú podnikovú stratégiu. Zo stratégie následne vyplývajú strategické ciele podniku. Bez stanovenia vhodných cieľov by podnik stagnoval a nerozvíjal by svoje aktivity správnym smerom. S dosiahnutím cieľov súvisia následne určité konkrétne podnikové procesy, aktivity resp. činnosti. Aby podnik na konci sledovaného obdobia vedel, či boli stanovené ciele skutočne dosiahnuté, je potrebné ich merať. Na základe nameraných výsledkov vie následne podnik naplánovať svoju stratégiu na ďalšie obdobie a s ňou spojené ciele a procesy, kontrolovať ich priebeh, prijať dôležité opatrenia na zlepšenie výkonnosti, alebo prepojiť výsledky výkonnosti na odmeňovací systém zamestnancov podniku.



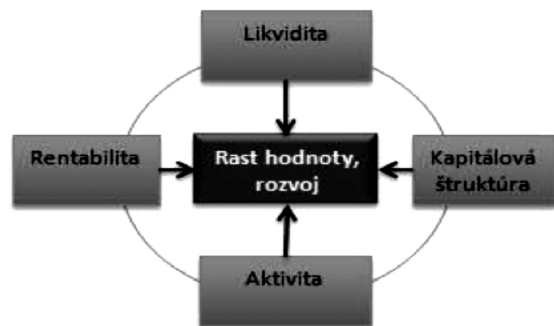
Obr. 1: Postavenie merania a riadenia výkonnosti v podniku.

Zdroj: vlastný.

Neexistuje univerzálny spôsob, ako merať a riadiť výkonnosť, ktorý by bol aplikovateľný v každom podniku. Rovnaká metóda použitá úspešne v jednom podniku nemusí byť úspešná v inom, hoci aj podobnom podniku. Jedným z najuniverzálnejších nástrojov na meranie a riadenie výkonnosti je metóda Balanced Scorecard, ktorá od svojho vzniku v roku 1992 prešla viacerými zmenami. Jej prednosťou je najmä skutočnosť, že dáva podniku určitú voľnosť pri skladbe použitých ukazovateľov, avšak musia byť dodržané viaceré zásady, bez ktorých táto metóda môže zlyhať.

1. BALANCED SCORECARD – METÓDA MERANIA VÝKONNOSTI PODNIKOV

Balanced Scorecard meria výkonnosť podniku pomocou štyroch vyvážených perspektív: Finančnej perspektívy, Zákazníckej perspektívy, Perspektívy interných podnikových procesov, Perspektívy učenia sa a rastu. Perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi všetkými meradlami. Neexistuje matematický teorém, ktorý by dokazoval, že práve štyri perspektívy sú nutné a postačujúce. Sú podniky, ktoré používajú viac alebo menej ako štyri perspektívy a to podľa okolností v danom odvetví a v závislosti od ich stratégie. BSC je strategický nástroj merania výkonnosti podnikov, ktorý prepája víziu podniku cez merateľné aktivity s orientáciou na hodnoty, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu podniku, zvyšujú efektívnosť podniku a konkurenčnú schopnosť podniku. Kľúčovou úlohou BSC je prepojenie podnikových cieľov s jednotlivými meradlami, ukazovateľmi výkonnosti podnikových procesov, aktivít, zákazníkov a pod.



Obr. 2: Finančná perspektíva. [11]

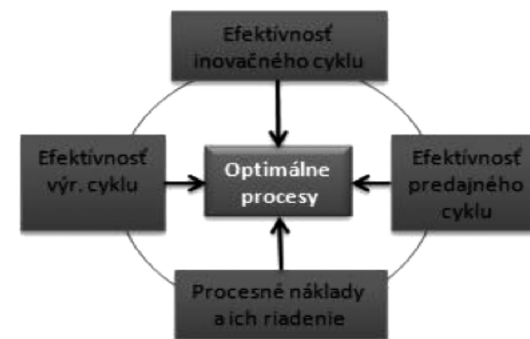
BSC zachováva finančnú perspektívu, pretože finančné meradlá sú dôležité pre sumariáciu ľahko merateľných ekonomických dôsledkov už realizovaných akcií. Meradlá finančnej výkonnosti ukazujú, kedy zavedenie a následná realizácia stratégie podniku vedie k zásadným zlepšeniam. Tvorba BSC by mala v strategických podnikateľských jednotkách viesť k prepojeniu ich finančných zámerov s celopodnikovou stratégiou. Mnoho podnikov používa rovnaké finančné ciele pre všetky svoje divízie a podnikateľské jednotky. Finančné ciele a meradlá zohrávajú dvojakú úlohu: definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a na druhej strane slúžia k zhodnoteniu cieľov a meradiel všetkých ostatných perspektív BSC. Využívanie finančnej perspektívy je aplikovateľné aj v nákladovom riadení, kde sa hodnotia náklady ako meradlá pre dosahovanie strategických cieľov podniku. Finančná perspektíva BSC umožňuje manažmentu definovať nielen metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnikanie z dlhodobého hľadiska úspešné, ale tiež premenné, dôležité pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôsobiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii. Súčasťou finančnej perspektívy je riadenie rizika a sledovanie finančných cieľov životného cyklu výrobkov.



Obr. 3: Zákaznícka perspektíva. [11]

Zákaznícka perspektíva umožňuje manažérom formulovať stratégiu orientovanú na zákazníka a trh, ktorá zaisť vysokú budúcu finančnú návratnosť. V zákazníckej perspektíve BSC

manažéri identifikujú zákaznícke a trhové segmenty, v ktorých budú podnikat' a meradlá výkonnosti podnikateľskej jednotky v týchto cieľových segmentoch. Postavenie nákladov v oblasti zákazníckej perspektívy je dôležité z hľadiska udržania si strategickej pozície na trhu ako aj vybudovanie si dominantného postavenia. Jednou z možností, ktoré rieši zákaznícka perspektíva sú náklady na kvalitu produktu a náklady na propagáciu výrobkov a služieb.



Obr. 4: Perspektíva interných podnikových procesov. [11]

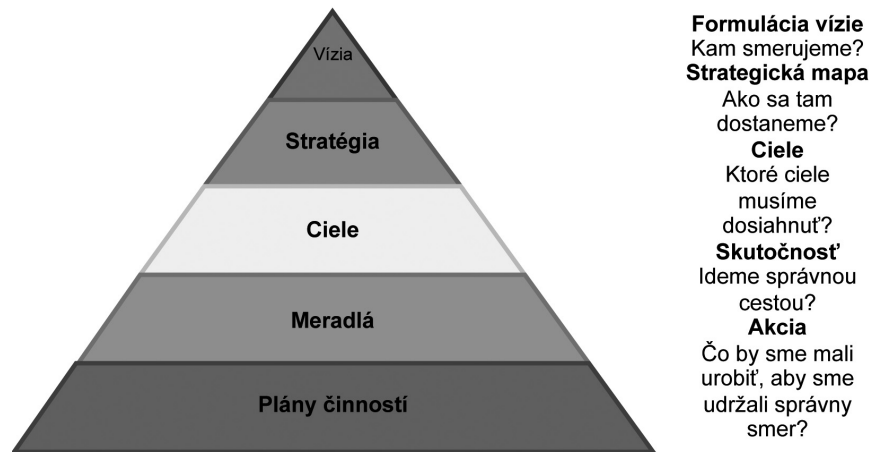
V perspektíve interných podnikových procesov manažéri zisťujú kritické interné procesy, v ktorých podnik musí dosahovať vynikajúce výsledky. Tieto procesy podnikateľskej jednotke umožňujú poskytovať hodnotové výhody, ktoré zákazníkov zaujímajú a pomôžu si ich udržať, naplniť finančné očakávania akcionárov. Meradlá interných procesov sa zaoberajú prístupmi, ktoré majú najväčší vplyv na spokojnosť zákazníkov a na dosiahnutie finančných cieľov. Pre BSC sa odporúča, aby manažéri definovali úplný interný hodnotový reťazec. Základný model hodnotového reťazca môže byť však len šablónou, ktorá zahŕňa základné procesy podniku t.j. inovačný a prevádzkový proces. Pre vypracovanie mapy interných podnikových procesov je nevyhnutné konkrétny proces rozanalyzovať do detailov t.j. určiť postupnosť činností, ktoré tvoria daný proces a ich vzájomné väzby. Tento spôsob sa v praxi udomácnil a nazýva sa procesný manažment.



Obr. 5: Perspektíva učenia a rastu - potenciál rastu. [11]

Ciele v perspektíve učenia a rastu vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohli byť dosiahnuté ciele v troch predchádzajúcich perspektívach. Podnik musí investovať do rekvalifikácie zamestnancov, zlepšovať informačné technológie a systémy, zdokonaľovať podnikové procesy a rutinné postupy. Výstup perspektívy učenia a rastu je orientovaný na zabezpečenie spokojnosti zamestnancov, udržanie si vysoko odborných zamestnancov ako aj zvyšovanie produktivity zamestnancov. Tri základné oblasti perspektívy učenia a rastu predstavujú schopnosti zamestnancov, schopnosti informačného systému, motiváciu, delegovanie právomocí a angažovanosť. Hybné sily BSC v stratégii učenia a rastu zahŕňajú kompetencie zamestnancov, technologickú infraštruktúru ako aj pracovné prostredie zamestnanca. Absencia konkrétnych meradiel znamená príležitosť pre budúci rozvoj zamestnaneckých, systémových a podnikových meraní, ktoré budú úzko prepojené so stratégiou podniku.

Robert S. Kaplan a David P. Norton uviedli Balanced Scorecard (BSC, „bilančná kartička“) ako nový, prevratný systém merania výkonnosti v roku 1992 článkom v Harvard Business Review. BSC vychádza z predstavy, že podnikovú stratégiu treba vytýčiť v pojmoch, ktoré sú zrozumiteľné a podľa ktorých sa dá orientovať. Systém BSC sa používa na to, aby sa jasnejšie definovali strategické predstavy ako rast, spokojnosť zákazníka a kvalita. Kartička (=scorecard) s presným popisom podnikovej stratégie potom slúži ako organizačný rámec pre manažérske rozhodnutia. Základnou myšlienkou BSC je sústrediť pozornosť podniku na kvantifikátory, meradlá výkonnosti, ktoré sú dôležité zo strategického hľadiska. Celá filozofia BSC je založená na strategickom prístupe. (Obr.6)



Obr. 6: Prístup merania výkonnosti Balanced Scorecard. [11, 8]

2. MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV

Správna voľba, implementovanie a pochopenie ukazovateľov výkonnosti môže byť často kľúčové pri správnom meraní výkonnosti podniku. Samsonowa (2012) upozorňuje na rozdiel medzi pojmami meradlo, metrika, ukazovateľ výkonnosti a kľúčový ukazovateľ výkonnosti. (Tab.1)

Pojem	Definícia
Meradlo	Kvantifikovaná hodnota
Metrika	Metrika dáva do meradla do určitého kontextu. Kontext je daný predmetom, ktorý definuje jednotku merania s referenčnou jednotkou.
Ukazovateľ výkonnosti	Pomocná metrika, ktorá čiastočne reflektuje výkonnosť organizačnej jednotky.
Kľúčový ukazovateľ výkonnosti	Ukazovateľ výkonnosti, ktorý je považovaný manažmentom za najviac vypovedajúci a/alebo najkritickejší ukazovateľ výkonnosti. Každý podnik má viac kritických ukazovateľov výkonnosti.

Tab. 1: Definície meradiel výkonnosti. [9]

Niven (2002) uvádza, že podľa štúdie až 27 % respondentov uvádza neschopnosť definovať a stotožniť sa s ukazovateľmi výkonnosti ako jednu z najčastejších bariér v implementácii systémov na meranie výkonnosti. Neely et al. (2003) definuje ukazovateľ výkonnosti ako metriku používanú na kvantifikáciu efektívnosti a/alebo účinnosti určitej akcie, pričom efektívnosť znamená rozsah naplnenia požiadaviek zákazníka a účinnosť znamená, do akej miery sú hospodárne využité zdroje pri určitej úrovni uspokojenia zákazníka. Kellen (2003) definuje ukazovatele výkonnosti ako kvantitatívne hodnoty, ktoré môžu byť použité pre potreby porovnávania, pričom ich možno porovnávať navzájom po určitom období, resp. so stanovenou cieľovou hodnotou, alebo môžu byť hodnotené v súvislosti s inými ukazovateľmi. Cheerskul (2010) definuje ukazovateľ výkonnosti ako „metriku používanú na kvantifikáciu efektívnosti a účinnosti podnikovej stratégie. Vyjadrujú ich finančné a nefinančné informácie, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie a manažérske konanie.“ Každý podnik by sa nemal zamerať len na jeden typ ukazovateľov. Je dôležité, aby podnik okrem finančných ukazovateľov, ktoré sa zameriavajú na minulý stav využíval aj nefinančné ukazovatele, ktoré môžu mať predikčnú schopnosť pre budúcnosť podniku. Podnik by ich nemal používať príliš veľa, ale mal by sa zamerať len na tie, ktoré sú pre správne vyhodnotenie výkonnosti naozaj dôležité. Mali by vychádzať zo stratégie a cieľov podniku a mal by byť medzi nimi vzájomný súvis, vďaka čomu získajú lepšiu vypovedaciu resp. informačnú hodnotu. Kellen (2003) uvádza, že na ukazovatele výkonnosti môžeme nazerať z viacerých hľadísk. (Tab.2)

Objektívne ukazovatele	Subjektívne ukazovatele
Hmotné ukazovatele	Nehmotné ukazovatele
Výsledkové (lagging) ukazovatele	Výkonnostné (leading) ukazovatele
Kompletné ukazovatele Finančné ukazovatele	Nekompletné ukazovatele Nefinančné ukazovatele

Tab. 2: Pohľady na ukazovatele výkonnosti. Zdroj: Kellen (2003)

Objektívne ukazovatele sú na rozdiel od subjektívnych ukazovateľov merané presne a nezávisle, a zároveň sú overiteľné. Hmotné ukazovatele, ktoré sa dajú získať z informačného systému podniku, ako finančný stav podniku, úroveň zásob, počet pracovníkov, alebo produktivitu, zatiaľ čo nehmotné ukazovatele merajú mieru kreativity, inovácií alebo vzdelanosti. Výsledkové ukazovatele prinášajú obraz o minulých výkonoch podniku, zatiaľ čo výkonnostné pomáhajú predpovedať budúci vývoj výkonnosti podniku. Kompletne ukazovatele, na rozdiel od nekompletných, zachytávajú všetky dosiahnuté relevantné atribúty. Finančné ukazovatele analyzujú finančné výkazy a dávajú obraz o finančnom zdraví podniku. Nefinančné ukazovatele sa využívajú na meranie procesov, zamestnancov alebo zákazníkov.

Celkový výstup BSC by mal sledovať už spomínané finančné ukazovatele podniku, na základe ktorých hodnotíme výkonnosť podniku. Výsledkom celkového prístupu BSC je finančný efekt, ktorý možno očakávať v podniku vo forme optimálnych výstupných hodnôt, ako sú disponibilný zisk, výška celkových nákladov podniku, výška realizovaných tržieb, produktivita práce, efektívnosť využívania výrobných faktorov apod. Aby sa splnili všetky očakávania zákazníka a boli splnené aj finančné ukazovatele podniku je potrebné implementovať systém BSC v podniku od úrovne interných podnikových procesov. Efektívnosť a hospodárnosť podniku sa prejavuje v ukazovateľoch, ktoré na jednej strane vytvárajú zisk a na strane druhej vyjadrujú účinnosť a úspornosť vynakladaných výrobných faktorov v podniku. Aby sme mohli zabezpečiť efektívnosť a hospodárnosť, musíme vedieť optimalizovať ukazovatele, ktoré ich vyjadrujú. A tu sa otvára otázka pre manažérov - Ktoré ukazovatele budeme optimalizovať? Ako budeme hodnotiť výkonnosť nášho podniku? Odpoveďou na tieto otázky by mohol byť aj systém hodnotenia výkonnosti podniku Balanced Scorecard. Tento systém vychádza z filozofie štyroch perspektív – finančnej, zákazníckej, interných podnikových procesov, procesov učenia sa a rastu, ktoré popisujú všetky firemné procesy. Hlavný význam tejto filozofie hodnotenia výkonnosti podniku spočíva v odhaľovaní zásadných nedostatkov v globálnom ponímaní a hľadanie prostriedkov zlepšovania vzniknutých nedostatkov. Všetky hodnotiace ukazovatele v rámci hodnotenia výkonnosti podniku môžu byť zhrnuté do mapy perspektív, ktorá zohľadňuje všetky merateľné ukazovatele, nie len finančné ukazovatele podniku. (Tab.3)

Finančná perspektíva	Zákaznícka perspektíva
Cash flow – peňažné toky	Počet nových zákazníkov
ROI – návratnosť investícií	Ukazovateľ kvality servisných služieb
VH - výsledok hospodárenia podniku	Celkové náklady na reklamu
ROCE – výnosnosť použitého kapitálu	Vývoj predajnej ceny
ROE – výnosnosť majetku	Spokojnosť zákazníkov
EVA- ekonomická pridaná hodnota	Segmentácia trhu zákazníkov
ZM- zisková marža	Ukazovateľ kvality výrobkov
Perspektíva interných procesov	Perspektíva učenia sa a rastu
Efektívnosť výrobných kapacít	Miera investícií do vzdelávania
Počet podnikových aktivít	Absencie pracovníkov
Ukazovateľ počtu nehôd	Kariérny postup pracovníkov
Ochrana životného prostredia	Fluktuácia pracovníkov

Tab. 3: Meradlá výkonnosti pre prístup BSC.[12]

ZÁVER

Výkonnosť podnikov je dnes posudzovaná z viacerých pohľadov. Dôraz sa kladie nie len na meranie finančných ukazovateľov výkonnosti podniku, ale predovšetkým na nefinančné ukazovatele výkonnosti podniku. Tento prístup prezentuje aj metodika Nortona a Kaplana – metóda Balanced Scorecard. Prostredníctvom tohto prístupu je možné kontrolovať splnenie vízie, stratégie a cieľov podniku meraním ukazovateľov výkonnosti. Výhodou tohto prístupu je orientácia na podnikové procesy, orientácia na zákazníka a orientácia na zamestnanca podniku. Ukazovatele výkonnosti sú dôležitým meradlom efektívnosti, hospodárnosti, produktivity podnikových činností a procesov, prostredníctvom ktorých podnik získava určitú strategickú výhodu a tým možnosť uplatniť sa na trhu rozvíjajúcej sa konkurencie. Ak vieme podnikové procesy merať, vieme ich aj riadiť a ovplyvňovať ich vývoj. Balanced Scorecard je zároveň podporný prostriedok pre podnikový controlling, pretože umožňuje merať procesy a vyhodnocovať ich funkčnosť a spoľahlivosť.

LITERATÚRA

1. Gruning, M. *Performance-measurement-systeme – Messung und Steuerung von Unternehmensleistung*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden. 2002. ISBN 3824476827
2. Hauber R. *Performance measurement in der Forschung und Entwicklung*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden. 2002. ISBN 3824476509
3. CHEARSKUL, P. *An Empirical Investigation of Performance Measurement System Use and Organizational Performance*. 2010. [cit. 2012-10-18]. Dostupné na internete: http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-12212010194808/unrestricted/Chearskul_P_D_2010.pdf
4. Kellen, V. *Business Performance Measurement: At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualisation*. 2003. Dostupné na internete: <www.kellen.net>
5. Krause, O. *Performance management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden. 2006. ISBN 3835003402
6. Lebas, M., Euske, K.A *A conceptual and operational delineation of performance*. In: Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge University Press. 2002. ISBN 052180342X
7. Neely, A., Bourne, M., Mills, J.F., Platts, K.W. 2003. *Implementing performance measurement systems: a literature review*. In: International Journal of Business Performance Management, 5. pp. 1-24. ISSN 1368-4892
8. Potkány, M.: *Manažérske účtovníctvo ako podpora rozhodovania*. In: *Ekonomika a riadenie podnikov*, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen: TU Zvolen, 2002, s. 291-297. ISBN 80-228-1189-0.
9. Samsonowa, T. *Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry*. Physica-Verlag. 2012. ISBN 3790827614
10. Teplická, K.: *Odstraňovanie plytvania*. 2009. In: *Strojárstvo : strojárstvo extra*. Č. 9 (2009), s. 88/6-89/7. ISSN 1335-2938
11. Teplická, K.: *Optimalizácia nákladov pomocou Balance Scorecard*. 2010. In: *Zisk*. Č. 1 (2010), s. 52-54. - ISSN 1337-9151

12. Turisová, R., Kádárová, J.: *Performance measurement poorly structured of logistics processes*. 2011. In: *Doprava a logistika*. Mimoriadne č. 9 (2011), s. 342-349. ISSN 1451-107X
13. WAGNER, J.: *Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 strán. ISBN 978-80-247-2924-4
14. Wettstein, T. *Gesamtheitliches performance measurement – Vorgehensmodell und informations-technische Ausgestaltung*. 2002. Dostupné na internete: <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=WettsteinT.pdf&downloads.php?file=WettsteinT.pdf>

KONTAKT

doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.
Ústav zemských zdrojov, TU F BERG Košice
email: katarina.teplicka@tuke.sk

RECENZOVAL: doc. Ing. Milan Michalko, PhD.

Príspevok je súčasťou grantového projektu VEGA č. 1/0961/13 a projektu VEGA č.1/0669/13.

Z PROJEKTOV, PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH INŽINIEROV A ŠTUDENTOV

Predkladáme prezentáciu výsledkov výskumu zameraného na študentské talenty. Prihliada sa na viaceré aspekty a dospieva sa k určitému názoru, ako by to bolo žiaduce.

PRÁCA S TALENTOVANÝMI ŠTUDENTMI V AKADEMICKOM PROSTREDÍ

Ing. Šimon LUČENIČ - Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ÚVOD

Talent manažment ako časť riadenia ľudských zdrojov je pomerne mladé odvetvie zamerané prevažne na podnikovú prax. V dôsledku toho existuje priestor na skúmanie danej problematiky aj v akademickom prostredí. V zahraničí je tento proces relevantným odvetvím vyučovacieho procesu. Absencia výskumov v tejto oblasti na Slovensku vytvorila priestor pre podobný výskum v rámci predloženého príspevku.

Cieľom príspevku bolo zistiť, ako sa pracuje s talentom (talentovanými študentmi) v univerzitnom prostredí na vybranej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, identifikovať, v akej miere sa talent manažment v tomto prostredí využíva a porovnať vnímanie talent manažmentu na univerzite študentmi a učiteľmi.

Prieskum bol realizovaný dotazníkovou metódou. Keďže našim zámerom bolo porovnať to, ako vnímajú prácu s talentovanými študentmi učitelia i samotní študenti, vytvorili sme dva dotazníky – jeden bol určený študentom a druhý učiteľom. Výskumnú vzorku tvorilo 128 respondentov, z čoho bolo 100 študentov a 28 učiteľov. Návratnosť študentských dotazníkov bola na úrovni 77 percent a návratnosť dotazníkov určených pre učiteľov bola približne 93,5%.

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TALENT MANAŽMENTU

Talent manažment je dôležitou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Táto relatívne nová koncepcia riadenia talentov sa skladá z plánovania a rozvoja talentov. Zvyšovanie využitia talentovaných ľudí v podnikoch má v súčasnosti veľmi pozitívny vplyv na úspešnosť podnikov na trhu, zvyšuje ich konkurencieschopnosť a celkovú efektívnosť. Okrem toho pomáha podnikom zabezpečiť kvalifikovaných a kvalitných zamestnancov. Podľa Wellinsa, Smitha a Erkeru „sú si organizácie vedomé, že musia pristupovať k talentom ako k rozhodujúcim zdrojom na dosiahnutie najlepších možných výsledkov“[8].

Podľa Pedagogickej psychológie sa pojmom talent označuje „nadpriemerne nadaný jednotlivec dosahujúci výnimočné výkony v konkrétnych druhoch činností“[4]. M. Lukáč charakterizuje talent ako „kombináciu schopností, osobnostných vlastností a kvalifikačných znalostí a zručností zamestnanca obohatenú o potenciál ich ďalšieho rozvoja“[6]. Michaels, Handfield-Jones a Axelrod podobne definujú talent ako „súhrn osobnostných zručností, vedomostí, skúseností človeka, taktiež jeho inteligenciu, postoje a charakter.

Okrem týchto záležitostí zahŕňa aj schopnosť človeka učiť sa a rásť“[7]. Hoci pre pojmy talent a nadanie niektorí autori používajú rozličné formulácie, pre potreby tejto práce sme považovali tieto termíny za synonymá.

Pojem talent manažment sa začína používať až od roku 1997. V tomto roku spoločnosť McKinsey&Company publikovala štúdiu, kde poukázala na dôležitosť boja o talenty a za-definovala tento boj ako strategickú časť úspechu podniku v budúcnosti. Táto štúdia sa stala základom pre knihu *Vojna o talenty*, ktorá bola vydaná v roku 2001 autormi Michaels, Handfield-Jones a Axelrod a bližšie špecifikuje dôležitosť nového pohľadu na význam talentovaných ľudí pre podnik.

Podľa T. Davisa môžeme talent manažment opísať ako „nábor, rozvoj a udržiavanie jedincov, ktorí trvalo poskytujú vynikajúci výkon“[3]. Podobne M. Armstrong definuje riadenie talentov ako „súbor činností, ktoré majú za úlohu prilákať, udržať si, motivovať a rozvíjať talentovaných zamestnancov“[1]. Talent manažment môžeme teda definovať ako záväzok organizácie prijímať, udržať a rozvíjať tých najtalentovanejších a najkvalitnejších pracovníkov dostupných na pracovnom trhu. Skladá sa zo všetkých pracovných procesov a systémov, ktoré sa vzťahujú k zachovaniu a rozvoju kvalitnej pracovnej sily.

Proces talent manažmentu M. Effron a M. Ort rozdeľujú do troch základných fáz: „identifikácia a získanie talentov, rozvoj perspektívnych zamestnancov a udržanie talentovaných zamestnancov v podniku“[5]. Uvedení autori ďalej uvádzajú, že pri implementácii talent manažmentu v podnikoch sa využívajú nasledovné nástroje talent manažmentu: „riadenie výkonnosti, 360-stupňová spätná väzba, identifikácia talentov, plánovanie nástupníctva, prieskumy angažovanosti a kompetenčné modely“[5]. Talent manažment je v prvom rade investíciou do budúcnosti a pomáha zvýšiť dlhodobú hodnotu podniku pre investorov.

Pri aplikácii talent manažmentu **v akademickom prostredí** je nutné špecifikovať dva rôzne smery uplatnenia. Prvou oblasťou je talent manažment aplikovaný pre externé účely. Tento pozostáva z identifikácie talentu učiteľom a následne pri spolupráci s externými zamestnávateľmi posúva vybraného študenta učiteľ na pracovný pohovor alebo priamo do podnikovej praxe. V tej následne pracuje so študentom zamestnávateľ a práca učiteľa v procese talent manažmentu sa končí práve identifikáciou. Tento proces je adekvátnym ekvivalentom pre hľadanie zamestnancov prostredníctvom personálnych agentúr a ponúka širšie spektrum možností pri zaradení študenta do praxe na základe vyhotoveného profilu študenta učiteľom. Na rozdiel od tohto procesu je talent manažment v podnikovej praxi komplexnejší a nepočíta s odchodom talentu.

Aplikácia talent manažmentu na interné účely naopak znamená nielen identifikáciu talentu, ale aj následný rozvoj a snahu o udržanie študenta v akademickom prostredí. Tento postup akademického talent manažmentu sa najviac podobá na podnikovú prax. Je to spôsobené tým, že nedochádza k odlivu talentu a celý proces sa odohráva pod dohľadom jedného učiteľa, ktorý dokázal talent identifikovať a sám sa podieľa na jeho rozvoji. Výsledný cieľ takéhoto procesu je spoločný aj pre podnikovú prax, aj pre univerzitné prostredie, a to plánovanie nástupníctva a zvyšovanie kvality spolupracovníkov ako vedľajší aspekt rozvíjania talentu študenta resp. zamestnanca.

Vlastnosti, ktorými by mal disponovať učiteľ pri identifikácii talentov a širší strategický koncept talent manažmentu v univerzitnom prostredí rozpracovali vo svojej publikácii *Talent management in education* B. Davies a B.J. Davies. Autori talent manažment vnímajú ako „kritický faktor v rozvoji úspešných organizácií všetkého druhu, a je teda rovnako dôležitý

pre úspech škôl. Talent manažment prispieva k strategickým cieľom organizácie ako budovanie prostredia a tvorba súdržných tímov, ktoré sú kľúčovým faktorom pri posilňovaní vyučujúceho procesu. Dôležitým aspektom úspechu talent manažmentu v univerzitnom prostredí sú jeho predstavitelia, a teda učitelia, ktorí by mali byť flexibilní, schopní žiť s nejednoznačnosťou, schopní využiť príležitosti a zároveň byť majstri zmeny a inovácie“[2].

ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU U ŠTUDENTOV

V prvom dotazníku sme sa zamerali na získanie názoru študentov na priebeh vyučovacích hodín, ich skúsenosti s vyučujúcimi mimo prednášok a seminárov, formu vedenia ich diplomových či bakalárskych prác a v neposlednom rade na ich vlastnú iniciatívu v ďalšom rozvoji prípadnej akademickej kariéry.

Dotazník bol zostavený z 13 otázok, z toho 2 boli otvorené a v 11 mali respondenti na výber viaceré možnosti. Prvé štyri otázky dotazníka boli venované bližšej **charakteristike výskumnej vzorky**. Prieskum sa uskutočnil na vzorke 100 študentov, z čoho bolo 73 žien a 27 mužov. Štatisticky výraznejšie zastúpenie žien zodpovedá reálnemu zloženiu študentov na Fakulte podnikového manažmentu. Druhá otázka sa týkala veku respondentov. Veková štruktúra zodpovedala rozpätiu 22 až 26 rokov, teda je typická pre študentov vysokých škôl na Slovensku. Najväčší podiel v rámci vzorky respondentov tvorili študenti vo veku 23 rokov, až 48 percent. Druhou najväčšou skupinou z hľadiska veku boli študenti vo veku 24 rokov. Táto skupina tvorila 38% zo všetkých opýtaných. Zvyšných 14 percent respondentov deklarovalo iný vek. Otázka č.3 sa zameriavala na najvyššie dosiahnuté vzdelanie opýtaných. 100% respondentov uviedlo, že ich najvyššie dosiahnuté vzdelanie je 1. stupeň vysokoškolského štúdia ukončený bakalárskymi štátnicami a udelení titulom bakalár. Tento výsledok bol očakávaný keďže výber respondentov sa zameriaval najmä na študentov 1. a 2. ročníka druhého stupňa štúdia. Cieľom štvrtej otázky bolo zistiť, v ktorom ročníku respondenti aktuálne študujú. 14% respondentov tvorili študenti 1. ročníka druhého stupňa štúdia a zvyšných 86 percent študuje v 2. ročníku druhého stupňa štúdia.

V nasledujúcej fáze dotazníkového prieskumu sme otázky zamerali na konkrétne skúsenosti študentov s vyučujúcimi a skúsenosti s vyučovacím procesom.

Otázka č. 5 v znení: „**Aký je/bol postoj Vášho vedúceho pri vedení bakalárskej alebo diplomovej práce?**“ dokumentuje snahu o zistenie miery angažovanosti vyučujúceho na bakalárskej alebo diplomovej práci z pohľadu študenta. Pri stanovení predpokladu, že čím väčšiu voľnosť má študent, tým viac má priestor ukázať svoj vlastný talent, výsledky toho, ako vnímajú študenti spoluprácu so svojimi vedúcimi prác, je dobrým základom talent manažmentu. Až 52% študentov sa vyjadrilo, že učiteľ im pomáhal so zhromažďovaním literatúry a poskytoval im rôzne myšlienky a smery, ktorými by sa mohla práca uberať. Toto je základným prvkom snahy o rozvoj chápania problematiky študenta učiteľom.

29% respondentov odpovedalo na uvedenú otázku, že majú úplnú slobodu a štruktúra práce závisí na nich. Na tento jav sa dá nazerať z dvoch rôznych uhlov pohľadu. V prípade identifikácie systému práce študenta a vyhodnotenia, že voľnosť mu dáva priestor na seberealizáciu, je to adekvátny a relevantný prístup zo strany vedúceho. Pri tejto odpovedi ale musíme brať do úvahy aj možnosť, že niektorí študenti majú takúto voľnosť od vedúceho nedobrovoľne, a tá je teda spôsobená skôr nezaujmom ako správnou identifikáciou potrieb študenta. Tento jav by bolo nutné samostatne skúmať pri výskume vzťahu (inte-

rakcie) vedúcich bakalárskych alebo diplomových prác k študentom. Z hľadiska prieskumu talent manažmentu podávajú odpovede na túto otázku dôkaz o angažovanosti sa učiteľov, a teda o vytváraní priestoru na sebarealizáciu študentov.

19% študentov sa vyjadrilo, že učiteľ určuje formálnu aj obsahovú stránku práce a trvá na jej dodržiavaní. Až jedna pätina študentov je teda obmedzovaná v tom, akým smerom by sa ich práca mala uberať, a tak tu nevzniká priestor k hľadaniu špecifického talentu. Pri presnom plnení zadaných úloh síce môže učiteľ nájsť pracovitého študenta, ale len ťažko odhalí výnimočnosť niektorej z jeho vlastností.

Pri šiestej otázke **„Aký je/bol postoj Vašich učiteľov k vedeniu cvičení? (Ak ste sa stretli so všetkými prístupmi, uveďte ten, ktorý prevláda.)”** bolo zámerom zistiť, ako vnímajú študenti postoj učiteľov k vyučovaciemu procesu. Pri odhaľovaní talentu medzi študentmi je nevyhnutné spoznať ich myslenie. Pri tomto predpoklade je potrebné, aby učitelia mali čo možno najdlhší čas na spoznanie študenta a na základe úloh a jeho zapájania sa do vyučovania odhalili jeho talent. Prvým predpokladom k tomu, aby sa študent prejavil, je teda priestor na isté sebaaprezentovanie sa. Iba niečo vyššie tretina respondentov uviedla, že na väčšine vyučovacích hodín je priestor na komunikáciu. Deväť percent študentov odpovedalo na otázku v zmysle, že učitelia podporujú voľnú konverzáciu, pozorujú diskusiu a zapájajú sa iba ako koordinátori. Tento prístup dávajúci úplnú slobodu na prejavenie sa nie je ale veľmi bežný. Taktiež je potrebné si uvedomiť, že nie všetky predmety na fakulte disponujú takým učebným obsahom, aby sa rozvíjala voľná diskusia.

27% respondentov odpovedalo, že učitelia so študentmi komunikujú o názoroch na problematiku, rozvíjajú diskusiu a aktívne demonštrujú predmet výučby na praxi. Tento prístup dokumentuje snahu učiteľa prebudiť záujem o problematiku v študentoch a poukázať na reálne uplatnenie danej témy v praxi. Alarmujúcim číslom je 44 percent odpovedí respondentov, že učitelia len pasívne prezentujú učebnú látku. Takéto vnímanie takmer polovice opýtaných svedčí o tom, že študenti nevnímajú zanieť učiteľa pri vyučovaní. Toto môže pôsobiť ako veľmi negatívny a demotivačný faktor na študentov a len veľmi ťažko majú potom motiváciu sa prejavovať. Následne je aj pre učiteľa veľmi náročné vyhodnotiť, ktorí z jeho študentov disponujú výnimočným talentom v danej oblasti.

Jedna pätina, čiže 20% respondentov odpovedala, že vyučujúci dodržiava striktné učebné osnovy počas celej dĺžky cvičenia a nenecháva priestor na voľnú diskusiu. Toto zistenie sa z pohľadu hľadania talentov spomedzi študentov javí ako absolútne nevyhovujúci prístup. Z hľadiska výučby môže ísť v niektorých prípadoch o účinnú metódu, ako odovzdať študentom čo najviac informácií, ale z pohľadu talent manažmentu takýto prístup hodnotíme ako nevhodný pre identifikáciu talentov.

Ak z pohľadu talent manažmentu hodnotíme prvé dve odpovede ako pozitívny prístup k identifikácii talentov a druhú dvojicu odpovedí ako nedostatočný prístup k hľadaniu a práci s talentovanými študentmi, dostali sme pomer 36 ku 64. Tento pomer značí počet odpovedí skôr pozitívne hodnotiacich výučbu k počtu odpovedí skôr negatívne hodnotiacich vyučovací proces. Z pohľadu študentov môžeme skonštatovať, že tu existuje priestor na zlepšenie práce učiteľov pri vedení seminárov.

V poradí siedmou otázkou v dotazníku určenom pre študentov bola otázka: **„Oslovil Vás Váš vedúci bakalárskej alebo diplomovej práce s ponukou na ďalšie rozoberanie Vašej témy na vyššom stupni štúdia?”** Táto otázka dokumentuje reálnu prax talent manažmentu na univerzite v podobe snahy učiteľa o rozvoj študenta v danej problematike, ktorú už spoločne riešili.

Záujem učiteľov z pohľadu študentov sa v tomto prieskume dá štatisticky vyjadriť hodnotou 12%. Ide o percento kladných odpovedí študentov na vyššie položenú otázku. Jedno percento študentov sa vyjadrilo, že pokračujú v téme bakalárskej práce pri písaní diplomovej práce resp. budú rozvíjať danú tému na doktorandskom stupni štúdia. 11 percent respondentov vyjadrilo záujem zo strany vedúcich, ale oni sami nemali záujem ďalej pokračovať v danej téme. Z hľadiska talent manažmentu môžeme v tejto oblasti hovoriť o nenaplnenom potenciáli. Ak bol priestor na rozvoj danej témy, bolo vhodné motivovať daného študenta k hlbšiemu skúmaniu problematiky. Až 88% študentov sa zhodlo, že zo strany vedúceho nebol záujem ďalej pokračovať v skúmaní danej problematiky. Tento výsledok nemusí byť spôsobený len neochotou učiteľov angažovať sa na ďalšom rozvoji, ale aj skutočnosťou, že jednoducho nenašli potenciál pre ďalší rozvoj. Pri skúmaní záujmu resp. nezáujmu vedúcich diplomových či bakalárskych prác, je nutné uviesť, že štyri percentá študentov chceli pokračovať vo výskume určitej témy na vyššom stupni štúdia, ale nedostali na to priestor zo strany učiteľa.

Ak sa zameriavame na hľadanie talentov v akademickom prostredí, je potrebné zohľadniť snahu učiteľov udržať si talentovaných študentov naďalej v blízkosti a ponúknuť im príležitosť spolupracovať ďalej na doktorandskom stupni štúdia. Táto možnosť je kapacitne obmedzená počtom voľných miest na treťom stupni štúdia. Tomu zodpovedajú aj výsledky pri otázke č. 8, ktorá znela: **„Oslovil Vás niekedy Váš učiteľ s ponukou pokračovať na doktorandskom stupni štúdia?”**

89 percent respondentov odpovedalo na túto otázku, že im také niečo nikdy doposiaľ nebolo ponúknuté. Tento výsledok sme očakávali. Štúdium na treťom stupni je ponúkané prevažne nízkemu počtu výnimočných študentov. Deväť percent študentov, ktorí uviedli, že im táto možnosť bola ponúknutá, potvrdzujú tento predpoklad. Zároveň daný výsledok ponúka reálny obraz situácie na fakulte. Potvrďuje, že talent manažment sa do istej miery v oblasti kariérneho rozvoja na akademickom pôde využíva. Zaujímavý je fakt, že ani jeden študent neoznačil pri tejto otázke možnosť, že sa niektorý z učiteľov osobne angažuje a presviedča študenta, aby pokračoval v ďalšom štúdiu. Dve percentá študentov deklarovali, že ich učitelia dokonca od ďalšieho štúdia odrádzajú.

Pri analyzovaní talent manažmentu na akademickom pôde je nevyhnutné sa okrem vyučovacieho procesu zamerať aj na aktivity, ktoré presahujú hranice vyučovacích hodín. V otázke č. 9 sme zisťovali, aká je miera spolupráce učiteľov so študentmi mimo povinný rámec učebných osnov. Otázka znela: **„Dostávajú od učiteľov návrhy na spoluprácu pri projektoch alebo Vám ponúkajú spoluprácu pri vedecko-odbornej činnosti?”**

Táto oblasť poskytuje študentovi priestor na rozvoj počas štúdia. Študent dostane príležitosť priamo sa podieľať na výskumoch a prichádza tak do kontaktu s praxou. Šesť percent respondentov uviedlo, že sa na vedecko-odbornej činnosti nepodieľajú prioritne, ale pomáhajú s prekladmi zahraničných materiálov, prípadne pomáhajú s vyhodnocovaním dotazníkov. Len šesť percent opýtaných potvrdilo spoluprácu pri vedecko-odbornej činnosti. V tomto prípade existuje pomerne veľký priestor na rozšírenie takejto formy spolupráce so študentmi. Až 87 percent študentov sa totiž s niečím takým na univerzite nestretli.

Doteraz sme sa zaoberali potenciálom a rozvojom talentu na akademickom pôde. Pre univerzitu je ale nutné tiež spolupracovať s praxou, ktorá ponúka reálny obraz o využiteľnosti nadobudnutých vedomostí. Toto prepojenie s praxou v oblasti vyhľadávania talentov načrtáva otázka č. 10: **„Oslovil Vás niekedy učiteľ s pracovnou ponukou platnou**

po skončení štúdia?” Učitelia sú schopní v priebehu štúdia spoznať prednosti svojich študentov a pri správnom identifikovaní talentu je jednou z možností následné odporúčanie týchto študentov pre prax. Z realizovaného prieskumu vyplynulo, že takéto aktivity učitelia na fakulte vykonávajú. Šesť percent opýtaných študentov uviedlo, že učiteľ im poskytol konkrétne možnosti uplatnenia. Takáto previazanosť s praxou dáva reálnu motivačnú šancu aj ostatným študentom. Zvyšných 94% uviedlo, že sa o ich ďalšie uplatnenie žiadny z učiteľov nezaujímal.

Otázka č. 11, ktorá znela: **„Boli ste oslovení na vypracovanie bakalárskej alebo diplomovej práce konkrétnym učiteľom?”** vyjadrovala, či sa niektorý z učiteľov angažoval o ich rozvoj natoľko, že si želal, aby danú jeho zverejnenú tému absolvoval konkrétny študent. Takýchto študentov bolo v prieskume nepatrné množstvo, len 2 percentá. Väčšina opýtaných si vyberala prácu samostatne. Počet týchto študentov sa pohyboval na úrovni 98%. V oblasti talent manažmentu je aj toto jedna z možností, ktorú by mohli využívať vyučujúci. Pri správnom identifikovaní talentu by teda následne dochádzalo k spolupráci. Ak by učiteľom navrhnuté témy študentovi nevyhovovali, mohlo by tiež dôjsť k istému kompromisu a výberu témy študentom, ak by samozrejme spĺňala táto téma potrebné náležitosti a bola v odbore, v ktorom daný vyučujúci pôsobí.

Pri otázke č. 12 mali študenti priestor vyjadriť svoj vlastný názor a postoj v oblasti ich motivácie. Otázka znela: **„Aký by mal byť učiteľ, aby Vás motivoval k hlbšiemu zaoberaniu sa témami/problematikami v konkrétnom odbore?”** a názory študentov sa dajú zhrnúť do niekoľkých tematických okruhov. Vo viacerých prípadoch sa stalo, že študenti odpovedali v opačnom duchu, ako bola položená otázka a špecifikovali teda typ učiteľa, ktorý ich nemotivuje. Základným dôvodom bola absencia prepojenia teórie s praxou. Učitelia, ktorí preberajú informácie z kníh a nedopĺňajú ich o svoje poznatky, majú tendenciu študentov skôr nudiť ako motivovať. Niektorí študenti sa vyjadrili, že pasívna prezentujúca učiteľov ich demotivuje. Študenti považujú prezentáciu učebnej látky, ktorá je len čítaním textu z dostupnej literatúry, za nedostatočnú. Navyše, literatúru, ktorú títo vyučujúci používajú, považujú za zastaranú a nevyhovujúcu aktuálnej dobe a problémom. Aktualnosť, v spojitosti s aplikáciou teoretických poznatkov na prax, definovalo ako najlepší motivačný faktor až 80% študentov.

Posledná otázka dotazníka pre študentov bola zameraná na aplikovanie talent manažmentu mimo vyučovacieho procesu: **„Stretávajú sa s učiteľmi, ktorí sa snažia rozvíjať Vaše chápanie problematiky za hranicami vyučovacích hodín? Ak áno, ako to prebieha?”** Opodstatnenosť tejto otázky spočíva v zistení, ako veľmi sa učitelia zaujímajú o rozvoj študentov a prípadnú prácu s nimi aj mimo akademického prostredia. Až 75% študentov odpovedalo na danú otázku tak, že sa s takým niečím nikdy nestretli. Jednou z foriem rozvoja, s ktorou sa na fakulte študenti stretli, je diskusia o určitej problematike. Študenti si pripravili otázky a mimo výučby sa s učiteľom stretnú a diskutujú. Takáto forma rozvoja je známa najmä zo zahraničných vysokých škôl. Najmä v Spojených štátoch amerických je táto študijná kultúra rozšírená. Pri takýchto stretnutiach dochádza ku komunikácii, ktorá môže prerásť až do spolupráce na rôznych projektoch. To si žiada väčšiu zaangažovanosť učiteľov a väčšiu motiváciu na strane študentov. V rámci Fakulty podnikového manažmentu niečo podobné funguje len vo forme konzultačných hodín. Najvýraznejší rozvoj mimo vyučovacieho procesu opisujú študenti ako konkrétne exkurzie sprostredkované vyučujúcim do rôznych podnikov. Takýto prístup si žiada isté prepojenie učiteľa s praxou a jeho ochotu pracovať mimo povinnej náplne predmetu. Študenti uviedli

okrem zvýšenia motivácie na základe takýchto exkurzií aj zvýšenú mieru pochopenia danej problematiky, ktorú vidia priamo v praxi.

ANALÝZA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU U UČITEĽOV

Dotazník určený učiteľom pozostával z 12 otázok, z toho dve boli otvorené a v 10 mali respondenti na výber možnosti. Prvé tri otázky dotazníka slúžili na získanie informácií o výskumnej vzorke učiteľov, ktorí participovali na výskume.

Charakteristika výskumnej vzorky

Prieskumu sa zúčastnilo 28 učiteľov pôsobiacich na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. 17 respondentov bolo ženského pohlavia, čo tvorí približne 60,7%. Mužov bolo 11, čo zodpovedá približne 39,3%.

Vekové zloženie respondentov môžeme rozdeliť do štyroch skupín. Prvou skupinou boli učitelia do 30 rokov, ktorých bolo približne 21,5%, čo zodpovedá 6 učiteľom. Druhou skupinou boli učitelia vo veku od 31 rokov do 40 rokov. Táto skupina bola najpočetnejšia, aj keď rozdiely medzi skupinami neboli veľké. 8 učiteľov v tejto kategórii sa rovná približne 28,6%. Iba jeden učiteľ bol v kategórii od 41 do 50 rokov, a to je približne 3,4%. V kategórii od 51 do 60 rokov sa zúčastnilo prieskumu 7 respondentov, a to je rovných 25%. Nad 61 rokov bolo v prieskume zahrnutých 6 učiteľov, čo predstavuje 21,5%.

V ďalšej otázke sme zisťovali najvyššie dosiahnutý akademický titul respondentov. Výrazne najvyšší počet respondentov uviedlo, že dosiahli titul PhD. resp. CSc. a bolo ich až 17. To predstavuje až 60,6% všetkých zúčastnených. Druhou najzastúpenejšou skupinou boli učitelia s titulom profesor. Týchto bolo v prieskume 21,5%, čo zodpovedá 6 učiteľom. Dvaja učitelia uviedli, že najvyšší dosiahnutý titul v ich prípade bol Ing. resp. Mgr., a to predstavuje 7,2%. Docentov bolo v prieskume 10,7%, čo zodpovedá 3 účastníkom.

V nasledujúcej fáze sme skúmali vnímanie problematiky vyhľadávania talentov z pohľadu učiteľov. Otázka č. 4 bola zameraná na zistenie toho, akou formou pristupujú učitelia k študentom ako ich vedúci záverečných prác. Na otázku: **„Aký je Váš postoj ako vedúceho pri vedení bakalárskej alebo diplomovej práce?”** odpovedali učitelia pomerne jednoznačne. Až 89,4% učiteľov tvrdilo, že študentom pomáhajú so zhromažďovaním literatúry a snažia sa im poskytnúť myšlienky a návrhy smerov, ktorými by sa mohla práca uberať. 7,2 percenta učiteľov uviedlo, že študentom dávajú úplnú slobodu a štruktúra práce závisí len na nich. Zvyšných 3,4% respondentov označilo možnosť, že určujú obsahovú aj formálnu stránku práce a trvajú na jej dodržiavaní. Je nutné podotknúť, že v rámci tejto otázky pri odpovedi učiteľov, že poskytujú svojim študentom slobodu, ide len o takú mieru, aby práca spĺňala danú smernicu. V tejto otázke išlo prioritne o zistenie miery angažovanosti učiteľov. Za predpokladu, že talent človek odhalí pri spolupráci, je nutné, aby k nej dochádzalo. Čím väčšia miera slobody sa v takomto prípade nechá študentovi na vypracovanie záverečnej práce, tým lepší odkaz to o jeho schopnostiach a talente poskytne. Obmedzovanie tejto slobody spracovania a trvanie na vypracovaní podľa vlastných predstáv väčšinou zabráni učiteľovi odhaliť talent študenta, ktorý v takomto prípade iba vykonáva požiadavky učiteľa.

V otázke č. 5 sme zisťovali, ako vnímajú učitelia svoju prezentáciu na seminároch. Štýl vyučovacieho pri vedení cvičení je základným prvkom pre vytvorenie priestoru na identifikáciu talentov spomedzi študentov. Vhodným štýlom v kontexte talent manažmentu sa javí demokratický štýl, podporujúci diskusiu, s priestorom na sebarealizáciu študentov na

seminároch. Učiteľov sme sa pýtali: „**Aký je Váš postoj k vedeniu cvičení? (Ak uplatňujete viacero štýlov, uveďte ten, ktorý prevláda.)**“ Väčšina učiteľov, teda 85,9% opýtaných odpovedala, že komunikujú so študentmi o názoroch na problematiku, rozvíjajú diskusiu a aktívne demonštrujú predmet výučby na praxi. 10,7 percenta respondentov sa vyjadrilo, že ich úloha ako učiteľov prevažne spočíva v podporovaní voľnej konverzácie, pozorovaní a následnom sa zapájaní do diskusie ako koordinátor. 3,4% opýtaných deklarovalo, že prezentujú učebnú látku prevažne pomocou kníh a dostupnej literatúry. Ani jeden z opýtaných neoznačil možnosť, že náplň hodín je striktnie ohraničená učebnými osnovami a neostáva čas na diskusiu. Pri zohľadňovaní štýlu vyučovania, ktorý učitelia aplikujú na svojich cvičeniach, je nutné zohľadniť aj predmet. Pri niektorých predmetoch, najmä manažérskych zameraniach, je prirodzene väčší priestor na komunikáciu ako na predmetoch zaoberajúcich sa podnikovými financiami alebo podnikovou ekonomikou. Napriek tomu, výsledky prieskumu dokazujú, že učitelia sa snažia so študentmi komunikovať a demonštrovať predmet výučby na príkladoch z praxe. Na základe týchto zistení môžeme konštatovať, že predpoklady pre identifikáciu talentov a efektívny talent manažment sú z pohľadu učiteľov splnené.

V otázke č. 6 bolo zámerom zistiť, či učitelia majú tendenciu ako vedúci záverečných prác ponúkať možnosť budúcej novej spolupráce. Otázka znela: „**Oslovili ste niekedy Vašich študentov po bakalárskej alebo diplomovej práci s ponukou na ďalšie rozoberanie tejto témy na vyššom stupni štúdia?**“ Pri vyhodnotení výsledkov sme zistili pozitívny jav a to, že ani jeden z opýtaných neuviedol, že by vo svojich témach nevidel priestor na detailnejšie rozpracovanie riešeného problému. 46,5% učiteľov odpovedalo, že oslovujú študentov, aby v témach pokračovali a rozoberali problematiku detailnejšie. Tento prístup dokumentuje snahu učiteľov rozvíjať študentov v danej oblasti, ak vidia potenciál. Pri talent manažmente je nevyhnutné, aby učiteľ podporoval študenta a snažil sa mu ponúkať možnosti, ktoré by ho rozvíjali. 53,5% respondentov pri odpovedi na otázku uviedlo, že necháva na študentoch, či chcú ďalej pokračovať v predošlých témach.

Otázka č. 7 v dotazníku určenom učiteľom znela: „**Oslovili ste niekedy Vašich študentov s ponukou štúdia na treťom stupni štúdia?**“ Zo štyroch uvedených možností ani jeden z učiteľov neuviedol, že by svojím správaním alebo presviedčaním odrádzal študentov od akademickej kariéry. Väčšina zúčastnených naopak deklarovala, že s podobnou ponukou študenta už oslovili. Bolo ich 64,3% a tento fakt potvrdzuje, že učitelia sa snažia rozvíjať študentov a ponúkať im možnosť ďalšieho napredovania. 7,2% opýtaných dokonca označilo možnosť, že sa angažujú a presviedčajú študenta, aby ďalej pokračoval na treťom stupni štúdia. 28,5% respondentov uviedlo, že nikdy nikoho neoslovili. Na základe týchto výsledkov je možné skonštatovať, že na základe efektívnej identifikácie talentu prichádza zo strany učiteľov aj k ďalšej aktivite rozvíjania talentov.

V otázke č. 8 sme žiadali učiteľov, aby svoje tvrdenie v predchádzajúcej otázke zdôvodnili. Cieľom bolo zistiť, **aké faktory ovplyvňujú učiteľov pri rozhodovaní, či osloviť alebo neosloviť študenta ponukou štúdia na 3. stupni**. Čo sa týka učiteľov, ktorí uviedli, že neoslovujú študentov, je najväčší problém v tom, že ešte nemôžu viesť doktorandov sami, a tak túto možnosť študentom ani nespomínajú. Druhou najčastejšou odpoveďou bol v tomto prípade nezáujem študentov. Učitelia uviedli, že možnosť štúdia spomenuli študentom všeobecne, ale nik konkrétny a iniciatívny sa nenašiel. Často krát totiž dochádza k štúdiu na treťom stupni až po určitom čase po skončení druhého stupňa štúdia. Učiteľov, ktorí sa snažia oslovovať s podobnou ponukou študentov sme na základe

ich odpovedí rozdelili do dvoch skupín. 7,2% opýtaných, ktorí deklarovali svoju angažovanosť, zdôvodnili svoj postoj ako objavenie talentu, ktorý by sa na treťom stupni dal ďalej rozvíjať. Charakterizujú takýchto študentov ako aktívnych a pracovitých a toto definujú ako pozitívny predpoklad ďalšieho štúdia. Samozrejme je nutné, aby študent najskôr prejavil vážny záujem a následne je možné mu pomôcť s rozvojom jeho ďalšej kariéry. Väčšina opýtaných odpovedala, že oslovujú študentov a ako najčastejšie dôvody toho uvádzali pracovitosť a záujem zo strany študentov. Táto možnosť je podľa slov učiteľov poskytovaná len tým najkvalitnejším študentom a je potrebné podotknúť, že učitelia vnímajú veľmi nízky počet takýchto študentov. Forma, akou to prebieha, je rôzna. Od spozorovania potenciálu študenta jeho vedúcim záverečnej práce až po diskusiu vyučujúceho so študentmi na konci semestra. Tento prístup je efektívnym talent manažmentom v praxi.

Pri otázke č. 9 sme sa zamerali na aplikáciu talent manažmentu na akademickej pôde v priamom spojení s podnikovou praxou. Talent manažment ako vyhľadávanie správnych ľudí na správne pozície má nezastupiteľné miesto v súkromnom sektore. Spolupráca s univerzitami je kľúčovým faktorom pri snahe získať najschopnejších ľudí. Zhodnotenie ich schopností je úlohou učiteľov, ktorí sú najkompetentnejší v takomto ohodnotení a následnom odporúčaní študentov. Otázka č. 9 znela: „**Spolupracujete s podnikmi na báze odporúčania študentov do praxe?**“ Približne 35,7% učiteľov uviedlo, že na základe ich odporúčaní študentov následne pozývajú na pracovný pohovor. Takáto forma prepojenia teoretických poznatkov a konkrétneho praktického uplatnenia je efektívna pre podniky, ktoré môžu získať kvalitných zamestnancov a perspektívne talenty v oblasti, ktorej sa venujú. Niektorí učitelia deklarujú, že v prípade odporúčaní ide iba o študentov, ktorí prejavia záujem. 64,3% respondentov odpovedalo na otázku, že nespolupracujú s externými zamestnávateľmi mimo akademickeho prostredia. Pre zefektívnenie tohto procesu by bolo vhodné zo strany zamestnávateľov motivovať učiteľov, aby takéto niečo robili, a tým podporiť svoju pozíciu na trhu.

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku, sme skúmali v otázke č. 10 pomoc učiteľov pri výbere zamestnania alebo pri hľadaní iného uplatnenia. Na otázku: „**Oslovili ste niekedy študenta s pracovnou ponukou platnou po skončení štúdia?**“ odpovedalo kladne niečo vyše 17 percent respondentov. Títo učitelia študentom ponúkli konkrétne možnosti uplatnenia. Z hľadiska talent manažmentu je toto najvýznamnejší prístup zo strany učiteľa, ktorý ale na takúto formu rozvoja talentov musí mať vlastné predpoklady. Týmto predpokladmi sú prevažne styky so zamestnávateľmi, vybudovanie vzťahov na základe predchádzajúcej spolupráce alebo tiež vlastné podnikanie konkrétneho učiteľa. Miera uplatňovania takejto formy talent manažmentu závisí tiež od tlaku zamestnávateľov na učiteľov. Tento spôsobuje angažovanosť niektorých vyučujúcich v tejto oblasti. Až 71,5% respondentov uviedlo ako odpoveď možnosť, že sa snažia ponúkať študentom tipy, kde by sa po škole mohli uplatniť. Tento prístup je najbežnejší. Nevyžaduje si spojitosť so zamestnávateľmi, čo znamená, že je dostupný každému učiteľovi. Tretia z poskytnutých možností hovorí o tom, že učiteľ nehovorí so študentmi o ďalšom uplatnení. Pri diskusii o možnostiach zamestnania je možné zistiť zo záujmov študentov, aký smer je pre nich ideálny, a to môže učiteľom poskytnúť priestor na identifikovanie záujmu a rozvinutie ďalšej spolupráce s takýmto študentom, ak je tento záujem v danej oblasti, ktorú učiteľ zastrešuje.

V nasledujúcej otázke sme sa zaoberali možnosťou, či učitelia vyhľadávajú spoluprácu so študentmi vo výskumnej oblasti. Otázka znela: „**Ponúkate študentom spoluprácu**

na projektoch alebo pri vedecko-odbornej činnosti?” Až 50 percent učiteľov potvrdilo, že sa aktívne snažia spolupracovať s talentovanými študentmi. Je nutné, aby učitelia zapájali študentov do projektov a dávali im tak reálnu príležitosť podieľať sa na vedecko-odbornej činnosti. 28,5% respondentov odpovedalo, že nespolupracuje so študentmi priamo na vedecko-odbornej činnosti, ale poskytuje im možnosť podieľať sa na projektoch aspoň v podobe pomocných prác ako prekladanie zahraničných materiálov alebo vyhodnocovanie dotazníkov. Z uvedených výsledkov teda vyplýva, že viac než tri štvrtiny učiteľov spolupracujú so študentmi aj mimo vyučovacieho procesu. Len 21,5 percenta učiteľov sa vyjadrilo, že spoluprácu so študentmi nevyhľadávajú. Niektorí z respondentov odpovedali, že spolupracujú so študentmi až na doktorandskom stupni štúdia. Tieto výsledky sú povzbudzujúce a postoj k spolupráci učiteľov a študentov je z pohľadu vyučujúcich dostatočný.

Otázka č. 12 bola otvorená a zaoberala sa problematikou oslovenia študenta s ponukou na vypracovanie bakalárskej alebo diplomovej práce. Na otázku: **„Oslovili ste na vypracovanie bakalárskej alebo diplomovej práce konkrétneho študenta? Ak áno, prečo?”** odpovedalo približne 57 percent učiteľov záporne. Najčastejšie to vysvetľovali argumentom, že študenti si vyberajú témy samostatne. Súčasný systém zapisovania sa na bakalárske resp. diplomové práce je podľa niektorých opýtaných nevyhovujúci a v minulosti bolo jednoduchšie oslovovať študentov na spoluprácu pri záverečných prácach. Približne 18% učiteľov sa vyjadrilo, že oslovili študenta na vypracovanie záverečnej práce vďaka pozitívnej skúsenosti z minulosti. Pri spolupráci na bakalárskej práci boli študenti aktívni, dobre sa s nimi spolupracovalo a v niektorých špecifických prípadoch išlo o pokračovanie a detailnejšie rozpracovanie problematiky v diplomovej práci. 25% respondentov uviedlo, že oslovili študentov na základe pozitívneho prístupu študenta k problematike na cvičeniach. Tým najšikovnejším je teda ponúkaná možnosť rozvíjať problematiku v záverečnej práci, teda hlbšie sa problematike venovať. Záujem zo strany študenta je samozrejme nevyhnutným faktorom pre ďalšiu spoluprácu.

KOMPARÁCIA VÝSLEDKOV ZÍSKANÝCH DOTAZNÍKOVÝM PRIESKUMOM OD ŠTUDENTOV A UČITEĽOV

Na základe získaných údajov z dotazníkového prieskumu môžeme zhodnotiť, že na Fakulte podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave sa aplikuje talent manažment, teda pracuje sa s talentovanými študentmi. Pri analýze získaných výsledkov je ale zrejmé, že vnímanie aktuálnej situácie na akademickej pôde je medzi študentmi a učiteľmi rozdielne. Dokumentuje to niekoľko porovnaní výsledkov dotazníkových prieskumov študentov a učiteľov.

V oblasti spolupráce učiteľov a študentov pri vypracovaní záverečných prác bolo cieľom zistiť, ako vnímajú vzájomnú kooperáciu zúčastnení respondenti. Z výsledkov analýzy vyplýva, že takmer 97% učiteľov a 81% študentov sa zhodlo, že ich spolupráca je postavená skôr na slobode a prípadne poskytnutí rád, či pomoci so zhromažďovaním literatúry. Toto môžeme hodnotiť ako pozitívny jav, ktorého účel v talent manažmente na akademickej pôde spočíva v správnej detekcii talentu. Pomerne vysoké percento študentov, a to 19%, deklaruje skôr autoritatívne vedenie zo strany vedúceho, ktoré v spojitosti s určením obsahovej a formálnej stránky práce môže viesť k znemožneniu spozorovania talentu.

Zhoda v analyzovaných odpovediach nastala aj pri otázke navrhovania záverečnej práce študentom. V systéme prihlasovania sa na záverečné práce je väčšina študentov

skôr pasívna a vyberajú si témy, ktoré sú zverejnené učiteľmi. Pri aktivite študentov a snahe o zadanie vlastnej témy záverečnej práce sú učitelia ochotní viesť takéhoto študenta. Pri oslovovaní študentov zo strany učiteľov dochádza k výraznej selekcii. Takýto talent manažment v praxi je prevažne determinovaný predchádzajúcimi pozitívnymi skúsenosťami učiteľa so študentom, v dôsledku čoho sa až 98% študentov s takýmto niečím na univerzite nestretlo. Približne 43% učiteľov však proklamuje aktivitu v tejto oblasti. Táto aktivita je z istej časti spôsobená skúsenosťou so študentom pri vedení záverečnej práce na nižšom stupni štúdia.

V oblasti identifikácie talentov bola položená tiež otázka, ako respondenti vnímajú priebeh seminárov. Pri tejto otázke došlo k najväčším odchýlkam v odpovediach študentov a vyučujúcich. Zatiaľ, čo približne 86% učiteľov považuje svoj štýl skôr zameraný na komunikáciu so študentmi a demonštráciu predmetu na praxi, 64% študentov hovorilo o priebehu vyučovacích hodín ako o pasívnom prezentovaní učebnej látky a striktnom dodržiavaní učebných osnov. Tieto odlišné odpovede je možné vysvetliť dvoma spôsobmi. Na jednej strane môže za odpoveďami učiteľov byť neobjektívnosť ich vlastného hodnotenia. Na druhej strane u študentov môže dochádzať k spájaniu predmetu, ktorý ich nebaví, s osobou vyučujúceho, a tým pádom hodnotia skôr predmet ako učiteľa. V každom prípade je takáto situácia nežiaduca a malo by byť v záujme zúčastnených strán ju vyriešiť. Prvým krokom v takomto riešení je otvorená diskusia medzi študentmi a učiteľmi o vyučovacom procese. Toto môže byť uskutočňované napríklad dotazníkmi po skončení semestra od učiteľov alebo aktívnou komunikáciou o tom, ako vnímajú študenti hodiny priamo v ich priebehu. Takáto zlepšená komunikácia by pomohla k tomu, aby sa študenti viac otvorili, a teda by poskytla aj priestor pre jednoduchšiu identifikáciu prípadného talentu.

Pri komparácii výsledkov na otázku oslovenia študenta učiteľom na pokračovanie štúdia sme dospeli k niektorým prekvapujúcim výsledkom. Tým najnegatívnejším výsledkom bolo, že 2% študentov uviedli, že ich od akademickej kariéry na univerzite odrádzali. Toto tvrdenie nikto z opýtaných učiteľov nepotvrdil, a tak sa v tomto prípade môže jednať len o ojedinelé prípady, ktoré by sa ale nemali opakovať. V oblasti talent manažmentu sa jedná o prácu s výnimočnými študentmi, a preto fakt, že 9% študentov potvrdilo, že im bola možnosť na štúdium na treťom stupni ponúknutá, vnímame ako pozitívny. Štatisticky môžeme očakávať, že akékoľvek vyššie percentá študentov by mohli znamenať zlú identifikáciu talentu alebo neprijateľne nastavené kritériá pri rozpoznávaní talentov. Takmer 72% opýtaných učiteľov tvrdilo, že oslovuje študentov s ponukou štúdia na treťom stupni a tento fakt hodnotíme rovnako pozitívne. Čím väčšie percento učiteľov sa bude angažovať v rozvoji talentu študentov, tým väčšia odbornosť sa dá zabezpečiť, a tým pádom bude možné dosiahnuť aj vyššiu kvalitu univerzity.

Pracovná ponuka platná po skončení štúdia je druhou formou talent manažmentu aplikovaného v akademickom prostredí, kedy sa nejedná o rozvíjanie študenta na pôde univerzity, ale na základe splnených predpokladov ide o posunutie študenta do praxe. Iba 6 percent študentov dostalo pracovnú ponuku od učiteľa. V tomto prípade sa dá zhodnotiť postoj učiteľov k rozvíjaniu talentu skôr na akademickej pôde, kde oslovených študentov na pokračovanie štúdia bolo o málo viac ako tých, ktorí sú pozývaní na pracovné rozhovory. Z prieskumu taktiež vyplýva, že podobnú komunikáciu učiteľa s externými zamestnávateľmi aplikuje niečo viac ako tretina vyučujúcich. Pre docielenie efektívneho talent manažmentu by malo prichádzať k takejto spolupráci častejšie. Tento fakt by mal byť

hlavne v záujme externých zamestnávateľov, ktorí by mohli využiť detailné poznatky učiteľov o študentoch a dostať sa tak k potenciálnym zamestnancom. Rozšírenie takejto spolupráce musí byť podmienené motiváciou učiteľov k tomu, aby pristúpili na takúto spoluprácu. Výsledkom by mohla byť menšia fluktuácia zamestnancov v danom podniku v dôsledku nájdenia vhodného pracovníka na danú pozíciu, ako aj v čiastočnej minimalizácii absolventskej nezamestnanosti.

V dotazníkovom prieskume sme tiež zistili, že vyše 70 percent učiteľov sa snaží poskytovať študentom tipy, kde by sa mohli po škole uplatniť. Toto môžeme považovať za medzistupeň k naplneniu cieľov talent manažmentu. Tento získaný údaj je však v rozpore s 94 percentami študentov, ktorí uviedli, že sa o ich ďalšie uplatnenie nikto nezaujímal. Tieto výsledky môžeme vysvetliť ako nedostatočnú komunikáciu medzi študentmi a vyučujúcimi, nakoľko ich postoje sa diametrálne odlišujú. Zlepšenie komunikácie je kľúčové nielen z hľadiska poskytnutia rád pre ďalší rozvoj, ale aj vo vyučovacom procese, kde môže nepochopenie sa študentov s učiteľmi viesť k elementárnym nedostatkom vyučovacieho procesu.

Najväčší potenciál talent manažmentu na Fakulte podnikového manažmentu sme objavili v kooperácii učiteľov a študentov pri vedecko-odbornej činnosti alebo spolupráci na projektoch. Až 87% študentov odpovedalo, že sa s takým niečím nestretli a toto pomerne vysoké číslo by sme mohli ohodnotiť ako skrytý potenciál. Na druhej strane až 50% učiteľov odpovedalo, že sa s vyhladenými študentmi snaží spolupracovať. Tento nepomer môže byť taktiež ovplyvnený tým, že podobná spolupráca je ponúknutá len niektorým študentom, a tým pádom je dosiahnutá nižšia miera informovanosti o možnostiach medzi majoritnou časťou študentov. Ak by sa táto informovanosť a ponuka spolupráce rozšírila, je možné zväčšiť priestor pre identifikáciu talentov.

NÁVRH ZLEPŠENÍ V ROZVOJI PRÁCE S TALENTOVANÝMI ŠTUDENTMI

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že talent manažment sa na pôde Fakulty podnikového manažmentu aplikuje a pre jeho efektívnejšie využitie navrhujeme niekoľko zlepšení.

Pri identifikácii talentov na akademickej pôde je nevyhnutnou podmienkou vytvorenie takého štýlu komunikácie, ktorá podporuje inovatívne prístupy k riešeniu problematiky a vytváranie príležitostí pre študentov, ktorí majú záujem participovať na vedecko-odbornej činnosti alebo spolupracovať na vedeckých projektoch už počas štúdia. Keď sa na univerzite vytvorí systém komunikácie so študentmi o projektoch, ktoré sa aktuálne riešia, vznikne priestor na začlenenie iniciatívnych študentov do takéhoto výskumného procesu a následne tiež učiteľ získa prehľad o silných a slabých stránkach študenta a bude schopný mu pomôcť pri ďalšom uplatnení.

Základným prvkom, ktorý treba vyhodnotiť ako potenciálny priestor na zlepšenie, je zaangažovanosť externých zamestnávateľov do procesu talent manažmentu na akademickej pôde. Pri snahe podnikov, dosiahnuť čo najlepšiu konkurenčnú pozíciu na trhu, sú v dnešnej dobe ľudské zdroje vnímané ako kľúčový faktor úspechu. Predpokladom takéhoto úspechu je snaha o vytvorenie systému, ktorý zabezpečí prílev potenciálnych zamestnancov do podnikov priamo po absolvovaní vysokej školy. Aby sa zaistil najvyšší pozitívny efekt podobného konania, je rozhodujúcim faktorom spolupráca manažérov ľudských zdrojov s učiteľmi. Na základe systému odporúčaní by následne tí najlepší a najkvalitnejší študenti dostali príležitosť uplatniť sa v odbore, ku ktorému už počas štúdia inklinujú.

Priestor na zlepšenie v systéme talent manažmentu existuje aj v možnosti vrátenia sa k systému prihlasovania sa na záverečné práce vopred na základe oslovenia študenta učiteľom. Takýto systém bol v minulosti na fakulte uplatňovaný a jeho obnovenie by bolo pozitívnym faktorom v snahe o rozvoj spolupráce so študentmi. Takúto požiadavku uviedlo v dotazníku niekoľko učiteľov a ďalej sa vyjadrili, že nesúhlasia s nastoleným systémom prihlasovania sa na záverečné práce, ktorý pôsobí skôr ako demotivačný a obmedzujúci faktor vo vzťahu k aplikácii talent manažmentu na univerzite. Väčšia voľnosť by v tomto prípade mohla priniesť lepšiu kooperáciu a perspektívnejšie vyhliadky do budúcnosti v oblasti spolupráce a nástupníctva.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo zistiť, ako sa pracuje s talentom (talentovanými študentmi) v univerzitnom prostredí na vybranej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, identifikovať, v akej miere sa talent manažment v tomto prostredí využíva a porovnať vnímanie talent manažmentu na univerzite študentmi a učiteľmi. Na splnenie tohto cieľa sme využili dotazníkový prieskum, ktorý bol uskutočnený na dvoch vzorkách respondentov. Prvou vzorkou boli študenti na Fakulte podnikového manažmentu a druhou boli zamestnanci Ekonomickej univerzity pôsobiaci na tejto fakulte. Následnou komparáciou výsledkov dotazníkového výskumu sme získali závery v oblasti aplikácie talent manažmentu v každodennej praxi v akademickom prostredí. Pri komparácii výsledkov sme objavili priestor na zefektívnenie talent manažmentu v univerzitnom prostredí, preto boli navrhnuté riešenia, ktoré môžu zvýšiť šance na uplatnenie študentov po skončení štúdia, ako aj pomôcť k skvalitneniu kooperácie študentov a učiteľov na univerzite počas semestra.

Záverom je možné skonštatovať, že stanovený cieľ práce sa podarilo splniť na základe detailnej analýzy pohľadu študentov a učiteľov na skúmanú problematiku. Využitie talent manažmentu v akademickom prostredí Fakulty podnikového manažmentu je zodpovedajúce štatisticky nižšiemu počtu talentovaných študentov spomedzi všetkých študujúcich a prebieha formou kooperácie, ako aj odporúčaniami do podnikovej praxe. Zistili sme, že jednou z oblastí aplikácie talent manažmentu v akademickej praxi je začlenenie zamestnávateľov do tohto procesu v akademickom prostredí. Toto začlenenie by z veľkej miery záviselo od záujmu konkrétnych podnikov o získanie talentovaných zamestnancov spomedzi študentov a zistiť takýto záujem slovenských podnikov ponúka priestor pre ďalší výskum.

Možnosti praktického využitia skúmanej problematiky je možné charakterizovať ako príležitosť na dôkladnejší rozvoj talentovaných študentov, ako aj príležitosť na prepojenie podnikovej praxe s vysokými školami. Cieľmi takéhoto prepojenia sú lepšia uplatniteľnosť absolventov vysokých škôl, ako aj zníženie nákladov na výber zamestnancov a zároveň zefektívnenie tohto procesu v podnikovej praxi.

LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M. 2006. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2006. 327 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DAVIES, B., DAVIES, B.J..2011. *Talent management in education*. Sage. 2011. ISBN 987-0-85702-737-5
3. DAVIS, T. 2007. Talent assessment: A new strategy for talent management, USA: Ashgate Pub Co, 2007. ISBN 978-0566-0873-18.

4. ĎURIČ, L., BARTSKÁ M. a kolektív. 1997. Pedagogická psychológia. Bratislava: Media Trade. 1997. s. 357. ISBN 80-08-02498-4.
5. EFFRON, M., ORT, M. 2011. Rýchly talent manažment. Bratislava: Eastone Books. 2011. 194 s. ISBN 978-80-8109-168-1.
6. LUKÁČ, M. 2012. Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov. Rozvoj osobného potenciálu. Dostupné online: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf, 10.5.2015.
7. MICHAELS, E. – HANDFIELD-JONES, H. – AXELROD, B. 2001. The war for talent. USA: Harvard business school press, 2001. 224 s. ISBN 1-57851-459-2.
8. WELLINS, R.S. – SMITH, A.B. – ERKER, S. 2008. Nine best practices for effective talent management. 2008. Development Dimensions International, Dostupné online: <http://www.ddiworld.com/thought-leadership/white-papers-monographs/nine-best-practices-of-effective-talent-management>, 10.5.2015.

KONTAKT

Ing. Šimon Lučenič
e-mail: lucenic.simon@gmail.com

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

NÁZORY - PODNETY

OČAKÁVANIE A REALITA PODNIKATEĽA

Ing. Ivan TRANČÍK

V novembri 1989 v celom Československu, teda i na Slovensku, začala hlboká systémová transformácia – systémová zmena, proces prechodu od budovania socializmu do systému parlamentnej demokracie a trhovej ekonomiky.

Rok 2015 je rokom 25. výročia ukončenia plánovaného hospodárstva a prechodu na trhové hospodárstvo, 25. výročia ukončenia vlády jednej strany a nástupu éry slobody a demokracie.

Dovoľte mi, ako občanovi Slovenskej republiky (ďalej SR), ako radovému podnikateľovi, ktorý už dvadsiaty rok vedie stredný podnik I. TRAN., s. r. o. v „hladovej doline“ Horných Kysúc v meste Turzovka, pozrieť sa späť na priebeh a vývoj podnikateľského prostredia za uplynulých dvadsaťpäť rokov.

Dovoľte mi s Vami čitateľmi „Dialógy – manažment podnikania a vecí verejných“ sa podeliť s pohľadom subjektívnym, nakoľko je to môj osobný pohľad vychádzajúci z prostredia, kde žijem, z prostredia, kde pracujem, z prostredia, kde sa stretávam s našimi zamestnancami, kde sa stretávam s regionálnymi politikmi, kde sa stretávam s každodennou aplikáciou prijatých zákonov SR. Pohľad je subjektívny aj z dôvodu, že 25 rokov je veľmi krátke obdobie na objektívne posúdenie. Môžem to nazvať – určité zamyslenie nad 25 rokmi každodenného života v politickej a hospodárskej slobode i demokracii, no demokracii, ktorej chýba zodpovednosť u občanov aj politikov.

Rozsiahla spoločenská zmena počas uplynulých 25 rokov mala niekoľko fáz.

PRVÁ FÁZA - SPOLOČENSKÁ ZMENA

Prechod od štátneho vlastníctva na súkromné vlastníctvo – ľudovo povedané „privatizácia“ – prebehla rýchlo, samozrejme s určitými ľudskými obeťami z dôvodov nepoznania prirodzených zákonitostí v praktickom živote, z dôvodov vytvárania za „pochodu“ zákonov štátu podporujúcich uvedené spoločenské zmeny.

Vychádzajúc z týchto faktov, ako i faktu, že rozpad socialistického spoločenského systému zanechal z pohľadu sociologického dve skupiny národa. Jedna skupina reprezentovaná strednou spoločenskou skupinou národa, ktorá bola veľmi početná i vzdelaná no bez peňazí t. j. bez hotovostného finančného kapitálu použiteľného (okamžite) do privatizácie. Druhá skupina národa početne malá, no mala hotovostný finančný kapitál umožňujúci vložiť okamžite do privatizácie (vedúci predajní od ovocia po mäsové výrobky, taxikári, vedúci benzínových púmp, veksláci s „bonami“ a pod.) Uvedená druhá skupina predstavovala šedú ekonomiku bývalého spoločenského systému (veľmi utajovanou bývalou vládou mocou).

Z uvedených dôvodov sa osobne domnievam, že prebiehajúca privatizácia vo svojich začiatkoch nemohla byť spravodlivá. Domnievam sa, že prebiehal spontánny proces v začiatkoch neorganizovaný, bez vonkajších zásahov zo zahraničia.

Pribúdajúcim časom – privatizácia – splodila korupciu, korupcia vytvorila oligarchov, ktorí postupne ovládli mnohé orgány riadiace štát, žiaľ na škodu celého spoločenského vý-

voja, žiaľ oligarchia ovládla čiastočne i politické strany. Uvedený fakt donucoval politické strany ustupovať od svojich ideálov, ktorými vstupovali do podpory spoločenskej systémovej transformácie. Napriek týmto preukázateľným faktom – systémová transformačná zmena v SR v politike a ekonomike prebehla a ďalej permanentne prebieha s jediným cieľom snahy o zvýšenie kvality života – občanov v SR.

V súvislosti so systémovou transformačnou zmenou chcem poukázať na neoddeliteľnú úlohu – zodpovednosť občanov a z toho plynie úloha – zodpovednosť i nás podnikateľov, i mňa podnikateľa samotného. Chcem poukázať na klasickom príklade hodnotenia korupcie občanmi SR. Zasadou preukázanou v minulosti, v súčasnosti vo vyspelom svete je preukázateľný fakt „**rozmach a veľkosť korupcie v príslušnom štáte, regióne je priamo úmerná tolerancii v príslušnom národe**“. Iný je prístup obyvateľov severských štátov ku korupcii (jej tolerancii) a iný je prístup ku korupcii napríklad na Slovensku. Domnievam sa, že zodpovedný občan SR pred tým, ako začne kritizovať ktorúkoľvek politickú stranu (podľa osobného výberu) má posúdiť seba, svoju rodinu a blízke okolie. Vedel a viem uviesť tisíce príkladov z každodenného života. Uvediem jeden príklad z môjho okolia. Keď I. TRAN., s. r. o. chcel privatizovať (rok 1995), tak dostal od príslušných regionálnych politikov podmienku vstupu do strany (vedúcej úlohy strany toho obdobia), prípadne byť jej priaznivcom vo forme pravidelného finančného príspevku. Ak nevstúpi I. TRAN., s. r. o. do strany, musí odovzdať 34 % majetku stránickej s. r. o. (inak sa privatizácia neuskutoční!!!) Do strany som nevstúpil a 34 % „dobrovoľne“ odovzdal. Musím konštatovať, že takto I. TRAN., s. r. o. pracuje do dnešného dňa. Čo sa dialo a deje v našom okolí určite často nepomáha kvalite života a nemáme sa určite čím chváliť.

Morálka, mravy, zvyky i charakter ľudí sú predovšetkým zabudované v génoch, majú dlhodobý konštantný faktor. Nie sú výsledkom komunizmu – len komunistickej výchovy – ale dlhodobé – mnohými generáciami prístupom a tolerancie ku každodenným problémom života.

Dôležitý krok k väčšej demokracii urobila švajčiarska ústava z roku 1848, kde národy Nemci, Francúzi, Taliani žijúce spoločne vo Švajčiarskej konfederácii majú právo na vlastné vecné rozhodnutie – tzv. ľudová iniciatíva. Možnosť obrátiť sa proti rozhodnutiu zastupiteľov prostredníctvom tzv. referenda – otvorenej demokracie t. j. vyjadrenie hlasovaním v rámci obce, mesta, regiónu a štátu. Je to i tým, že švajčiarske regióny nepoznali otroctvo.

Dnes ma prekvapuje, že poslanec NR SR, ktorý v marci 1988 držal na námestí v Bratislave sviečku – je v marci 2015 kritizovaný, urážaný až ponížovaný poslancom NR SR (aj keď predsedom výboru NR SR), ktorý v rokoch 1994 – 1998 ako člen príslušnej strany podporoval praktiku odovzdávania majetku, príp. finančne vysoké čiastky.

Zdôrazňujem, že sa hlásim ako cititeľ sociálnej demokracie, cititeľ myšlienok zakladateľov sociálnej politiky Plechanov a Bernstein a aj keď súčasná sociálna demokracia v Európe je konglomerát všetkého možného i nemožného.

Ako podnikateľ sa hlásim k sociálnej politike podnikateľa Tomáš Baťu (uznávaného i za socializmu v ČSR), k systému riadenia výroby Forda. Ako podnikateľ a štatutár I. TRAN., s. r. o. vo výrobnom podniku zložitého rezortu (vlnárska výroba) som vytvoril podmienky, kde za dvadsať rokov boli na hodinu presne vyplácané mzdy a odvody každému zamestnancovi, každoročné vyplácanie odmienným jubilantom – pracovné a životné jubileá – každoročné plnenie kolektívnej zmluvy, etického kódexu, každoročný aj keď malý, ale vždy zisk. Tieto fakty však v SR pre podnikateľa zabezpečiť nie je jednoduché.

DRUHÁ FÁZA – DELENIE ŠTÁTU

Spor Česko – slovenských vzťahov, ktoré nastali ihneď v januári 1990 napr. bitkou poslancov na toalete Federálneho zhromaždenia, absurdnou pomlčkovou vojnou, ktoré prechádzali ďalšími tlakmi politickej reprezentácie i časti verejnosti na vznik dvoch samostatných republík. Jedným z dôvodov po voľbách bola deľba a systém riadenia spoločenského štátu, podfarbený prichádzajúcou privatizáciou. Musím konštatovať ku cti Slovenskej národnej strany, ktorá od prvého dňa mala jediná vo svojom vienu vytvorenie SR. Bola to naprosto legitímna, demokratická požiadavka od čias minulých, cez obdobie 30 rokov pôsobenia Andreja Hlinku pôsobiaceho v obci Černová, poznajúceho pôsobenie žandárov z tohto obdobia v jeho obci.

Vznik dvoch štátov bol zákonným výsledkom, nekonečnými nikam nevediacim aj neplodným rokovaniam o štátoprávnom usporiadaní. Rokovania viedli len k napätiu a nedôvere dvoch národov a niekoľkých národností.

Považujem zdôrazniť rozdelenie štátu a vytvorenie Českej a Slovenskej republiky za vysoko korektné a demokratické. Bez akýchkoľvek pocitov priazne, príp. apatie – otcovia prof. Ing. Václav Klaus a JUDr. Vladimír Mečiar si zaslúžili a stále zaslúžia Nobelovu cenu. Uvedomme si – porovnajte krvavý rozpad Juhoslávie – tej Juhoslávie, ktorá mala v tom období celou Európou obdivovanú ústavu (12 národov, 6 republík, 3 náboženstva, 2 písma, 1 Juhoslávia).

Slovenská republika 1. 1. 1993 ihneď prevzala rýchle rastúcu nezamestnanosť, rozpad kľúčového odvetvia strojárstva (zbrojársky priemysel), veľký potenciálny rozdiel možnosti medzi novovzniknutou Českou republikou a Slovenskou republikou. Za uplynulé obdobie od 1. 1. 1993, za vykonanú prácu sa nemusí hanbiť ani jedná vláda. Dobré vykonaná práca – preukázateľné, nespochybniteľné výsledky SR musí národ a politikov zjednocovať, najst' v každodennej práci úctu, toleranciu a nie urážky a vzájomne nikam nevediace ponížovania a obviňovania.

Slovenskí politici nemajú neustále vytýkať, kto ako hlasoval, ale hodnotiť, kto čo pre SR, slovenský národ urobil a robí. Neustále obviňovania a nedôvera nikam nevedie, naopak podporujú profesionálnych politikov, intrigánov, ktorí prešli v podstate od HZDS, SDKU-DS, SMER-SC a pod. s cieľom udržať si postavenie (len za cenu rozoštvania) – v regióne, v štáte.

Program politickej slobody na báze parlamentnej demokracie, slobodných volieb, slobodného pohybu osôb a kapitálu je nutné podporovať politické zoskupenia v SR registrovaných viac ako 100 politických strán, ktoré viaceré nemožno zaradiť do štandardných politických strán – je to konglomerát všetkého možného. Môj osobný pohľad sa súčasne rozširovanie spektra strán politicky, ideovo a morálne nezaradených a nepreverených, vytvára vo mne subjektívny dojem vytvárania novej triedy – triedy politikov, ktorých jediným cieľom je prežiť, mať moc a peniaze.

Je mnoho príkladov z môjho prostredia. Uvediem jeden príklad – pred nedávnom bola zaregistrovaná ďalšia politická strana. Na čele uvedenej politickej strany bol zvolený bývalý minister hospodárstva. Vo voľbách 2012 reprezentoval inú politickú stranu, kde v rámci predvolebnej kampane nakúpil zelené šály v Čínskej ľudovej republike (výrobok), hoci v SR to mohli vyrobiť desiatky výrobcov – čím podporiť zamestnanosť a zvyšovanie kvality života na Slovensku.

TRETIA FÁZA – OBDOBIE PRÍPRAVY A VSTUPU SR DO EURÓPSKEJ ÚNIE

Nadväznosťou bol vstup do Európskej únie (ďalej EÚ). Mne ako občanovi a zároveň ako podnikateľovi uvedené obdobie dalo veľa pozitívneho. Je to obdobie, kde sa vo väčšom rozsahu plnili (začali plniť) predstavy občanov SR o cieľoch novembra 1989. Veď pre občanov SR ži-

júcich viac ako štyridsať rokov v určitej izolácii od vyspelého sveta, žijúcich v trvalých predpisoch, kto môže, kto nemôže vycestovať do zahraničia, to bola až nepredstaviteľná skutočnosť.

EÚ priniesla občanom Slovenska slobodný pohyb osôb, slobodný pohyb kapitálu, myšlienok. V týchto dňoch si pripomínáme 30 rokov od založenia Schengenu (5 štátov) – dnes má členstvo v Schengene 22 štátov.

Politické a ekonomické zmeny – začaté novembrom 1989 neprebíhali rýchlo, neprebíhali čo do rýchlosti podľa predstáv časti občanov SR. Politické a ekonomické zmeny neprebíhali ani harmonicky s predstavami občanov SR. Objektívnou skutočnosťou bol a je fakt, že zmeny vždy vyžadujú určitú postupnosť (pokiaľ sú to zmeny systémové a nie populisticke), určitý časový priestor. Vstup SR do EÚ, ale transformáciu ekonomického systému zrýchlila, celý transformačný systém sprehľadnila. Vznikol ústupok od konštruktivismu a nástup občanov k väčšej spontánnosti. Občan SR podľa uváženia mohol a môže vstupovať do politiky a ekonomiky, trhu práce, občan začal viac uvažovať individuálne osobitne vstupom do podnikania. Miera ekonomickej slobody – v roku 2015 je deň 4. jún – je vysoko nad úrovňou 1989.

Vývoj transformácie v SR preukázal – upozornil na niektoré negatívne prvky, ktoré sa v poslednom období rozšírili do politického systému a od neho prešli do ekonomického systému. Uvedený vývoj má svoje príčiny ako vonkajšie, tak i vnútorné.

Z vonkajších vplyvov sú to dôsledky globalizácie a neprimeraný ústupok tradičným hodnotám, hodnotám slovenských tradícií.

Z vonkajších príčin možno čiastočne označiť aj riadenie EÚ osobitne jednotlivých komisií. EÚ v súčasnosti chýbajú politici typu W. Churchill, K. Adenauer, Eghart, Shumann, Tschache-rová, W. Brand a pod. U súčasných politikov osobitne chýba odbornosť spočívajúca v overenej praxi na úseku, ktorý riadia. Táto skutočnosť sa prejavuje vo vysokom stupni administratívy, neustálych samitov. Dnes národný rezortný minister je viac v Bruseli ako doma vo svojom štáte. Príčinu vidím vo výbere komisárov. Komisári sú v prvom kole vyberaní koalíčnými predsedami vládnuccich strán jednotlivých štátov (čisto subjektívne hodnotenie). V ďalšom kole priamo v Bruseli sa mení (môže) pôvodné poslanie – výber funkcie – takto sa stáva, že komisárom bol menovaný človek, ktorý nemá k funkcii príslušné vzdelanie, nemá príslušnú odbornosť či prax v riadení odvetvia.

Vysoký stupeň administratívneho riadenia EÚ z Bruselu zákonite navyšuje administratívne riadenie v SR. Úradník vždy bol, je a bude silnou brzdou podnikania, brzdou všetkého nového moderného.

Z vnútorných príčin hlavnú vidím v myslení a správaní občana SR. V prvom rade v myslení, že za neho už nemyslí štát. Musí sa vžiť do úlohy osoby, ktorá nesie všetky dôsledky za každé rozhodnutie. Musí poznať, že jeho zodpovednosť za seba, svoju rodinu ďaleko presahuje úroveň svojej mzdy, príp. zárobok, ktorý sám zarobí ako podnikateľ. Uvedená zmena myslenia (bezpodmienečne nutná) je pre mnohých občanov z môjho okolia veľmi obtiažna.

Z vnútorných príčin vidím pomalé vytváranie priaznivého ľudského a občianskeho prostredia. Sem patria elementárne legislatívne predpoklady, podpora zdravého života občana, podpora súkromného podnikania, v neposlednej miere spoločenské uznanie za všetko čo občan vykoná v prospech zvyšovania kvality života.

Z vnútorných príčin vidím ďalej neadekvátny – nezodpovedný zásah úzkej skupiny vrcholovým podnikateľom (čo do rozsahu majetku) i častá blokácia v podnikaní najrôznejších občianskych iniciatív. Z uvedenej príčiny vznikol hlavný primárny problém – prehlbo-

vanie rozdielu medzi bohatými a chudobnými. Z nárastu medzi bohatými a chudobnými nadväzuje veľmi nebezpečný element prehlbovanie príjmovej polarizácie populácie občanov v SR. Prehlbovanie príjmovej polarizácie – prehlbovanie mzdovej diferenciácie je závažnejšie ako prehlbovanie majetkovej polarizácie z naakumulovaného bohatstva a majetku.

ŠTVRTÁ FÁZA – PRÍTOMNOSŤ A BLÍZKA BUDÚCNOSŤ

Vychádzajúc z ekonomických a spoločenských podmienok a faktov možno obdobie 1. 1. 1993 až 1. 6. 2015 hodnotiť ako úspešné napredovanie štátu.

Slovensko ihneď od prvých dní samostatnosti muselo zápasiť s vysokou nezamestnanosťou, zmenou štruktúry riadenia výrobných odvetví, vytvárania nových riadiacich centier.

Slovensko postupne znižovalo a ďalej znižuje všetky ekonomické parametre medzi Českou republikou a SR. Mimoriadne úspešným krokom bol vstup v roku 2007 do Eurozóny. SR si postupne vybuďovala a buduje väčšiu autoritu medzi vyspelými štátmi spoločenstva EÚ. Rast hrubého domáceho podielu SR je v súčasnosti jeden z najvyšších, ak nie najvyšší. SR má v súčasnosti najvyššiu produktivitu práce, sústavne znižuje nezamestnanosť. Všetky tieto vyčíslené fakty hovoria o tvrdej práci občanov a politikov SR.

Musím vyzdvihnúť SR ešte dve prednosti – politickú stabilizáciu a je nutné vyzdvihnúť, že sme štátom postkomunistického sveta, kde občania neprišli o svoje úspory.

Domnievam sa, že uvedené nezmazateľné fakty mohli byť ešte o niečo lepšie, keby existovala kontinuita riadenia medzi jednotlivými vládami. Žiaľ, miesto nutnej kontinuity sme často pri prechode jednej vládnej moci na druhú (po voľbách) svedkami osočovania, znižovania výsledkov práce predchádzajúcej vlády. Tento jav považujem osobne za veľmi negatívny jav, ktorý nepriamo i priamo ovplyvňuje vyššiu rast kvality života občanov SR.

Úspešné rozdelenie Československa, úspešná transformácia ekonomiky musí vytvárať dostatočne silný kapitál pre slovenské firmy a slovenských podnikateľov. Silný domáci kapitál je zárukou, že slovenský podnikateľ bude v SR nielen podnikať, ale žiť a mať dlhodobý záujem na budúcnosti i prosperite SR. Nie som zástancom, aby celá ekonomická transformácia bola vykonaná tak, že celé národné bohatstvo bude odovzdané zahraničnému kapitálu s výhodami pre neho s previazaním na úzku vrstvu politickej elity.

SR je v súčasnom období hodnotená ako štvrtá, príp. šiesta najotvorenejšia ekonomika sveta (citované umiestnenie je podľa rôznych kritérií), čo pre štát s tak malým počtom obyvateľov, s tak malou rozlohou, bez širšej surovínovej bázy a nerastného bohatstva má krátkodobé výhody (znižuje nezamestnanosť, zvyšuje závislosť rastu hrubého domáceho produktu). Správny pomer domáceho a zahraničného kapitálu by mal byť vyvážený.

V SR sa prejavuje stále viac hlavný – primárny problém globálneho súčasného sveta – prehlbujúci rozdiel medzi bohatými a chudobnými. Nadväzne na uvedený fakt prebieha prehlbovanie príjmovej polarizácie v zmysle prehlbovania mzdových diferencií medzi jednotlivými odvetviami. V podmienka SR je mzdová diferenciácia závažnejšia ako polarizácia z bohatstva naakumulovaného majetku.

SR nemá v súčasnosti vlastnú ekonomiku, má v dôsledku veľkej prevahy zahraničného kapitálu **ekonomiku na Slovensku**. V spoločnosti založenej na spotrebe a priamej závislosti na zahraničnom kapitáli je príjmová polarizácia v budúcom období možným nebezpečím sociálnych problémov. Vyplýva to zo skutočnosti znižovania strednej vrstvy čo do počtu a vplyvu na spoločenské a ekonomické dianie v SR. V súčasnosti možno v SR pozorovať jav, kde postupne prevažná časť príslušníkov strednej triedy sa posúva medzi nízkopríjmové skupiny.

SR v rámci blízkej a skorej budúcnosti (roky 2020 – 2030) musí riešiť prepolitizovanú tému s nevládnutými problémami financovania staršej generácie. Pomer medzi ľuďmi v produktívnom veku a v poproduktívnom veku sa vyvíja postupne k bodu, keď pracujúci v produktívnom veku nebudú schopní zaplatiť (zo svojich odvodov) dnešných dôchodcov. Slovenská spoločnosť v súčasnosti málo cíti polarizáciu bohatstva a chudoby, nakoľko nedosiahla nebezpečný rozmer. Dnes vidieť situáciu, že finančných zdrojov na dôchodky je stále menej a menej, že zdroje na dôchodky sa v jeden deň vyčerpajú!

Súčasne možné problémy SR v ekonomike a spoločnosti sú i často zrkadlom širokej palety spoločenských a ekonomických problémov globálneho významu.

Súčasná vláda SR si je vedomá týchto nebezpečných javov a snaží sa riešiť vytypovaním vrstvy najviac ohrozené pracujúcich a dôchodcov – formou sociálnych balíčkov. Je to správny krok, má však dočasný charakter (maximum 2 až 3 roky). Systémovým krokom musí byť prechod sociálnych balíčkov na zabezpečenie stále viac sociálnych istôt občanov v zdravotníctve, školstve, vo vylepšovaní životnej úrovne občanov SR.

Ako podnikateľ som presvedčený, že dlhodobá dynamika ekonomiky nemôže byť založená na umelej rozpočtovej simulácii dopytu (účinnosť je krátkodobá). Dynamika ekonomiky SR stojí na jej adaptácii a inováčnej schopnosti. Schopnosť objavovať nové výrobky, služby, technologické formy podnikania, objavovať nové teritória pre uplatňovanie výrobkov – Made in Slovakia – sa opiera o trvalý proces podnikateľského hľadania. Ochota podnikateľa inovovať je základom a predpokladom úspechu rozvoja podniku, úspechu rozvoja ekonomiky každého štátu.

Žiaľ, v SR je inovácia drahšia ako korupcia, preto mnoho podnikateľov sa nevenuje inováciám. Žiaľ, vlády SR málo dotujú financie na rozvoj vedy a výskumu (osobitne aplikovateľnému výskumu). Tieto fakty sú práve zdrojom vysokého percenta nezamestnanosti (napriek enormnej snahe vlády), neadekvátnej životnej úrovne občanov SR k porovnaniu vysokého stupňa produktivity práce.

Predstava, že podpora vybraných podnikov – je podpora ekonomiky štátu ako celku pomýlená, nezdravá až škodlivá podpora. Kritériá napríklad pri verejnom obstarávaní – najnižšie ceny na úkor kvality – je podpora znižovaniu kvality ekonomiky a spoločenského života štátu. Podpora vybraným podnikom, vybraným odvetviám vždy na svetovom trhu prehráva. Nakoniec snaha vlád SR vyhladávať a podporovať subjektívne vyhodnotenie perspektívnej oblasti (často na základe politického podfarbenia) je vždy pre občana, daňovníka drahá.

Podpora ekonomiky je založená na podpore podniku. Jedným z najúčinnějších nástrojov ekonomického rastu je podpora konkurencie. Konkurencie preto nie je nikdy dosť v trhovom priestranstve ekonomík. Úlohou vlády pri podpore rozvoja slovenskej ekonomiky – je vytvárať priestor a predpoklady, aby do jednotlivých odvetví mohlo vstúpiť čo najviac nových firiem.

Podnikateľská sféra na Slovensku vytvára pracovné príležitosti, zabezpečuje exportnú výkonnosť ekonomiky SR, investičné, rozvojové a inovačné aktivity. Pre zabezpečenie uvedených úloh hrá podnikateľské prostredie významnú a nezastupiteľnú úlohu. Žiaľ podnikateľské prostredie v SR mnoho rokov nemá vysokú úroveň a nezodpovedá možnostiam a požiadavkám slovenskej ekonomiky.

Brzdou je stále neefektívna vládna byrokracia, korupcia, daňové sadzby a ich regulácia, neadekvátne vzdelaná pracovná sila spojená často s nízkou pracovnou morálkou.

Brzdou je legislatívny proces, ktorý by mal byť viac transparentný s vyššou odbornou úrovňou. Výsledkom nízkej – nezodpovedajúcej úrovne ekonomickým požiadavkám SR je chrlenie zákonov a schvaľovanie veľkého množstva noviel (často protirečivých).

Dôkazom, že uvedené brzdy sa odstraňujú veľmi pomaly je konštatácia – SR má porovnateľné daňové zaťaženie ako Nemecko, ale pri zohľadnení reálnej čistej mzdy je tá slovenská takmer trojnásobne nižšia, hoci ceny potravín a služieb sú porovnateľné!!!

NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA ODPORÚČAM:

- znížiť daňové a odvodové zaťaženie podnikateľov;
- znížiť cenu práce;
- znížiť sadzbu DPH – podporuje daň DPH realizovať až po zaplatení faktúry;
- prijať účinné opatrenia na zabránenie daňových únikov do voľných zón;
- vytvoriť jedno miesto na výber daní a odvodov;

ODPORÚČAM Z POHĽADU DLHODOBÉHO ODSTRÁNENIA NEDOSTATKOV:

- zlepšenie vymáhateľnosti práva;
- zlepšenie podmienok na trhu práce;
- skvalitnenie vzdelávacieho systému;
- zvýšenie podpory domácim podnikateľským subjektom;
- zníženie cien energie pre podnikateľov;
- zmena kritérií a systému verejného obstarávania s cieľom zníženia korupcie a klientelizmu;
- zlepšenie využívania zdrojov EÚ;
- znižovať vplyv sekretariátov politických strán pri schvaľovaní využívania verejných zdrojov.

PŘÍSPĚVEK K SEMINÁŘI SLOVENSKÉ AKADEMIE MANAGEMENTU DNE 13. 5. 2015 NA TÉMA "HODNOCENÍ VYSOKÝCH ŠKOL, PROBLÉMY VE V4 SE ZVLÁŠTNÍM ZŘETELEM NA ČESKOU REPUBLIKU A SLOVENSKOU REPUBLIKU"

doc. Ing. Milan MICHALKO, PhD.

ÚVOD

Autorem následujících úvah o problematice či hodnocení vysokých škol v ČR je člověk z praxe, který je až posledních 20 let řadovým pedagogem manažerských předmětů na vysoké škole - proto nejde ani o ucelený pohled na vysoké školství v ČR, ani o stanovisko člověka zodpovědného za vývoj dané vysoké školy nebo dokonce celého školství. Jedná se tedy o pár dílčích pohledů "zevnitř ven" a snad jedinou výhodou autora je, že první polovinu výše uvedeného času působil na veřejné VŠ, v druhé polovině této doby je naopak stále činný na vysoké škole soukromé.

1. KVANTITA

Nejdříve pár postřehů vyplývajících z podrobných statistických údajů z vývoje českého vysokoškolského školství mezi roky 1990 a 2010.

1.1 Veřejné vysoké školy a jejich fakulty

Před "sametovou revolucí" bylo na území dnešní České republiky 23 veřejných vysokých škol. Za dvacet let jich pak bylo pouze o tři více, tedy 26. Trochu hrozivější či minimálně překvapivé je zdvojnásobení počtu fakult na těchto veřejných vysokých školách - ze 69 na 140.

1.2 Soukromé vysoké školy

Zákon umožňující zakládání soukromých vysokých škol byl přijat až v r. 1998, ale už v akademickém roce 2000/2001 fungovalo 8 soukromých vysokých škol. A v podobném "šíleném" tempu to potom probíhalo i v dalších čtyřech letech, takže z nulového stavu jich v akademickém roce 2004/2005 už bylo 36. Současný počet (v r. 2015) je relativně stabilizovaný od roku 2010, kdy ovšem už v ČR působilo 44 soukromých vysokých škol.

Samozřejmě se dá pochopit, že na soukromou vysokou školu "mají nárok" i umělci, teologové, zdravotníci, právníci, sportovci, politici, psychologové apod. Ale hrubým odhadem cca 30 soukromých vysokých škol se zabývá oblastmi souvisejícími s podnikáním, tedy s managementem, obchodem, informatikou, ekonomikou, marketingem atd.

1.3 Studenti

V r. 1990 studovalo na vysokých školách v ČR celkem 113 417 mladých lidí (všichni v prezenčním studiu). V r. 2010 bylo na všech vysokých školách už 396 307 studentů (tedy 3,5 krát více), z toho na soukromých vysokých školách 57 424 studentů (tedy 14,5 %).

Z celkového počtu bylo 29,5 % v distanční a kombinované formě studia (117 097 studentů) a 9,5 % studentů bylo na českých vysokých školách s cizím státním občanstvím (37 688 studentů).

1.4 Dílčí analytické závěry

- Čtenář nemusí být žádným odborníkem, aby vyslovil jednoznačný závěr, že na tak malý stát, jakým je Česká republika, působí zde příliš mnoho vysokých škol. Obecně je konkurence sice potřebná a prospěšná, ale aby počet fakult stoupl za dvacet let ze 69 na 184 (a to ještě při značném zjednodušení, že soukromé vysoké školy mají vždy jenom jednu fakultu) - to někdo zodpovědný v centrální úrovni přece jenom poněkud "neuhlídal".

- V r. 1990 studovalo na jedné fakultě v ČR 644 studentů, o dvacet let později už 2 154. To samo o sobě sice asi ještě nemá dostatečnou vypovídací schopnost, pokud nezkoumáme počet pedagogů a administrativních pracovníků vysokých škol, počet budov či čtverečních metrů připadajících na jednoho studenta (k tomu nemá autor příspěvku potřebné podklady), přesto je to údaj trochu překvapující. Ale pohled na stavební expanzi většiny veřejných vysokých škol by mohl naznačovat, že podmínky pro studium na veřejných vysokých školách v ČR se zlepšily. Naopak si nelze nevšimnout, jak některé soukromé vysoké školy "praskají ve švech" se vším, co z toho vyplývá...

- V r. 2010 studovalo na jedné fakultě veřejných vysokých škol 2420, na jedné soukromé vysoké škole pak 305 studentů. Zase: je to příliš zjednodušený údaj - ale minimálně potvrzuje skutečnost, že v průměru je na soukromých školách "komornější" prostředí a přijatelnější pro přípravu na život. (Je ovšem známou pravdou, že průměrování je často zrádné - s tím je nutné počítat i u všech zde uváděných dílčích závěrů.)

- Téměř třetina studentů distančního a kombinovaného studia jistě přináší do studijního procesu novou (prospěšnou) kvalitu a zkušenosti (i zvýšené požadavky na pedagogy) - ale může být i nebezpečím pro zhoršení celkové kvality výuky z důvodu nedostatku času studentů na absorbování nezbytných vědomostí (kvůli zaměstnání, rodině, věku atd.). A pro pedagogy není lehké takovému psychickému tlaku ze strany studentů odolávat.

- Téměř desetina studentů jiné než české národnosti může být zase jiným kladným přínosem - ale současně i problémem, např. kvůli nedostatečnému porozumění výuce, pokud samotnému studiu nepředchází dostatečná jazyková příprava (a zejména pokud zapůsobí "past", že jazyková příprava není až tak nutná, protože se jedná o slovanský jazyk - např. ruštinu apod.).

- Ze samotných názvů soukromých vysokých škol nelze přesně rozhodnout, v jakých oborech studenty vzdělávají. Všechno ale nasvědčuje tomu, že s polytechnickým zaměřením jsou to v ČR pouze dvě soukromé vysoké školy.

- Jednoduché uvedené statistiky samozřejmě nepostihují docela důležitý faktor, kterým je délka studia. Pro většinu studentů (na veřejných i soukromých VŠ) to jsou tři roky pro získání bakalářského a pět let pro magisterský titul. První vážné otázky v tomto směru před mnoha lety přinesla kauza veřejné VŠ - plzeňské Západočeské univerzity. Ale znepokojivé informace se objevují i později - nejnověji např. v r. 2015, kdy u jedné pražské soukromé VŠ akreditační komise Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy tvrdí, že "vysoký počet absolventů končí za dobu výrazně kratší než je standardní doba studia. Například v letech 2011 až 2014 každý čtvrtý absolvent této školy ukončil bakalářské studium za méně než dva roky, z toho obrovská většina za dobu kratší než jeden rok a některým absolventům stačilo i méně než šest měsíců studia". Samotná VŠ se těmto údajům samozřejmě brání, ale ta procenta jsou skutečně varující. Je přitom jasné a akceptovatelné, že zejména soukromé vysoké školy v ČR vycházejí vstříc absolventům příbuzných oborů z tzv. vyšších odborných škol (s titulem "DiS") - přesto jsou výše uvedené údaje varující.

2. KVALITA

2.1 Pedagogové

Většina dále uvedených poznámek vychází spíše z pozorování a subjektivních názorů, nikoliv ze statisticky či průzkumy prokázaných faktů. Společenské postavení a finanční ocenění práce vysokoškolských pedagogů není na potřebné úrovni (a na soukromých VŠ je to mnohdy horší než na VŠ veřejných), takže kvalitní pedagogové na vysoké školy přicházejí jenom zřídka a mnozí z těch dobrých ze školství odešli a odcházejí (dnes i mnozí úředníci - zejména státní - mají lepší postavení a ohodnocení než kvalitní pedagogové na VŠ).

Když se k tomu přidá i "úřednický šiml" a taky na vysloveně prakticky zaměřených vysokých školách se například vyžaduje veliký počet docentů a profesorů (místo účelného mixu dobrých odborníků z praxe a akademicky vzdělaných zodpovědných kolegů), takovému existenčnímu tlaku nemohou nepodlehout ani majitelé soukromých vysokých škol...

2.2 Studenti

Na vysoké školy v ČR nepřicházejí "lidé z jiné planety", ale (převážně) absolventi českých středních škol. A - kromě vlivu všeobecně pokleslé celospolečenské morálky a disciplíny - je to pak pro každého pedagoga na vysoké škole (ve vztahu k většině studentů) větší trápení, než by se na první pohled mohlo zdát. A tak vysoká škola ani při maximální snaze s převažující všeobecnou zaostalostí absolventů středních škol už není schopna téměř nic udělat... Tím se samozřejmě nepopírá skutečnost, že v každé generaci se rodí (a studuje na vysokých školách) řada nadprůměrných a vynikajících jednotlivců.

2.3 Tvrdé prvky

Peníze, životní úroveň, strukturální či systémové prvky v celé společnosti - to všechno může kladně nebo záporně ovlivnit kvalitu vysokoškolského vzdělávání. I když některé vlády či politické strany se snaží zabránit tomu, aby se za dobré vzdělání platilo, podle zkušeností vyspělých států je jenom otázkou času, než k tomu dojde i v reformujících se zemích bývalého socialistického bloku. Ale nejde jenom o peníze nebo životní úroveň jednotlivců, protože celý systém vzdělávání od těch nejnižších až po nejvyšší příčky musí být propracovaný a systémový. Minulé i současné pokusy spíše naznačují, že si stále myslíme, že naše situace je totálně specifická a proto musíme vymýšlet její specifické řešení, aniž bychom dostatečně využili kladné i záporné zkušenosti těch zemí, které tímto procesem už prošli.

2.4 Měkké prvky

Kultura a klima jak celé společnosti, tak celého školství a jednotlivých vysokých škol rovněž zásadně ovlivňují kvalitu celého vzdělávacího procesu. Existují vysoké školy, kde rozdíl mezi tím, co se na nich učí a tím, co samy ve své kultuře a klimatu dělají, vystihuje české přísloví "nebe a dudy". Jinak řečeno: některé soukromě vysoké školy mají všestranný potenciál stát se "českým Harvardem" - ale ve skutečnosti (a díky nepodařené "podnikavosti" a nastolenému klimatu) se staly podprůměrnými "nizkonákladovými" institucemi...

3. JAK Z TOHO?

3.1 Začít u sebe

To je osvědčený recept ve všech krizových situacích a ve všech dobách. Jednotlivé školy i celý resort školství mají pochopitelně řadu možností i spoustu rezerv jak v oněch tvrdých, tak zejména v těch měkkých prvcích.

Jedním z dobrých příkladů mohou být dvě české soukromé vysoké školy, které v r. 2015 z vlastní iniciativy řeší onen (v úvodu příspěvku uvedený) kvantitativní problém. Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě a Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva, a.s. v Praze se dohodly na zrušení svých dosavadních podnikatelských subjektů a - po souhlasu Akreditační komise - k vytvoření nového subjektu: Vysoké školy podnikání a práva. Jistě by všichni zainteresovaní uvítali, kdyby přitom došlo i k dalším změnám - jak v těch tvrdých, tak i v měkkých prvcích managementu.

Život ukazuje, že něco rozdělit či rozbít je podstatně jednodušší než něco spojit. V jednom velkém českém městě se několik let neúspěšně pokoušely spojit dvě veřejné vysoké školy, aby vytvořily konkurenceschopný celek. Jak svědčí informovaný zdroj: o ponechání neracionálního stavu rozhodlo sobecké ego několika rozhodujících osobností. O to více je nutno ocenit "pilotní projekt" výše zmíněných soukromých vysokých škol, kde je takové rozhodování určitě ještě složitější.

Do kategorie "*začít u sebe*" patří i úsilí vysokých škol o zaměstnatelnost a uplatnění svých absolventů na trhu práce. V r. 2014 uskutečnila Karlova univerzita hloubkový průzkum tohoto ukazatele u absolventů všech českých soukromých vysokých škol za období 2002 až 2014. Je potěšitelné (a zřejmě i zákonité), že obě výše uvedené soukromé vysoké školy patřily k těm nejlepším. Když ponecháme bez komentáře stoprocentní uplatnění absolventů škol z prvních šesti příček (např. Filmovou akademií v Písku), tak Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva byla hodnocena uprostřed celého "startovního pole" (jako dvacátá třetí) a ostravská Vysoká škola podnikání dokonce jako desátá (ale suverénně první z ekonomicky či podnikatelsky zaměřených mimopražských škol).

Velikou rezervou v této kategorii je i následná intenzivní (nejenom okrajová a formální) spolupráce vysokých škol se svými absolventy - například jako zpětná vazba z hlediska obsahu a kvality výuky, využívání potenciálu úspěšných či neúspěšných absolventů k ovlivňování současných studentů atd.

3.2 Systémové změny

Vláda ČR v březnu 2015 schválila návrh novely vysokoškolského zákona, která zavádí nová pravidla pro akreditaci studijních oborů a systém hodnocení kvality škol. Novela má podporu České konference rektorů i Rady vysokých škol. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uvedlo, že nová opatření dle novely budou stát kolem 30 milionu Kč ročně, ale kvůli tomu nebude požadovat navýšení rozpočtu, uhradí to ze svých peněz. Až další měsíce a roky ukáží, jestli to je ten správný a účinný systémový krok.

Mezi systémové změny by mohlo a mělo například patřit - po vzoru zahraničních univerzit - rovněž vytvoření všestranných podmínek k tomu, aby se i české vysoké školy staly vedoucími pracovišti v oblasti aplikovaného výzkumu a inovací.

KONTAKT

doc. Ing. Milan Michalko, PhD.

Vysoká škola podnikání a.s. Ostrava

Katedra podnikání a managementu

milan.michalko@vsp.cz, telefon 00420 / 737 774 576

RECENZIE

**Mikulič, K. : „FIRMA a jej prostredie“
VEDA, Bratislava 2015, strán 419
ISBN 978-80-224-1404-3**

Na knižnom trhu sa objavilo podnetné dielo zaradené do ekonomickej literatúry, ktoré možno začleniť do komplexu manažmentu podnikania, a to prednostne do toho, ktorý sa zaoberá najmä špecifickými aplikáciami komerčnými, inovačnými, strategickými a finančnými.

Pozoruhodnosť recenzovaného diela vyplýva predovšetkým zo zvoleného obsahového zamerania, čerpajúceho poznatky z histórie i praxe podnikateľstva pod vplyvom svetových trendov, a to predovšetkým v Európe a nadväzne aj v špecifických podmienkach Slovenska, pričom vo výklade sa kladie dôraz na hlbokú analýzu podmienok a spôsobov uplatňovaných v dlhodobu úspešne podnikajúcej slovenskej firme.

Recenzované dielo sa člení na tri hlavné časti, z ktorých prvé dve majú po tri kapitoly a tretia dve. Prvá časť, mohla by sa označiť ako „makroekonomicky orientovaná“, ktorá sa dôrazne zaoberá históriou podnikateľskej reality, najmä však, finančno-ekonomickou analýzou podnikateľského prostredia na Slovensku, ktorá bola previazaná na hlavné svetové trendy vývoja, a to ako z celoeurópskeho hľadiska, tak aj z hľadiska samotného vývoja na Slovensku. Nadväzne, výklad kladie dôraz na študovanú firmu, a to jej skúmaním a analyzovaním podľa reálnych postupov vedúcich k úspešnému správaniu počas viac ako dvoch desaťročí, podľa ktorého sa v ďalšom posudzuje.

Druhá časť diela využíva predchádzajúci výklad, ktorý mu vytvára základ pre citlivé vymedzovanie poznatkov aj pre iné podnikateľské subjekty, nachádzajúce sa v situácii podľa charakterizovaného podnikateľského prostredia, s cieľovým zámerom: dosahovať úspechy ako v bezprostrednom podnikaní, tak aj v jeho zdokonaľovaní. Výklad sa orientuje aj na prezentáciu základných vlastností firmy, jej vlastníkov, organizačné usporiadanie i na rozhodujúce funkcie: financie, marketing, inovácie, investície a celkovo prierezovo = prácu s ľuďmi. Z manažérskeho aspektu vyzdvihujem najmä fakt, že vo výklade sa organicky vždy vychádza z presnej a dôslednej cieľovosti na ktorú nadväzujú aktivity manažmentu i vlastného pracovného zamerania pracovníkov firmy.

Zvlášť ocenenia hodné je, že podnikateľské prostredie z introvertívneho hľadiska skúmanej a analyzovanej firmy sa študuje a opisuje v troch polohách:

- Minulosť,
- Súčasnosť,
- Prognosticky vymedzená budúcnosť, ktorá vytvára tretiu časť recenzovaného diela.

Z hľadiska čitateľa treba zvlášť zdôrazniť fakt, že spracovanie tematiky tohto diela sa opiera o – *prípadovú štúdiu* – zameranú na vynikajúcu Slovenskú firmu, čím sa dielo odlišuje od bežných praktík v súčasnej odbornej literatúre tohto zamerania, ktorá sa prevažne orientuje na prezentáciu príkladov viažucich sa na firmy v zahraničí.

Prezentovaný Slovenský podnikateľský subjekt, ktorý aj priamo uvádza vo svojom predhovore Prof. Š. Kassay, je významný a na európskom trhu dobre známy a dlhodobo úspešne podnikajúci : *IDC HOLDING, a.s.*

Z hľadiska vlastníkov tohto Holdingu a jeho vrcholového manažmentu, treba zvlášť oceňiť ústretovosť k čitateľskej verejnosti, ktorú prejavili súhlasom s uverejnením mnohých cenných manažérskych a podnikateľských detailov, viažucich sa na úspešné podnikanie, a to z hľadiska jeho rozsiahlej zložitosti a neustálych zmien v podnikateľskom prostredí.

Pozorný čitateľ recenzovaného diela bude určite súhlasiť s recenzentom, že podnikateľské úspechy opísané *prípadovou štúdiou* sa opierajú predovšetkým na dôsledne realizovanú stratégiu podnikania s vysokou flexibilitou vzhľadom na prebiehajúce zmeny v podnikateľskom prostredí, čo sa odráža rozsiahlou mierou vo sfére finančnej stratégie, ako aj stratégie marketingu a tým aj na celkovú podnikateľskú stratégiu firmy. Dôraz tohto sa v realizácii odráža od systematicky vedenej práce s ľuďmi, ich participáciou v zdokonaľovaní detailov, vo vysokej pracovnej disciplíne prepojenej s kreativitou konania, primerane prislúchajúcej pre jednotlivé pracovné posty. Súčasne treba konštatovať, že dosahované úspechy firmy sa ďalej rozsiahlou mierou opierajú o vhodne zvolené a realizované investície, ktoré vytvorili z firmy vrcholovú firmu na trhu V4 a postupne aj na trhu celoeurópskom.

Recenzované dielo autora Kamila Mikuliča „*FIRMA a jej prostredie*“ možno odporúčať predovšetkým podnikateľom a manažérom pôsobiacim na rôznych postoch v organizačných štruktúrach, pretože jednoznačne môžu získať podnety k tomu:

*„Ako konať, aby podnikateľské konanie viedlo k úspechu
za daných podnikateľských podmienok.“*

Samozrejme, nie v chápaní „Kuchárskej príručky“, ale ako komplex podnetov, ktoré treba modifikovať primerane náležitostiam svojho vlastného podnikania.

Knihu možno odporúčať aj študujúcim na vysokých školách, ktorí jej štúdiom získajú nielen dobrú prípravu pre príslušné skúšky, ale aj pre svoje budúce povolanie.

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

INFORMÁCIE

CESTOVNÝ RUCH – PÔVODNÁ ČI PERPEKTÍVNA KONCEPCIA

Národohospodárske podmienky v našej krajine, ako aj v krajinách Európskej únie, či vo vyspelých krajinách v ostatných častiach sveta sa neustále menia, postupne i všestranne a do budúcnosti sa aj naďalej budú meniť. Dotýka sa to všetkých odvetví, ako tzv. „tvrdých“ (napr. ľahký a ťažký priemysel, baníctvo, stavebníctvo, doprava, energetika, obrana, atď.), tak aj tzv. „tvrdé-mäkkých“ (poľnohospodárstvo, lesníctvo, vodné hospodárstvo, a.i.), „mäkkých“ (napr. vzdelávanie, zdravotníctvo, kultúra, osвета, cestovný a turistický ruch, informatika, služby, verejná správa, atď.).

Zaoberali sme sa s touto tematikou zmien z pozície ich lokalizácie, intenzity a rozsahu zmeny, a pod. dlhší čas. Pritom sme nepostupovali podľa pravidiel postupov vo vedeckom bádání, skôr sme postupovali spontánne s využitím dostupných informácií cez rôzne druhy médií, najmä realizáciou voľných debát, konzultácií, vypočutím prednášok vo Futurologickej spoločnosti i inde, sledovaním priebehu faktických zmien v živote, a to nielen u nás, ale aj v zahraničí (nám v súčasnosti dostupným).

Reagovať na zmeny v čase ich vzniku alebo až v ich priebehu, to je síce možné, teda čakať na zmeny, ale sme toho názoru, že mali by sa odhadovať zmeny v každej oblasti ľudského pôsobenia a realizovať by sa mali kroky, ktorými sa vieme v období ich priameho vzniku a priebehu lepšie orientovať a najmä minimalizovať eventuálne straty, resp. ohrozenia.

Po sérii konzultácií i študijných krokov sme dospeli k názoru, že v ďalšej budúcnosti budú sa rozvíjať intenzívnejšie mäkké odvetvia, a to s celostnými riešeniami. Z nich sme si vybrali cestovný ruch a turistiku ako centricky postavené odvetvie, s prepojením na kultúru, zdravotníctvo, školstvo, služby, atď. ako aj vo vlastnom vnútri hotelierstvo, kúpeľníctvo, materiálne i nemateriálne služby a pod. Na tomto základe vzniklo prepojenie v uvedenom zmysle s odborníkmi z SRN – *Nordrhein-Westfalen*, prostredníctvom spoločnosti DEHOGA (Deutscher Hotel und Gaststättenverband). Z realizovanej spolupráce na úrovni teoreticko-študijného m.i. vyplynula potreba prehĺbiť medzinárodnú spoluprácu, a to najmä krajín EU. Východiskovo sme uvažovali s odštartujúcou realizáciou spolupráce na úrovni:

SK (SAM) - SRN (DEHOGA-WESTFALEN).

Za účelom „východiskového vyjasnenia možností, i ich foriem exploatacie, ako aj možnosti uskutočnenia prvých praktických krokov“ zástupcovia Slovenskej akadémie manažmentu (SAM) a Spoločnosti DEHOGA-WESTFALEN pripravili :

POZÝVAME VÁS NA ÚVODNÉ KOLOKVIUM NA PÔDE SAM

„CESTOVNÝ RUCH – PÔVODNÁ ČI PERPEKTÍVNA KONCEPCIA“

v angličtine s prekladom

10. 09. 2015, O 17,00 HOD.

V BRATISLAVE, NA KONVENTNEJ 1

zástupcovia DEHOGA-WESTFALEN:

- Mgr. Wolfgang Henke, PhD. – riaditeľ;
- Dipl. Ing. Ferdinand Höltnann – technický námestník riaditeľa;
- Dr. Klaus Östringer, MBA – expert podnikateľského poradenstva; prednesú:

- ⇒ Súčasné úlohy DEHOGA-WESTFALEN, súčasná realizácia úspechy a problémy;
- ⇒ Predpokladané zameranie aktivít DEHOGA-WESTFALEN v najbližšej budúcnosti;
- ⇒ Smery záujmov na spoluprácu s analogickými inštitúciami na Slovensku;
- ⇒ Námet na aktivity hotelierstva a gastro, ktoré okrem vecného obsahu služby prepájali by sa s poskytnutím „zážitku“, resp. orientácie ďalších zdokonaľujúcich foriem poskytovania príslušných služieb.

Následne by sa široká rozprava zamerala na CIEL: aké prvé kroky spraviť, s akým obsahom, aby sa rozvinula obojstranne výhodná spolupráca.

Správna rada SAM

INFORMÁCIE

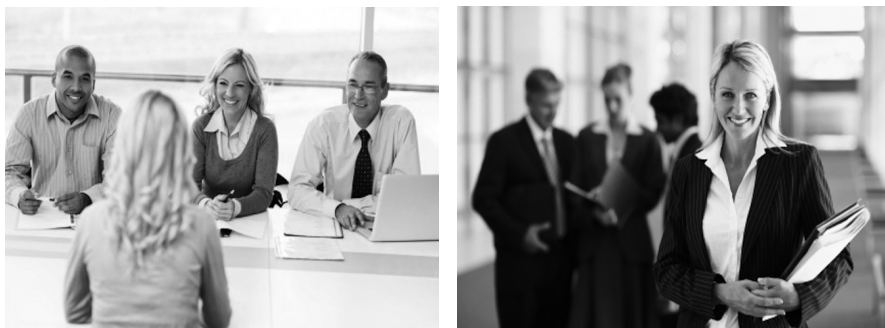
NOVÝ INOVATÍVNY WEB SLOVENSKEJ AKADEMIE MANAŽMENTU A PRVÝ IT ONLINE TESTOVACÍ PORTÁL MANAŽÉRSKEHO IQ.

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 manažerom a študentom manažmentu cenné rady (tutorstvo) 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 ekonómie a podnikania. Partnerom tejto sekcie sú webnoviny.sk.

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

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

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

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

Jazykové, vedomostné a manažérske 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 www.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 AKADEMIE MANAŽMENTU, O.Z. NA ROK 2015

Semináre:

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

Hlavný referát: *p. Juraj Gmiterko*, 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 nepočítavajú)

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 radu SAM, o.z.:
prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
predseda Správnej rady SAM, o.z.

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

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

INFORMÁCIE PRE AUTOROV

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

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

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

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

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

PRE PÍSANIE TEXTU PRÍSPEVKU POŽADUJEME DODRŽAŤ NASLEDUJÚCE FORMÁTY:

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

REDAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

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

INZERCIA A REKLAMA

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

Podrobné informácie poskytuje a objednávky prijíma:

Redakcia Manažmentu podnikania a vecí verejných – DIALÓGY

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

Tel.: 0918 56 26 47

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

www.sam-km.sk