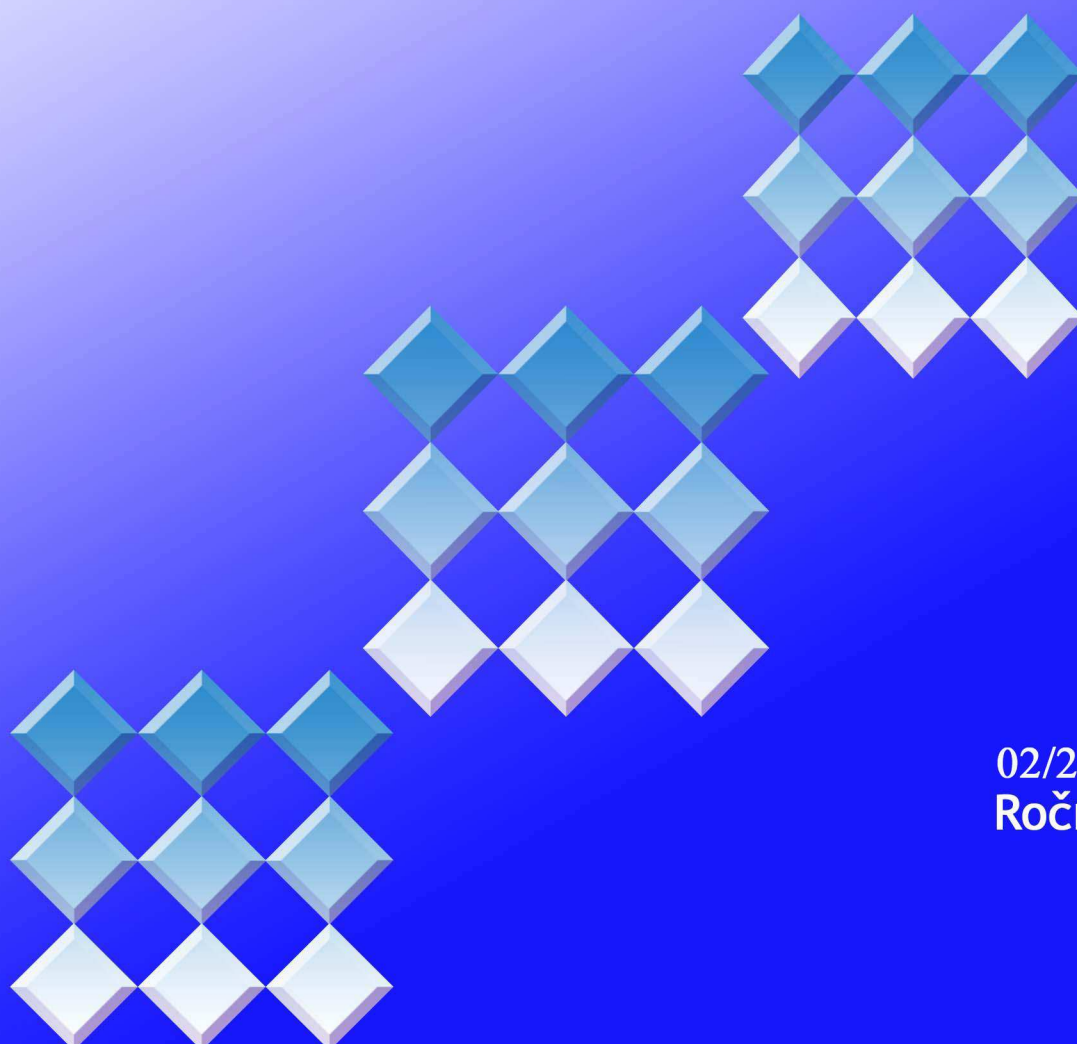


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANAgement and ECOnomics



02/2009
Ročník I

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Department of Management of Chemical and Food Technologies

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava

Redakčná rada

Predseda: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD., ÚM STU Bratislava

Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., L. F. Consult, Bratislava

Členovia:

SR

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava

Prof. Ing. Koloman Ivanička, CSc., ÚM STU Bratislava

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

Zahraničie

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF

Doc. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc. ÚM STU, Bratislava

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD. Sjf STU, Bratislava

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová

Redakčná úprava: Katarína Macušková

Číslo 2/2009 bolo redakčne spracované v mesiacoch 10/2009 – 12/2009

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

Toto číslo časopisu MANEKO je spracované ako výstup v rámci výskumnej úlohy: 1/0553/08, Komisia VEGA č. 13 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

ZAM STNANEC - VÝZNAMNÝ STAKEHOLDER
V PODNIKU CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

EMPLOYEE – IMPORTANT STAKEHOLDER IN
CHEMICAL INDUSTRY ENTERPRISE

Marie Bednářková, Zuzana Ehlová

Abstract:

The meaning of the corporate culture has a significant influence to the performance and the results on the entire company. I is faced in interactions with all stakeholders of the company and all the relations among them are influenced with it significantly. A specific place among stakeholders belongs employees as human resources are the primary source enabling the existence and running of a company. The main interest of every company should be to recruit and keep high-quality employees and to care of human resources systematically. How this problem is reflected in two big companies in Eastern Bohemia – it was the subject of our research.

Abstrakt:

Obsah podnikové kultury má výrazný vliv na fungování a výkon celého podniku. Projevuje se v interakcích se všemi zájmovými skupinami podniku a významně ovlivňuje vztahy s nimi. Specifické místo mezi zájmovými stranami zaujímají zaměstnanci, nebo lidský kapitál, který představuje primární zdroj, umožňující samotnou existenci a fungování podniku. Prvořadým zájmem každého podniku by mělo být získání a udržení si kvalitního lidského potenciálu, systematická péče o lidské zdroje. Jak tento problém vnímají dva velké chemické podniky východní části českého regionu bylo předmětem našeho zkoumání.

Key words: *corporate culture, stakeholders, employees*

Klíčová slova: *podniková kultura, zájmové skupiny, zaměstnanci*

ÚVOD

Každý podnik představuje určitý komplexní kulturní systém. V rámci nejen tohoto systému, ale i mezi systémem a jeho okolím probíhají neustálé vzájemné interakce. Každý podnik má přitom svůj vlastní styl a způsob chování a jednání v daných situacích, upravené podle svých systémů hodnot a má rozlišené představy o konání a naplňování podnikatelského záměru.

Zaměstnanci podniku vstupují každý den do kontaktu s mnoha subjekty, které mají vliv na dění v podniku. Tyto subjekty jsou například dodavatelé, zákazníci, finanční instituce, média atd., a všechny tyto zainteresované strany od vzájemného kontaktu něco očekávají. Proto je nasnadě, že nejen první dojem, ale i všechny další, které si tyto subjekty o podniku utvoří, se odvíjí od kultury vztahů se zaměstnanci podniku. S tímto přicházejí do kontaktu, oni jim pomáhají v naplnění jejich cílů a od nich se odvíjí úspěchy i neúspěchy veškerých jednání.

V důsledku toho se v současnosti soustřeďuje velká pozornost například na péči o zaměstnance podniku a na vzájemnou komunikaci s nimi. Soustřeďuje se do popředí zájem podnikatelských subjektů o dostávání etiky podnikatelského prostředí, uplatňují se určité zásady a standardy

podnikatelského a manažerského chování, které respektují etické principy a podporují vzájemnou důvěru a autoritu. Zaměstnavatelé si uvědomují význam svých zaměstnanců a považují je za velmi významnou zainteresovanou stranu. Je jasné, že i zaměstnanci od podniku něco očekávají, a proto je nutné vnovat jim patřičnou pozornost. Základem stabilizace kvalitních zaměstnanců je nastavení vhodných pracovních podmínek, péče o jejich rozvoj a vzdělávání nebo podpora nabídkou různých zaměstnaneckých výhod.

Současná ekonomická situace má za následek i snižování stavu zaměstnanců v podnicích. Uvědomují si však podniky, že odchodem zvláště více kvalifikovaného pracovního potenciálu ztrácejí mnohem více než ušetří? Zvláště v případě vysokoškolsky vzdělaných lidí ztrácí podniky kreativní pracovní sílu, která se dává těžko nahradit. Situaci ve dvou velkých chemických podnicích ve východoešském regionu v uplynulých pěti letech ukazuje následující tabulka.

Tabulka 1 Vývoj zaměstnanosti SŠ a VŠ vzdělaných zaměstnanců ve vybraných podnicích východoešského regionu (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008
Podnik 1 SŠ	24,78	24,01	23,78	23,49	23,27
VŠ	10,85	10,94	10,92	10,99	10,97
Podnik 2 SŠ	35,89	36,41	37,44	37,42	35,15
VŠ	10,83	10,01	9,12	9,39	9,47

Vzhledem k tomu, že jsme vázáni slibem anonymity, jsou data uvedena v % z celkového počtu zaměstnanců. Během uvedených let počet zaměstnanců absolutně každoročně klesá (u podniku 1 v řádech stovek a u podniku 2 v řádech desítek zaměstnanců). Jak ale vyplývá z tabulky 1, procentuální zastoupení SŠ a VŠ vzdělaných zaměstnanců, s výjimkou SŠ u podniku 1, vykazuje v některých letech dokonce nárůst. Lze podle toho usuzovat na snahu podniků o stabilizaci této části lidského potenciálu? Uvedené údaje byly východiskem a impulzem k našemu výzkumu i napsání tohoto článku. Snažily jsme se najít odpověď na otázku, jaká je kultura vztahů se zaměstnanci ve vybraných podnicích v našem regionu.

1 PODNIKOVÁ KULTURA V PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Problematika (nejen) kultury vztahů se zaměstnanci byla zkoumána v praxi pomocí scénáře dotazování **ve dvou velkých chemických podnicích ve východoešském regionu** [1]. Respondenty byli pracovníci, kteří v obou podnicích odpovídají za oblast lidských zdrojů. Na základě neoficiálních dotazů u kterých zaměstnanců prvního podniku je zřejmé, že manažer podniku vidí zkoumanou problematiku poněkud optimističtěji, než samotní zaměstnanci. Výsledky zkoumání ve druhém podniku lze považovat za velmi reálné, nebo personální manažer provádí pravidelné dotazování u zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti a potřeb. Oba podniky se chovají v souladu s principy odpovědného chování (CSR – Corporate Social Responsibility) a oba jsou nositeli prestižního ocenění Responsible Care; jeden z nich je navíc nositelem ceny udržitelného rozvoje. Firmy při svých výrobních aktivitách realizují opatření, která výrazně zmírňují nebo úplně odstraňují negativní dopady jejich podnikání na životní prostředí. Formou podpory v rámci CSR je u obou uváděných chemických podniků především sponzoring, dále finanční a věcné dary a případná spolupráce na prospěšných projektech s různými institucemi a se zaměstnanci.

Výzkum byl zaměřen na zaměření jako na jednu z nejvýznamnějších zainteresovaných stran, tzv. stakeholder podnik. Zkoumanou oblastí byla **úroveň podnikové kultury a zaměření vztahů se zaměřením na:**

- etiku,
- vnitropodnikovou komunikaci,
- péči o vztahy se zaměření,
- vzdělávání,
- stimulaci,
- zaměření výhody,
- týmovou práci,
- pracovní prostředí, pracovní dobu a režim.

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie podniku, ve zlepšování jeho efektivnosti a řízení změny. Odráží minulost, zahrnuje chování a podněty, které byly akceptovány a byly úspěšné. Může podniku velmi usnadnit cestu vpřed, ale může být také významnou bariérou pokroku. Reputace podniku je vnímána v podobě podnikového klimatu a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována.

Podniková kultura je velmi důležitým faktorem k pochopení samotného podniku a všech procesů v něm probíhajících a činností souvisejících s podnikem a jeho okolním prostředím. Lze ji charakterizovat z hlediska hodnot (co je považováno za důležité), norem (nepřepsaná pravidla chování, která říkají lidem, co budou dělat, říkat, v co budou věřit, dokonce třeba jak se budou oblékat) a artefakt (viditelné a hmatatelné stránky podniku, např. pracovní prostředí, jazyk používaný v dopisech, jak se lidé oslovují, jak se chovají k návštěvám nebo přijímají telefonické hovory z vnějšku).

Jako způsob vnímání a myšlení, který je zaměřením podniku vlastní, má však podniková kultura také svou externí funkci – ovlivňuje rovněž chování podniku na trhu a jeho produktivitu v širším prostředí. Obě uvedené funkce kultury mají pro podnik zcela zásadní význam – výrazným způsobem determinují jeho výkonnost. Zná-li manažer i podniku obsah kultury svého podniku a rozumí-li mu, mohou lépe chápat a předvídat chování zaměřením i chování podniku jako celku.

Z hlediska fungování podniku má podniková kultura řadu **pozitivních stránek**, které je možné využívat a rozvíjet [2]. Podniková kultura přináší jasný pohled na podnik a dává jí pro zaměření přehledným a snadno pochopitelným, vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlejší rozhodování, zvyšuje motivaci a týmového ducha, redukuje konflikty uvnitř podniku, je konkurenční výhodou, pokud je podniková kultura silná. Přes všechna pozitiva se u podnikové kultury objevují i **stránky negativní**, např. nezdravá fixace na tradice, nedostatek flexibility, blokování nové orientace a silná orientace na minulost, kolektivní snaha vyhnout se kritice nebo konfliktům atd..

Podniková kultura je velmi složitou záležitostí, avšak pro naše potřeby jsme si vystačili pouze s problematikou vztahu k zaměřením, jako významným stakeholderem podniku. **Realizovaný výzkum přinesl v této oblasti několik významných informací.** První z nich je úvaha o správném pochopení existence a významu podnikové kultury. Významné je také úvaha o nebezpečí, které s sebou přináší silná podniková kultura. Oba podniky mají v regionu dlouholetou tradici, a proto je pro ně každá změna velmi obtížnou záležitostí.

Podniková kultura je v prvním podniku vnímána jako sí vztah podniku s nejr znějšími subjekty v jeho okolí. Tyto podnikové vztahy tvo í základ celkového klimatu podnikatelské innosti. Úroveň podnikové kultury je zde z v tší ástí „formální záležitostí“. Negativem je tradice podniku a obtížné p ízp sobování podniku sou asným trend m. Ve druhém velkém chemickém podniku je podniková kultura chápána jako komplexní p sobení podniku na své okolí v souladu s myšlenkami a názory plynoucími z dlouholeté tradice podniku. Úroveň podnikové kultury je zde vysoká, problémy vyplývají rovn ž z dlouholeté tradice podniku. U obou podnik je kladem velký d raz na vlastní iniciativu a projev individuality.

2 KONCEPCE ZAJINTERESOVANÝCH STRAN V PODNICÍCH CHEMICKÉHO PR MYSLU

V souvislosti s podnikovou praxí se začala vyvíjet v 60. letech minulého století koncepce existence zájmových skupin. P vodn byli za zájmové skupiny považováni pouze akcioná i a podílníci na zisku, pozd ji se však mezi zájmové skupiny, tzv. stakeholdery, začaly adit i další na innosti podniku zainteresované skupiny a podniky si začaly uv domovat, že mají širší odpov dnost, než jen v í svým vlastník m [3].

Stakeholder je v nejširším významu každý jednotlivec nebo organiza ní jednotka, která má ur itý vliv na podnik nebo k ní má ur itý vztah [4]. Skupina stakeholder je tedy tvo ena všemi osobami, institucemi i organizacemi, které mají vliv na samotný chod podniku a zároveň mohou být fungováním podniku zp tn ovliv ovány [5].

Za hlavní stakeholdery lze považovat [6]:

- akcioná e – mající zájem na r stu a prosperit firmy,
- místní organizace – sledující dopady p sobení podniku na životní prost edí v jeho okolí,
- zam stnace – posuzující pracovní prost edí a podmínky v podniku,
- zákazníci – orientující se p edevším na kvalitu produkt a nabízených služeb,
- finan ní instituce – sledující finan ní výsledky hospoda ení podniku, na jejichž základ poskytují p j ky, úv ry a jiné finan ní produkty,
- distribu ní lánky,
- konkurenty,
- reklamní a PR agentury,
- média,
- ve ejnost.

V obou zkoumaných podnicích chemického pr myslu v pardubickém regionu je zainteresovaným stranám v nována velká pozornost. P í dotazování ohledn identifikace zájmových skupin podniku a ízení vztah s nimi oba podniky uvádí, že mají identifikovány nejd ležitější stakeholdery, udržují s nimi komunikaci podle pot eby a také na základ pravdivosti a otev enosti. P í dotazu na d ležitost jednotlivých stakeholder pro podnik se oba podniky shodly na prvních dvou místech. Na nich se objevují **nejprve zákazníci a poté zam stnanci**. První podnik uvádí na t etím míst vlastníky, druhý pak finan ní instituce.

ízení a budování vztah a vzájemná komunikace, zejména s klí ovými stakeholders, je v sou asnosti považována za významný konkuren ní nástroj. Vzájemná provázanost mezi jednotlivými stakeholdery, založená na d v e a pln ní smluvních závazk , p ináší užitek pro

všechny zústať nestranné. Nemén významným konkurenčným nástrojom je však také péče o zamestnancov, ich stabilizáciu a stimuláciu k dobrým výkonom.

3 ZAMESTNANCI JAKO JEDNA Z NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH ZÁJMOVÝCH SKUPIN PODNIKU

Zamestnanci tvoria významnú zájmovú skupinu podniku, alebo sú základným stavebným kameňom úspechu v jeho podnikaní. Pre podnik sú zamestnanci obvykle označení za druhú najvýznamnejšiu skupinu, hneď po zákazníkoch. To ostatné ukázali i výsledky nášho prieskumu. Dnes je už zjavné, že úspech podniku sa odvíja od kvality práce celého pracovného kolektívu. V súčasnosti preto podniky sústredia veľkú pozornosť na úroveň pracovného prostredia, péču o zamestnancov, zlepšovanie pracovných vzťahov medzi zamestnancami, na ich spokojnosť a identitu s podnikom [7].

Pro oba skúmané podniky sú významnou konkurenčnou výhodou kvalifikovaní zamestnanci. Výsledky prieskumu tiež ukazujú, že i zamestnanci sú v oboch podnikoch spokojní s pracovnými podmienkami a uvítajú si i dobré pracovné vzťahy. Táto skutočnosť je pre oba podniky veľmi dôležitá, pretože kvalifikovaní zamestnanci sú strategickým faktorom úspešného podnikania a v pracovných inováciách, ktorých základom je využívanie znalostí, nelze ľudský kapitál ľahko nahradiť. Preto sa tiež zamestnanci ako vlastníci znalostí stávajú na spoločnosti ďaleko menej závislými a postavenie zamestnancov a podniku sa tak vyrovnáva. Zamestnanci potrebujú podniky, aby mohli uplatniť svoje špecializované znalosti a podniky tiež potrebujú zamestnancov, aby mohli naplniť svoje ciele [8]. Oba skúmané podniky sa potýkajú s **nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov**.

Zamestnanci v podniku nesledujú svojím zapojením do pracovného procesu len ryze individualistické materiálne ciele. Dôležité pre ich pracovnú spokojnosť je i ich **sociálna pozícia**, ktorú zaujímajú v štruktúre interpersonálnych vzťahov na pracovisku a s ňou spojené miery vážnosti a prestíže [9]. Aby tieto vzťahy boli pozitívne, mal by manažer podporovať i **neformálne vzťahy** a využívať ich ku prospechu pracovných inovácií.

Každý zamestnanec je individualita, a preto by sa k nemu malo také individuálne pristúpiť. Pokiaľ tento prístup vychádza z trvale platných etických princípov, smerujúcich k harmonickému vyváženiu s ľuďmi i prírodou, stáva sa tiež základom konkurencieschopnosti podniku. **Etika v podnikateľskom a manažerskom prostredí** by nemala chýbať zejména v podnikových inováciách, ako sú zverejňovanie informácií o podniku, zamestnanosť a pracovné vzťahy, ochrana životného prostredia alebo potíranie korupcie. V prvom skúmanom podniku neexistuje systém eticky sdieľaných hodnôt a uznávaní a dodržiavanie nepsaných pravidiel slušného chovania. Druhý podnik je v tejto oblasti mnohým ďalej, čo dokazuje v ním spracovaný a uznávaný „etický kodex“.

Kontext podnikového prostredia, podniková kultúra i etika sú úzko späté so **způsobom komunikácie**. Nezbytnou podmienkou konkurencieschopnosti podniku je vysoká úroveň informovanosti zamestnancov. Informovanosť zamestnancov zaručuje funkčnosť a efektívny chod celého systému podniku, poskytuje každému zamestnancovi zplnomocnenie a zvyšuje motiváciu pracovníkov. Komunikácia by mala prebiehať všade, kde je to len možné, na úrovni rovnosti. Iba tak sa odstránia bariéry, manažeri sa môžu dozvedieť pravdivé názory, ľudia budú viac uvoľnení a schopní v tšom sebeodhalení a sebeobetovaní, ľahšie sa identifikujú

s pracovní skupinou i s celým podnikem. Zároveň budou naplňovat potřeby své seberealizace a produkovat tvůrčí myšlenky.

Informovanost zaměstnanců v obou zkoumaných podnicích je vysoká, zaměstnanci jsou informováni dle potřeb i pravidelně (podle povahy informací). Za pravdivé informace jsou považovány ty, které pocházejí z oficiálních zdrojů. Za nejefektivnější formu interní komunikace jsou označovány osobní a pracovní porady. Nejvyužívanější formou interní komunikace v obou podnicích je intranet, internet a e-mail, podnikové noviny, případně podnikový časopis, eventuálně i jiná písemná sdělení. Za nevýhodu označují zaměstnanci obou podniků nedostatečné poskytování zpětné vazby o přijetí informací na všech stupních řízení.

Řízení lidských zdrojů je v obou podnicích považováno za důležitou součást podnikového řízení. Ani v jedné firmě nespátají v oblasti personálního řízení žádné vážnější nedostatky. **Komplexní péče o zaměstnance** je obecně velmi širokou oblastí. Mezi **základní innosti péče o zaměstnance** můžeme zařadit například vzdělávání zaměstnanců, jejich stimulaci, zaměstnanecké výhody (benefity), sociální služby, důraz na týmovou práci, pracovní prostředí nebo pracovní dobu a režim. Odpovědnost manažerů za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců významně vzrostla, ale má se i postoj samotných zaměstnanců ke vzdělávání, kteří ho často považují za významný stimulant. Mezi **další zaměstnanecké výhody** můžeme zařadit například penzijní systémy, různé pojištění, finanční výpomoc v podobě půjčky, příspěvky na kulturu, sport i vzdělávání, zdravotní péči, slevy na zboží a služby nebo pomoc při stěhování. Nesmíme zapomenout ani na osobní potřeby, například dovolenou na zotavenou, péči o děti na tábořích nebo lázeňských pobytech, poradenství při odchodu do penze, rekreaci za řízení atd.. Zaměstnanci mohou také využívat podnikové automobily a pohonné hmoty, dotované stravování, poplatky na ošacení, mobilní telefony a kreditní karty.

Oba zkoumané a srovnávané podniky se snaží o co nejlepší nastavení péče o své zaměstnance. Z výzkumu však vyplývá, že by měla být mnohem **intenzivnější komunikace se zaměstnanci** v tom smyslu, aby **systém stimulace zaměstnanců vycházel ze znalosti jejich potřeb a potřeb.** V obou podnicích jsou zaváděny stimulační systémy, první podnik je zavádí sám, tedy bez pomoci externích institucí, tzv. „šitý na míru podniku“. Druhý podnik využívá k tvorbě stimulačního systému informací získaných absolvováním odborných seminářů. Věm se ale oba podniky shodly je to, že **největším stimulem je mzda pracovníků**. Je obvyklé, že se podniky v rámci stimulace svých zaměstnanců soustředí především na zlepšování systému odměňování. Ani naše dva podniky nejsou výjimkou. I když jde o peníze „vždy až v první řadě“, je třeba si uvědomit, že nejsou samospasitelné.

Z výzkumu vyplynulo, že oba podniky mají dobře propracovaný **systém zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů**. Benefity jsou poskytovány v oblasti zdravotní, sociální i na volnočasové aktivity zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. U druhého podniku je ještě navíc zaveden a hojně využíván systém volitelných benefitů (kafetérie). Zaměstnanecké výhody jsou pro vedení obou podniků záležitostí image.

Za velmi pozitivní lze považovat skutečnost, že v obou podnicích se málo postoj k **hodnocení zaměstnanců**. Obvykle je tato innost vnímána spíše negativně, jako represivní nástroj s cílem najít u zaměstnance jeho slabiny a následně se ho zbavit. Přitom by stačilo informovat zaměstnance o důvodu hodnocení, nastavit přehledný systém hodnotících kritérií a každé hodnocení následně zakončit hodnotícím rozhovorem. Jeho součástí by pak mělo být vytyčení profesních a osobních cílů zaměstnance [10].

Sou částí pé e o zam stnace je také **podnikové vzd lávání**. Oba podniky se zabývají svými zam stnanci i v této oblasti. Pro zam stnace podnik je možnost dalšího vzd lávání velmi významná, podniky nabízejí také brigádnické a absolventské programy, které pozd ji nasrnují studenty i erstvé absolventy škol k jejich branám. Rozdíly v podnikovém vzd lávání jsou v tom, že v prvním ze zkoumaných podnik je vzd lávání zprost edkováno z 50% interními odborníky a ostatní školení (zbylých 50%) zprost edkovávají externí instituce, zatímco ve druhém podniku je tento pom r 90 : 10.

D ležitým aspektem sou asné práce v moderních podnicích je v ím dál v tší mí e **práce ve skupinách nebo v týmech** [11]. Týmová práce m že zvýšit konkurenceschopnost podniku. Uvoln ná atmosféra uvnit týmu a optimistická pracovní nálada, otev ená a spontánní komunikace, p ípadná konstruktivní kritika i samotná možnost ú asti v týmu jsou pro zam stnace d ležitou hodnotou. Výkonnost týmu je vyšší než u jednotlivce a soudržný tým m žeme ozna it za efektivní. Vybudovat vysoce výkonný tým je náro né a vyžaduje jak práci manažera týmu, tak vytvo ení vn jších podmínek pro fungování týmu v podniku. Týmová práce byla také p edm tem našeho zájmu. Respondenti v obou podnicích uvedli, že její zabezpe ení je ú elné, efektivní a je nepostradatelnou sou ástí stylu práce. P esto se v této oblasti objevily i ur ité problémy, vyplývající z neochoty spolupracovat a n které nedostatky v podnicích souvisí také s ízením týmu.

Na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav zam stnace má velký vliv **pracovní prost edí**. Problematika pracovního prost edí je velmi široká. Podniky navrhují prostorové ešení pracovišt (pracovní poloha, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.), fyzikální podmínky práce (kvalita ovzduší, teplota, vlhkost, barevná úprava pracovišt atd.) a sociáln psychologické podmínky (kontakt se zam stnanci, izolované práce). D ležité je také ergonomické ešení pracovišt , tzn. aby jeho uspo ádání vyhovovalo fyzickým p edpoklad m zam stnace. Významné je i barevné ešení pracovišt , protože r zné barvy mají r zný vliv na pocity a jednání lov ka. **Pracovní prost edí v chemických podnicích p edstavuje obecn velký problém**. Stále ješt p evažuje v podv domí lidí v okolí názor, že chemický podnik je p edevším velký zne iš ovatel životního prost edí a ohrožitel zdraví v n m pracujících zam stnanc . Pé e o dobré pracovní prost edí je považována u obou podnik za velmi výrazný stimul pracovních výkon všech zam stnanc . Respondenti z obou podnik se také shodují v tom, že pracují v oboru, kde je zvýšené riziko pracovních úraz , a proto oba podniky v nují maximální pozornost bezpe nosti a ochran zdraví p i práci.

Faktorem, který musíme v neposlední ad zmínit je **pracovní doba**. Pro adu zam stnanc je d ležitým stimula ním i stabiliza ním faktorem. D ležitým aspektem pracovní doby je její režim, její flexibilita. Ta m že být dosažena pomocí pružné neboli klouzavé pracovní doby nebo délkou pracovní doby (zkrácená nebo nepravidelná). Cílem pé e o zam stnace prost ednictvím nastavení pracovní doby a jejího režimu je umožnit soulad pracovního a soukromého života zam stnace, p izp sobit pracovní dobu tak, aby vyhovovala zam stnanci i zam stnavateli. **V obou hodnocených podnicích je nastavení pracovní doby a režimu vnímáno velmi pozitivn** . V prvním podniku existuje sm nný provoz, áste n je v n m také zavedena práce na zkrácený úvazek. Do budoucna uvažuje vedení podniku o zavedení stla eného pracovního týdne. Ve druhém podniku naopak existují pružné pracovní režimy, což umož ňuje v tší možnost souladu pracovního a soukromého života. Ob spole nosti i p es tyto rozdíly vidí nastavení pracovní doby a jejího režimu jako d ležitý aspekt pracovních podmínek zam stnanc .

ZÁV R

Úlohu podnikové kultury lze spatřovat v prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci. A koliv primárním cílem každého podnik je dosažení zisku, je evidentní, že jej nelze sledovat za každou cenu. Stále více zejména velkých podniků se snaží o navázání dobrých vztahů se zaměstnanci, inklinují ke vzájemnému jednání v rámci zákaznických, podnikových, korektní přístup ke všem obchodním partnerům, investorům, dodavatelům, státním orgánům, podnikovému okolí i životnímu prostředí. Způsob vztahů s těmito zainteresovanými stranami se stávají součástí podnikové kultury, kterou podnik každá podnik přímou vypracovává své vlastní etické kodexy. Tyto kodexy zpravidla definují vztahy ke všem stakeholders.

Pro každý podnik jsou velmi důležitou zájmovou skupinou zaměstnanci. Zaměstnanci jsou v podniku složkou, která se podílí na plnění cílů podniku jako celku. Podnik by měl svým zaměstnancům utvářet takové pracovní podmínky a pracovní prostředí, které by je motivovalo k dobrým výkonům, přinášelo jim pocit seberealizace a užitečnosti a podporovalo tak jejich loajalitu. Podniky by se bezesporu měly o své zaměstnance dobře starat, neboť to je pro jejich budoucnost i budoucnost velmi důležité.

Průzkum, který byl prováděn ve dvou velkých chemických podnicích v regionu, ukázal, že oba podniky si uvědomují důležitost určité kultury ve vztazích se svými stakeholders. Ukázal také, že zaměstnanci jsou pro oba podniky velmi důležité, že si podniky uvědomují nutnost péče o ně, o jejich zdraví, pracovní prostředí, režim práce, vzdělávání, hodnocení, budování jejich loajalitu k podniku atd. Častá fluktuace přichází podnik poměrně drahým, proto je nejen nutné vhodné zaměstnance najít, přijmout a adaptovat, ale také je ve firmě stabilizovat. A péče o zaměstnance je v tomto směru nejlepší cestou, jak toho dosáhnout.

Závěry z realizovaného výzkumu jsou uvedeny pro dva velké chemické podniky východočeského regionu. Chemický průmysl má řadu zvláštností oproti ostatním odvětvím, především ve způsobu výroby a problémy s tím vznikajícími – dopad na životní prostředí, specifické a často nebezpečné pracovní prostředí atd., k nimž také odpovídají specifické formy stimulů, zvláště v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovní prostředí a péče při úrazech. Doufáme, že v této oblasti je situace obdobná ve všech chemických podnicích a že tyto podniky věnují svým zaměstnancům větší péči a pozornost, než jiná odvětví.

Výsledky výzkumu v ostatních oblastech se však, dle našeho názoru, dají zobecnit pro celé hospodářství. Péče o zaměstnance, zvláště ty více kvalifikované, dobrá komunikace s nimi, jejich informovanost a široké spektrum zaměstnaneckých stimulů je základem dobrých vztahů s nimi a představuje základní kámen jejich stabilizace v každém průmyslovém odvětví.

LITERATURA

- [1] Martošová, M.: Kultura vztahů s vybranými stakeholders v podnicích chemického průmyslu. Diplomová práce, Pardubice, 2009
- [2] Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Prospektum, Praha 1994. ISBN 80-7175-010-7
- [3] Putnová, A., Seknička, P., Uhlář, P.: Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 80-247-1621-6

- [4] Šimberová, I.: Ízení vztah se stakeholdery na pr myslových trzích v kontextu sou asných marketingových koncepcí. Vutium, Brno 2008. ISBN 978-80-214-3585-8
- [5] Pet íková, R.: Lidé v procesech ízení: multikulturní dimenze podnikání. Professional Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-869-4628-3
- [6] Bedna íková, M.: Kultura vztah se zam stnanci jako významnými stakeholdery v podniku chemického pr myslu. Linde nakladatelství, s.r.o., Praha, 2009, publikace z mezinárodní v decké konference „Ú etnictví a reporting udržitelného rozvoje na mikroekonomické a makroekonomické úrovni“, Brno, 25.-27.5.2009, s. 251-255, ISBN 978-80-86131-82-5
- [7] Dytrt, Z.: Etika v podnikatelském prost edí. Grada Publishing, Praha 2006. ISBN 80-247-1589-9
- [8] Beck, J., Hlavatý, K.: Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, Praha 2007. ISBN 978-80-86847-27-6
- [9] Nová, A., Durynek, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Grada Publishing, Praha 2006. ISBN 80-247-1705-0
- [10] Bedna íková, M.: Pro odcházejí kvalitní pracovníci a jak si je udržet. In.: Personál, ro ník XII., ervenec-srpen 2007, ISSN 1213-8878, str. 9 – 10
- [11] Armstrong, M., Koubek, J.: Ízení lidských zdroj : nejnov jší trendy a postupy. Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Autori:

Ing. Marie Bedna íková, CSc.

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická,

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potraviná ského pr myslu,

Studentská 84 532 10 Pardubice

tel.: 466 036 297

e-mail: marie.bednarikova@upce.cz

Ing. Zuzana Ehlová

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická,

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potraviná ského pr myslu,

Studentská 84 532 10 Pardubice

tel.: 466 036 296

e-mail: zuzana.ehlova@upce.cz

Recenzenti:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Doc. Ing. Miloš Hitka, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

**FINAN NÁ PODNIKOVÁ SUBKULTÚRA AKO DÔLEŽITÝ
PRVOK FORMOVANIA FINAN NEJ STRATÉGIE PODNIKU**

**FINANCIAL FIRM SUBCULTURE AS THE IMPORTANT
ELEMENT OF FORMATION OF FINANCIAL STRATEGY OF
THE ENTERPRISE**

Irina Bondareva

Abstrakt:

K dominantným smerom finan nej stratégie podniku patrí aj stratégia rastu kvality finan ného manažmentu. Ona plní dôležitú úlohu, nako ko umož ňuje kvalifikované plnenie ostatných strategických smerov finan nej stratégie. Finan ná podniková subkultúra odráža špecifiku riadenia finan nej innosti podniku a zohráva dôležitú úlohu v sústave základných smerov zvyšovania kvality strategického riadenia finan nej innosti podniku, formovania, udržania a rozvoja podnikovej kultúry finan ných manažérov. V lánku sú sformulované úlohy finan nej podnikovej subkultúry v zabezpe ovaní efektívneho strategického rozvoja finan nej innosti podniku, zovšeobecnené princípy a základné etapy jej formovania.

Abstract:

The dominant direction of the financial business strategy includes growth strategy quality of financial management. She performs an important role since it allows to competently meet other strategic directions of the financial strategy. Financial firm subculture reflects the specifics of the financial management of business activity and plays an important role in the system of basic directions of increasing the quality of strategic financial management activities of business formation, maintenance and development of firm culture financial managers. Article formulated role of financial firm subcultures in providing effective strategic development of the financial activities of the enterprise, as a generalization principles and base its formation stage.

K ú ové slová: *finan ná stratégia podniku, finan ná podniková subkultúra*

Key words: *financial strategy of the enterprise, Financial firm subculture*

Úvod

Prebiehajúce podstatné zmeny makroekonomických ukazovateľov v systéme štátnej regulácie trhových procesov, konjunktúra finan ného trhu a s tým spojená neurčitost finan ného vývoja v podmienkach finan nej a ekonomickej krízy, mnohotvárnosť a rastúca komplikovanosť trhového prostredia, vyžaduje od podniku maximálne efektívne využitie všetkých svojich možností a zdrojov, a to predovšetkým finan né, pre rast jeho životaschopnosti a trvale udržateľný rozvoj. V tejto súvislosti otázky formovania a výberu finan nej stratégie nadobývajú mimoriadnu dôležitosť pre každý podnik. Dominantnými smermi finan nej stratégie podniku sú:

1. Stratégia formovania finan ných zdrojov.
2. Investičná stratégia podniku.
3. Stratégia zabezpečenia finan nej bezpečnosti podniku.
4. Stratégia rastu kvality finan ného manažmentu.

Stratégia rastu kvality finan ného manažmentu plní dôležitú úlohu, nako ko umož ňuje kvalifikované plnenie ostatných strategických smerov finan nej stratégie a jej formovanie zah a riešenie nasledovných problémov:

- Zabezpe enie vysokej úrovne kvalifikácie finan ných manažérov,
- Formovanie optimálnej informa nej bazy pre vypracovanie strategických alternatív finan ných rozhodnutí pre rozvoj podniku,
- Aplikácia a využitie moderných finan ných technológií a technických prostriedkov,
- Vypracovanie efektívnej organiza nej štruktúry riadenia finan nej innosti,
- Zabezpe enie vysokej úrovne podnikovej kultúry finan ných manažérov.

Súvislos medzi podnikovou kultúrou a výkonnos ou firmy zaznamenali mnohí autori [1, 2, 3, 4 a alšie]. Vy lenenie podnikovej kultúry do samostatného objektu riadenia firmy začalo v 80-ch rokoch 20. storo ia a je spojené s pokusmi amerických a európskych ekonómov objasni a využi úspešné skúsenosti rozvoja japonských korporácií. Po iato né výskumy podnikovej kultúry ako samostatného objektu riadenia sa dotýkali predovšetkým otázok kolektívnej organizácie práce a motivácie pracovníkov v súlade s organiza nou štruktúrou podniku. S pozície strategického manažmentu, otázky podnikovej kultúry sa začali skúma neskôr. Sú asná koncepcia podnikovej kultúry, skúmaná z poh adu paradigmy strategického manažmentu objas ňuje ju ako silný strategický nástroj, umož ňujúci orientova všetky funk né služby podniku a jeho jednotlivých pracovníkov na všeobecné ciele, mobilizova iniciatívu personálu na h adanie najefektívnejších ciest rozvoja podniku v dlhodobej perspektíve. Pod a názoru mnohých domácich a zahrani ných expertov, formovanie podnikovej kultúry dáva vä ší efekt strategického rozvoja podniku, ako existencia u nej organiza nej štruktúry riadenia. Tento efekt sa prejavuje v zabezpe ení nutných podmienok realizácie stratégie podniku a formovania jeho konkuren ných predností a urýchlenému prekonaniu krízových situácií v rozvoji.

Podniková kultúra v procese implementácie stratégie môže by prínosom na jednej strane, ako aj bariérou na strane druhej. Závisí to od sily podnikovej kultúry, ako aj od kompatibilitnosti obsahu kultúry s obsahom stanovenej stratégie. Miera vplyvu podnikovej kultúry na tvorbu stratégie závisí od zloženia tímu, ktorý vyvíja stratégiu, ako aj od kvality uskuto nenej strategickej analýzy [5].

Takým spôsobom podniková kultúra finan ných manažérov sa posudzuje ako najdôležitejší zdroj pre formovanie finan nej stratégie podniku.

1. Finan ná podniková subkultúra ako prvok podnikovej kultúry

Dôležitým aspektom sú asnej koncepcie podnikovej kultúry je, že ona môže obsahova celú sústavu subkultúr (obrázok . 1).

Príznak lenenia	Podniková subkultúra				
Funk ný	Marketingová	Výrobná	Finan ná	Inova ná	Iné
Hierarchický (pod a L. J. Mullinsovej [1])	Opera né jadro	Opera ná podpora	Organiza ná podpora	Stredný manažment	Vrcholový manažment
Regionálny	Pod a regiónov v ktorých podnik pôsobí				
Iné	Pod a obsahu príznaku				

Obrázok . 1. Sústava podnikových subkultúr

V rámci jedného podniku subkultúry môžu byť vytvorené pod a funkčných, hierarchických, regionálnych a iných príznakov. Príznakmi podnikovej subkultúry sú [6] spoločné znaky skupiny, ktoré tvoria podskupinu väčšej organizačnej alebo profesionálnej kultúry.

Jednou z takých subkultúr je finančná podniková subkultúra, odrážajúca špecifiku riadenia finančnej inosti podniku. V systave základných smerov zvyšovania kvality strategického riadenia finančnej inosti podniku, formovanie, udržanie a rozvoj podnikovej kultúry finančných manažérov zohráva dôležitú úlohu.

Podniková kultúra finančných manažérov predstavuje systém najdôležitejších obecných noriem a hodnôt, ktoré určujú smery konania finančných manažérov a iností, ktoré zabezpečujú ich cieľovú vnútornú integráciu a efektívnu adaptáciu k zmenám faktorov vonkajšieho prostredia. Pri tom, význam finančnej podnikovej subkultúry rastie s vyššími nárokmi na schopnosť rýchlej adaptácie podniku k okoliu. Z dlhodobého hľadiska podniková kultúra finančných manažérov má zásadný vplyv na existenciu moderného podniku a je založená na takých atribútoch ako dobrovoľné dodanie hodnôt, predstáv a prístupov. Takéto chápanie kultúry podniku prináša trojrozmerný pohľad na jej efektívnosť:

- dosahovanie ekonomickej efektívnosti (maximalizácia trhovej hodnoty),
- etický rozmer dosiahnutého ekonomického výsledku (etika podnikania, charakter hospodárskej súťaže),
- ekologický rozmer ekonomických efektov (vzťah k životnému prostrediu, vznik negatívnych externalít)

Napríklad firma Henkel Slovensko, spol. s r.o. deklaruje nasledovné hodnoty, ktorých konečným cieľom je dosiahnutie finančných cieľov [7]:

1. Orientujeme sa na zákazníkov
2. Vyvíjame vedúce značky a špičkové technológie
3. Zasadujeme sa za vysokú kvalitu
4. Sme zameraní na inovácie
5. Zmeny chápeme ako šancu
6. Sme úspešní vďaka našim zamestnancom
7. Naším cieľom je prinášať hodnotu akcionárom spoločnosti
8. Zameriavame sa na trvalo udržateľný rast a sociálnu zodpovednosť spoločnosti
9. Komunikujeme otvorene a aktívne
10. Zachovávame si tradíciu otvorenej rodinnej spoločnosti.

V rámci hodnoty 7 sa deklarujú nasledovné finančné úlohy:

- Akcionársku hodnotu chápeme ako spoločnú úlohu zameranú na zvyšovanie hodnoty spoločnosti prostredníctvom manažmentu zameraného na hodnotu, manažmentu aktívneho portfólia a zamerania sa na rastúce trhy na celom svete.
- Naše aktivity neustále porovnávame s tým najlepším na svetovom trhu.
- Snažíme sa o atraktívne výnosy pre našich akcionárov.
- Optimalizujeme akcionársku hodnotu prostredníctvom zodpovedného riadenia.

Vychádzajúc z Vízie a desiatich Korporatívnych hodnôt, firma Henkel Slovensko, spol. s r.o. sformulovala globálne záväzné pravidlá správania, ktoré sú špecifikované v sérii kódexov. Kódex nadobúda konkrétnu podobu v celofiremných štandardoch, ktoré sa opierajú o integrovaný systém riadenia a organizačnú štruktúru s jasne zadelenými úlohami a zodpovednosťou.

Finančná podniková subkultúra sa môže formovať takým istým spôsobom ako kultúra podniku v celku (odráža iba špecifiku jeho finančnej inosti), alebo vytvára jej detailnejšiu úroveň zohľadujúcu charakteristické osobitosti finančného personálu (úroveň kvalifikácie, charakter vzdelania, vek atď.). Taktiež je dôležité zabezpečiť súlad (bezkonfliktnosť) základných elementov finančnej podnikovej subkultúry so základnou podnikovou kultúrou

a tak zabráni formovaniu „kontrakultúry“ v rámci podniku, z jeho všetkými negatívnymi dôsledkami pre strategický rozvoj. Finančná subkultúra nepredstavuje pre finančnú stratégiu žiadne riziko v prípade jej súladu s finančnou stratégiou. Pokiaľ nastane prípad nesúladu, vzniká riziko rezistencie voči realizácii finančnej stratégie. Pri tom môžu nastať takéto prípady kultúrneho rizika [3]:

- pokiaľ je finančná stratégia presne stanovená, dôkladne sformulovaná a rozpracovaná, a jej obsah je v súlade s obsahom finančnej podnikovej subkultúry, tak bude subkultúra implementáciu finančnej stratégie podporovať a bude strategickým zdrojom rastu výkonnosti podniku,
- pokiaľ je finančná stratégia jednoznačná a precízne sformulovaná, ale je v konflikte s obsahom finančnej subkultúry, predpokladajú sa určité problémy,
- slabá a difúzna kultúra, ktorá aj keď výrazne finančnú stratégiu nepodporuje, nestáva sa konfliktnou, ale nepredstavuje pre podnik strategický zdroj rastu jeho výkonnosti.

Úlohy finančnej podnikovej subkultúry v zabezpečovaní efektívneho strategického rozvoja finančnej inovácie podniku sa prejavujú v nasledujúcom:

1. Finančná podniková subkultúra aktívne vplyva na štýl myslenia finančných manažérov, ich analytický pohľad na finančné prostredie a formy zabezpečenia finančného rozvoja podniku a nadväzuje na formovanie reálnych strategických cieľov a efektívnych ciest na ich dosiahnutie.
2. Náklonnosť finančných manažérov k jednotnému systému noriem a hodnôt, ktoré tvoria základ finančnej podnikovej subkultúry a korešpondujú s cieľmi finančného rozvoja podniku, minimalizuje vnútorný odpor k strategickým zmenám finančnej inovácie a vytvára priaznivé podmienky pre inovácie smerujúce k realizácii finančnej inovácie [8].
3. Nasmerovanie finančných manažérov na novátorstvo a variabilnosť riadenia vytvára predpoklady pre efektívnu implementáciu inovatívnych finančných technológií a nástrojov zabezpečujúcich podniku v procese strategického rozvoja doplnkové konkurenčné výhody v finančnej oblasti.
4. Systém elementov finančnej podnikovej subkultúry vnáša transparentnosť do podmienok perspektívneho profesionálneho rastu finančných manažérov, čo umožňuje formovať stabilný personálny potenciál jednotlivých finančných služieb, čo je najdôležitejšou podmienkou efektívnej implementácie finančnej stratégie podniku.

2. Formovanie finančnej podnikovej subkultúry

Formovanie finančnej podnikovej subkultúry, zabezpečujúcej efektívny finančný rozvoj podniku v strategickej perspektíve, sa zakladá na princípoch, ktoré sú sformulované v tabuľke 1.

Formovanie finančnej firemnej subkultúry sa uskutočňuje podľa nasledovných základných etáp:

1. Diagnostika vytvorenej finančnej firemnej subkultúry. Takáto diagnostika sa robí kapacitami samotného finančného aparátu alebo pomocou externých špecialistov na základe špeciálne vypracovaného dotazníka. Renomovaní americkí špecialisti v oblasti diagnostiky a formovania firemnej kultúry Cameron K. a Quinn R. [9,10], odporujú aj uskutočniť ju podľa nasledovných blokov:

- Najdôležitejšie charakteristiky
- Všeobecný štýl vedenia

- Vedenie pracovníkov
- Spojovacia podstata systému
- Strategické ciele
- Kritéria úspechu

Tento principiálny prístup je možné využiť aj pri hodnotení vytvorenej finančnej firemnej subkultúry v procese jej diagnostiky. Podľa výsledkov diagnostiky sa určujú silné a slabé stránky vytvorenej finančnej firemnej subkultúry.

Tabuľka 1: Princípy formovania finančnej podnikovej subkultúry

PRINCÍPY FORMOVANIA FINANČNEJ PODNIKOVEJ SUBKULTÚRY	Jednoznačný názor manažérov na úlohu finančných služieb v realizácii poslania podniku.
	Integrovanie finančnej podnikovej subkultúry do základnej podnikovej kultúry v najdôležitejších prvkoch.
	Odmietnutie spôsobov násilného vplyvu na finančných manažérov s cieľom dosiahnutia požadovaných finančných parametrov.
	Podriadenosť formovania finančnej podnikovej subkultúry základným cieľom strategického finančného rozvoja podniku.
	Základnou formou formovania finančnej podnikovej subkultúry je finančná filozofia podniku.
	Dlhodobá kontinuita noriem a hodnôt, ktoré určujú nasmerovanie správania finančných manažérov.
	Postupnosť transformácii prvkov finančnej podnikovej subkultúry.

2. Skúmanie faktorov, ktoré určujú formovanie finančnej podnikovej subkultúry. Súčasťou teórie podnikovej kultúry sú základné a pomocné (druhotné) faktory jej formovania. Takéto rozdelenie faktorov je možné uskutočniť aj pri formovaní finančnej podnikovej subkultúry. V súvislosti s tým medzi základné faktory formovania finančnej podnikovej subkultúry môžu byť zahrnuté:

- úroveň celkovej podnikovej kultúry,
- základné ciele finančnej stratégie podniku,
- finančná filozofia podniku,
- organizačná štruktúra riadenia finančných inštitúcií,
- počet finančných manažérov,
- úroveň vzdelania finančných manažérov.

Medzi pomocné faktory formovania finančnej podnikovej subkultúry môžu byť zahrnuté: veľkosť podniku, jeho organizačno-právna inštitúcia, štádium životného cyklu, priemerná pracovná záťaž finančných manažérov, rodové zloženie a veková štruktúra finančných manažérov a iné.

3. Zdôvodnenie systému úloh formovania finančnej podnikovej subkultúry. Charakter týchto úloh musí byť podriadený jednotným cieľom úspešnej realizácie finančnej stratégie podniku a rastu jeho trhovej hodnoty. Konkretizácia týchto úloh sa uskutočňuje so zohľadnením výsledkov diagnostiky vytvorenej finančnej podnikovej subkultúry, formujúcej sa celkovej podnikovej kultúry a osobitnostiam strategického rozvoja finančnej inštitúcie podniku.

4. Výber základného typu finančnej podnikovej subkultúry. Tento výber by mal korešpondovať s výberom základného typu podnikovej kultúry. V tomto prípade sa zabezpečuje jeden zo základných princípov formovania finančnej podnikovej subkultúry, a to jej integráciu so základnou podnikovou kultúrou. Súčasťou teórie podnikovej kultúry

vy le uje štyri hlavné typy [9,12,13,14] , ktoré je možné použiť na charakteristiku typov finan nej podnikovej subkultúry (obrázok . 2).

Hlavné typy finan nej podnikovej subkultúry			
Klanová finan ná subkultúra	Hierarchická finan ná subkultúra	Adhocratická finan ná subkultúra	Trhová finan ná subkultúra

Obrázok . 2: Hlavné typy finan nej podnikovej subkultúry

Klanová finan ná podniková subkultúra charakterizuje vnútorné vz ahy rodinného typu, vyzna ujúce sa vysokou úrov ou kolektivismu a konsenzu.

Hierarchická /byrokratická/ finan ná podniková subkultúra charakterizuje vnútorné vz ahy vybudované na prísnej podriadenosti finan ných služieb a manažérov a na prísnom dodržiavaní formálnych procedúr prijatia finan ných rozhodnutí.

Trhová finan ná subkultúra charakterizuje vz ahy , priority ktorých sú nasmerované na riešenie úloh podniku vo vonkajšom prostredí, s cie om dosiahnutia konkuren nej výhody.

Finan ná subkultúra adhocratická /od latinského ad hoc / charakterizuje vz ahy do asných, dynamických jednotiek podniku, sformovaných na splnenie jednotlivých strategických finan ných úloh. Taká finan ná podniková subkultúra zabezpe uje urýchlenie adaptácie podniku k meniacim sa podmienkam vonkajšieho prostredia a pružnos strategického riadenia v finan nej oblasti.

Niektorí autori [13] ukazujú na nasledovnú preferenciu typov podnikateľskej kultúry pre riešenie otázky marketingovej orientácie podniku: trhový, adhocratický, klanový a hierarchický.

5. Formovanie o akávaných parametrov finan nej podnikovej subkultúry. Takéto parametre je racionálne formovať pod a tých istých blokov, pod a ktorých sa hodnotí vzniknutá finan ná podniková subkultúra, ale so zoh adnením vybraného základného typu a perspektív jej rozvoja.

6. Výber mechanizmov, zabezpe ujúcich dosiahnutie o akávaných parametrov finan nej podnikovej subkultúry, ktorý sa uskuto uje v súlade so smermi rozvoja finan nej podnikovej subkultúry. Finan ná podniková subkultúra musí zabezpe i cie ovú vnútornú integráciu a efektívnu adaptáciu finan ných manažérov k zmenám faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia. Efektívnu adaptáciu finan ných manažérov k zmenám faktorov vnútorného prostredia zabezpe ujú také mechanizmy, ako vytý enie hraníc skupín finan ných manažérov v rámci jednotlivých štruktúrnych útvarov a taktiež princípov ich formovania; vypracovanie jednotného systému hodnotenia inností a správania finan ných manažérov; vypracovanie všeobecne prijatej terminológie, spojenej s finan nou innos ou a alšie. Efektívnu adaptáciu finan ných manažérov k zmenám faktorov vonkajšieho prostredia zabezpe ujú také mechanizmy, ako formulovanie finan nej filozofie podniku a jeho finan nej politiky pod a jednotlivých aspektov strategickej finan nej innosti; vybudovanie efektívneho vonkajšieho systému finan ného manažmentu; zapojenie pružného systému stimuluovania inova ných snáh finan ných manažérov; pochopenie a využitie faktora asu v riešení strategických úloh finan ného rozvoja podniku a iné.

Záver

V súasnosti otázky formovania a výberu finan nej stratégie nadobúdajú mimoriadnu dôležitosť pre každý podnik. Jedným z dominantných smerov finan nej stratégie podniku je stratégia rastu kvality finan ného manažmentu. Stratégia rastu kvality finan ného manažmentu plní dôležitú úlohu, nako ko umožňuje kvalifikované plnenie ostatných strategických smerov finan nej stratégie a v rámci jej formovania musí by riešený aj problém zabezpečenia vysokej úrovne podnikovej kultúry finan ných manažérov. V sústave základných smerov zvyšovania kvality strategického riadenia finan nej innosti podniku, formovanie, udržanie a rozvoj podnikovej kultúry finan ných manažérov zohráva dôležitú úlohu. Formovanie a rozvoj finan nej podnikovej subkultúry, podporovanej všetkými finan nými službami a finan nými manažérmi zabezpečuje požadovanú strategicko-finan nú pozíciu podniku a napomáha zvyšovať jeho trhovú hodnotu.

Literatúra:

1. MIHALOVÁ, B. – GAVUROVÁ, B. Organizačná kultúra ako faktor úspešnosti organizácie. In: Manažment v teórii a praxi, ro. 3, 2007, . 4, ISSN 1336-7137. Dostupné na <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/6.mihalcova-gavurova.pdf>
2. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. Organizačná kultúra: od sdílených hodnot a cieľ k vyššej výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 174 s. ISBN8024706482,
3. KACHAÁKOVÁ, A.: Podniková kultúra. 2. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2003. 102 s. ISBN 80-225-1644-9
4. ŠIGUTH, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7
5. Dostupné na http://utc.wu.cz/download/5.rocnik/financ_analy_a.../diagnostika.doc
6. BROOKS, I.: Firemní kultura-jedinci,skupiny,organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9
7. Dostupné na www.henkel.sk
8. , , 2006
9. CAMERON, K.S., QUINN, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading. Adison Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8
10. , K., , , 2001
11. , K., , : , : , 2006
12. QUINN, R., ROHRBAUGH, J. A special Model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organisational analysis. In Management Science. Vol. 29(3), pp.363-77.
13. ŠIMBEROVÁ, I. Corporate culture – as a barrier of market orientation implementation. In: Economics & Management, 2009. s.513-522. ISSN 1822-6515 ISSN 1822-6515. Dostupné na <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-513.pdf>
14. HERZKA, P.: Vybrané aspekty štýlu riadenia. In: Moderné prístupy k manažmentu podniku. Zb. z medzinárodnej konferencie, TnUAD v Treníne, 2006.

Autorka:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc. ,

oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU

Radlinského 9, 812 37 Bratislava

Tel.: +421/0905 410 952,

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.

Doc. Ing. Martina Blašková, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

PROCES PRACOVNEJ MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV VO
VÝROBNÝCH PODNIKOCH

PROCESS OF THE WORKING MOTIVATION OF
EMPLOYEES IN PRODUCTION COMPANIES

Pavel Herzka – Nadežda Fuksová

Abstract

Motivation is an important part of the personal management. Most negative causes reflected in the working output are associated with motivation. The causes of the behaviour of employees on achieving their aim to satisfy their needs are a complex problem which requires an increased attention of economists and sociologists in their mutual co-operation. However, it is possible to state that the correct understanding of the motivation process of employees will enable one to analyze the principal causes of negative impacts on the working output. By studying the schemes of the motivation processes it is possible to acquire the knowledge which can be suitably modified on the basis of an analysis of the motivation process of employees in the particular production company and thus to create the assumptions for favourable results in the working output of employees.

Abstrakt:

Motivácia tvorí dôležitú súasť personálneho manažmentu. Väšina negatívnych príčin, ktoré sa odrážajú v pracovnom výkone je spojená s motiváciou. Príčiny správania sa pracovníkov v súvislosti s dosahovaním ich cieľov a v záujme uspokojenia potrieb sú zložitou problematikou, ktorá si vyžaduje oraz viac pozornosti ekonómov i psychológov vo vzájomnej kooperácii. Zároveň však možno konštatovať, že pochopením procesu motivácie zamestnancov je možné analyzovať hlavné príčiny negatívnych dôsledkov v pracovnom výkone. Zo štúdií schém procesov motivácie je možné získať poznatky, ktoré sa dajú na základe analýzy procesu motivácie zamestnancov v konkrétnom výrobnom podniku vhodne modifikovať a získať tak predpoklady pre priaznivé výsledky v pracovnom výkone zamestnancov.

Keywords: *motivation, motivation process, external motivation, internal motivation.*

Kľúčové slová: *motivácia, pracovný výkon, proces motivácie, vnútorná motivácia, vonkajšia motivácia*

ÚVOD

Motivácia pracovníkov a skúmanie jej dopadov na pracovný výkon sa pre podniky stáva oraz aktuálnejšou témou. Nejedná sa pritom o neznámy pojem, ale o asť personálneho manažmentu, ktorá je historicky známa. Veľká časť publikovaných štúdií vychádza z predpokladu, že motivácia pracovníkov bude s najväčšou pravdepodobnosťou fungovať efektívne, ak bude založená na dokonalom poznaní a pochopení toho, o čom sa týka. Jednou z nosných tém, ktorou sa motivácia zaoberá je preto aj jej samotný proces a nadväzne jej atribúty a prvky.

Na úvod niekto odkazuje na základných teoretických východísk k procesu motivácie:

Potreba – pocit nedostatku nie oho, o si želáme uspokoji [1].

Vnútoraná motivácia – predstavuje zdroj energie, ktorý je v centre prirodzeného organizmu [2].

Pracovný výkon – predstavuje sú in podpory organizácie, vynaloženého úsilia zamestnancom a schopnosti zamestnanca. Pokia je hodnota jednej z týchto velí ín malá, hodnota pracovného výkonu klesá [3].

Pracovná motivácia – je proces energizácie zamestnanca k dosiahnutiu pracovných cie ov pomocou špecifickej cesty [4].

Proces motivácie je prakticky základným predpokladom efektívnej výkonnosti udí v pracovnom procese. Je sú as ou minimálne dvoch vedných disciplín teórie a praxe manažmentu a rovnako aj psychológie. V manažmente sa proces motivácie skúma v dvoch rovinách: v rovine subjektívnej, to znamená ako ur itá vnútoraná hnacia sila loveka, a to tak v pracovnom, ako aj v mimopracovnom prostredí a v rovine smerom von - to znamená ako proces schopnosti motivova druhých udí (svoje bezprostredné okolie) k ur itej innosti. Pod a výsledkov výskumu procesu motivácie v praxi sa ukazuje, že v tomto procese musia by sú asne rovnomerne zastúpené obe roviny. Výskumy preukázali, že manažér, ktorý je sám primerane motivovaný, dokáže primerane motivova a motiva ne vies svojich podriadených a naopak, demotivovaný manažér stráca zárove schopnos motivova a motiva ne vies udí v pracovnom procese. Je ur ite nesporné, že jednou zo základných zru ností manažéra je vies udí a od tejto zru nosti v kone nom dôsledku závisí prežitie, i profit firmy.

Psychológia vymedzuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmer ujú psychickú aktivitu loveka v smere znovuobnovenia, i nastolenia psychickej rovnováhy, k narušeniu ktorej došlo. Psychológiu v procese motivácie, vzh adom na odborné zameranie autorov budeme považova v alšom texte ako neriešený problém, ktorý treba ponecha na odborníkov v tejto sfére.

Ešte v krátkosti pripome me, o hovorí teória na to, ako **motivácia ovplyv uje pracovný výkon**. Základný vz ah medzi úrov ou motivácie a výkonom sa dá pod a rôznych literárnych prame ov vyjadri jednoduchým matematickým zápisom:

$$V = f(M * S)$$

kde: V je úrove výkonu (charakterizovaná v kvantitatívnom i kvalitatívnom vyjadrení),

M je úrove motivácie,

S je úrove schopností daného jedinca.

Praktické dôsledky tohto nepochybne správneho výrazu sú jasné. Ke jedinec nechce, tak sa veciam spravidla nedarí a výsledok je samozrejme neuspokojivý. Naopak, ak jedinec ve mi chce je vnútorne napätý a toto napätie narušuje normálne fungovanie udskej psychiky a jeho výkon sa tak môže zoslabi .

Vz ah medzi úrov ou motivácie, náro nos ou úlohy a výkonom graficky vyjadruje tzv. Yerkes-Dodsonov zákon¹ znázosovaný ako obrátená U-krivka. Tento zákon vyjadruje skuto nos , že úrove výkonu za predpokladu nízkej motivácie bude nízka, s rastom intenzity motivácie rastie i úrove výkonu, ale len po ur itú úrove motivácie. Ke presiahne možnos

¹ Ve kos motivácie a efektívnos správania (Yerkes-Dodsonov zákon). Vz ah medzi nimi nie je lineárny. Neplatí, ím vyššia motivácia, tým lepší výkon. Optimálna úrove motivácie závisí od zložitosti úlohy. Pri ažkých úlohách je optimálna nižšia úrove motivácie. Zatia o pri ahších úlohách je potrebná vyššia úrove motivácie pre najlepší výkon.

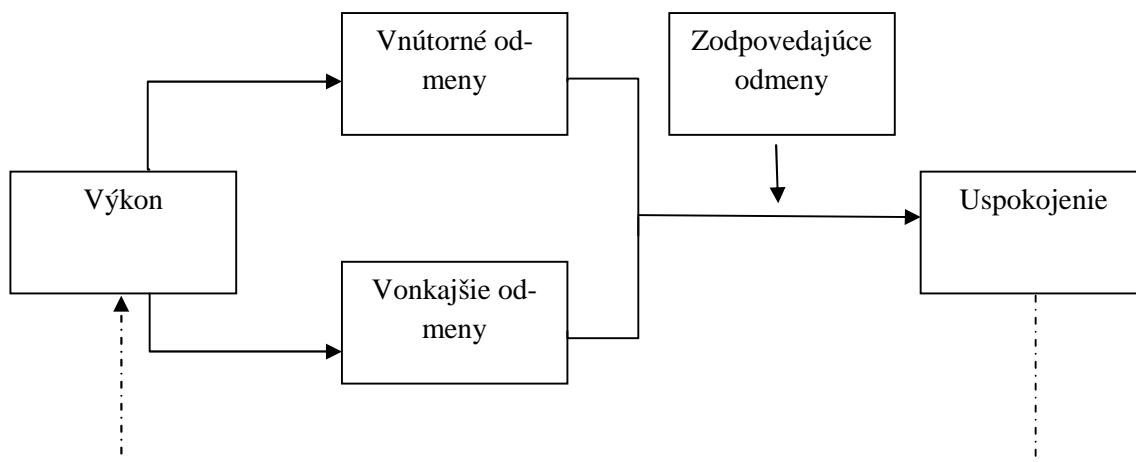
motivácie určujú hranicu, výkon za ne klesá. Tu treba ale doplniť, že pre každý typ úlohy existuje istá optimálna úroveň motivácie prípadne i v závislosti od vlastností a charakteru motivovaného jedinca. Táto úroveň závisí od obtiažnosti úlohy: pre náročnejšie úlohy sa ako optimálna javí úroveň motivácie nižšia a pre úlohy jednoduché – aké je optimálna vysoká úroveň motivácie. Premotivovanosť je motivácia vyššia, ako optimálna a ovplyvňuje výkon negatívne. S premotivovanosťou sa možno stretnúť pri skúškach alebo pri športových výkonoch. V bežnej pracovnej praxi je premotivovanosť skôr výnimkou, pretože ide o dosahovanie dlhodobého výkonu a nie o koncentrovanú a časovo obmedzenú situáciu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ŠTÚDIA PROCESOV MOTIVÁCIE

1.1 Model motivácie Portera a Lawlera (1966)

Schéma procesu motivácie je jednou zo „starších“ ilustrácií procesov motivácie. Princípiálne rozdeľuje proces motivácie na základný proces motivácie, proces vnútornej motivácie a proces vonkajšej motivácie. U tejto ako i u mnohých ďalších modelov procesov motivácie z tohto obdobia možno vidieť vplyv rovnakého princípu motivačnej teórie.

Prioritné postavenie v schéme Portera a Lawlera má výkon a upokojenie potrieb, kde prerušovaná čiara (pozri obrázok 1) znázorňuje vplyv uspokojenia potrieb (spokojnosť pracovníka) vzhľadom k výkonu. Odkávania, na ktoré vplyvajú aj „spravodlivo vnímané“ odmeny smerujú od výkonu k vnútorným a vonkajším odmenám zamestnanca a alej vo svojej interakcii smerujú k výslednici, ktorou je uspokojenie potrieb (spokojnosť pracovníka). V poslednom kroku, kedy sú uspokojené potreby zamestnanca nastáva kontrola, kedy sa upokojenie premieta späť na záležitosti do výkonu pracovníka. [5]



Obr. 1 Schéma procesu motivácie Lawlera a Portera [5]

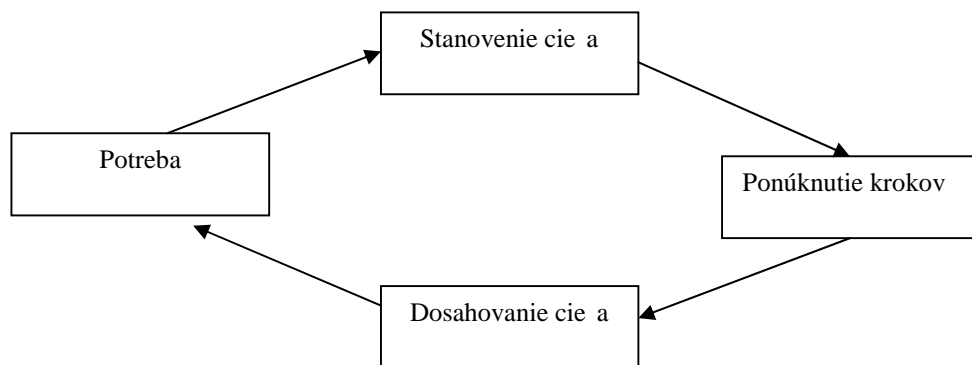
1.2 Proces motivácie podľa Armstronga (1977)

Proces motivácie sa najčastejšie znázorňuje pomocou modelu pracovnej motivácie obr. 2, kde možno vidieť vzťah potrieb a samotných cieľov. Model naznačuje, že motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Spomenuté potreby tu predstavujú pocit nedostatku súvisiaci s túžbou dosiahnuť nie o alebo nie o získať. Ak sú jasne vymedzené potreby dochádza k stanoveniu cieľa. Do cieľa a subjekt vkladá nádej, že dôjde k uspokojeniu jeho potrieb a prianí, a zároveň dochádza k voľbe ciest alebo spôsobov správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosahovaniu stanovených cieľov. Ak je vytý-

ený cie dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabitúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba. [6]

Proces opakovania úspešných krokov sa nazýva upevnenie presvedenia alebo tiež zákon príjiny a úinku [7]. V histórii bol tento zákon ako mnohé iné kritizovaný ako nie o, o ignoruje vplyv o akávania, a o teda vytvára „pôžitkárstvo minulosti“. [8]

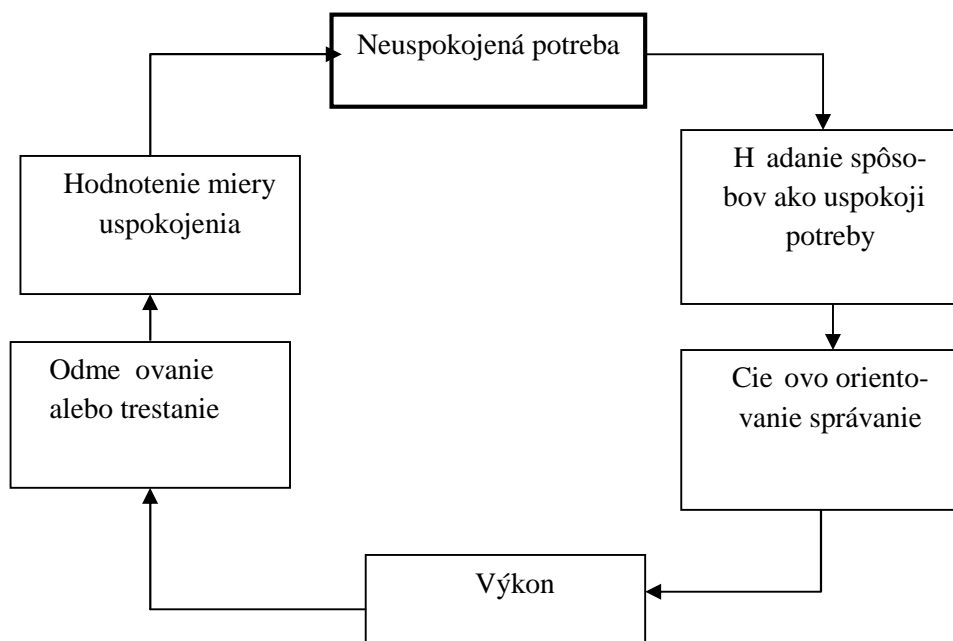
Na obrázku . 2 je znázornený model procesu motivácie, ktorý súvisí práve s potrebami zamestnanca. Spomenutý model procesu motivácie však nie je jediným, ktorý je v rôznych výskumných prácach považovaný ako vyjadrenie procesu motivácie. Z h adiska pojednávania o procese motivácie uvádzame aj alšie zobrazenia procesu motivácie v podobe základnej schémy motivácie pod a Armstronga.



Obr. 2 Proces motivácie [8]

1.3 Proces motivácie pod a Moorheada a Griffina (1989)

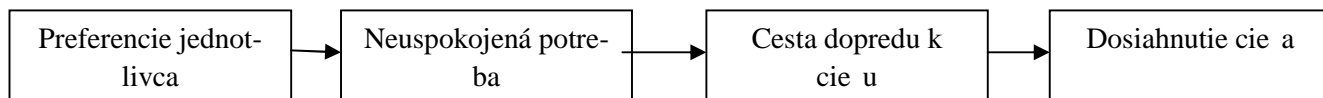
Na obrázku. . 3 možno vidie alší prístup k procesu pracovnej motivácie, ktorý možno opísa nasledovne. V schéme možno sledova analýzu, z ktorej je v prvom bode vidie vznik a vedomos subjektu o neuspokojenej potrebe, v alšom kroku dochádza k h adaniu spôsobov ako uspokoji potreby, nato nadväzuje cieovo orientované správanie, ktoré vyús uje do výkonu, ktorý je následne odmenený alebo „trestaný“, zamestnanec má možnos hodnoti mieru uspokojenia na základe predchádzajúcej fázy - odmeny a v závere nej fáze sa proces uzatvára a opä sa vracia k stanoveniu neuspokojenej potreby zamestnancom [9].



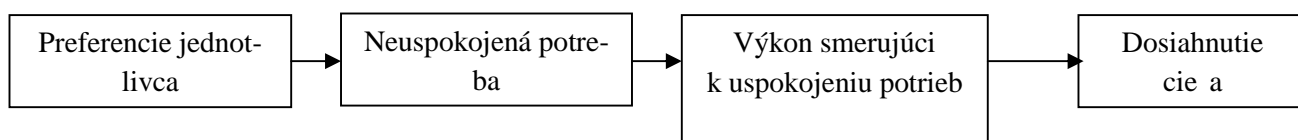
Obr. . 3 Základná schéma motivácie (Moorhead, Griffin, 1989) [9]

1.4 Proces motivácie podľa Rehu, Lusk a Wolffa (2005)

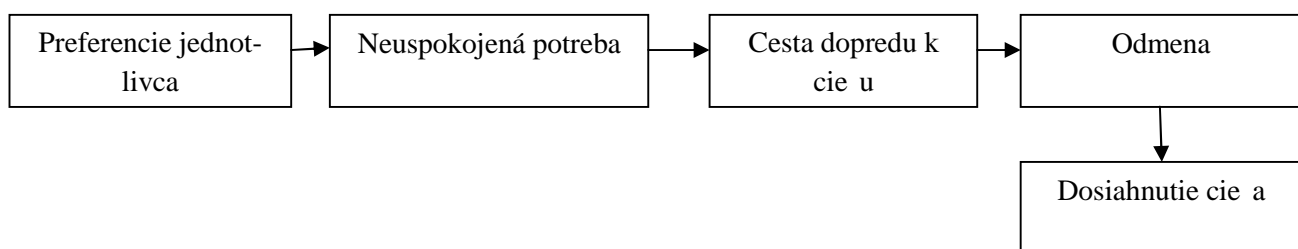
Nasledujúce tri schémy, ktoré ilustrujú proces motivácie v rôznom časovom odstupe, vychádzajú zo základného rozdelenia pracovnej motivácie. Vychádzajú totiž z rozdelenia procesu motivácie v zásade na tri časti, a to základný proces, proces vnútornej motivácie a proces vonkajšej motivácie. [10]



Obr. . 4 Základný model procesu motivácie



Obr. . 5 Model procesu vnútornej motivácie



Obr. . 6 Model procesu vonkajšej motivácie

1.5 Zhrnutie a diskusia

Z uvedených schém, ktoré znázorňujú možné chápania procesu motivácie je zrejmé, že dochádza k detailnejšej selekcii jednotlivých krokov v rámci analýzy procesu motivácie v podnikoch. V schéme modelu pracovnej motivácie **Portera a Lawlera (1966)** možno vidieť pohľad na proces motivácie, ktorý smeruje z výkonu – vonkajšej a vnútornej motivácie – uspokojenia a následne dochádza k spätnej väzbe. Tento pohľad však už detailnejšie rozoberajú autori **Moorhead a Griffin (1989)**, ktorých schéma procesu motivácie znázorňuje vonkajšiu a vnútornú motiváciu. Vnútornej motivácii udáva väčšiu dôležitosť v rámci postupnosti pri upokojovaní potrieb. V schéme procesu motivácie autorov **Rehu, Luska a Wolffa (2005)** je väčší priestor venovaný analýze troch základných východísk procesu motivácie. Autori rozdelili samotný proces motivácie na tri základné modely. Rozdelenie modelov procesu motivácie na základný model procesu motivácie, na model procesu vnútornej motivácie a na model procesu vonkajšej motivácie vytvára väčší priestor pre analýzu všetkých faktorov pracovnej motivácie, ktoré pôsobia na dosahované výkony zamestnancov. Z hľadiska porovnávania jednotlivých ilustrácií schém motivácie došlo i k detailnejším pohľadom na zamestnanca a postupnosť jeho uspokojovania potrieb. Ako vidieť z uvedených teoretických východísk v priebehu času dochádza k detailnejšej analýze procesu motivácie a teda k hľadaniu možných príčin negatívnych výsledkov v pracovnom výkone a možno konštatovať, že len na základe analýzy pracovnej motivácie je možné zabezpečiť pozitívne výsledky v pracovnom výkone zamestnanca v praxi.

Proces motivácie zamestnancov by mal byť neodmysliteľnou súčasťou prieskumu každého podniku. Dôležitú úlohu v procesoch motivácie tvorí práve ľudský faktor, a preto je nevyhnutné poznamenať, že v súvislosti so schémami pracovnej motivácie sa oraz viac upriamuje pozornosť aj na psychológiu, ktorá v komplexnom chápaní rozoberá i príčiny a dôsledky správania zamestnanca. Aj vďaka schémam procesu motivácie je nevyhnutné nezabúdať na nevyhnutnosť chápania motivácie tak z ekonomického ako i psychologického aspektu, čo je i v súlade s myšlienkami Heckhausena (1991), ktorý motiváciu definuje ako globálny koncept rôznych procesov a efektov, ktorých spoločnou podstatou je poznanie iastkového správania sa zamestnanca v závislosti od okolia a tomu zodpovedajúca vynakladaná energia zamestnanca pre splnenie konkrétnej úlohy. Z uvedených schém možno konštatovať, že komparácia týchto troch procesov motivácie potvrdzuje tvrdenie: „pracovná motivácia má priamy vplyv na rozvoj produktivity práce“ [11] [12] [13] [14].

2 PRAKTICKÉ ASPEKTY PROCESOV MOTIVÁCIE

Odpoveď na otázku faktorov určujúcich, resp. ovplyvňujúcich vplyv pracovníka - zamestnanca k práci, hľadali mnohí teoretici, ako i manažéri z praxe. Vari najvýznamnejšie k riešeniu predmetnej otázky prispel F. Herzberg, ktorý na základe sumarizácie výsledkov viac ako 150 štúdií, v rámci ktorých skúmali viacerí autori pracovnú motiváciu u 11 000 zamestnancov rôznych podnikov a miest vo Veľkej Británii, zostavil komplex istých základných faktorov, ktoré významne ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnancov. Uvedieme aspoň niektoré z nich. Týmito faktormi sú: **istota, bezpečnosť**, ktorá je tvorená súborom záruk poskytovaných podnikom zamestnancovi v rovine uspokojenia jeho existenčných, ekonomicko-sociálnych a psychologických potrieb. Ide o zabudovanie a uplatňovanie ochranných prvkov v procese uvoľňovania zamestnancov z pracovného pomeru, praktizovanie outplacementu, cieľenej rekvalifikácie zamestnancov a systematického vzdelávania. **Príležitosť na postup** je definovaná ako súbor záruk, ktorý podnik poskytuje zamestnancovi v rovine možností zlepšiť si svoju ekonomickú situáciu, organizačný status alebo profesionálnu kvalifikáciu. **Podnik a**

jeho vedenie je definovaný ako faktor, ktorý obsahuje aspekty uplatovania sociálnej a personálnej politiky v podniku, najmä v oblasti manažmentu. Napríklad, aké možnosti podnik vytvára na otvorenú komunikáciu zamestnancov a manažérov, aký štýl riadenia sa v podniku preferuje. **Mzda** patrí k faktorom, ktorý je často najviac zvýrazňovaný v pracovnom procese. Mzda ako stimul (vonkajší podnet) sa najrýchlejšie transformuje na motív (vnútorný podnet) a akceleruje motivované správanie a konanie zamestnancov. Je to faktor, ktorý najrýchlejšie vyvoláva a viaže na seba pocity, napríklad pocit spravodlivosti, pocit hodnotenia, pocit spravodlivého porovnávania a pod.

V súčasnej praxi manažmentu, čo dokumentujú výsledky našich skúmaní, motivujú pracovníkov k podávaniu vyšších pracovných výkonov a výsledkov v práci najmä peniaze, ako odmena za pracovný výkon a uznanie.

Finančná motivácia sa v teórii i praxi bežne považuje za najúčinnejšiu. Peniaze predstavujú motivačný prostriedok, ktorý slúži na uspokojovanie potrieb pracovníkov. Tieto potreby však z aspektu predloženého príspevku nie je potrebné bližšie špecifikovať.

Z našich prieskumov v rôznych organizáciách, ako i z publikovaných názorov mnohých odborníkov a praktikov v tejto oblasti vyplýva, že sa mzda a jej výška niekedy zjednodušene spája so spokojnosťou s prácou, ako keby bola jediným alebo hlavným faktorom spokojnosti. Spokojnosť s prácou bezpochyby nie je iba ekonomickou ale aj psychologickou záležitosťou. Z psychologického hľadiska možno mzdu určiť aspoň tromi faktormi:

- spoločenská determinovaná mzda - pri skúmaní tohto vzťahu je spokojnosť s prácou závislá na životnej situácii pracovníka, ktorý ju vykonáva,
- inštrumentálna mzda - spokojnosť s prácou je vyššia u pracovníkov, ktorým mzda postačuje na uspokojovanie ich potrieb, v opačnom prípade možno hovoriť o nespokojnosti s prácou,
- porovnanosť mzdy - vychádza z hodnotenia jej primeranosti. Výskumy ukazujú, že človek považuje svoj zárobok za primeranejší, tým je s prácou spokojnejší.

Veľkosť finančného ohodnotenia pracovníka je určená súborom faktorov, z ktorých niektoré môže pracovník do istej miery ovplyvniť (napr. pracovný výkon), ďalšie faktory sú čiastočne, alebo úplne mimo jeho dosah (dĺžka praxe, miesto zamestnania, vek, pohlavie, spoločenské preferencie pracovnej činnosti, mzdová politika a pod.). Z vekového hľadiska prakticky platí, že čím je človek starší, tým viac sa adaptuje na svoju novú prácu a väčšiu, ale spokojnosť s prácou je pri zotrvaní na rovnakom mieste vo vyššom veku väčšia. Motivácia v smere spokojnosti v práci je teda do značnej miery funkciou veku. Dĺžka zamestnania a vek sú v podstate veľmi blízke faktory, nie však celkom zhodné. Dĺžka zamestnania obsahuje okrem časovej dimenzie aj psychologické, odborné i ekonomické znaky. Človek v konkrétnom povolání môže zotrvať alebo z neho odísť. Ak zotrvá do vyššieho veku, tak hlavne preto, že mu práca vyhovuje, že sa mu v nej darí, že dosahuje dobré výsledky, dosahuje výhodnú pracovnú pozíciu, uznanie a aj dobrý zárobok.

Zo strany podniku, keď zamestnáva a sa na **motivačný úinok mzdy** treba pozerať z ďalšieho zorného uhla. Mzda i plat je na jednej strane prostriedkom uplatovania sociálnej politiky podniku a na strane druhej jeho nástrojom riadenia. Táto odmena v peňažnom, prípadne v naturálnom vyjadrení je teda to, čo zamestnanec dostáva výmenou za svoju prácu. Súčasne manažment podniku touto kúrovou oblasťou napomáha organizovať a udržiavať produktívnu pracovnú silu. Politika odmeňovania v organizácii, ako i súbor zásad, ktorými sa odmeňovanie riadi by malo vychádzať podľa našich zistení v podnikovej praxi z viacerých oblastí:

- minimálnej a maximálnej úrovne peňažnej odmeny s ohľadom na možnosti podniku, štátnu reguláciu, dohody s odbormi a situáciu na trhu práce,
- zaistenia spravodlivosti, vnútropodnikovej i vonkajšej porovnateľnosti v odmeňovaní,

- všeobecné relácie medzi jednotlivými úrovňami peňažných odmien na rôznych stupňoch podnikovej hierarchie,
- vytvárania prostriedkov na odmeňovanie, veku ich podielu na celkových nákladoch organizácie,
- rozdelenia celkových prostriedkov určených na odmeny s ohľadom na ich rast v čase,
- zaistenia motivačných úloh odmeňovania, benefitov a pod.
- dodržiavania zákonov, rešpektovania ľudských práv a zásad slušnosti a spravodlivosti pri odmeňovaní pracovníkov.

Pokiaľ ide o **uznanie v práci, ako nefinančný motivačný faktor** v manažérskom kontexte, ide v zásade tiež o vyburcovanie pracovníkov k túžbe pracovať v súlade so záujmami a cieľmi organizácie. Presvedčenie a donucovanie má podobný efekt, ale chýbajú mu prakticky túžba a priatia pracovníkov. Rovnako mu chýbajú nadšenie, záujem, zápal a plná osobná angažovanosť, teda tu chýba emocionálne zapojenie loveka do danej činnosti. Výsledok činnosti ľudí, ktorí sú motivovaní uznaním a donucovaním môže byť navonok zhodný, rozdiel je však vo vnútornom prežívaní danej činnosti pracovníkmi.

Z našich prieskumov u zamestnancov sa nám zhodne s teóriou potvrdilo, že v prípade motivácie uznaním sa jedná o dobrý pocit, v prípade presvedčenia skôr o pocit neutrálny a konečne v prípade donucovania sa jedná výrazne o negatívny pocit. Pri jednorázových činnostiach to nemá až taký veľký význam. Pri opakovaní daných činností a ich dlhodobom charaktere v súlade s názormi zamestnancov to už má svoj značný význam, lebo vonkajšie materiálne výsledky môžu byť síce zhodné, ale vnútorné sú isto rozdielne. Treba ale poznamenať, že správanie sa pracovníkov v pracovnom pomere okrem motivácie uznaním je tiež ovplyvňované biologickými, kultúrnymi, situačnými a ďalšími aspektmi. To teda znamená, že uznanie ako motivačný faktor nezaručuje vysoký výkon pracovníkov, ale bez motivácie zas vysoký výkon nie je.

Ak chce manažér u svojich podriadených dosiahnuť vysoký výkon, musí okrem finančnej motivácie a motivácie uznaním zabezpečiť aj niečo navyše. Výkon pracovníkov ovplyvňuje podľa našich zistení, (čo potvrdzuje i teória v danej oblasti), celý rad ďalších motivačných ako i nemotivačných vonkajších a vnútorných faktorov. Ďalšími motivačnými faktormi sú napr. **kompetencie a právomoci, vedúci a štýl vedenia ľudí, možnosť kariérneho postupu v podnikovej hierarchii pracovníkov, prípadne iné náležitosti kariéry** a pod. **K vonkajším nemotivačným faktorom** patria napr. pracovné nástroje, procesy, systémy, fyzické podmienky práce, obsah práce, (prípadne podrobnejšia pracovná náplň a zodpovednosť), pracovný tím, podniková klíma (ale aj firemná kultúra), informovanosť pracovníkov, tútorské systémy, incentives (nabádanie, stimuly) a pod. **K vnútorným nemotivačným faktorom** budú patriť vedomosti, zručnosti, schopnosti a vlastné hodnoty, individuálne preferencie a pod.

Obsah práce je daný množstvom a typmi úloh danej práce, ich zložením a prepojením. V tejto súvislosti rozširovanie obsahu práce znamená horizontálne zoskupovanie pracovných úloh, umožňovanie, aby pracovník plnil viac úloh podobnej povahy. Obohacovanie práce potom znamená vertikálne zoskupovanie pracovných úloh. Pracovník vykonáva úlohy rôznych zamestnaní a možno i mzdových tried. Práca sa stáva komplexnejšia a zvyšuje sa v nej význam prvkov kontroly a rozhodovania. Jedným z najdôležitejších spôsobov obohacovania práce je pridanie zodpovednosti. Pracovník, ktorý má možnosť ovplyvňovať svoju prácu, bude z nej mať väčšie uspokojenie ako pracovník, ktorý dostáva všetko príkazom. Presúvanie kompetencie a právomoci rozhodovania tých ľudí, ktorí prácu bezprostredne vykonávajú, má ešte jeden úžitok - títo ľudia danú prácu poznajú najlepšie a ich rozhodnutia budú vykazovať menšiu chybovosť. Na druhej strane, nie všetci zamestnanci sú ochotní prebrať zodpovednosť. Zodpovednosť znamená rozhodovanie. Oni však môžu mať strach z postihu za nesprávne rozhod-

nutie. Jediné, o v takomto prípade môže nadriadený urobiť, je predložiť svoje požiadavky a tolerovať poistatné chyby. Opakovanie rovnakých chýb je ale potom zavinenie alebo neschopnosť.

Vedúci – štýl riadenia, efektívnosť organizácie je bezprostredne závislá od optimálneho využívania svojich potenciálnych zdrojov a medzi nimi majú prioritu ľudské zdroje. Vysoká úroveň a racionálne využívanie vzdelanosti, kultúry a profesionálnej kvalifikácie pracovníkov predpokladá adekvátnu organizáciu práce, ktorá predstavuje významnú funkciu personálneho manažmentu. Smerovanie k demokratizácii štýlu vedenia ľudí v tejto etape vývoja pracovnej motivácie treba považovať za jedinú možnú cestu a súčasnú za samozrejmosť.

Kariéra sa definuje ako dráha životom, hlavne profesionálna, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál [15]. Ide o úspešný postup v rozličných životných oblastiach [16]. Vnútorňú kariéru v podniku možno sledovať v materiáloch personálneho oddelenia v životopisoch. Ide o zoznam absolvovaných škôl a kurzov, predchádzajúcich zamestnaní, pracovných zmien, jazykových a iných znalostí. Vonkajšia kariéra si všimá význam jednotlivých udalostí z hľadiska jednotlivca [15]. Zatiaľ čo vnútorňá kariéra vyjadruje hľadisko zamestnávateľskej organizácie, vonkajšia kariéra postihuje postoj pracovníka, jeho skúsenosti a jeho osobný rast.

Rozvoj kariéry (career development) pozostáva z úsilia jednotlivca o nájdenie a uskutočnenie svojej vlastnej cesty životom, inak povedané – plánovanie kariéry (career planning), a zároveň umožňuje pracovníkom rásť v súlade s ich potenciálom, tu ide o tzv. riadenie, resp. manažment kariéry (career management). Jedinými osobami, ktoré môžu plánovať vlastnú kariéru, sú sami pracovníci. V prostredí, kde prevláda zoštieňovanie podnikov, reorganizácia a reštrukturalizácia, je málo príležitostí na postup. Aby sa zlepšili šance na zabezpečenie osobnej kariéry, treba byť stále informovaný o nových myšlienkach a trendoch, neustále sa vzdelávať, pracovníci nesmú byť konzervatívni a hlavne musia mať jasné cieľ svojho smerovania.

Na to, aby sa dala kariéru jednotlivca sledovať, porovnávať s inými, posudzovať úspešnosť, sú potrebné kritériá. Rôznym kritériám sa pripisuje rôzna dôležitosť. Zatiaľ čo jednotlivec sa usiluje predovšetkým o platobný postup a za kariéru považuje zvyšovanie svojej mzdy, plat, druhý považuje za dôležitejšie skôr získavanie nových skúseností a osobný rozvoj. Klasickým kritériom kariéry je pozícia – technický riaditeľ, personálny riaditeľ, vedúci oddelenia atď. Pozícia je spojená s radom ďalších kritérií, ako je mzda alebo iné materiálne výhody. Porovnanie podla pozície však môže byť klamlivé. Zatiaľ čo štátne organizácie fungujú s jednotnou sústavou funkcií (školsťvo, armáda, polícia), veľké podniky sú relatívne striedne v rozdávaní riaditeľských titulov, drobné organizácie zase poskytujú množstvo riaditeľských a manažérskych postov. V niektorých podnikoch existuje súbežne iný spôsob vyjadrenia kariéry – hodnosť. To je v armáde, u polície hodnosť vojenská – kapitán, podplukovník atď. alebo na univerzite hodnosť akademická – profesor, docent.

Reálna moc nemusí byť vždy daná postavením v organizačnej hierarchii. Pozícia v organizačnej štruktúre môže byť isto formálna a môže byť spojená s minimálnou skutoknou právomocou. Existujú ľudia, ktorí nestoja o formálne postavenie, ide im hlavne o to, aby skutokne mohli rozhodovať v mnohých veciach týkajúcich sa daného podniku.

Plat je najčastejšie používaným kritériom, ktoré poskytuje veľmi jasné porovnanie. Môže ísť buď o porovnanie vlastného mzdového ocenenia v súčasnem zamestnaní s predchádzajúcim, alebo o porovnanie mzdy s pracovníkmi s podobnou náplňou práce. Mzda však nie je len výsledkom postavenia pracovníka v rámci organizácie, ale tiež odráža aj hospodársku situáciu podniku. Preto porovnanie dvoch jedincov z rôznych firiem len na základe platu je dosť problematické.

Fyzické podmienky - každá práca si vyžaduje patri né fyzické podmienky, ktoré je spravidla možné objektívne mera a upravova v záujme dosahovania vyššieho výkonu a ochrany zdravia pracovníkov. Patria medzi ne: pracovné ovzdušie, osvetlenie, hlu nos a tiež farebná úprava. Pracovné ovzdušie je tvorené teplotou, vlhkos ou, rýchlos ou prúdenia a istotou vzduchu. Pre pracovníka je dôležité zabezpe enie tepelnej rovnováhy t. j. stavu, pri ktorom okolie odoberá udskému telu to ko tepla, ko ko práve produkuje, ím sa telesná teplota udržuje na konštantnej úrovni. Tepelná produkcia závisí od fyzickej namáhavosti práce, telesnej stavby, hmotnosti, výšky, at . Vyžaduje sa primeraná vlhkos vzduchu (nadmerná vlhkos zhoršuje pracovné prostredie a porušuje tepelnú rovnováhu pracovníkov, nízka spôsobuje vysychanie slizníc, nervozitu a podráždenos). Prísne a pravidelne by mali by sledované hodnoty zne istenia pracovného ovzdušia a mali by by dodržiavané prípustné limity. Osvetlenie má tiež svoju dôležitos , pri om sa sleduje najmä množstvo svetla na danej ploche, rovnomernos osvetlenia (pomer medzi najmenšou a najvä šou hodnotou osvetlenia v sledovanom priestore), možnos vzniku oslnenia, smer osvetlenia (ur ovaný potrebou plastického vnemu objektu a snahou zabráni oslneniu) a farba svetla (pri umelom osvetlení). Hluk je definovaný ako zvuk, ktorý má na loveka nepríjemný, rušivý alebo škodlivý ú inok. Hlavné nebezpe enstvo hluku je v tom, že pôsobí skryto. Napáda udský organizmus sústavne a jeho ú inky sa kumulujú. Škodlivos hluku je ovplyvnená d ťkou jeho pôsobenia, subjektívnou odolnos ou pracovníka k hluku a tým, i ide o hluk trvalý, alebo ob asný a pod. Farebná úprava pracoviska, slúži ako nástroj signalizácie, zlepšovania svetelných podmienok, psychologického ovplyvnenia pracovníka a dosiahnutia estetických ú inkov. Pri farebnom riešení interiéru je vhodné rešpektova druh práce, tvar, ve kos a polohu priestoru, tepelné pomery na pracovisku at .

Fyzické podmienky práce ovplyv ujú nielen pracovný výkon, jeho kvalitu, ale majú zna ný vplyv na zdravotný stav pracovníka (telesný i duševný). Zlepšovanie pracovného prostredia je potrebné smerova tak, aby bolo v súlade s bezpe nostnými a hygienickými predpismi a normami. Ich rešpektovanie je predpokladom takého stavu pracovných podmienok, ktorý vylu uje pôsobenie nebezpe ných a škodlivých faktorov na pracovníkov.

Pracovný tím, oblas práce s udským potenciálom a najmä to, o sa nazýva psychológia organizácie a vedenie udí, zaujíma dnes mnohých vedúcich pracovníkov. V tejto súvislosti je ve mi dôležité pozna a využíva výhody práce v skupinách a tímovú spoluprácu, lebo našu sú asnos sprevádza silný individualizmus, spoliehanie sa na vlastné sily a ustavi né prekonávanie vlastných možností. Atmosféra v bezprostrednom okolí je pre všetkých pracovníkov životne dôležitá. Úlohou vedúceho je už pri výbere pracovníkov dba na to, aby si do pracovného tímu nebral povahy, ktoré sa neznosú. Ale aj potom je potrebné stanovi základné pravidlá pre spoluprácu. Predpokladá sa pri tom pridelenie ucelenej úlohy menšej pracovnej skupine, ktorá zodpovedá za jej kvalitnú realizáciu, rozhoduje o vnútornej de be práce, o asových podmienkach práce, zložení pracovnej skupiny, prijímaní a uvo ovaní pracovníkov i vo be vedúceho. Pracovná úloha môže by potom zadávaná len formou základných požiadaviek, resp. obmedzení potrebných pre zosúladenie innosti danej pracovnej skupiny s ostatnými útvarmi podniku.

Podniková klíma, každý podnik je svojim spôsobom organizmus. O tom, i je zdravý alebo chorý, sved í podniková klíma. Dobrá klíma si vyžaduje priepustné komunika né kanály a optimálny riadiaci štýl. Podniková klíma vzniká automaticky a odráža vz ahy medzi zamestnancami, k vedeniu, k dodávate om a zákazníkovi a k celému svojmu okoliu. Je chybou predpoklada , že udia budú spolupracova , ke si nedôverujú alebo vedome nekomunikujú. Živá organizácia pozostáva z dvoch astí:

- vykonávacej, ktorú tvoria ekonomické systémy, popisy prác a pod.,
- personálnej, ktorá pozostáva zo správania a vz ahov medzi u mi.

Treba si uvedomiť, že pracovný kolektív, ktorý tvorí dôležité jadro organizácie, nepracuje bezkonfliktne, pretože ich členovia navzájom debatujú, vyjadrujú svoje názory a podobne. I napriek tomu tento kolektív funguje jednotne a funkčne. Problém nastane vtedy, keď jednotliví členovia začnú presadzovať svoje vlastné úzke zamerané ciele, alebo chcú riešiť prioritne svoje vlastné problémy. Táto situácia sa v mnohých prípadoch končí rozkladom. Dobrý pracovný tím a súhlasne dobrá pracovná klíma podporuje motiváciu k práci v pozitívnom zmysle.

Informovanosť, sebarealizácia, to môže byť pocit kvalifikovane vykonanej práce, túžba poznať viac, vidieť alej, mať širší obzor, môcť sa rozhodovať s hlbším poznaním súvislostí atď. Dobrá, ale prípadne nie nadmerná informovanosť má motivačný účinok.

Tútorské systémy, na pracovisku bývajú neuralgickými vzťahmi medzi staršími pracovníkmi, ktorí majú pomerne veľa skúsenosti a novými mladšími zamestnancami, ktorí skúsenosti nemajú a potrebujú sa naučiť. Starší pracovníci sa nechcú deliť o svoje skúsenosti, pretože sa cítia ohrození. Preto sa snažia presviedčať okolie o svojej nenahraditeľnosti a potrebe. Na druhej strane mladší pracovníci túto neochotu chápu ako nedostatok príležitostí na pracovisku, závisia. Prevenciou môže byť presné stanovenie kompetencií, určenie termínu preradenia staršieho pracovníka na inú funkciu, pracovisko a odchod do dôchodku. Ideálnym spôsobom sa stáva zavedenie tzv. tútorských systémov. Starší pracovníci vychovávajú mladších na svoj obraz, prispievajú k pocitu spolupatričnosti, dajú im pocit ocenenia a zvýšia pocity sebahodnoty. Týmito systémami sa dá získať motivácia a rýchly vývoj mladých nádejných ľudí a rozšírenie takej pracovnej kultúry, akých tútorov vyberieme. Systém však treba premyslieť, aby sa u starších eliminoval pocit konkurencie oni taktiež potrebujú motiváciu k tejto činnosti, ale to už je otázka celkovej podnikovej klímy.

Incentives, zdroj dodatočnej motivácie. Patrí k nemateriálnej stimulácii - podnik pre svojich najlepších pracovníkov kúpi napr. zájazd, dovolenku a pod. Už to, že práve ten jediný, ktorý bol vybraný ako majiteľ poukazu na takúto cestu je dostatočným posilnením jeho ega, vyzdvihnutím jeho hodnoty v porovnaní s okolím. Pre neho to má aj vedľajší efekt - zrasť s firmou, ktorá si ho vie oceniť a kde sa cíti dobre. Pre jeho okolie to má omnoho viac vedľajších efektov: predovšetkým sa vytvára ahový efekt pozitívneho vzoru. Okolie vidí, aké správanie je žiaduce, odmeňované a uprednostňované. Iným vedľajším efektom je: priama demonštrácia záujmu o pracovníkov, využitie zdravej súperivosti, dosahovanie motivácie nezávisle od sústavného zvyšovania platu a prémie.

ZÁVER

V praktickom výskume sme sa v predchádzajúcom období pokúsili prispieť teoreticky k objasneniu problematiky motivácie v našej hospodárskej praxi. Fakt je ten, že sa uvedenej oblasti u nás nevenuje dostatočná odborná pozornosť a preto sme sa v prvom kole pokúsili zostaviť akési pilotné otázky, na ktoré hľadáme odpovede z kvalitatívneho i kvantitatívneho pohľadu. Naše konzultácie pri zostavovaní systému otázok sme smerovali do radov manažérskych pracovníkov hospodárskej praxe. Išlo o nasledovné otázky:

1. Ako hodnotíte podnikovú klímu vo vašom zamestnaní?
2. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky v zamestnaní?
3. Ktoré kritérium kvality pracovného prostredia považujete za najdôležitejšie?
4. Ste spokojný s uvedenými oblasťami vášho pôsobenia v zamestnaní ponúkanými zamestnávateľom?
5. Ktorá oblasť vášho pracovného výkonu Vás motivuje?
6. Akým spôsobom podľa Vás vplýva váš zamestnávateľ na motiváciu zamestnancov?
7. Ste spokojný s úrovňou naplnenia jednotlivých pracovných motívov u vášho zamestnávateľa?
8. Ktoré z pracovných motívov považujete za najdôležitejšie?

9. Ako ste spokojný s celkovou úrovňou foriem odmeňovania finančného a nefinančného u Vášho zamestnávateľa?
10. Ako ste spokojný s prístupom Vášho zamestnávateľa k osobitným záujmom zamestnancov?
11. Ak by ste chceli zmeniť Vaše terajšie pracovisko za iné, ktoré dôvody by ste pritom brali do úvahy?
12. Ako ste spokojný s prístupom Vášho zamestnávateľa a k zmenám a modernizácii?
13. Ako podporuje Váš zamestnávateľ rozvoj Vašej osobnosti plánovaním a organizovaním vzdelávacích aktivít?
14. Ktoré oblasti z predchádzajúcich 13 uvedených oblastí považujete za najdôležitejšie, ktorým by ste priradili najväčšiu pozornosť?

Tu si uvedomujeme, že odpovede sú závislé od mnohých faktorov, ktoré bude treba v ďalšom výskume zohľadniť. Tieto otázky sme smerovali v rámci jednej diplomovej práce na zamestnancov podniku. Samozrejme, že výsledky sú adekvátne podmienkam tohto podniku a nemožno ich nijak zovšeobecniť. Výsledky však potvrdili teóriu v plnom rozsahu, tak ako je v praktických aspektoch pracovnej motivácie. Vo výskume budeme naďalej pokračovať.

LITERATÚRA

- [1] MASLOW, A. H. Motivation and Personality. England: Longman, 1954, ISBN 0-06-041987-3
- [2] DECI, Edward L. and RYAN, Richard M.. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985, ISBN 0-306-42022-8
- [3] DOWLING P.J., FESTING M. & ENGLE Allen D. International Human Resources Management. London: Thomson Learning, 2008, ISBN 13-978-184480-542-6
- [4] Roy Dr.D. Dutta, Own Research, Psychology Research Unit, Indian Statistical Institute India, 2008
- [5] LAWLER, E.E.-PORTER, L.W.. Industrial Relations 7, „The Effect of performance on job satisfaction“. 1966
- [6] HULL, C. Essentials of behaviour. New Haven: Yale University Press, 1951
- [7] ALLPORT, G. The historical background of modern social psychology. Cambridge: Addison Wasley, 1954
- [8] MOORHEAD, G – GRIFFIN R., Organizational behaviour. Boston: Houghton Mifflin Company. 1989
- [9] GUNKEL, M., LUSK E.J., WOLFF B.. Country compatible incentive design. Wiesbaden: Deutscher Universität – Verlag. 2006. ISBN -10 3-8350-0365-8
- [10] ARMSTRONG, M. řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1407-3
- [11] AGARWAL, A Your key to success in the competitive marketplace? Unlocking employee potential,” Ind. Eng., vol. 22, no. 8, 1990.
- [12] BROOKS J. H. , Patterson T.. Manufacturing the future,” World, vol.22, no. 2, , 1988.
- [13] BURKE T., Carosia M., Carro A. R. Indonesia’s economy in 1992: Deregulation promotes growth,” FarAsian Executive Rep. (EAE), vol. 15, no. 1, , 1993.
- [14] SINK D., Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York: Wiley, 1985.
- [15] B lohlávek, F.: Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994.
- [16] Kaála, Ján.: Krátky slovník slovenského jazyka. Bratislava: SAV, 1987.

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evidenčné číslo projektu: 1/0553/08

Komisia VEGA číslo 16 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Zástupca vedúceho projektu: Ing. Jana Kajanová, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010

Autori:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava, SR

e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Ing. Nadežda Fuksová

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava, SR

Recenzenti:

Doc. Ing. Jitka Meluchová, PhD.

Doc. Ing. Mgr. Zuzana Juhászová, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

OUTPLACEMENT – „POSLEDNÁ“ ŠANCA ALEBO BENEFIT

OUTPLACEMENT – „LATEST“ PROSPECT OR BENEFITS

Pavel Herzka - Monika Zatrochová

Abstract:

The paper is aimed at the problem of the contemporary concept of outplacement being employed in the field of the human resource management. The outplacement is comprehended as an efficient help to people who found themselves in the unfavourable situation after losing their employment, or to people who are supposed to get in it at a short time. The outplacement programme leads to the change in their thinking. Individual interpretations or programmes of the outplacement are partially different but all of them have the same aim – to help employees who were dismissed from their jobs and to those who are still in the labour market and cannot cope with the situation caused by the economic crisis. The next role of the outplacement is to make the leaving of the present jobs of employees easier or to help them in their efforts to be employed again. The contribution points to the theoretical as well as practical aspects of the concept of outplacement and also to its services.

Abstrakt:

Problematicou lánku je novodobý pojem využívajúci sa v oblasti personálneho manažmentu - outplacement. Outplacement sa chápe ako ú innú pomoc u om, ktorí sa ocitli v nepriaznivej situácii po strate zamestnania alebo ktorí sa v nej onedlho ocitnú. Program outplacementu vedie k zmene myslenia udí. Jednotlivé chápania i programy outplacementu sú iasto ne rozdielne, no všetky však majú rovnaký cie - pomôc prepusteným pracovníkom, i vo ným pracovným silám na trhu práce vyrovná sa s krízovou situáciou, nájs tak uplatnenie a u ah i im odchod z terajšieho zamestnania, prípadne nezamestnaným sa sta znovu zamestnanými. Príspevok poukazuje na teoretické a praktické aspekty pojmu outplacement, podoby a programy (projekty) outplacementu a záverom na služby outplacementu.

Key words: *outplacement, outplacement programme, concept and services outplacement.*

K ú ové slová: *outplacement, programy outplacementu, podoby a služby outplacementu.*

ÚVOD

Outplacement je novodobý pojem, ktorý je mnohokrát nazývaný aj posledným benefitom. Tento spôsob využívajú firmy, aby znížili negatívne dôsledky prepúš ania svojich pracovníkov. Výhodný ekvivalent v sloven ine zatia na tento pojem neexistuje, ale s úspechom sa udomácnilo, že teória aj prax využíva jeho anglickú formu.

Je to jedna z posledných možností, ktorú môže firma poskytnú a ponúknu odchádzajúcim zamestnancom. Outplacement teda predstavuje kompletnú starostlivos o prepúš aných zamestnancov od momentu oznámenia o ich prepustení až po zaradenie do nového zamestnania.

Pojem „outplacement“ a jeho metóda je dnes medzinárodne používaný pojem pre proces podpory a pomoci pri prepúš aní zamestnancov. V odbornej literatúre možno nájs aj iné pojatie outplacementu, ktoré znamená tiež podporu a pomoc loveku v situácii, v ktorej sa nachádza pri strate zamestnania, alebo ktorí sa v nej onedlho ocitnú.

Program outplacementu vedie k zmene myslenia ľudí. Mnohí z nich prechádzajú do iných odborov, v ktorých majú príležitosť lepšie uplatniť svoje schopnosti, vzdelanie, i zručnosti. Z praktických skúseností s outplacementom sa uvádza, že väčšina ľudí, ktorí prešli outplacementom, je schopná nájsť si nové zamestnanie do pol roka od prepustenia, resp. od vzniku potreby hľadať nové pracovné umiestnenie. Pomocou prepusteným ľuďom si firma buduje prestíž a pozitívny imidž a tým okrem iného pôsobí na nových potenciálnych zamestnancov ako dôveryhodný zamestnávateľ, ktorý je zárukou istoty.

1. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ ASPEKTY POJMU OUTPLACEMENT

Z celkovej histórie daného pojmu je zrejmé, že sa sformovala jeho definícia po druhej svetovej vojne, kedy vznikli prvé programy outplacementu, ktoré boli určené vojnovým veteránom, ktorí stratili každodenné sociálne návyky a museli sa znova naučiť pohybovať sa v „bežnom“ svete. Postupom času sa tento pojem preniesol aj do pracovnej oblasti a v súčasnosti pomáha ľuďom, ktorí boli vytrhnutí z každodenného pracovného úsilia a odolávajú stresu zo straty zamestnania. Je preukázané publikovanými výsledkami výskumov, že stres spôsobený stratou zamestnania sa zaraďuje svojou intenzitou, na jedno z popredných miest hneď za stres spôsobený stratou životného partnera.

Jednotlivé chápania i programy outplacementu sú iasto ne rozdielne, no všetky však majú rovnaký cieľ – pomôcť prepusteným pracovníkom, i vo nových pracovných silách na trhu práce vyrovná sa s krízovou situáciou, nájsť tak uplatnenie a uľahčiť im odchod z terajšieho zamestnania, prípadne nezamestnaným sa stať znovu zamestnanými.

Tento neobvyklý termín sa začína na slovenskom trhu práce udomáčať až v 90-tych rokoch. Jedna z prvých definícií vysvetľuje daný pojem ako aktivitu podniku, ktorý musí prepúšťať a väčšie množstvo zamestnancov, ale zároveň im chce pomôcť pri hľadaní nového zamestnania a uplatnenia sa na trhu práce.

U nás malé a stredné podniky outplacement zatiaľ nevyužívajú, väčšinou je výsadou iba veľkých podnikov so zahraničnou účasťou, ako sú napr. Slovnaft, Slovenské telekomunikácie a.s., Lesy SR štátny podnik Banská Bystrica. Treba ale poznamenať, že veľa týchto firiem z hľadiska riadenia ľudských zdrojov umožňuje im samým outplacement (vo vlastnej réžii) realizovať. Malé a stredné podniky sú skôr odkázané na externú (externá spoločnosť – personálna agentúra) pomoc v tejto oblasti, už len s ohľadom na sporadické využitie tejto služby a s tým spojené jej vysoké náklady.

Význam outplacementu na Slovensku sa zvýšil najmä po roku 1998, keď nastal na trhu práce veľký pohyb. Spoločnosti, v ktorých prebiehala veľká reštrukturalizácia, ktorej súčasťou bolo aj uvoľňovanie zamestnancov, tvorili portfólio produktu outplacementu pre klientov v rámci personálnych agentúr.

Poradenstvo v oblasti outplacementu sa dodnes poskytuje personálnymi spoločnosťami pre podniky, ktoré z nejakého dôvodu musia ukončiť pracovný pomer s jedným alebo viacerými zamestnancami, ale zároveň sa chcú o nich postarať a uľahčiť im kariérny prechod. Prax potvrdila, že zamestnanci, ktorí absolvovali outplacement, si podstatne rýchlejšie nachádzajú prácu. Spôsobom je reakcia zamestnancov odmietavá, ale spravidla sa po prvej dobrej skúsenosti s outplacementom mení. Vnímanie tejto služby ovplyvujú rôzne situácie: charakter doteraz vykonávanej práce, umiestnenie v regióne a pod. Súčasťou outplacementu je napríklad aj hlboké interview, v rámci ktorého sa analyzuje situácia kandidáta, jeho skúsenosti s vyhadzovaním pracovného miesta, aj zvládnutie zmeny.

V personálnych agentúrach vytvárajú pre produkt outplacementu projekty pozostávajúce z viacerých častí (podrobnejšie viď ďalej). V základnej časti projektu outplacement sa konzultant usiluje naučiť pracovníka a pripraviť na pohovor s dobrým životopisom, komunikovať s

informa ným zdrojom o trhu práce, o analýze sektora, konkrétnych pozíciách. Kandidát získava preh ad o trhu práce, internetových ponukách zamestnania, o možnostiach rekvalifikácie a pod. Program je pre každého uchádza a, najmä v individuálnom outplacemete šitý na mieru, ale aj práca v jeho kolektívnej forme si vyžaduje individuálny prístup. Celý projekt sa realizuje v úzkej spolupráci personálno-poradenskej spoločnosti a zadržate a.

V zahrani í sa outplacement využíva približne dvadsa rokov. Odborníci upozor ujú, že to nie je lacný nástroj, ale nie je to ani módný trend. Stal sa bežnou výbavou moderných spoločností. Aj na Slovensku si firmy pri prepúš aní zamestnancov najmä pri dôsledkoch súasnej hospodárskej krízy chcú zachova pozitívny imidž. Spoločnosti si prostredníctvom outplacementu budujú dobrú poves , ktorú nesta í len tvori , ale ja udržiava . Je zároveň prostriedkom ako sa vyhnú pracovnoprávnym sporom. Ve a spoločností, ktorých sa dnes tieto zmeny dotýkajú, si to uvedomuje a veľmi citlivo za ína vníma význam tejto služby.

Podpora produktov outplacement je v personálnych spoločnostiach u nás službou poskytovanou pri znižovaní počtu pracovníkov s elimináciou negatívnych dopadov na dobré meno a imidž podniku. Súas ou tejto služby býva vypracovanie špeciálneho programu starostlivosti o uvo ovanú skupinu pracovníkov pri organiza ných, personálnych, technologických a iných zmenách. Vä šinou sa v rámci programu s uvo ovanými pracovníkmi realizuje analýza kariérneho potenciálu, tréning osobnej prezentácie, poskytuje sa individuálne poradenstvo. Pre pracovníkov, u ktorých nie je reálna šanca na rýchle nájdenie zamestnania v rovnakom odbore, sa vypracovávajú rekvalifika né programy.

V súasnosti sa v rámci ponúk personálnych spoločností pre projekty produktu „outplacement“ v praxi stretávame s pomerne širokou ponukou. Ide o tzv. outplacement – kariérny servis. V tomto prípade sa konkrétne jedná o službu, ktorej cie om je poskytnú komplexnú profesionálnu podporu podnikom a ich zamestnancom pred, behom a po procese organiza ných zmien spojených so znižovaním počtu zamestnancov (zamerané sú na všetky skupiny zamestnancov, ktorých sa organiza né zmeny nejakým spôsobom dotýkajú – uvo ovaných, zostávajúcich a tiež na manažérov). Tu ponúkajú napr. odborné poradenstvo v oblastiach: plánovanie reorganizácie, plánovanie externej a internej komunikácie, komunikáciu s pracovníkmi, ktorých sa reorganizácia týka a dostali výpove , psychologickú podporu a tiež samotnú realizáciu programov kariérneho poradenstva a pod. O akávané sú prínosy pre samotný podnik ako aj pre klienta – ú astníka programu kariérneho poradenstva. Pre podnik by to mali by :

- kontrola nad celým procesom reorganizácie,
- zachovanie pozitívneho image podniku,
- udržanie produktivity práce a pracovnej morálky zostávajúcich zamestnancov,
- zachovanie diskretnosti v priebehu celého procesu,
- príprava manažérov na ne ahkú úlohu realizácie reštrukturalizácie a podávania výpovedí.

Prínosy pre klienta – ú astníka programu kariérneho poradenstva:

- získanie psychologickej podpory v okamžiku straty zamestnania,
- získanie profesionálneho poradenstva o riadení vlastnej kariéry,
- získania viac šancí na alšie uplatnenie na trhu práce a príprava na aktívne h adanie nového uplatnenia v zamestnaní.

V súvislosti s dnešnou hospodárskou krízou je reštrukturalizácia a hrozba prepúš ania aktuálna v mnohých slovenských podnikoch. Rozhodnutia prijaté počas fázy reorganizácie majú alekosiachle dôsledky na budúcnos podnikov, preto je nevyhnutné zachova obozretnos pri všetkých krokoch, ku ktorým sa pristúpi. Znižovanie počtu zamestnancov je veľmi citlivá otázka, ktorá sa len málokedy stretne s pochopením pracovníkov, ktorých sa to týka. V zahrani í je však dnes už bežné, že prepúš ajúca firma v záujme zachovania si svojho dob-

rého mena poskytne odchádzajúcemu zamestnancovi pomocnú ruku pri hľadani nového pracovného miesta. U nás ide teraz tiež o službu, ktorú pre svojho klienta (prepúšťajúcu firmu) externe realizujú personálno-poradenské spoločnosti. Využívajú predovšetkým podrobnú znalosť trhu práce, na ktorom sa vedľa lepšie orientovať ako jednotlivec, ktorý je pod psychickým vypätím kvôli strate zamestnania.

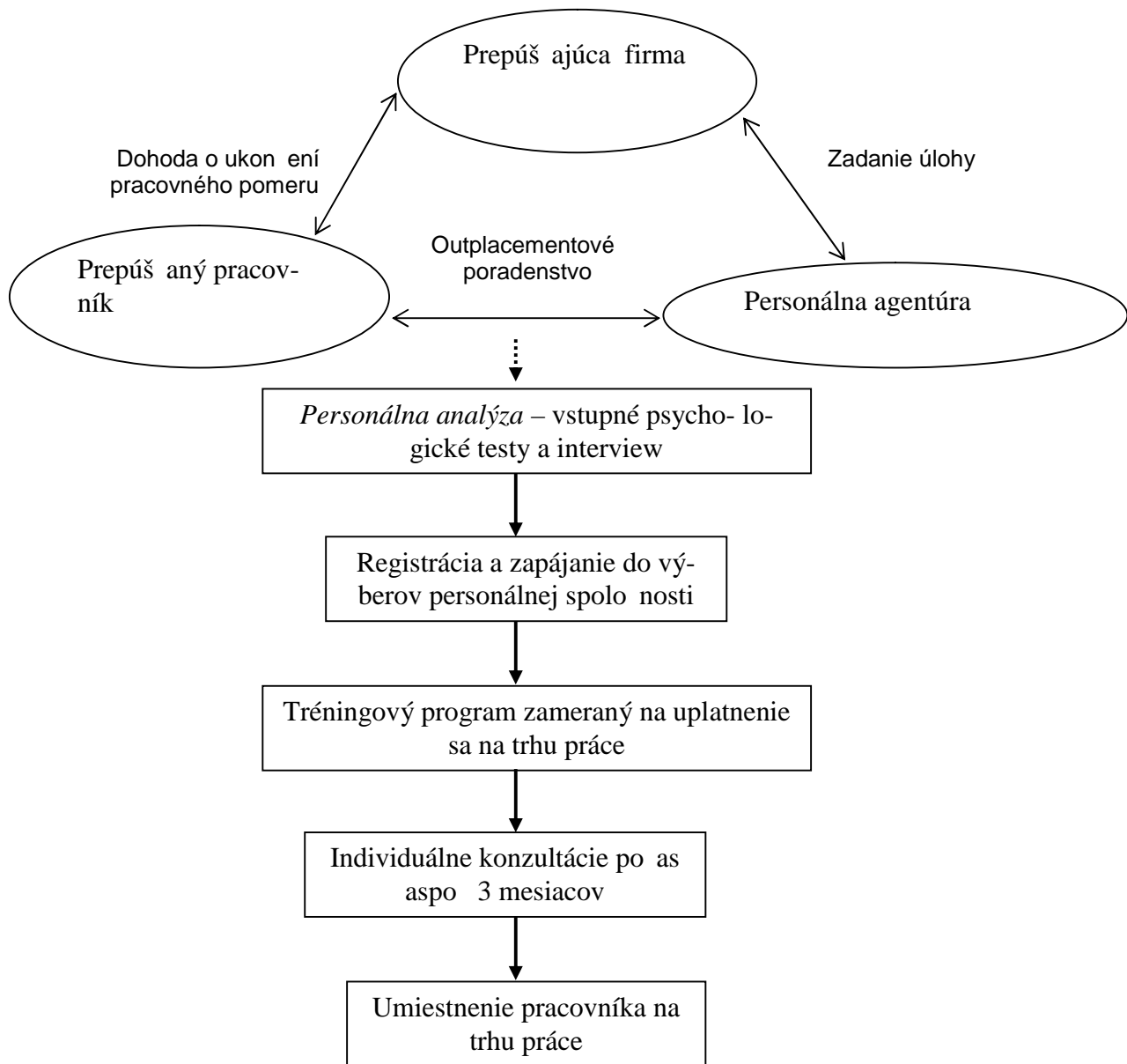
Fungovanie outplacementu v praxi vyjadruje nasledujúci obrázok 1, ktorý predstavuje aj odporúčanú štruktúru projektov a postupnosť krokov outplacementu, ktoré sú výsledkom nášho skúmania.

Prvým krokom by mala byť personálna analýza prepúšťaných pracovníkov, ktorá pozostáva zo vstupných psychologických testov a interview, pričom výstupom je profil pracovníka. Konzultant personálno-poradenskej spoločnosti sa usiluje naučiť pracovníka komunikovať a pripraví ho na pohovor s dobrým životopisom, prípadne referenciami.

V druhom kroku by sa údaje získané personálnou analýzou mali zaevidovať do personálnej databázy agentúry a zaradiť pracovníka do vhodných výberov. Prepustený pracovník by sa alej mal mať možnosť aspoň po dobu troch mesiacov zúčastňovať individuálnych konzultácií s konzultantmi personálnej spoločnosti.

Tretí krok participujúci na projekte outplacement by mal byť školením pracovníkov zameraným na seba prezentáciu, motiváciu, orientáciu na trhu práce a spôsoby vyhľadávania nového zamestnania. Je to informačný zdroj o trhu práce a kandidát by tu mal získavať prehľad o trhu, internetových ponukách a možnostiach rekvalifikácie. Konečným výsledkom by malo byť umiestnenie pracovníka na trhu práce.

Program by mal byť pre každého uchádzača, najmä v individuálnom outplacemente šitý na mieru, ale aj práca v jeho kolektívnej forme (viac alej) si vyžaduje individuálny prístup. Celý projekt sa realizuje v úzkej spolupráci personálno-poradenskej spoločnosti a zadávateľa.



Obr.1: Schéma priebehu projektu outplacementu v agentúre

Moderný je v súčasnosti i e-placement, ktorý predstavuje elektronickú obdobu klasickej podpory outplacementu, t. j. ide o odborné on-line poradenstvo pri znižovaní počtu zamestnancov s elimináciou negatívnych dopadov na dobré meno a image klienta. Program je zostavovaný modulárne a pre radových zamestnancov obsahuje niekoľko základných modulov:

- elektronický monitoring tlačenej personálnej inzercie,
- pravidelne aktualizovaný zoznam rekvalifikačných kurzov,
- internetový poradca v práci,
- aktívnu ponuku práce prostredníctvom internetu.

2. PODOBY A PROGRAMY (PROJEKTY) OUTPLACEMENTU

Mnohí zamestnanci, ktorí pracujú v podniku kde existuje program outplacementu o akávajú, že im bude priamo ponúknuté nové miesto. To však nie je cieľom outplacementu, jeho intenciou je skôr naučiť zamestnancov, ktorí sú väčšinou dlhodobo pracujúci, teda majú za sebou dlhoročný pracovný pomer vo firme, pohybovať sa aktívne na trhu práce.

Podoby outplacementu sú:

- poradenstvo ako napísať životopis,
- poradenstvo ako zvládnuť prijímací pohovor,
- poradenstvo v oblasti kurzov, ktoré zvyšujú hodnotu zamestnancov na trhu práce,
- poradenstvo v spolupráci s personálnou agentúrou, alebo iným poradcom, ktorý aktívne pomáha hľadať nové zamestnanie.

Programy outplacementu zahŕňajú širokú škálu podpory a pomoci. Ide o krízovú intervenciu až pomoc pri vyhľadávaní konkrétneho zamestnania. Tieto programy môžu byť krátkodobé aj dlhodobé, zamerané na jedného zamestnanca, alebo viacerých prepúšťaných zamestnancov. Dôraz na koho sa outplacement zameriava je hlavne na prepúšťaných zamestnancov, ale svoje služby môže poskytnúť aj súasnym zamestnancom. Outplacement možno, ako je už skôr spomenuté, realizovať pomocou interných alebo externých špecializovaných spoločností. Dané charakteristiky nám sumarizuje nasledujúca tabuľka 1.

Tabuľka 1: Základné členenie outplacementu

členenie outplacementu podľa		
Druhu	Executive outplacement	Mass outplacement
trvanie	Krátkodobé	Dlhodobé
Zamerania na zamestnancov	Prepúšťaný zamestnanec	Súasny zamestnanec
Zamerania na manažérov	Individuálny outplacement	Skupinový outplacement
miesto výkonu	Interný outplacement	Externý outplacement

Executive outplacement

Je určený pre seniorské, špecializované a manažérske pozície na strednej úrovni riadenia s cieľom pomôcť jednotlivcom plánovať budúcu kariéru v súlade s doterajšou profesijnou skúsenosťou a úrovňou rozvinutia manažérskeho zručností.

Mass outplacement

Využíva sa pri prepúšťaní väčšieho počtu zamestnancov, typickým príkladom je privatizácia, fúzia, joint-venture, presun niektorých aktivít do nákladovo výhodnejšieho regiónu, alebo zmeny v dôsledku implementácie nových technológií. Účastníkom sa prostredníctvom kariérnych centier poskytuje profesionálna administratívna podpora, individuálne posúdenie a manažment aktuálnych reálnych pracovných príležitostí.

Individuálny outplacement

Individuálny outplacement je zameraný na poradenstvo a podporu pre vedúcich pracovníkov. Pre účastníkov platí, že musia byť predovšetkým psychicky stabilizovaní, pretože výpoveď znamená pre väčšinu ľudí zásadné obdobie životnej krízy. Následne nastáva definovanie kvalifikačného profilu a z neho sa odvodza stratégia, ktorá sa zaujme pri následnom hľadávaní novej pracovnej pozície. Pri konkrétnom hľadávaní vhodných voľných pozícií sa okrem vedúceho pracovníka a jeho asistenta zapájajú do daného projektu aj asistenti, ktorých úlohou je monitorovať voľné pracovné pozície na trhu práce. Doplnkovo sa analyzuje aj tzv. skrytý pracovný trh, kde sa jedná o oslovovanie personálnych riaditeľov s cieľom získať informácie o dopyte vo voľných miestach, ktoré nie vždy sú zverejnené prostredníctvom tlače a médií.

Profesionálne poradenské agentúry ponúkajú svojim klientom, pokiaľ ide o vedúcich pracovníkov, aj možnosť využiť vlastné kancelárske priestory. Týmto spôsobom získa vedúci pracovník možnosť využívať zabehnutý denný rytmus, získa možnosť vyhnúť sa napätiu v rodine a cítiť sa naľahšie ako plnohodnotný člen spoločnosti. Profesionálne pracovné prostredie tiež motivuje vedúceho pracovníka k hľadaniu si novej pracovnej pozície naplno. Miera úspešnosti poradcu v oblasti outplacementu daným spôsobom býva vysoká 75-95% za obdobie šiestich mesiacov. V priebehu tejto doby môžu byť vedúci pracovníci znovu integrovaní do pracovného prostredia so zrovnateľnými pozíciami oproti predchádzajúcim. Konkrétny postup, ktorý zachováva jedna z personálnych agentúr využívajúca individuálny outplacement udáva nasledujúca tabuľka 2.

Tabuľka 2: Postup pri individuálnom outplacemente

Služba	Obsah
Prvý pohovor	Odbúranie frustrácie, sklamaní, obáv, navodenie pozitívnej nálady, vysvetlenie procesu outplacementu, zostavenie časového plánu pre nasledovné týždne, vybudovanie partnerstva a dôvery, nárt šancí a perspektív
Zhrnutie doterajšieho pôsobenia, zistenie výkonnostného potenciálu do budúcnosti, nárt perspektív	Analýza profesijnej dráhy, definovanie silných a slabých stránok, nárt ďalších profesijných možností, zostavenie plánu pre ďalšie vzdelávanie
Príprava podkladov pre žiadosť o zamestnanie	Optimalizácia životopisu, zaistenie osvedčení a ďalších dokumentov, kompletizácia a usporiadanie podkladov
Nácvik postupu pri procese hľadania nového zamestnania	Príprava na pohovory u firiem a personálnych agentúr, príprava prezentačných a argumentačných techník, rečteľa
Stanovenie stratégie pre hľadanie nového zamestnania, vyhadávanie ponúk	Analýza otvoreného trhu práce (inzeráty v médiách, internetové stránky firiem); analýza skrytého trhu práce (kontakt s personálnymi agentúrami a personálnymi oddeleniami firiem)
Koučovanie pri hľadaní zamestnania	Flexibilná podpora pri hľadaní zamestnania (posúdenie konkrétnych ponúkajúcich sa perspektív, jednanie o plati a zmluve)
Podpora v skúšobnej dobe	Posúdenie nastávajúcej situácie, rozpoznanie perspektív a zameranie sa na nich, podpora pri riešení eventuálnych problémov

Zdroj: <http://www.teamconsult.sk/firma/outplacement/>, 15.11.2009

Skupinový outplacement

Účastníkmi tohto skupinového outplacementu sú manažéri na nižších riadiacich funkciách, alebo špecialisti. Ide o homogénne skupiny prepustených zamestnancov a cieľom je poskytnúť profesionálnu podporu pri hľadaní nového zamestnania za výrazne nižšie náklady aj radovým zamestnancom na nemanadžerských postoch. Pre tento účel sa analyzujú silné a slabé stránky dotknutých osôb, trh práce a precvičia sa jednotlivé postupy pri hľadaní nového zamestnania, ako napr. napísanie žiadosti, životopisu, vedenie pohovoru a pod. Túto metódu možno uplatniť v prípade relevantného počtu zainteresovaných osôb s porovnateľnými odbornými znalosťami. Výhoda tohto druhu outplacementu spočíva v tom, že vytvorením malých skupín sa znižujú náklady a nedochádza výrazne k obmedzeniu kvality poskytnutého

poradenstva. Tento druh nám dáva možnosť porovnať aj skupiny personálu, pre ktoré by inak nebol v súvislosti s outplacementom dostatočný rozpočet.

Interný outplacement

Výhody interného outplacementu sú v tom, že je lacnejší. Za nevýhody však považujeme napr. nedostatok času, ktorý mu venujeme z vnútra firmy a tiež nedostatok špecialistov. Následná nevýhoda je tiež, že prepustený pracovník bude dosť ťažko akceptovať, že pracuje na zmene svojej kariéry s ľuďmi, ktorí mu dal výpoveď. Komplikujúcim faktorom je tu otázka dôvery a komunikácie.

Externý outplacement

Externý outplacement, ktorý vykonávajú outplacementové firmy má výhody v tom, že disponuje dostatkom času a priestoru pre prepustených pracovníkov, alej disponuje celým tímom konzultantov a manažérov, právnikov aj psychológov. Poskytuje aj poradenstvo celým firmám pri ich premene teda reštrukturalizácii, nielen prepúšťaným pracovníkom. Preferencie externej organizácie vyplývajú hlavne z toho, že prepúšťaný zamestnanec ľahšie a rýchlejšie prijme pomoc od niekoho iného, ako od toho, kto ho prepúšťa.

Výber externej organizácie poskytujúcej outplacement nie je jednoduchý. Existuje mnoho firiem, ktoré outplacement ponúkajú, ale mnohé z nich nie sú plnohodnotne pripravené na dané služby poskytovať. Každá externá spoločnosť by mala spĺňať určité kritériá na základe, ktorých sa príslušná firma rozhodne. Tieto kritériá sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Kritériá výberu externej (outplacementovej) firmy:

Kritérium:	Podstata plnenia kritéria:
Reputácia a referencie	Treba dať reputáciu a referencie overiť nielen v iných organizáciách, ale aj u iných ľudí, ktorí využili služby danej firmy (samozrejme ak je to možné).
komunikácia	Overiť spôsob komunikácie danej firmy, ich otvorenosť a profesionalitu.
zamestnanci	Preveriť dostatok zamestnancov z hľadiska požadovaného, preveriť ich prístup k jednotlivým ľuďom, dostatok času na individuálne konzultácie (hlavne pri hromadnom prepúšťaní).
Technické a priestorové vybavenie	Preveriť dostatočné vybavenie technikou, priestorom, či je vyhovujúce.
flexibilita	Preveriť možnosti prispôbovania a flexibility pri príprave projektu outplacementu.
Dĺžka trvania	Treba jasne stanoviť dĺžku trvania projektu a kritériá jeho úspešného ukončenia.
portfólio	Preveriť dostatočné portfólio poskytovaných služieb, ich úroveň, množstvo konzultovaných hodín.

3. SLUŽBY OUTPLACEMENTU

Služby programu outplacementu v personálnej agentúre nie sú nikým predpísané. Ide iba o vôľu personálnej agentúry, aby obstála so svojimi službami v konkurenčnom prostredí. Pokiaľ sa teda niekedy dostane jednotlivec do situácie, keď sa bude rozhodovať, či sa programu outplacementu zúčastní alebo nie, má možnosť využiť nasledovné služby outplacementu:

1. **Náplň času** - aktivity programu nám zaplnia prvé dni, keď nebudeme chodiť do práce.

Ocitneme sa totiž v situácii, keď jednoducho nebudeme mať dôvod ráno vstať a odísť z domu, ako tomu bolo doteraz. Spoločnosti, ktoré služby outplacementu poskytujú, vás širou disponujú vybavenými kancelárskymi, takže budeme môcť ísť na prácu. Zároveň budeme mať k dispozícii telefón, fax a počítač a konzultanta, ktorý nám poradí, ako hľadať nové zamestnanie, napríklad aj na internete. Odporujú nám tiež možné smery rekvalifikácie, jazykové kurzy a pod. Všeobecne nám teda program outplacementu pomôže zostať aktívnymi a neprepadať depresiám zo straty zamestnania.

2. Právna pomoc - poradenská spoločnosť - náš partner počas celého programu - nám poradí s nevyhnutnými právnymi formalitami, ktoré musíme po strate zamestnania vybaviť. Teda ako sa zaregistrovať na úrade práce, na aké sociálne dávky máme nárok. Poradenská spoločnosť nám povie ako najlepšie komunikovať s úradníkmi, s ktorými sa budeme stretávať a aké zákony v tejto oblasti existujú.

3. Účahenie zmeny - tak sa v modernej terminológii personalistov vraví prepúšťaniu. Konzultant poradenskej spoločnosti bude naším partnerom, niekým, na koho sa budeme môcť vždy obrátiť a pomôže nám vyrovnávať sa s novou situáciou ako profesijne, tak aj ľudsky. Ako súčasťou tejto služby môžeme považovať aj psychologickú pomoc, ktorá by mala prepustenému zamestnancovi pomáhať minimalizovať reakcie hnevu, odmietania, akceptovať prepustenie, strach, alebo apatiu.

Okrem vyššie uvedených služieb by mala agentúra ústredným sprostredkovateľom zašle do databázy uchádzačov o prácu, finančné poradenstvo, pravidelné informovanie o vhodných voľných pozíciách, osobné individuálne stretnutia s konzultantom a hot line servis. Ak ide o hromadné prepúšťanie veľkého množstva zamestnancov naraz, mali by ústrední projektu vyleniť pre tento prípad stáleho konzultanta (koordinátora), okrem toho je vhodné, aby ústrední mali k dispozícii miestnosť s počítačom a pripojením na internet ak je to možné. Ide však len o príklady služieb, ktoré by mal outplacement projekt obsahovať, dôležité je však, aby naplnil základný cieľ, ktorým je nájdenie zamestnania pre prepúšťaného.

4. ZÁVER

Outplacement je cieľová, systematická a profesionálna pomoc a podpora vedúcim zamestnancom prepusteným z firmy, najmä najmä z dôvodu reorganizácie, pri hľadaniach ich novej profesijnej orientácie. Je to proceskoučovania externým poradcom, kedy náklady hradí doterajší zamestnávateľ. Týka sa zamestnancov, ktorí sa stali súčasťou rôznych zmien v podniku (reštrukturalizácia, fúzia, ukončenie prevádzky, outsourcing, zmena stratégie podniku, presídlenie podniku a pod.) a sú tak nútení svoje miesto opustiť. Proces outplacementu býva dlhodobý a vedie až k podpísaniu novej pracovnej zmluvy. Outplacement je individuálne poradenstvo, ktoré vykonávajú experti a trvá spravidla niekoľko mesiacov. Firmy sú spravidla ochotné financovať outplacement iba pre kvalitných vedúcich zamestnancov, čo predstavuje do určitej miery výraz ocenenia pre daného zamestnanca. Cieľom outplacementu je znížiť negatívne vplyvy spojené so zmenou zamestnania, a to nielen pre zamestnanca, ale aj pre zamestnávateľa.

Tento novodobý postup nesie so sebou aj výhody pre doterajšieho zamestnávateľa, ktoré sú:

- Sociálne jednanie, ktoré má pozitívny vplyv pre image firmy.
- Dôstojné rozídenie sa so zamestnancom, ktoré zabráni špekuláciám medzi personálom, skôr naopak, motivuje ho.
- Zamestnávateľ si nezhorší povesť u klientov a dodávateľov.
- Zabráni sa tak právnym konfliktom.
- Redukujú sa náklady na prípadných „odchodných“ zamestnancov.

Poradenstvo outplacementu môže využiť v podstate každý, väčšinou však náklady hradia predovšetkým ajúci zamestnávateľia. Dôležité je z akého dôvodu dochádza k výpovedi pracovníka, či na základe výkonov, alebo v iných súvislostiach, ktorými sú napr. zlyhanie firmy, pozastavenie jej činnosti, fúzia atď. Firma prevzatím nákladov na projekty outplacementu vyjadruje zamestnancovi úctu a preukazuje mu záujem o jeho budúcnosť, o presahuje isto pracovný vzťah. Týmto je pozitívne ovplyvnený proces odchodu zamestnanca od zamestnávateľa, ale i postoj zostávajúcich zamestnancov voči zamestnávateľovi. Pozitívum pre firmu je v otázke zodpovednosti, čo je faktor, ktorý bude mať vplyv na cenu pre firmu pri najbližšom nábore pracovníkov, pre image firmy.

5. POUŽITÁ LITERATÚRA:

- [1] Armstrong, M.: Personální management. Grada Publishing, Praha, 1999
- [2] Byars, L. L. – Rue, L. W.: Human Resource Management. Homewood, Irwin, 1991
- [3] Doherty, N. (1998). The role of outplacement in redundancy management. Personnel Review, 27(4), 343.
- [4] Herzka, P. – Boka, M.: Personálny manažment. Vydavateľstvo STU, Bratislava, 1999
- [5] Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Computer Press, Brno, 1999
- [6] Jacobsen, I. C.: Otázky, které uchádzačov o prácu. Hospodářský denník, příloha Kariéra / lidské zdroje, ročník 4., číslo 214, 2002
- [7] Lewison, J. (2002). From Fired to Hired. Journal of Accountancy, 193(6), 43.
- [8] Littler, C. R. (2003). Understanding the HR Strategies of the 1990s, University of Queensland Business School Seminar Series.
- [9] Milkovich, T. – Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha, 1996
- [10] Nové trendy v řízení lidských zdrojov, štúdiá vypracovaná na FNH VŠE v Prahe pod názvom: Vplyv globalizácie na súčasnú podmienky podnikania, ekonomiky a manažmentu. Sme online, 2001
- [11] Personálny manažment nielen pre personalistov, marec 2009, ISSN 1337-9437.
- [12] Personálny manažment nielen pre personalistov, júl 2009,
- [13] Stýblo, J.: Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy. Grada Publishing, Praha, 1998
- [14] Zdroj: <http://www.teamconsult.sk/firma/outplacement/>, 15.11.2009.
- [15] Zdroj: <http://devel.novaekonomika.cz/>, 15.11.2009.
- [16] Zdroj: <http://hnonline.sk/c1-30299290-outplacement-alebo-ako-nehodit-ludi-cez-palubu>, 15.11.2009.
- [17] Zdroj: <http://kariera.jobpilot.sk/rady.phtml?pg=3007>, 13.10.2009.

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy:

Evidenčné číslo projektu: 1/0553/08

Komisia VEGA číslo 16 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Autori:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.
Ústav manažmentu STU
Oddelenie chemických a potraviná ských technológií
Vazovova 5, 812 37 Bratislava.
Tel.: 0918 674 317
e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Ing. Monika Zatrochová, PhD.
Ústav manažmentu STU
Oddelenie chemických a potraviná ských technológií
Vazovova 5, 812 37 Bratislava.
Tel.: 0918 563 085
e-mail: monika.zatrochova@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.
Ing. Igor Mráz, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

ROZBOR OSOBNÝCH NÁKLADOV A PRODUKTIVITY
PRÁCE ZA ODDIEL 15 OKE „VÝROBA POTRAVÍN
A NÁPOJOV“ V SR V ROKU 2007

Jozef Chajdiak - Monika Zatrochová

Abstract:

The topic of the paper is aimed to analyze personal costs and the productivity of labour based on the data obtained from 800 firms using the scheme of double-entry accounting. The data were submitted together with a statement of taxable income. The analyzed complex is represented by firms of the operation 15 OKE – Production of foods and drinks. The analysis was accomplished for groups of the operation OKE , or by comparing the group 15.1 – Production, processing and preservation of meat and meat products with data of the operation as a whole. The analyzed values of absolute and relative indicators and the pyramidal analysis of decomposition of the financial productivity of labour were used as a working method. The analytical results may be useful for those who are interested in the economic state of the complex of firms engaged in the production of foods and drinks in 2007.

Abstrakt:

Témou článku je analýza osobných nákladov a produktivity práce, ktorá vychádza z údajov za 800 firiem, ktoré ú tujú v schéme podvojného účtovníctva a odovzdali ich spolu so svojím daňovým priznaním. Analyzovaný súbor predstavujú firmy oddielu 15 OKE Výroba potravín a nápojov. Analýza sa realizovala za skupiny oddielu 15 OKE resp. porovnaním skupiny 15.1. Výroba, spracúvanie a konzervovanie mäsa a mäsových výrobkov s údajmi za oddiel ako celok. Analyzovali sme hodnoty absolútnych ukazovateľov, relatívnych ukazovateľov a použili sme pyramídovú analýzu rozkladu finančnej produktivity práce. Výsledky analýzy môžu byť zaujímavé pre záujemcov o ekonomický stav súboru firiem výroby potravín a nápojov v roku 2007.

Key words: *economic indicators, operation of the Production of foods and drinks, pyramidal decomposition, overall indicators, relative financial indicators, OKE -Industrial classification of economic activities*

Kľúčové slová: *ekonomické ukazovatele, OKE , oddiel Výroby potravín a nápojov, pyramídový rozklad, úhrny ukazovateľov, relatívne finančné ukazovatele.*

Úvod

Odvetvové zoskupenia ekonomických činností možno pomerne spoľahlivo definovať podľa ich náplne výrobkami a službami, ktoré sú charakteristickými výsledkami týchto činností. Vždy je však nevyhnutné vziať do úvahy popis činnosti, pretože v niektorých prípadoch ide skôr o použitý výrobný proces alebo surovinu ako o výsledný produkt. Inými dôležitými aspektmi definovania činnosti je spôsob použitia výrobkov a služieb, vstupy, proces a technológia súvisiaca s produkciou. V prípade medziproduktov sa kladie prednosť na fyzikálne zloženie a stupeň spracovania. Pri výrobkoch s komplikovaným výrobným procesom má často prioritu konečné použitie, technológia a organizácia výroby. Všetky tieto základné údaje sú usporiadané v OKE (Odvetvová klasifikácia ekonomických činností).

Štatistická klasifikácia ekonomických inností (OKE) predstavuje hierarchicky usporiadané triedenie ekonomických javov a procesov. Klasifikačné triedenie sleduje nadväznosť javov a procesov od všeobecnejšieho k podrobnejšiemu, pričom vyššie stupne štruktúry sa rozkladajú detailnejšie na nižšie stupne a existuje hierarchické logické usporiadanie podriadených a nadriadených jednotlivých stupňov klasifikácie.

Všeobecná charakteristika vybraného súboru

Použili sme Odvetvovú klasifikáciu ekonomických inností v členení na oddiely a skupiny konkrétne oddiel 15 – Výroba potravín a nápojov – a jeho skupiny.

Triedenie oddielu na jednotlivé skupiny a ich súčasti je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka .1: Systematická časť OKE kategória D, subkategória DA, oddiel 15.

KATEGÓRIA D				PRIEMYSELNÁ VÝROBA
SUBKATEGÓRIA DA				VÝROBA POTRAVÍN, NÁPOJOV A TABAKOVÝCH VÝROBKOV
15				VÝROBA POTRAVÍN A NÁPOJOV
	15.1			Výroba, spracúvanie a konzervovanie mäsa a mäsových výrobkov
		15.11		Výroba a konzervovanie mäsa
		15.12		Výroba a konzervovanie hydiny
		15.13		Výroba mäsových a hydinových výrobkov
	15.2			Spracúvanie a konzervovanie rýb a výroba rybích výrobkov
		15.20		Spracúvanie a konzervovanie rýb a výroba rybích výrobkov
	15.3			Spracúvanie a konzervovanie ovocia a zeleniny
		15.31		Spracúvanie a konzervovanie zemiakov
		15.32		Výroba ovocnej a zeleninovej šťavy
		15.33		Spracúvanie a konzervovanie ovocia a zeleniny i.n.
	15.4			Výroba rastlinných a živočíšnych olejov a tukov
		15.41		Výroba surových olejov a tukov
		15.42		Výroba rafinovaných olejov a tukov
		15.43		Výroba stužených jedlých tukov
	15.5			Výroba mliečnych výrobkov
		15.51		Prevádzka mliekárni, výroba masla a syrov
		15.52		Výroba zmrzliny
	15.6			Výroba mlynských výrobkov, škrobu a škrobových výrobkov
		15.61		Výroba mlynských výrobkov
		15.62		Výroba škrobu a škrobových výrobkov
	15.7			Výroba hotových krmív

		15.71		Výroba hotového krmiva pre hospodárske zvieratá
		15.72		Výroba hotového krmiva pre domáce zvieratá
	15.8			Výroba ostatných potravinárskych výrobkov
		15.81		Výroba chleba; výroba prvých pekárskejších a cukrárskejších výrobkov a koláčov
		15.82		Výroba trvanlivých pekárskejších a cukrárskejších výrobkov a koláčov
		15.83		Výroba cukru
		15.84		Výroba kakaa, čokolády a cukrovínok
		15.85		Výroba cestovín
		15.86		Spracovanie čaju a kávy
		15.87		Výroba chuťových prísad a korenín
		15.88		Výroba homogenizovaných potravinárskych prípravkov a diétnych potravín
		15.89		Výroba potravinárskych výrobkov i.n.
			15.89.1	Výroba potravinárskych koncentrátov a inak upravených potravín i.n.
			15.89.2	Spracovanie vajec
			15.89.3	Výroba droždia
			15.89.9	Výroba potravinárskych prípravkov i.n.
	15.9			Výroba nápojov
		15.91		Výroba destilovaných alkoholických nápojov
		15.92		Výroba etylalkoholu kvasením
		15.93		Výroba hroznového vína
		15.94		Výroba ovocného vína
		15.95		Výroba iných nedeťilovaných kvasených nápojov
		15.96		Výroba piva
		15.97		Výroba sladu
		15.98		Produkcija prírodnej minerálnej vody a výroba nealkoholických nápojov

Zdroj: <http://portal.statistics.sk>, 7.7.2009.

Východiskové údaje

Definície analyzovaných údajov sú realizované na báze výkazov Súvaha Ú . Pod. 1-01 a Výkazu ziskov a strát Ú . Pod. 2-01 (vo verzii roku 2007).

Majetok- S001 verzia netto

Výnosy- sú et výnosových riadkov výkazu Ziskov a strát

Obrat- sú et tržieb za predaný tovar (V01) a tržieb za vlastné výrobky a služby (V05)

Tržby za predaný tovar- V01

Tržby za vlastné výrobky a služby- V05

Pridaná hodnota- $V11 = (V01+V04) - (V02+V08) = V03+V04-V08$

Pridaná hodnota1- PH1= (V18+V20) + (V12) + (V17+V38+V25+V45+(V50-V51)) = odpisy + Osobné náklady + ziskové položky

Nákladové úroky- V38

Výsledok hospodárenia z hospodárskej innosti- V25

Výsledok hospodárenia z finan nej innosti- V45

Výsledok hospodárenia z mimoriadnej innosti- (V50-V51)

Výsledok hospodárenia za ú tovné obdobie- V57

Výrobná spotreba- V08

Spotreba viazaných zdrojov- Odpisy + Osobné náklady= (V18+V20)+(V12)

Odpisy- V18+V20

Osobné náklady- V12

Dane a poplatky- V17

Z uvedených ukazovateľov sme pre jednotlivé skupiny oddielu 15- Výroba potravín a nápojov vypo ítali ich úhrnné hodnoty. Výsledky sú v tab.2, tab.3, tab.4.

Tabu ka .2: Systematická as OKE kategória D, subkategória DA, oddiel 15.

skupina	Sú et z MAJ	Sú et z Vynosy	obrat	Sú et z V01	Sú et z V05
151	10324576	18244586	16310310	2713169	13597141
152	886351	2107680	1814486	986609	827877
153	1229185	1203397	1132149	188382	943767
154	4549728	5343293	5163451	206537	4956914
155	9030574	16252456	14759557	1587818	13171739
156	5877870	8060310	6331503	1288731	5042772
157	6021372	8021954	6851847	3010206	3841641
158	18841416	28921831	26548016	8412659	18135357
159	22391745	22558628	19040616	3854792	15185824
Sú et	79152817	110714135	97951935	22248903	75703032

Tabu ka .3: Systematická as OKE kategória D, subkategória DA, oddiel 15- pokračovanie.

skupina	Sú et z PH	Sú et z PH1	Sú et z V38	Sú et z V25	Sú et z V45
151	2674230	2976639	215987	-61720	-263466
152	370725	396929	13578	36781	-22648
153	231162	279401	18531	28945	-26928
154	720296	956684	36125	167	-34329
155	1687764	2495364	166367	252606	-177756
156	1276679	1516475	41959	576124	-18190
157	763946	950261	99736	-161124	-124371
158	5787901	6174912	259044	1258054	-348511
159	4745938	5567780	237323	1070467	77353
Sú et	18258641	21314445	1088650	3000300	-938846

Tabu ka .4: Systematická as OKE kategória D, subkategória DA, oddiel 15-pokra ovanie.

skupina	VhMim. in.	Sú et z V57	SVZ	Sú et z Odpisy	Sú et z ON	Sú et z V17
151	45540	-303948	2979011	1010653	1968358	61287
152	800	9554	363230	89373	273857	5188
153	1657	-4346	251855	105594	146261	5341
154	-482	-33678	940206	507705	432501	14997
155	758	61336	2230701	1264720	965981	22688
156	-4	427363	850764	528664	322100	65822
157	-242	-314646	1109856	687693	422163	26406
158	-26705	550443	4738019	1635828	3102191	295011
159	-4291	839647	4106249	1944167	2162082	80679
Sú et	17031	1231725	17569891	7774397	9795494	577419

Zdroj: <http://portal.statistics.sk>, 7.7.2009.

Údaje v predchádzajúcich tabu kách 2,3,4 nám slúžia ako podklad pre alšie výpo ty vybraných relatívnych ukazovate ov a na následné spracovanie pyramidálneho rozkladu finan nej produktivity práce.

Analýza vybraných relatívnych ukazovate ov

K analýze postavenia pracovnej sily a produktivity práce sme použili nasledujúce pomerové relatívne ukazovatele.

Finan ná produktivita práce (PH1/SVZ) = PH1/SVZ

Produktivita majetku meraná výnosmi (V/MAJ) = V/MAJ

Jednoduchá finan ná produktivita práce (PH/ON)= PH/ON

Finan ná produktivita práce z obratu (Obrat/SVZ)= Obrat/SVZ

Podiel obratu na výnosoch (Obrat/V)= 100*Obrat/V

Podiel pridanej hodnoty (celkovej) na výnosoch (PH1/V) = 100*PH1/V

Podiel pridanej hodnoty (z hospodárskej innosti) na výnosoch (PH/V) = 100*PH/V

Podiel spotreby viazaných zdrojov na výnosoch (SVZ/V)= 100*SVZ/V

Podiel odpisov na výnosoch (Odpisy/V)= 100*Odpisy/V

Podiel osobných nákladov na výnosoch (ON/V)= 100*ON/V

Výsledky sú v tabu ke 5.

Tabu ka .5: Vybrané relatívne ukazovatele.

skupina	PH1/SVZ	V/MAJ	PH/ON	Obrat/SVZ	Obrat/V
151	1,00	1,77	1,36	5,48	0,89
152	1,09	2,38	1,35	5,00	0,86
153	1,11	0,98	1,58	4,50	0,94
154	1,02	1,17	1,67	5,49	0,97
155	1,12	1,80	1,75	6,62	0,91
156	1,78	1,37	3,96	7,44	0,79
157	0,86	1,33	1,81	6,17	0,85
158	1,30	1,54	1,87	5,60	0,92
159	1,36	1,01	2,20	4,64	0,84
Sú et	1,21	1,40	1,86	5,57	0,88

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabu ka .5: Vybrané relatívne ukazovatele-pokra ovanie.

skupina	PH1/V	PH/V	SVZ/V	odpisy/V	ON/V
151	16,32	14,66	16,33	5,54	10,79
152	18,83	17,59	17,23	4,24	12,99
153	23,22	19,21	20,93	8,77	12,15
154	17,9	13,48	17,60	9,50	8,09
155	15,35	10,38	13,73	7,78	5,94
156	18,81	15,84	10,55	6,56	4,00
157	11,85	9,52	13,84	8,57	5,26
158	21,35	20,01	16,38	5,66	10,73
159	24,68	21,04	18,20	8,62	9,58
Sú et	19,25	16,49	15,87	7,02	8,85

Zdroj: vlastné spracovanie

Finan ná produktivita práce (PH1/SVZ), ako jeden z relatívnych ukazovateľov efektívnosti dosahuje v celkovom sú te hodnotu vä šiu ako 1, o je nesporne pozitívny fakt. Je splnená základná požiadavka, aby táto hodnota bola vä šia ako 1. Vo všetkých skupinách, okrem skupiny 15.7.- Výroba hotových krmív, kde je hodnota tesne pod hranicou 1, je vä šia ako 1. Najvyššia hodnota 1,78 je v skupine 15.6.- Výroba mlynských výrobkov, škrobu a škrobových výrobkov. Produktivita (ú innos) majetku meraná výnosmi (V/MAJ) dosiahla hodnotu 1,40 Sk výnosov na korunu majetku. Najvyššia hodnota 2,38 bola v skupine 15.2- Spracúvanie a konzervovanie rýb a výroba rybích výrobkov a najnižšia hodnota bola v skupine 15.9- Výroba nápojov. Finan ná produktivita práce (PH/ON) v jednoduchej verzii dosiahla hodnotu 1,86 Sk pridanej hodnoty z hospodárskej innosti na jednu korunu osobných nákladov. Ro ná produktivita práce meraná obratom na spotrebu viazaných zdrojov (Obrat/SVZ) dosiahla hodnotu 5,57 Sk obratu na korunu spotreby viazaných produktívnych zdrojov. Podiel obratu na výnosoch (Obrat/V) predstavuje hodnotu 88 halierov na korunu výnosov. Podiel pridanej hodnoty z celkovej innosti na výnosoch je 19,25 haliera PH1 na 1 Sk výnosov a podiel pridanej hodnoty z hospodárskej innosti na výnosoch je 16,49 haliera PH na 1 Sk výnosov. Podiel spotreby viazaných produktívnych zdrojov na výnosoch (SVZ/V) predstavuje 15,87 halierov na 1Sk výnosov, z oho podiel odpisov je 7,02 haliera odpisov na 1Sk výnosov a podiel osobných nákladov je 8,85 haliera osobných nákladov na 1Sk výnosov.

Pyramídový rozklad finan nej produktivity práce

Syntetický ukazovateľ predstavuje finan ná produktivita práce ako podiel pridanej hodnoty z celej innosti firmy k objemu spotreby produktívnych zdrojov, ktoré v pe ažnej podobe reprezentuje sú et odpisov a osobných nákladov. Hodnota finan nej produktivity práce by mala by vždy vä šia ako 1. Statický model jej rozkladu je na obr.1.

Tento model sme použili k analýze rozdielov medzi skupinou 151- výroba, spracúvanie a konzervovanie mäsa a mäsových výrobkov a oddielom 15- Výroba potravín a nápojov (porovnanie asti s celkom). Východiskové údaje sú v tabu ke 6, hodnoty relatívnych ukazovateľov modelu v tabu ke 7, hodnoty rozkladu rozdielu finan nej produktivity práce medzi skupinou 151 a oddielom 15 sú v tabu ke 8. Hodnoty rozkladov sú zobrazené aj graficky na obr.1 máme rozkladový graf. Na obr. 3-4 máme verzie rozkladu pomocou st pcových grafov.

Tabu ka .6: Východiskové údaje.

	15	151	INDEX	ROZDIEL
SVZ	17569891	2979011	0,170	-14590880
PH1	21314445	2976639	0,140	-18337806
Z	1231725	-303948	-0,247	-1535673
ON	9795494	1968358	0,201	-7827136
ODP	7774397	1010653	0,130	-6763744
NU	1088650	215987	0,198	-872663
OSTPH	1 424 179	85 589	0,060	-1338590
V	110714135	18244586	0,165	-92469549
MAJ	79152817	10324576	0,130	-68828241

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabu ka .7: Hodnoty relatívnych ukazovateľov.

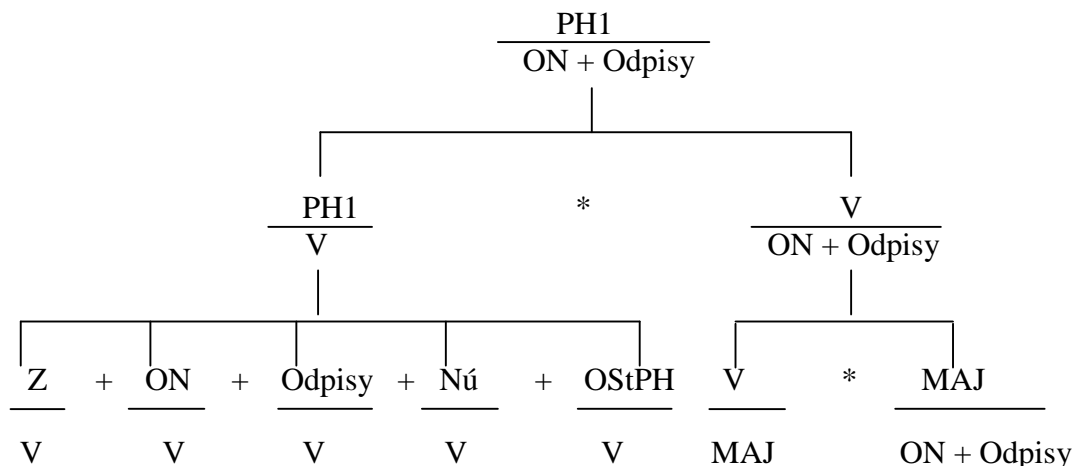
	15	151	INDEX	ROZDIEL
PH1/SVZ	1,213	0,999	0,824	-0,214
PH1/V	0,193	0,163	0,847	-0,029
Z/V	0,011	-0,017	-1,497	-0,028
ON/V	0,088	0,108	1,219	0,019
ODP/V	0,070	0,055	0,789	-0,015
NU/V	0,010	0,012	1,204	0,002
OSTPH/V	0,013	0,005	0,365	-0,008
V/SVZ	6,301	6,124	0,972	-0,177
V/MAJ	1,399	1,767	1,263	0,368
MAJ/SVZ	4,505	3,466	0,769	-1,039

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabu ka .8: Hodnoty rozkladu rozdielu finan nej produktivity práce.

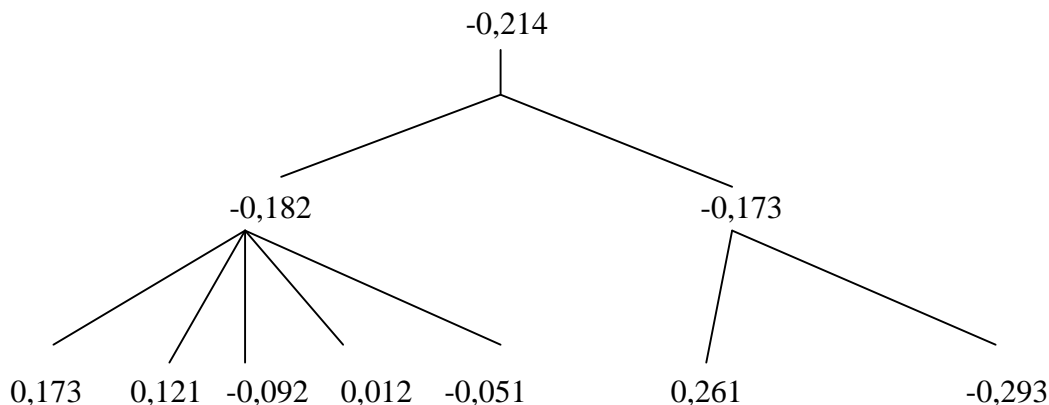
UROVEN		ROZKLAD	V %
F0	PH1/SVZ	-0,214	100
F1	PH1/V	-0,182	85
F11	Z/V	-0,173	81
F12	ON/V	0,121	-56
F13	ODP/V	-0,092	43
F14	NU/V	0,012	-6
F15	OSTPH/V	-0,051	24
F2	V/SVZ	-0,031	15
F21	V/MAJ	0,261	-122
F22	MAJ/SVZ	-0,293	137

Zdroj: vlastné spracovanie

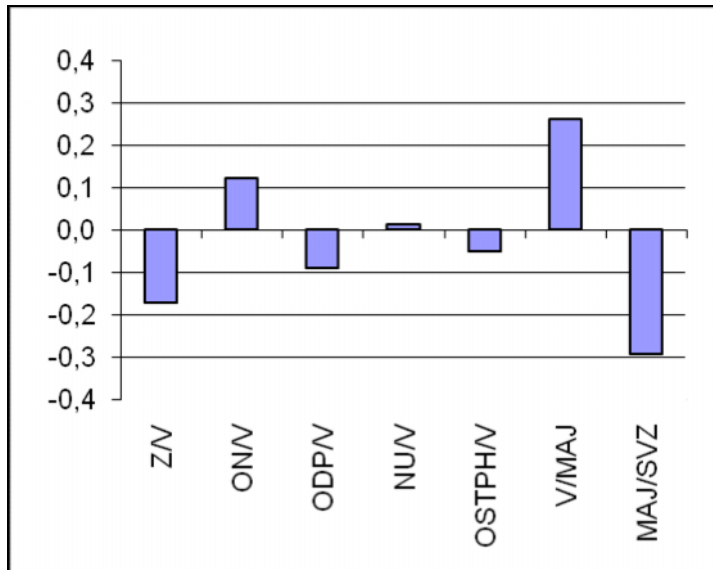


Obr. .1: pyramidálny rozklad finan nej produktivity práce.

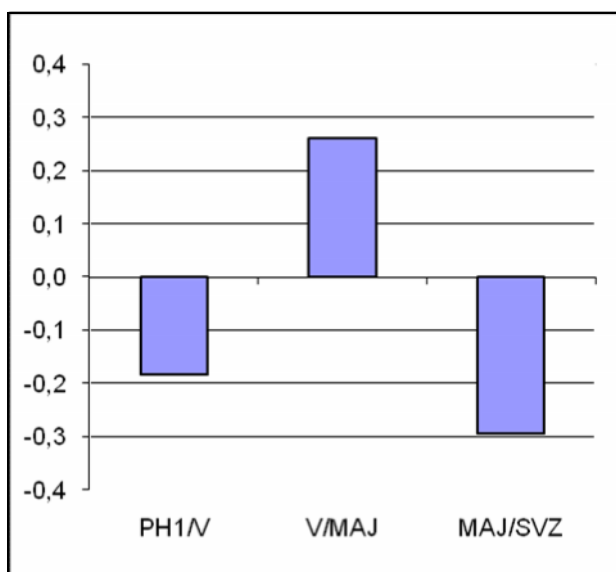
Nasledujúci obrázok .2 predstavuje pyramidálny rozklad finan nej produktivity práce z našich konkrétne vy íslených hodnôt. Z obrázku vyplýva, že na finan nú produktivitu práce kladne pôsobili v skupine 15.1 oproti oddielu 15 faktory ON/V a V/MAJ. Záporne pôsobili faktory Z/V a MAJ/SVZ pôsobenie ostatných faktorov ovplyv ovalo finan nú produktivitu práce v menšej miere.



Obr. .2: pyramidálny rozklad finan nej produktivity práce – konkrétny príklad.



Obr. 3: rozklad pomocou st pcových grafov.



Obr. 4: rozklad pomocou st pcových grafov.

Z numerických výsledkov môžeme konštatovať :

- Oddiel 15 má lepšie výsledky finan nej produktivity práce ako skupina 151,
- Lepšie výsledky dosiahol lepšími hodnotami ukazovateľov Z/V, Odpisy/V, MAJ/SVZ,
- Horšie výsledky dosiahol horšími hodnotami ukazovateľov ON/V, V/MAJ.

Záver

Hodnotili sme úroveň vybraných absolútnych a relatívnych finančných ukazovateľov pomocou ich úhrnných a priemerných hodnôt za oddiel 15-Výroba potravín a nápojov a jednotlivé skupiny tohto oddielu OKE na báze údajov za rok 2007. alej na základe

analýzy finan nej produktivity práce, výpo tu relatívnych ukazovateľov a následnom pyramidálnom rozklade finan nej produktivity práce môžeme konštatovať, že finan ná produktivita práce oddielu 15-Výroba nápojov a potravín je vyššia (lepšia) ako v jeho samostatnej skupine 15.1.-Výroba, spracovanie a konzervácia mäsa a mäsových výrobkov.

Použitá literatúra:

- [1] Herzka, P.: Nároky na manažérstvo kvality v potravinárskom podniku. In: Progresivní metody a nástroje managementu a ekonomiky podniku. Zborník z medzinárodnej konferencie Brno Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brn , december 2005, ISBN 80-214-3099-0. Zborník na CD.
- [2] Chajdiak, J.: Ekonomická analýza stavu a vývoja firmy, STATIS, Bratislava, 2004, ISBN 80-85659-32-8.
- [3] Chajdiak, J.: Štatistika v exceli 2007, STATIS Bratislava 2009, ISBN 978-80-85659-49-
- [4] Kajanová J.: Vývoj mzdových nákladov. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie CO-MAT-TECH 2006, Bratislava: STU, 2006. ISBN 80-227-2472-6.
- [5] <http://portal.statistics.sk/>, 7.7.2009.

Autori:

Doc. Ing. Jozef Chajdiak, CSc.
Ústav manažmentu STU
Oddelenie ekonomiky a manažmetu podnikania
Vazovova 5, 812 37 Bratislava.
Tel.: 0918 669 129
e-mail: jozef.chajdiak@stuba.sk

Ing. Monika Zatrochová, PhD.
Ústav manažmentu STU
Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 37 Bratislava.
Tel.: 0918 563 085
e-mail: monika.zatrochova@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
Doc. Ing. Ľubica Hrnáriková, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

MÔŽE CONTROLLER NAHRADI PRÁCU MANAŽÉRA
FIRMY?

CAN BE MANAGER OF ENTERPRISE SUBSTITUTE BY
CONTROLLER?

Zuzana Chodasová - Alžbeta Kuchar íková

Abstract:

The paper deals with the question of controlling and his need for enterprises, as an indispensable method used in the management of enterprise. Controlling for managers would be the high-qualified source of information, in order to achieve given goals. It is very important to ensure the education of controllers in firms.

Abstrakt:

Daný príspevok odpovedá na otázku, ako controllingu v podniku, ktorý je nazývaný aj podsystémom systému riadenia, pomáha dosiahnu podnikové ciele, zabra uje prekvapeniam a v as upozor uje, ak sa objaví nebezpe enstvo. Predstavuje teda špecifickú formu práce s informáciami, prostredníctvom ktorých nás informuje o reálnych procesoch. Pre podniky je ve mi dôležité zabezpe i aj vzdelávanie pracovníkov pre controllingové oddelenia, teda controllerov.

Key words: *controlling, controller, information, competence, business education, human capital*

K ú ové slová: *controlling, controller, manažér, informácie, kompetencie, podnikové vzdelávanie, udský kapitál*

1 ÚVOD

Správny rozhodnutí v podnikate skej jednotke závisí na množstve a kvalite informácií, ktorých je v podnikoch vä šinou dostato né množstvo, ale ich spracovanie a použitie je niekedy na ve mi nízkej úrovni. Úlohou controllingu je spracova informácie tak, aby bol dosiahnutý stav, kedy je vyvážená potreba informácií, dopyt po nich a ponuka. Controlling je živá záležitos , ktorá u nás nie je nová, pretože nadväzuje na najlepšie skúsenosti z podnikovej praxe z rokov predvojnových a predovšetkým z podnikovej praxe zo za iatkov nášho vývoja po druhej svetovej vojne. Vtedy sa rozvíjala naša podniková teória i prax ve mi rýchlym tempom a priniesla cenné a dodnes platné poznatky. A práve controlling sa ako progresívna metóda riadenia uplat ovaná po celom svete, na tieto poznatky môže odvola .

Controlling ozna ovyný aj podsystémom systému riadenia, pomáha dosiahnu podnikové ciele, zabra uje prekvapeniam a v as upozor uje, ak sa objaví nebezpe enstvo. Predstavuje špecifickú formu práce s informáciami, ktorej úlohou nie je riadi , ale pomáha pri riadení podniku prostredníctvom informácií o reálnych procesoch.¹

¹ D. Refäuter: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow, Wiesbaden 1990

2 HLAVNÉ ÚLOHY CONTROLLINGU V PODNIKU

Medzi základné úlohy controllingu a teda jeho pracovníkov controllérov, môžeme priradiť predovšetkým poradenstvo v týchto podnikových inostiach[6]:

- porovnávanie plánu so skutočnosťou a kontrola rozpočtu, vedenie pri rozpočtovaní,
- strategické porovnávanie plánu so skutočnosťou, spolupráca pri plánovaní stratégie,
- používanie nákladového účtovníctva, bilancovanie,
- finančné plánovanie, vedenie pri plánovaní investícií,
- reporting, interpretácia správ,
- analýza odchýlok a ich príčin, včasné varovanie na úzke miesta,
- interné poradenstvo v rozhodovacom procese.

Innosť controllingu má funkčne prierezový charakter a ako nástroj riadenia podporuje podnikateľské procesy rozhodovania a riadenia[7]. Obsahuje aj kontrolnú funkciu, ale iba popri iných dôležitých funkciách. Pripravuje informácie pre riešenie plánovacích, rozhodovacích, implementačných a kontrolných úloh. Možno ho považovať za subsystém riadenia podniku. K tomu, aby mohol controlling plniť tieto úlohy, je potrebné predovšetkým zabezpečiť kvalitu:

- plánovanie,
- koordináciu iností,
- sprostredkovanie kontrolných a riadiacich informácií.

K informačnej inosti controlling využíva predovšetkým dáta, ktoré sú k dispozícii v rámci základných systémov[3]. Kvalitu informácií, ktoré vytvára, určuje kvalitatívna úroveň východiskových informácií a spolupôsobiaci faktory. Preto pri zavádzaní controllingu do praxe musíme na spomínané skutočnosti kladť veľký význam, spracovávané informácie pre rôzne stupne riadenia sa musia špecifikovať podľa potrieb manažmentu a tu zohráva dôležitú úlohu pracovník controllingu - controller. Cieľom controllingu nie je zvýšenie akceptovanosti výrobku trhom, ale odhalenie príčin poklesu v objeme predaja, poklese ceny, znížení zisku a pod. Controlling musí upozorniť manažment na vznik týchto rizík a na nutnosť prijatia riešení. Druhy rizík a následné opatrenia na ich odstránenie sú znázornené na obrázku 1.

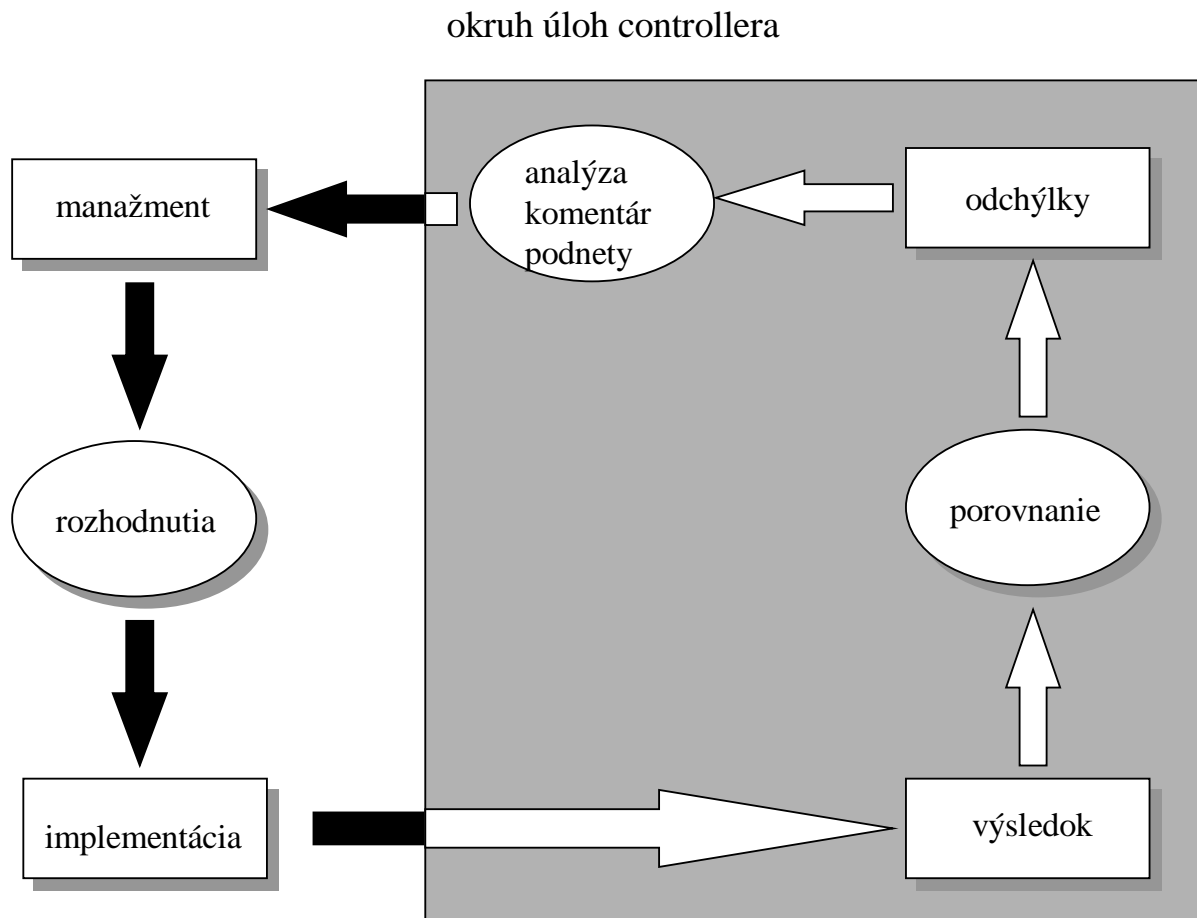


Obrázok .1. Druhy podnikových rizík

3 PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE CONTROLLINGU

Už spomenuté úlohy controllingu musí plniť osoba, ktorá dokáže svojimi schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami zabezpečiť bezchybný prenos informácií v podniku. V nemecky hovoriacich krajinách sa tento pracovník označuje ako „controller“, v

anglicky hovoriacich krajinách „controllour“. U nás sa najastejšie používa označenie controller. Dôležité je vymedziť aj vzťah medzi manažmentom a controllerom v podniku. Manažment rozhoduje, má zodpovednosť, controlling inšpiruje, hodnotí, analyzuje, kontroluje a dáva odporúčenia. Controlling v podniku je vysoko kvalifikovaným poradenstvom manažérov, v dôsledku toho nemôžeme tieto funkcie v podniku spájať [4]. Danú skutočnosť charakterizuje aj obr.2, ktorý poukazuje na rozdiel medzi manažérom a controllerom.



Obrázok .2 Úlohy controllera a manažéra

Nároky kladené na ľudí, ktorí v controllingu pracujú, sú vysoké[5]. Mali by mať dobré analytické schopnosti spojené so znalosťami plánovania, prognózovania, organizovania, spracovávania informácií a pod. Veľkou chybou sa v podnikoch stáva, že sa zamieňa funkcia controllera a manažéra, nakoľko každá z daných funkcií má svoje pracovné povinnosti, ktoré na seba nadväzujú, preto nie je vhodné ich zlučovať.

Tabu ka .1

CONTROLLER	MANAŽÉR
-pripravuje podklady pre plánovanie a rozhodovanie	- plánuje a robí rozhodnutia
- informuje o zistených odchýlkach medzi plánom a skuto nos ou a navrhuje ich odstránenie	- robí opatrenia na odstránenie odchýlok
- poskytuje podnikovohopodárske poradenstvo	- získava odborné rady, aby robil racionálne opatrenia
- zdokona uje metodiku kalkulovania, rozpo tovania ...	- presadzuje controllingom podporované systémy kalkulovania, rozpo tovania ...
- informuje o zmenách v podnikovom okolí	- reaguje, aby udržal kontinuálnu rovnováhu s okolím
- podnecuje podnikový rozvoj ako stimulátor (brzda)	- stanovuje rozvojové ciele, základom je plánovanie a kontrola
- je partnerom manažéra	- akceptuje controllera v procese riadenia

Controller je pracovník controllingu, ktorý svojimi skúsenos ami a vedomos ami o podniku zabezpe uje bezporuchové fungovanie informa ného toku v podniku². Manažér a controller by mali spolu úzko spolupracova , manažér by sa nemal obáva o svoju pozíciu vo firme a nemal by bra controllera ako protivníka, ale ako partnera. Spomínaná tabu ka³ .1 zjednodušené ukazuje postavenie manažéra a controllera v podniku a vymedzuje ich úlohy a funkcie v podniku. [2]

V kone nom dôsledku, ak sa pozrieme na úlohy controllingu, jeho zameranie, je potom pochopite né, že s ním by sa mali zaobera nielen pracovníci ekonomického zamerania, ale aj technicky orientovaní odborníci. Je zrejmé, že controlling neurobí zo d a na de zázraky, ale ak dostane priestor, významne podporí rozhodnutia manažérov na všetkých stup och riadenia. Preto aj sú asní manažéri, by sa mali s danou problematikou oboznámi a pochopi nevyhnutnos zavedenie controllingu do praxe[1]. Na Slovensku sa už stretávame s podnikate skými jednotkami, ktoré považujú controllingovú prácu za opodstatnenú, však ešte je ale ve a firiem, ktoré o controlling nemajú záujem, prípadne ho kumulujú s funkciou manžéra, lebo nepoznajú ani jeho prednosti.

4 VZDELÁVANIE CONTROLLEROV

V sú asnosti, ke podniky h adajú optimálne spôsoby organizácie práce a prístupy, ktoré by prispievali k ich efektívnejšiemu fungovaniu, môže by využívanie innosti controllerov jedným z možných spôsobov zvyšovania efektívnosti v podniku. Pre to, aby controlleri dokázali sami efektívne pracova a zároveň ú inne prispieva svojou innos ou k efektívnejšiemu fungovaniu informa ných tokov v podniku, je potrebné, aby sa v oblasti svojho pôsobenia neustále vzdelávali. Takýmto spôsobom vzniká tlak na podniky, aby investovali do udského kapitálu svojich controllerov a rozvíjali ich kompetencie.

Kompetenciu je možné chápa ako schopnos správa sa istým spôsobom. Prejavuje sa ur itým správaním loveka, ktoré je výsledkom zložitých interných procesov. Kompetencia je pomerne komplikovaný pojem a medzi odborníkmi nie je vždy jednota v tom, o do nej patrí a o nie. Kompetencia predstavuje súbor správání pracovníka, ktoré musí v danej pozícii

² FOLTÍNOVÁ, A. - KALAFUTOVÁ, .: Vnútropodnikový controlling. Bratislava, Ekonóm 1997, s.14.

³ FOLTÍNOVÁ, A. - KALAFUTOVÁ, .: Vnútropodnikový controlling. Bratislava, Ekonóm 1997, s.15.

použi , aby úlohy tejto pozície kompetentne zvládol. Kompetentný pracovník dobre (na požadovanej úrovni)⁴ splní dané úlohy. To znamená, že musia byť u pracovníka splnené tri základné predpoklady:

1. je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a zručnosťami, ktoré k takémuto správaniu potrebuje,
2. je motivovaný takého správania používať, vidí teda v takomto správaní hodnotu a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu,
3. má možnosť v danom prostredí podniku toto správanie používať.

Prvý predpoklad sa týka zručností a vedomostí, ktoré je možné pomerne ľahko rozvíjať, druhý predpoklad sa ťažšie rozvíja, nakoľko ide o motívy, postoje, hodnoty, presvedčenie a životnú filozofiu. Tretí predpoklad ovplyvňuje predchádzajúce tým, že viac alebo menej im umožní uplatniť sa. Kompetencie sú relatívne stabilnou zložkou charakteristiky osobnosti. Pokiaľ je známa úroveň rozvoja kompetencií, je možné predvídať kvalitu správania saloveka v pomerne širokom rozsahu riešenia pracovných situácií. Kompetencia hovorí o tom, ako sa asi bude jej nositeľ správať, rozmyšľať a prejavovať v určitých situáciách.

Ak chce byť podnik úspešný v dynamickom prostredí, je potrebné mať kompetencie, ktoré budú maximalizovať jeho úspešnosť vo viacerých rovinách [6]. V tomto kontexte sa kompetencie delia na:

- *individuálne* – charakteristické pre všetkých zamestnancov,
- *tímové* – spoločné pre tímy pracovníkov, ktoré sú vzájomne závislé a často projektovo orientované,
- *funkčné* – napríklad obchod, marketing, financie, logistika, a pod.,
- *vodcovské a manažérske* – potrebné pre vedenie a riadenie kolektívov ľudí.

V prípade controllerov je pre podnik dôležité rozvíjať práve ich funkčné kompetencie. K tomu prispieva aj **podnikové vzdelávanie**. Prístup k vzdelávaniu, ktorý je založený na kompetenciách, je veľmi užitočný. Dôležitá sa javí najmä jeho vysoká efektívnosť pri analyzovaní požiadaviek a potrieb rozvoja pracovníkov podniku. Vzdelávanie, ako forma rozvoja osobnostiloveka, je proces získavania a osvojovania si vedomostí z rôznych oblastí ľudského poznania. Práve vzdelávanie predstavuje významnú zložku inosti personálneho manažmentu podniku. Je to prostriedok zosúladenia meniacich sa nárokov na pracovné inosti, kvalifikáciu a správania pracovníkov s cieľom efektívne dosiahnuť ciele vytýčené stratégiou podniku. Súčasne je to prostriedok k dosiahnutiu vyššieho stupňa a uspokojenia pracovníkov pri výkone ich iností.

Podnik, ktorý nevyvíja svoje systémy, procesy, produkty a služby pre zákazníkov, nedokáže odolávať silným konkurenčným tlakom. To isté principiálne platí o ľudoch. Rozvoj pracovníkov znamená zmenu a adaptovanie sa na okolité zmeny situácie a pôsobiace sily. Preto, aby ľudia nestagnovali, musia sa tiež prispôbovať zmeneným podmienkam, to znamená, že je tu potreba rozvíjať ich schopnosti a zručnosti.

Rozlišujú sa tri prístupy k realizácii podnikového vzdelávania, kedy sa vzdelávanie:

- **musí realizovať** – pričom ide o základné požiadavky na vzdelávanie, ktoré sú dané legislatívou a potrebou zručností, bez ktorých nie je možné, aby pracovníci robili požadované práce a dosahovali svoje ciele,
- **by sa malo realizovať** – v tomto prípade ide o zručnosti, ktoré pravdepodobne prinášajú úžitok podniku, napríklad manažérske zručnosti,
- **podnik chce realizovať** – pričom prínosy nemusia byť okamžite viditeľné alebo sú zrejmé v dlhodobom horizonte.

⁴ KUBEŠ, M. - SPILEROVÁ, D. - KURNICKÝ, R.: *Manažérske kompetence*. Grada, 2004, s. 27

Systém podnikového vzdelávania je neustály cyklus, ktorý vychádza zo stratégie podniku a prijatej podnikovej stratégie vzdelávania. Základnou úlohou systému podnikového vzdelávania je umožniť pracovníkom podniku neustále rozširovať a inovovať rozsah a štruktúru teoretických poznatkov, získať špecifické zručnosti pre prácu na konkrétnom pracovnom mieste a vytvárať podmienky pre realizáciu plánov osobného rozvoja po stránke jeho potenciálu a jeho osobnosti.

Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnancov podniku tak, aby sa zvýšila ich schopnosť efektívne dosahovať požadované ciele (ich výkonnosť), a tým aby sa zvýšila konkurencieschopnosť, prosperita podniku a plnenie cieľov podnikovej stratégie. Podnikové vzdelávanie nie je krátkodobá záležitosť, ale efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces, ktorý je tvorený 4 **fázami**. Je to:

1. identifikácia a analýza potrieb a definovanie cieľov vzdelávania,
2. plánovanie vzdelávania,
3. realizácia vzdelávacieho procesu,
4. vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania.

Analýza potrieb vzdelávania spočíva v zhromaždení informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku a porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. Identifikácia dáva odpoveď na také otázky, ako:

- Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?
- Podporuje v skutočnosti manažment požadované správanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?

Výsledkom analýzy je zistenie medzier výkonnosti, ktoré je potrebné eliminovať, so zameraním sa na tie, ktoré je možné vyplniť vzdelávaním a návrh vhodného vzdelávacieho programu. Na základe uskutočnenej analýzy vzdelávania sa stanovujú ciele vzdelávania a kritériá spolu s metódami vyhodnocovania účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. Práve tieto fázy rozhodujú o tom, aký priebeh bude mať vlastný proces vzdelávacích aktivít a aká bude účinnosť v ďalších cykloch podnikového vzdelávania pracovníkov.

Podľa teórie ľudského kapitálu, podniky na trhu práce so všeobecným ľudským kapitálom, uplatneným na akomkoľvek pracovnom mieste alebo v hociktorom podniku, nie sú motivované investovať do ľudského kapitálu formou vzdelávania, pretože existuje riziko odchodu pracovníka k inému zamestnávateľovi aj s vedomosťami a zručnosťami nadobudnutými výcvikom a školením. Pre podnik sa tak investícia do všeobecného ľudského kapitálu stáva neefektívnou, avšak podnik získava potenciálnu výhodu v tom, že pracovník s vyššou hodnotou svojho kapitálu prináša úžitok vo forme zvýšenia produktivity svojej práce a v konečnom dôsledku prispieva k rastu výkonnosti celého podniku. Problém je v tom, že v prípade vykonávania duševnej práce, je takto vytvorený dodatočný prínos ťažko kvantifikovateľný. V každom prípade, ak chce zamestnávateľ zabrániť odchodu vyškoleného pracovníka a zabezpečiť si tak návratnosť investície, musí pracovníka motivovať k tomu, aby zostal. Pracovník sám má dôvod realizovať investíciu na zvýšenie hodnoty svojho všeobecného ľudského kapitálu, pretože na trhu práce sa zvyšuje jeho konkurencieschopnosť a možnosť získať vyššiu mzdu u potenciálneho zamestnávateľa.

Pre podnik má v každom prípade zmysel investovať do špecifického ľudského kapitálu, teda do zručností a vedomostí, ktoré sú využiteľné iba v danom konkrétnom podniku. Na trhu práce neexistujú žiadne tlaky na zvýšenie mzdy pracovníka, ale ani na jeho odchod z podniku, pretože tieto zručnosti nezvyšujú hodnotu pracovníka pre ostatných zamestnávateľov. Pokiaľ podnik nepredpokladá ďalšie pokračovanie zamestnaneckého

vzahu s pracovníkom, nebude nákladné investície do špecifického ľudského kapitálu vôbec realizovať. Pracovníci, ktorí získali špecifický ľudský kapitál, budú pre daný podnik užitojší ako kdekoľvek inde. Za nezmenených iných okolností bude preto u nich existovať aj vyššia tendencia zotrvať u momentálneho zamestnávateľa, zníži sa fluktuácia a dlhodobé zamestnanie spätne podporí rast produktivity ľudského kapitálu špecifického pre daný podnik. Pracovníci samotní majú len malý dôvod na takúto investíciu.

5 ZÁVER

Samotný controlling a jeho zložky v riadiacej činnosti podniku majú svoje opodstatnenie, ale aby bol controlling využiteľný, je potrebné pri jeho aplikovaní do praxe dbať na prepojenie informálnych tokov z jednotlivých jeho nástrojov. Chceme manažment organizácií upozorniť, že informácie získané od controllérov sú vysokokvalifikovaným poradenstvom, lebo môžu zorientovať pozornosť zodpovedných pracovníkov na „úzke miesta“ brániace v dosahovaní stanovených cieľov, o sa ešte často podceňuje. V tomto kontexte je potrebné pristupovať k vzdelávaniu controllerov. Investície podnikov do vzdelávania a rozvoja pracovníkov sú nástrojom na prilákanie a stabilizáciu ľudského kapitálu a taktiež sa stávajú nástrojom dosahovania lepšej návratnosti týchto investícií. Proces systematického podnikového vzdelávania by sa mal zároveň súasťou nepretržitého rozvoja ľudských zdrojov každého podniku. Príprave pracovníkov je potrebné venovať systematickú a veľkú pozornosť, pretože vzdelaný pracovník urobí podstatne menej chybných rozhodnutí, ako pracovník s nižšou úrovňou vedomostí.

Analýza v oblasti využívania controllingu vo vybraných podnikoch nám ukázala, že sú ešte mnohé nedostatky v riadiacej práci podnikov, na ktoré je nutné upozorovať manažérskych pracovníkov a hlavne sa zabúda na rozdielne úlohy controlléra a manažéra v podniku.

LITERATÚRA:

- [1] Čurišová, M.: Diagnostický test - integrálna súčasť diagnostického procesu. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Diagnostika podniku, controlling a logistika. Žilinská univerzita v Žiline. Vyd.: EDIS - vydavateľstvo ŽU Žilina, 2004. ISBN 80-8070-208-X.
- [2] Chodasová Z.: Kontrola v riadení, vyd. STU Bratislava 2000, ISBN 80-227-1404-6
- [3] Kucharčíková A.: Podnikové vzdelávanie ako faktor konkurencieschopnosti na globálnom trhu, In: PERNER'S CONTACT 2003, IV. Odborný seminár Pardubice 2003, ISBN 80-7194-524-2, str.359.
- [4] Kubeš, M. - Spilerová, D. - Kurnický, R.: Manažérske kompetence. Praha, Grada Publishing 2004
- [5] Vodák J., Tesarovičová I.: . Economic Crisis, Performance Management and Human Capital, CAG University Sosyal Bilimler Dergisi, Journal of Social Science, 6(1), Haziran 2009, Üniversite Adına Sahibi, Indexed in EBSCO, Ulrich Periodical Directory databases, Turecko, ISSN 1304-8392
- [6] D. Refäuter: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow, Wiesbaden 1990

Autor:

Ing. Zuzana Chodasová, PhD.
Ústav Manažmentu STU v Bratislave
Vazovová 5
812 43 Bratislava
e-mail: Zuzana.chodasova@stuba.sk

doc. Ing. Alžbeta Kuchar íková, PhD.
Katedra maktro a mikroekonomiky FRI
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
e-mail: Alzbeta.Kucharcikova@fri.uniza.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Jozef Vodák, PhD.
Ing. Emese Tokar íková, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

ROZVOJ FIREMNEJ KULTÚRY A JEJ DIAGNOSTIKA
CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT AND
DIAGNOSTICS

Matej Jaško

Abstract:

Human culture grows up from the need for structuring of the environment and need for regulation of various relationships. The fundamental platforms for each Corporate culture are common beliefs, values and assumptions. Values, beliefs and assumptions are visible in many forms of behavioural patterns – rites, myths, habits, symbols and legends. These issues are the principal factors of stability of the community. Corporate Culture is becoming one of the principal HR managerial tools as well as one of the most important factors of job satisfaction. Healthy and highly profiled Corporate Culture heavily influences all the essential corporate processes. This paper deals with principal theoretical and methodological backgrounds of Corporate Culture and explains one of the approaches to its diagnostics.

Abstrakt:

udská kultúra vychádza z potreby štruktúrovať prostredie a rozlíniť vzťahy. Základnou platformou pre každú firemnú kultúru sú spoločné presvedčenia, hodnoty a predpoklady. Tieto hodnoty, presvedčenia a základné predpoklady sú viditeľné v mnohých vzorcoch správania – rituáloch, mýtoch, zvykoch, symboloch a legendách. Tieto faktory sú rozhodujúcimi pre stabilitu spoločnosti vo firme. Firemná kultúra sa zároveň stáva jedným z hlavných nástrojov rozvoja ľudských zdrojov a zároveň jedným z najdôležitejších faktorov spokojnosti v práci. Zdravá a vyprofilovaná firemná kultúra ovplyvňuje všetky firemné procesy. Tento príspevok sa zaoberá základnými teoretickými a metodologickými rámcami firemnej kultúry a vysvetľuje jednu z metód jej výskumu.

Key words: *Corporate Culture, survey, diagnostics, strong culture, values.*

Kľúčové slová: *Firemná kultúra, prieskum, diagnostika, silná kultúra, hodnoty.*

ÚVOD

Pojmom kultúra sa zaoberajú mnohé vedecké disciplíny a je predmetom nespočetných aplikovaných výskumov. Ukazuje sa, že jednotnú definíciu tohoto pojmu nie je prakticky možné vymedziť. Kultúra v zmysle špecifického rozvoja organizácie spoločnosti, jej inosti a napredovania bola do oblasti manažmentu transformovaná z vedeckého diskurzu prebiehajúceho dlhé desaťročia v humanitných vedách, predovšetkým v kultúrnej atropológii, sociológii a psychológii. Kultúra pochádza zo snahy usporiadať neurčitú a vytvoriť istý stupeň určitosti vo vzťahoch. Čudia v komunite, organizácii, v sociálnom spoločnosti vytvárajú normy, ktoré im určujú, čo je, ako sa to stalo, a ako to má byť. Tieto normy sú reflexiou kolektívnej skúsenosti, kolektívneho učenia a v istom zmysle aj o akávaní smerom k budúcnosti. Kultúra pomáha ľuďom zvládať neznáme poskytovaním návodov akceptovaného vyjadrovania a utvrdzovaním ich presvedčení, hodnôt a noriem.

Firma alebo organizácia ako špecifický typ komunity si automaticky vytvára vlastnú firemnú kultúru, klímu a identitu. Zdravá a príťažlivá firemná kultúra je jednou z najcennejších výhod v súčasnom silne konkurenčnom prostredí. Reprezentuje podstatu firmy,

ktorá sa nedá kúpi, okopírovať ani napodobniť konkurentmi. Silná firemná kultúra má priamy vplyv na výkon organizácie, jej imidž, vernosť jej zamestnancov ako aj na to, ako ju vnímajú klienti. Firemná kultúra je hlboko zakorenená v spoločných presvedčeniach, hodnotách, normách, pravidlách a základných predpokladoch o tom, čo je správne a čo nie. Manifestuje sa v odsúhlasených a schváňovaných neformálnych vzorcoch správania, v tom ako sa k veciam pristupuje, ako sú štruktúrované a interpretované. Odráža nepísané a niekedy aj nevyslovené očakávania v oblasti výkonu, správania a interakcií. Firemná kultúra sa tak stáva jednou z najzákladnejších súčastí identity firmy – fundamentu, ktorý ju odlišuje od desiatok iných a dáva jej v optimálnom prípade existenciu ukotvenú.

1 TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Pojem firemná kultúra

Firemná (organizačná) kultúra je predmetom výskumu manažmentu ľudských zdrojov už niekoľko desaťročí. V rámci organizačných teórií sa jej definovanie odvíja od celkovej zmeny paradigmy. Klasické, fordistické definície poznamenané vrcholiacou epochou modernity (firemná kultúra ako objektívny jav) vystriedali neskôr prístupy vnímajúce firemnú kultúru ako produkt spoločného diskurzu, presahujúceho hranice konkrétneho spoločenského zoskupenia vo firme alebo organizácii [1]. Guru výskumu firemnej kultúry posledných tridsiatich rokov, E. Schein [2] definuje tento fenomén ako „vzorec zdieraných základných predpokladov, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú sprostredkované novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“. Denison [3] sa domnieva, že firemná kultúra je určená predovšetkým „základnými hodnotami, názormi a predpokladmi, ktoré existujú v organizácii, vzorcami správania, ktoré sú dôsledkom týchto zdieraných významov a symbolmi, ktoré vyjadrujú spojenie medzi predpokladmi, hodnotami a správaním členov organizácie. Pre Pfeifera a Umlaufovú [4] je firemná kultúra „súhrnom predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieraných a relatívne dlhodobo udržiavaných“. Podľa nášho názoru je firemná kultúra akýmsi rukopisom sociálneho spoločenského zoskupenia v organizácii.

Firemná kultúra je kontinuálny jav, nevzniká ani nezaniká v určitý moment ale má procesuálny charakter. Je v istom zmysle „akumuláciou dejín organizácie“, ale aj najpevnejším spojivom medzi minulými a budúcimi úspechmi (alebo neúspechmi). Kultúru nemožno zmeniť zo dňa na deň, pretože jej zotrvanosť je extrémne silná. Súvisí s hĺbkou zakorenenia jej základov v myslení ľudí, čo môže byť pozitívnym i negatívnym faktorom. Dôležité je, aby firemná kultúra bola založená na vnútornej motivácii pracovníkov. Nemožno ju nariadiť – je „zdieraná“ pracovníkmi a na rozdiel od niektorých iných zložiek identity firmy (ako napr. vizuálny štýl) nemôže byť v pravom slova zmysle inštitucionalizovaná. Nemôže byť predmetom dohadovania alebo vyjednávania majiteľov so zamestnancami, prípadne odborníkmi alebo manažmentom. Cielenými impulzmi však možno podporovať žiaduci smer jej vývoja. Pfeifer a Umlaufová [4] odlišujú tzv. vžitú, spontánne vytváranú firemnú kultúru a tzv. strategický koncept smerovania kultúry, ktorý je do istej miery cielene formovaný. Medzi oboma úrovňami takto ponímanej kultúry však nesmú byť zásadné rozpory, inak sa kultúrne prostredie firmy roztriešti na navzájom rivalizujúce subkultúry.

1.2 Štruktúra firemnej kultúry

Na prvý pohľad je zrejmé, že firemná kultúra je tvorená viacerými rovinami, z ktorých niektoré sú zrejmé na prvý pohľad a iné je možné skúmať a diagnostikovať iba nepriamo, prípadne ostane skryté pozorovateľovi zvonku navždy. Najrozšírenejším modelom štruktúry

firemnej kultúry, ovplyv ujúcim vedecký diskurz v predmetnej oblasti po nieko ko desa ro í je Scheinov model usporiadania [2],[5]:

a) artefakty („artifacts“)

(najvidite nejšie prejavy kultúry, pozorovate né zvonku, bez znalosti ostatných súvislostí sú však ažko vysvetlite né a interpretovate né – historky, legendy, príbehy)

b) hodnoty, pravidlá, nepísané normy („values and norms“)

(rovina iasto ne vedomá, iasto ne vysvetlite ná a pozorovate ná zvonku)

c) základné predpoklady („basic assumptions“)

(najhlbšia rovina, obsahujúca nevedomé a pre príslušníkov kultúry samozrejmé obsahy a o akávania, zvonku nie je pozorovate ná)

Z podobného rozdelenia vychádzajú aj mnohí alší autori. Hofstede [3] považuje za „skryté“, priamo nepozorovate né asti kultúry iba hodnoty. iasto ne pozorovate nou sú as ou kultúry sú rituály a zvonku dobre lokalizovate nými prvkami kultúry sú jej nositelia (hrdinovia) a jej symboly. W. Hall [3] rozlišuje v svojom tzv. ABC modeli artefakty a etiketu ako vonkajšie prejavy, vzorce správania a základné morálne normy, hodnoty a presved enia ako vnútornú substanciu kultúry.

1.3 Silná firemná kultúra

V manažérskej praxi sa asto stretávame so situáciou, ke je ako žiadúca konkuren ná výhoda podniku popisovaná tzv. silná firemná kultúra [6]. Ide o stav, ke sú spôsoby zaobchádzania s ur itými situáciami, respektíve normy a hodnoty upravujúce správanie pracovníkov nato ko výrazné, že je možné ich opísa niektorými k ú ovými obsahmi a najmä je možné s relatívne vysokou pravdepodobnos ou predpoklada ako bude pristupované k tejto ktorej situácii vo firme. Takáto firma je itate ná a vyspytate ná – predovšetkým z poh adu vlastných zamestnancov ale i pre pozorovate ov zvonku. Jej firemná kultúra je jedine ná a má tendenciu „v ahova “ do seba nových pracovníkov alebo ovplyv ova vznikajúcu kultúru v novozískaných alebo novovzniknutých subjektoch (akvizície, mergery). Silná firemná kultúra u ah uje pracovníkom orientáciu, urých uje rozhodovanie a komunikáciu, zjednodušuje realizáciu rozhodnutia a stimuluje a motivuje pracovníkov.

Na druhej strane však prináša aj uzavretos a nedostatok pochopenia pre názory zvonku. Dlhodobá stabilita a budovanie silnej firemnej kultúry obvykle so sebou prináša aj istú uzavretos a nedostatok tolerancie pre názory, prichádzajúce z prostredia mimo dosahu firemnej kultúry. Pre nových udí býva niekedy psychologicky mimoriadne ažké adaptova sa na takúto kultúru. Výsledkom sú stereotypy a stagnácia kreatívnych riešení, ktoré môžu asom vyústi až do dysfunk nosti firemnej kultúry. Silná firemná kultúra môže taktiež vytvára podmienky na presadzovanie autoritatívnych spôsobov rozhodovania a správania. Existuje tu asto silný tlak ku konformite, obhajovaniu záujmov organizácie na úkor individuálnych záujmov až do tej miery, že lenovia strácajú kontúry svojej vlastnej identity. Ak sa takto postupne vy erpajú idey a hodnoty, na ktorých bola kultúra založená, môže to vies v extrémnom prípade k jej komplexnému zrúteniu.

2 PRÁCA S FIREMNOU KULTÚROU

2.1 Pre o aktívne pracova s firemnou kultúrou?

Rozvoj firemnej kultúry by nemal by náhodným procesom. Aj ke je dynamika rozvoja firemnej kultúry procesom evolu ným, kontinuálnym a spontánnym, manažment firmy by mal ma predstavu nielen o aktuálnom stave firemnej kultúry, ale aj víziu o jej smerovaní. Základným krokom je diagnostika firemnej kultúry. Pokia chceme firemnú

kultúru vytvára a mení, musíme ju v prvom rade dôkladne spoznať. Manažéri musia pochopiť, že firemná kultúra nie je predpis v zmysle pracovného poriadku, ale organickou súčasťou firmy a je skôr „mäkkým“ nástrojom organizačného rozvoja, vyznačujúcim sa vysokou vnútornou dynamikou. Nemenej dôležitou súčasťou je zadefinovanie konceptuálnej podoby želanej kultúry a výber nástrojov na ovplyvnenie jej zmeny. Dôvodov, prečo sa zaoberať cieľným rozvojom firemnej kultúry, je veľa. Za najdôležitejšie považujeme predovšetkým to, že firemná kultúra vysvetľuje a komunikuje firemnú víziu a hodnoty, reflektuje identitu firmy, podporuje leadership a efektívne presadenie firemnej stratégie, facilituje procesy internej komunikácie, zvyšuje externú a internú zákaznícku orientáciu a pomáha priťahovať najlepšíe talenty na trhu a potenciálnych zamestnancov.

2.2 Kultúra a zmena

Firemná kultúra je životným štýlom organizácie, t.j. spôsobom ako firma odpovedá na otázky, ktoré prináša život. Je produktom rozhodnutí v kritických fázach života firmy (založenie, reštrukturalizácia, kríza, fúzia, merger...). Zdravá firemná kultúra má nielen svoj psychohygienický a sociálny rozmer, ale aj rozmer trhový. Je konkurenčnou výhodou, ktorá je nenapodobiteľná, jedinečná a tým pádom ťažko „brániteľná“, pretože ju konkurencia nemôže ad hoc napodobniť. Zároveň je však ťažké ju prevziať, alebo akceptovať zo strany tých, ktorí ju nevytvorili a ktorým nie je vlastná.

Prečo je taká ťažká zmena firemnej kultúry? Sociálne systémy sa (podobne ako individuá) bránia zmene – firma je presvedčená, že jej úspechy sú založené na tom, ako pristupuje k businessu, riadeniu ľudských zdrojov, komunikácii, motivácii a pod. a nie je schopná uvažovať o tom, že tieto úspechy sa dostávajú *napriek* používaným metódam motivácie, riadenia... Manažment zmeny kultúry je ťažký, ale principiálne možný [1].

Prečo pred zmenou firemnej kultúry je potrebné najprv pochopiť logiku a genézu existujúcej? Podľa nemeckého odborníka na fúzie a mergery, Winfrieda Bernera, „...firma, ktorá mení firemnú kultúru bez skúmania jej logiky vývoja je ako lovec, ktorý prepíše riadok v počítačovom programe bez toho, aby vedel programovať. Sociálne systémy však nemajú záložnú kópiu“ [7]. Nezmieriteľnosť firemných kultúr býva jednou z najväčších príčin zlyhania post-mergerovej integrácie. Ako píše W. Berner, „manažment mergeru je predovšetkým manažment strachov“ a to tak na individuálnej úrovni (strach zo straty miesta), tak na kolektívnej úrovni (strach z odcudzenia sociálneho systému – nepriateľská kultúra). Je nutné si uvedomiť, že kultúra sídli vo svojich individuálnych nositeľoch, prejavuje sa však v interakciách skupín a pokúša sa obvykle hegemonizovať prostredie, v ktorom sídli. Ak miera komplexity istej situácie presiahne ľudskú kapacitu spracovávať ju, ľudia prestávajú vyhodnocovať situáciu racionálne (alternatívne mechanizmy). Práve komplexita kultúry a jej požadovaných zmien v procese integrácie je jedným z dôvodov defenzívnych reakcií pracovníkov na zmenu. Ak je istá hodnota hlboko zakorenená v organizácii, nedochádza k jej zmene ani vtedy, ak správanie na nej založené nevedie k ničeniu... [7].

V súvislosti so zmenami firemnej kultúry ako následkov akvizícií a mergerov sa plne prejavuje post-moderná realita vyznačujúca sa zrýchleným tempom rozhodovania, ambivalentnými inštrukciami zo strany nadriadených a zvýšená hladina stresu v spoločnosti. R. Sääntti [1] poukazuje na nové požiadavky na zamestnancov v takýchto situáciách. Patrí medzi ne napr. schopnosť učiť sa a zabúdať, schopnosť interpretovať chaos, schopnosť tolerovať odlišnosti, schopnosť pracovať a komunikovať vo virtuálnych teritóriách a schopnosť zdravého odstupe od záťažovej situácie. Všetky tieto požiadavky sa samozrejme premietajú do vzniku novej kultúry, rivalizujúcich subkultúr, mocenských zrážok a celkovej klímy na pracovisku.

2.3 Kedy uvažovať o diagnostike firemnej kultúry?

Napriek tomu, že tvorba a rozvoj firemnej kultúry je v zásade kontinuálnym javom, existuje niekoľko špecifických situácií, ktoré túto potrebu akcentujú výraznejšie. Patrí medzi ne napr.: [8].

- budovanie novej Corporate Identity
- iniciovanie strategických zmien
- mergery a akvizície
- zmeny v top manažmente
- zmeny v štýle riadenia
- vyhorenie firemnej vízie
- diskrepancia medzi želanou a existujúcou kultúrou
- diskrepancia medzi proklamovanou a reálnou kultúrou
- zmena vlastníckych vzťahov
- potreba zmeniť vonkajší alebo vnútorný imidž firmy
- zmeny v odvetví
- interná reštrukturalizácia
- zmeny v portfóliu produktov alebo služieb

3 DIAGNOSTIKA FIREMNEJ KULTÚRY

V zásade možno odlíšiť nasledovné metódy:

a) kvalitatívne metódy

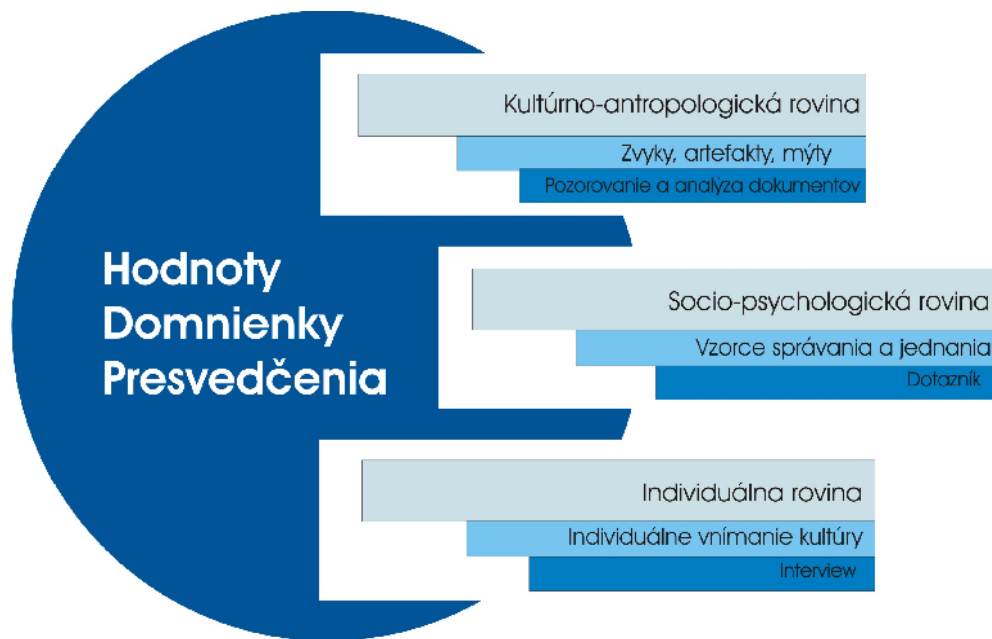
Vychádzajú z toho, že každá firemná kultúra je jedinečná a ako takú ju treba skúmať a rozvíjať. Je nemožné ju skúmať pomocou štandardizovaných nástrojov (Ouchi, Schein, Deal, Kennedy). Stavajú skôr na induktívnej metóde, snažia sa pomocou diskurzívnych techník (interview, hranie rolí, workshop) preniknúť do najhlbších sociálno-psychologických základov spoločnosti a pochopiť princípy, zákonitosti a špecifiká, na ktorých je postavená.

b) kvantitatívne metódy

Stavajú na tom, že firemnú kultúru možno skúmať pomocou štandardizovaných nástrojov, pretože jednotlivé kultúry majú spoločné znaky a ich ďalšia optimalizácia je možná len vtedy, keď je možný ich benchmarking (Cameron, Denison, Havaleschka) a porovnanie s podobnými sociálnymi systémami. Výhodou je obvykle možnosť validizácie veľkých dátových súborov. Metodologické výhrady sa však opierajú predovšetkým o námietku, že výhradne kvantitatívne metódy nemerajú firemnú kultúru, ale skôr firemnú mikroklímu, prípadne niekoľko špecifických oblastí, v ktorých sa firemná kultúra síce prejavuje, netvorí však jej zdrojovú podstatu.

c) kombinované metódy

Opierajú sa o presvedčenie, že firemná kultúra sa skladá tak z jedinečných ako aj typizovaných prvkov a vhodným postupom sa javí kombinácia individuálnej diagnostiky a štandardizovaných nástrojov. Tento názor zastáva vo svojej výskumnej aj realizačnej praxi aj autor článku. Bližší pohľad na rozdelenie kvalitatívnych a kvantitatívnych metód vo vzťahu k diagnostike jednotlivých segmentov kultúry podáva obr. 1 [8]:



Obrázok 1: Model diagnostiky firemnej kultúry

3.1 Modely diagnostiky

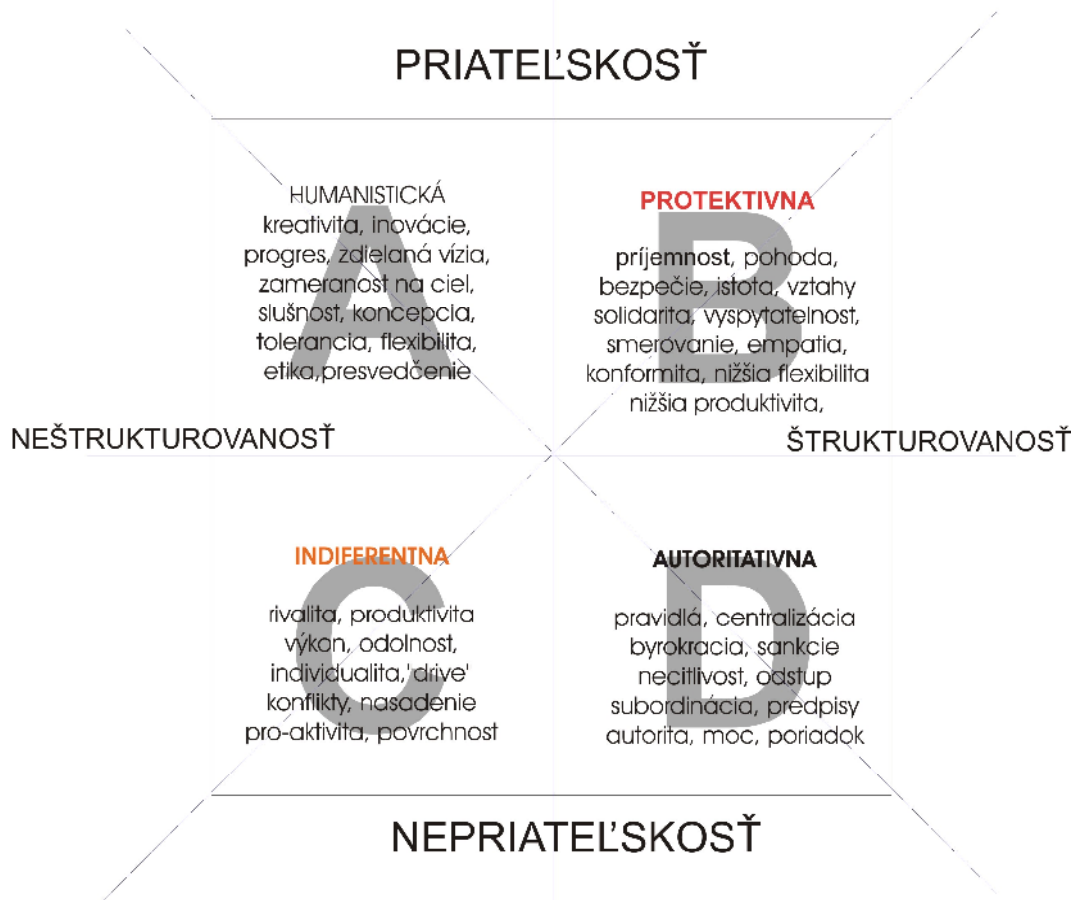
Vä šina prístupov opierajúcich sa o kvantitatívne alebo kombinované metódy sa pri definovaní konceptuálnej podstaty existujúcej (skúmanej) kultúry opiera o isté modelové zovšeobecnenia. Generalizácia typov kultúry slúži na vystihnúť podstatných znakov, lepšiu orientáciu v sociálnom systéme, popis jeho parametrov a v neposlednom rade aj o možnosť porovnania s inými kultúrami, prípadne porovnania v rámci tej istej organizácie v minulosti a teraz. Medzi najastejšie modely patria:

- kultúrno-ekonomické modely - merajú firemnú kultúru pod a typu reakcie podniku na vývoj trhu. Sem patrí napr. model merajúci firemnú kultúru pod a miery rizika podnikania a miery rýchlosti spätnej väzby trhu na prijaté opatrenia (Deal, Kennedy).
- sociálno-psychologické modely - merajú firemnú kultúru pod a rolového rozdelenia a psychológie skupín (Hofstede, Schein).
- poradensko-klinické modely - merajú firemnú kultúru pod a jej patologických tendencií – napr. schizoidná kultúra, paranoidná kultúra a pod.
- modely založené na psychológii osobnosti – sem patrí napr. metodika Garuda F. Hawaleschku.
- behaviorálne modely – skúmajú viac správanie organizácie a jej členov, menej už prí iný a dôvody tohto správania (Quinn, Cameron, Denison).
- kultúrno-antropologické modely – skúmajú firemnú kultúru ako sú časť kultúrnej antropológie a sústreďujú sa na mýty, legendy, spoločenské kódy a pod.

3.2 Naš model

Naša metodika diagnostiky firemnej kultúry sa opiera o kombinované kvalitatívne (pozorovanie, desk-research, štruktúrované interview) a kvalitatívne metódy (dotazník). Dvojdimenziálny model kvantitatívnej diagnostiky firemnej kultúry je založený na analógii ku klasickým osobnostným dotazníkom (Eysenck, Leary). Jedna dimenzia mapuje štruktúrovanosť systému, druhá atmosféru (emocionálny náboj) prežívania vzťahov ku svojim členom (vzťahy prijatia, resp. odmietania). V prvom prípade sme nahradili klinickú dimenziu

dominancia-submisivita dimenziou štruktúrovanosti – empiricky sa možno totiž domnieva , že systémy s vysokou štruktúrovanosťou majú tendenciu správa sa dominantne k svojim lenom (i navonok). Systémy s nižšou štruktúrovanosťou sa síce nemusia správa submisívne, táto nízka miera štruktúrovanosti je však obvykle prežívaná lenmi systému ako vo nos i ochota systému „ustúpi“ svojim lenom v nárokoch na budovanie vlastnej schémy štruktúrovanosti a dôsledky tejto „pasivity“ systému azda možno s istou dávkou zjednodušenia analogizovať ku klinickým škálam spomínanej submisívnosti. Druhá dimenzia ostáva rovnaká ako v spomínaných klinických metodikách (prijímanie-odmietanie).



Obrázok 2: Typológia firemnej kultúry

TYPOLÓGIA JEDNOTLIVÝCH KULTÚR:

A – HUMANISTICKÁ KULTÚRA

Organizácia si uvedomuje, že iba sloboda jednotlivcov jej umožní byť úspešnou. Charakterizuje ju nízky stupeň štruktúrovanosti (vo nos) a prevládajúca priateľskosť voči svojim lenom.

Charakteristické prejavy:

Tento typ kultúry sa vyskytuje obvykle v menších organizáciách, kde nie sú formálne väzby a formálna hierarchia také prísne. Účesťia v nej pôsobiaci sú zväčša kreatívni a jednotiacou platformou pre pracovný kolektív je spoločný záujem, ktorý býva najsilnejším motívom pre zotršťvanie v takomto sociálnom systéme. V spoločnosti panuje kvalitná sociálna atmosféra,

ktorá umožňuje jednotlivým členom seberealizáciu a osobný rozvoj. Napriek slabším formálnym pravidlám a hierarchii existuje silná naviazanosť – najmä emocionálna – ľudí k organizácii. Obvykle si ľudia uvedomujú výhodnosť spolupatričnosti k takémuto subjektu a preto sú ochotní kvôli svojej seberealizácii a pracovnej spokojnosti strpieť aj niektoré nevýhody, vyplývajúce z tejto kultúry. Veľkú úlohu zohráva neformálna komunikácia – v tomto type kultúry sa vyskytuje mnoho symbolov, rituálov, znakov – tieto však netvoria úplne uzavretý systém a podliehajú neustálemu procesu vývoja.

Hodnoty:

individualizmus, tvorivosť, rozlet, tolerancia, demokracia, rešpekt voči jednotlivcovi

Prednosti:

podpora slobodného myslenia, podmienky pre odborný a osobnostný rast, kvalitná psychohygienická klíma, úprimné a priateľské vzťahy medzi ľuďmi

Nevýhody:

nižšia efektívnosť riešenia krízových situácií, pohodlnosť, pomalosť v rozhodovaní, nižšia produktivita, neochota ísť do konfliktu

Úspešný líder:

samostatný, kreatívny, vizionársky, otvorený, tímový, podporujúci, flexibilný, férový

Môže sa vyskytovať :

napr. divadlo, odborný časopis, záujmový spolok

B - PROTEKTÍVNA („MATERINSKÁ“) KULTÚRA

V takejto kultúre je silný záujem celku o jedinca a jeho „blaho“, ten sa však musí bezpodmienečne podriaďovať organizácii (pracovnému tímu, kolektívu). Charakterizuje ju vysoký stupeň štruktúrovanosti (centralizmus) prevládajúca priateľskosť voči svojim členom.

Charakteristické prejavy:

Typická pre tento typ kultúry je silná centralizácia, prejavujúca sa pevnými väzbami a hierarchickým usporiadaním a silné emócie vo vzťahoch celok – jednotlivec. Jednotlivcom je neustále demonštrované, že organizácia si váži ich prácu, poskytuje im starostlivosť a príslušnosť k nej je značkou istej výnimčnosti vo vzťahoch k ostatnej spoločnosti. Na druhej strane sa od jednotlivca vyžaduje akceptácia „pravidiel hry“, konformné správanie a podriadenosť cieľom a záujmom organizácie. Nie je tu príliš veľký priestor pre samostatnú iniciatívu, ak sa však človek prispôsobí existujúcej situácii a koná v súlade so záujmom organizácie, táto sa mu odvdáči v mnohých podobách.. Výkonová klíma sa opiera o zdôrazňovanie spoločných cieľov, prospechu celku a vyniknutie nad konkurenčným subjektom. Silne rozvinutá je nielen formálna komunikácia, ale aj systém rituálov a symbolov – tie však majú presný interpretačný význam. Kultúra je tak uzavretá od vonkajšieho sveta, nedochádza k aktívnej výmene informácií a väzieb so subjektami mimo systému. V extrémnom prípade môže organizácia navonok pôsobiť sektársky a nedá sa vylúčiť ani istá manipulácia so svojimi členmi. Poskytuje však svojim členom pevnú emocionálnu, sociálnu i faktickú oporu prakticky vo všetkých životných situáciách. Vyhovuje ľuďom so silnou identifikačnou potrebou, pozitívne ju hodnotia obvykle tí, ktorí ju vytvorili a stoja pri nej od začiatku jej existencie. Asimilácia nových členov prebieha rýchlejšie predovšetkým pre nich samotných, kritika je obmedzená a právo ju použiť je vyhradené „znalým a zaslúžilým“ členom organizácie. Nevyhovuje ľuďom túžiacim po zmene a dobrodružstve, ako aj ľuďom navyknutým na vlastný štýl práce a neochotným sa prispôbovať.

Hodnoty:

spolupatri nos , silný pocit prináležitosti, hrdos na vlastnú skupinu, silná identifikácia, tímová práca, kolektivismus, vrelos , patriotizmus, silné rituály, tlak ku konformite

Prednosti:

pocit istoty a spolupatri nosti, pevné sociálne väzby ku kolegom i k celku, stabilita, vyšší výkon v rutinných innostiach

Nevýhody:

málo impulzov zvonku, nižšia sebakriti nos , šablónovitos , stereotypy

Úspešný líder:

zodpovedný, pou ujúci, starostlivý, empatický, povzbudzujúci, lojálny, konformný

Môže sa vyskytovať :

železnice, energetika, odborári, školstvo

C- INDIFERENTNÁ („MACOŠSKÁ“) KULTÚRA

Organizácia je ahostajná k potrebám svojich lenov, nekomunikuje s nimi a nedáva im spätnú väzbu. Charakterizuje ju nízky stupe štruktúrovanosti (vo nos) a prevádajúca hostilita (nepriate stvo) vo vz ahu k svojim lenom.

Charakteristické prejavy:

Pre tento typ kultúry je charakteristická „dusná“ atmosféra plná neistoty, obáv a uzatvárania sa do vlastného sveta. Kombinácia vo nosti a hostility zaprí i uje vznik nepríjemnej dusnej klímy, ktorá ponecháva každému prejavu organizácie ve kú mieru vo nosti pre interpretáciu. Pracovníci vykonávajú svoju prácu tak ako uznajú za vhodné, nedozvedia sa však , i pracujú dobre alebo zle. Pochvala, kritika alebo akáko vek spätná väzba je zriedkavos ou. Ovzdušie plné neistoty, „ticho pred búrkou“ vytvára ve ký priestor pre vznik najrôznejších fám, tvorbu subkultúr, klík, ú elových spojenectiev a vzrast intríg. Nikto si nie je istý svojím postom, preto je múdrejšie vy ka v závetrí ako sa vyvinie situácia. Neexistujú priate stvá a užšie medzi udské vz ahy, nikomu nemožno dôverova , každý je ponechaný napospas svojmu osudu. Nie je ve mi múdre angažova sa nad rámec bezprostredných pracovných povinností, loveku sa to môže nevyplati . Mnohokrát však u om „prejdú“ aj evidentné preš apy i omyly – jeden nikdy nevie. V takomto type kultúry sú obvyklé metakomunika né väzby – komunikácia nie je jasná a preh adná, skrýva v sebe obsahy, ktoré je ažko dešifrova . Väzby jednotlivcov k celku sú slabé, astá je vysoká fluktuácia. Táto klíma nevyhovuje u om, ktorí potrebujú istotu a pravidlá pre svoju prácu, ako aj tým, ktorí sú extrovertne orientovaní a ob ubujú tímovú prácu. Naopak, vyhovuje u om, ktorí radi kalkulujú a rozohrávajú svoje mocenské hry. V svojej adaptívnej forme vyhovuje individualistom, rozvíjajúcim svoje odborné schopnosti a výkon. Nie je tu však priestor na bližšie medzi udské vz ahy, udia sa uzatvárajú do svojho vlastného sveta, do ktorého neradi púš ajú „votrelcov“ zvonku. V maladaptívnej forme sa môže takáto klíma rozvinú až do schizoidných foriem. Pre mnohých udí, vstupujúcich do takejto klímy, sa môže zda ponurá klíma a zdanlivo nepreniknute ná džung a nepísaných pravidiel pôsobi odstrašujúco. Príklady pracovníkov, ktorí v takejto klíme dokázali zotrva dlhé roky však dokazujú, že aj v nej je možné preži – ale iba v aka opatrnosti, prezieravosti, a sústredení sa iba na svoju prácu.

Hodnoty:

individualizmus, sólovanie, nevyspytate nos , uzatváranie sa do svojho vnútra, štýl laissez-fair, tolerancia, odolnos , húževnatos , odborné schopnosti, výkon

Prednosti:

silné osobnosti tu môžu nájsť uplatnenie a pretvoria systém na svoj obraz, podpora individuálnym výkonom

Nevýhody:

neistota, napätie, odcudzenie, neistota, chaos, vysoká fluktuácia

Úspešný líder:

Individualistický, rafinovaný, taktický, uzavretý, chladný, profesionálny, odolný, nevyspytateľný

Môže sa vyskytovať :

poistenie, predaj, cestovné kancelárie, masmédiá...

D – AUTORITATÍVNA KULTÚRA

Organizácia bezpodmienečne ovláda jednotlivcov, ktorí sú pre ňu neustále potencionálnym zdrojom nebezpečenstva. Charakterizuje ju vysoký stupeň štruktúrovanosti (centralizácia) a prevládajúca hostilita (nepriateľstvo) vo vzťahoch k svojím členom.

Charakteristické prejavy:

Základom pre tento typ kultúry je prísna hierarchia, rozdelenie statusových rolí, komunikácia z pozície sily a prevahy a snaha ovládnuť myslenie a postoje jednotlivcov. V extrémnom prípade je takáto kultúra typická pre všetky totalitné systémy. Je zdanlivo citateľnejšia než predchádzajúci typ kultúry, nakoľko jasné pravidlá umožňujú obom stranám predpovedať správanie svojho protičlona. Túto kultúru možno charakterizovať aj vyjadrením "šéf má vždy pravdu". Pracovníci sú pre organizáciu potencionálnym zdrojom nebezpečenstva, preto je nutné všetky situácie riešiť podľa vopred stanovených pravidiel, rešpektovať vždy princíp subordinácie a nedovoľovať žiadne improvizovanie alebo experimenty. Je vypracovaný detailný systém kontroly, odmeňovania, hodnotenia ako i systém sankčných opatrení (ten predovšetkým). Autorita je chápaná inštitucionálne, je ňou funkcia a právomoci z nej vyplývajúce. Komunikácia prebieha takmer výlučne na formálnej báze. Existuje pomerne rozvinutý systém symbolov a rituálov, avšak ňudia sa s nimi nestotožňujú a chápu ich ako vnútené prvky. Systém je pomerne odolný voči zásahom zvonku, pokiaľ nevyberá svoje vnútorné zdroje. Skôr je reformovateľný zvnútra, aj keď ťažko. Takáto klíma vyhovuje pracovníkom hľadajúcim pocit istoty, pocit istého zjednodušenia životnej reality ako i perspektívu získať moc. Absolútne nevyhovuje kreatívnym a nezávislým pracovníkom, na ktorých pôsobí ubíjajúco a ktorí poľahčavo hľadajú únik z takéhoto sociálneho systému.

Hodnoty:

poriadok, disciplína, vzťah nadriadení – podriadení, jednota

Prednosti:

rýchle riešenie krízových situácií, jednotné vystupovanie navonok

Nevýhody:

ubíjajúca klíma pre citlivejších jedincov, nesloboda, útlak, nemožnosť sebarealizácie

Úspešný líder:

Mocenský, povýšenecký, silný, formálny, necitlivý, prísny, kontrolujúci, autoritatívny, nedemokratický

Môže sa vyskytovať :

Vo všetkých totalitných organizáciách – pozitívnym príkladom môže byť armáda alebo požiarny zbor

Príslušnosť skúmanej firemnej kultúry k jednotlivým modelovým typom je meraná štandardizovaným dotazníkom, pozostávajúcim z desiatich tematických okruhov

(individuálna iniciatíva, ochota niesť riziko, riadenie, integrácia, podpora zo strany vedenia, kontrola, identifikácia, systém oceňovania, zaobchádzanie s konfliktami a komunikačné vzory). Zistenia sú konfrontované s diagnostickými zisteniami pochádzajúcimi z kvalitatívnych (induktívnych) metód (interview, pozorovanie, workshop) a až potom je vyslovený diagnostický záver. V spolupráci s vedením organizácie sú analyzované možnosti iasto nej i úplnej zmeny firemnej kultúry, diskutuje sa o možných nástrojoch na realizáciu týchto zmien a zvažuje sa ďalší postup pri ich implementácii. Realizácia zmien spočíva v zavedení reforiem v kritických oblastiach a ich systematickom vyhodnocovaní a to tak z pohľadu zvnútra (personálny manažér) ako i z pohľadu zvonku (konzultant spoločnosti).

ZÁVER

Rozvoj firemnej kultúry a jej diagnostika sa stávajú jednou z kľúčových oblastí rozvoja ľudských zdrojov a organizačného rozvoja vo všeobecnosti. Firma ako špecifický druh kultúrneho systému produkuje svoje hodnoty, normy, presvedčenia a zákonitosti na ktorých stojí firemná kultúra. Tieto jej obsahy sú pre celkové smerovanie organizácie iasto rozhodujúcejšie ako mnohé kodifikované pravidlá, nariadenia i predpisy. Napriek komplexnej povahe a iasto ne skrytým obsahom firemnej kultúry, principiálne je možné jej povahu skúmať a následne iasto ne ovplyvniť jej výslednú podobu. Predstavuje pre organizáciu oblasť, ktorej je potrebné venovať sa koncepcie, dlhodobo a s potrebnou teoreticko-metodologickou erudíciou.

LITERATÚRA

- [1] SAENTTI, Risto. How Cultures Interact in an International Merger. Case MeritaNordbanken. Academic Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 819, University of Tampere.
- [2] SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 0-7879-4699-0.
- [3] LUKÁŠOVÁ, Ružena – NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [4] PFEIFER, Luděk – UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura – síla sdílených cíl, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [5] BROOKS, Ian. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] JAŠŠO, Matej: Firemná kultúra. In: Hospodárske noviny 140/1999.
- [7] BERNER, Winfried: Unternehmenskultur und Kulturveränderung. Dostupné na: <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/cultural-change.php>
- [8] JAŠŠO, Matej: Corporate Culture Consulting. Dostupné na: <http://www.menkyna.com/#2:4/sub/n/services/organisation-development/culture-consulting>.

Autor:

Mgr. Matej Jaššo, PhD.
Ústav manažmentu STU
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
Tel.: +421905230472
e-mail: matej.jasso@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.
Mgr. Jana Olexová

VEDECKÉ LÁNKY

**ANALÝZA PORTFÓLIA ZNALOSTÍ A FAKTORY
OVPLYV UJÚCE PREFERENCIE ICH VÝBERU**

**ANALYSIS OF THE KNOWLEDGE PORTFOLIO AND
FACTORS INFLUENCING THE PREFERENCES
OF ITS CHOICE**

Jana Kajanová

Abstract:

At present there is nobody who would deny that the management of human capital is impossible without developing the knowledge economics, the position of new findings, knowledge and abilities, and also impossible without acquiring their optimum structure and level. The natural distribution of the labour market enables tradesmen to obtain offers, entrepreneurs to provide services, technical, technological and economic university graduates to realize themselves in practice, and qualified employees to satisfy customers' or consumers' needs, wishes and desires. The contribution deals with individual research results closely linked with the economic education inevitable for fulfilling the requirements of entrepreneurial subjects in the economic practice.

Abstrakt:

V sú asnosti už nikto nepopiera potrebu budovania znalostnej ekonomiky, pozíciu poznatkov, znalostí a schopností v riadení ľudského kapitálu ako i ich optimálnu štruktúru a úroveň. Prírodným rozdelením pracovného trhu získavajú ponuky remeselníci, podnikatelia poskytujúci služby, technickí, technologickí a ekonomickí absolventi univerzít a vysokých škôl alebo ďalší kvalifikovaní pracovníci schopní uspokojiť želania, potreby a túžby zákazníka, resp. spotrebiteľa. Tento príspevok pojednáva o konkrétnych výsledkoch výskumu skbenia technického a potrebného ekonomického vzdelania pre potreby podnikateľských subjektov v hospodárskej praxi.

Key words: *knowledge, labour market, graduates, education*

K ú ové slová: *znalosti, pracovný trh, absolventi, vzdelanie*

1 ÚVOD

Novodobé smerovanie vývoja ekonomiky posúva myslenie, orientáciu, inšpiráciu a záujem širokej verejnosti smerom od trhovej ekonomiky k hlbšiemu vnímaniu potreby poznatkov, vedomostí, znalostí a skúseností. Do popredia sa dostáva ľudský faktor, schopnosť využiť ľudský potenciál pre rozvoj a úspech spoločnosti a vytváranie konkurenčných výhod v tejto oblasti.

Zároveň rozvoj informačných a komunikačných technológií podporuje a posiluje dôraz na zvyšovanie kvality a kvalifikácie ľudí, resp. personálu. Profil jednotlivých pozícií ako aj osobností, ktoré majú tieto pozície zastávať, sa mení v intenciách doby a požiadaviek pracovného trhu.

Tak ako pri posudzovaní podnikateľského a konkurenčného prostredia posudzujeme jeho aktivitu, atraktivitu, dynamiku, vývoj, zmeny a turbulenciu aj pracovný trh bol vystavený pôsobeniu rôznych faktorov, ktoré vniesli nové prvky, charakter, inovácie a zmeny aj do tejto sféry. Pozitívnym javom, ktorý môžeme skonštatovať, je uvedomenosť uchádzačov o nové pozície v podobe akceptácie zvýšených nárokov na znalosti, zodpovedného a aktívneho prístupu k moderným trendom v predmetnej oblasti.

2 PORTFÓLIO ZNALOSTÍ

Ak chceme analyzovať, posudzovať a hodnotiť portfólio znalostí, ktoré si ľudia modelujú pod vlastnej predstavy budúcej existencie, nárokov a požiadaviek pracovného trhu, je potrebné uviesť a predstaviť kľúčové pojmy ako sú znalosti alebo znalostný manažment.

L. Mládková označuje znalosť za meniaci sa systém zahrňujúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. Na vysvetlenie znalosti používa nasledovnú rovnicu:

$$\text{znalosť} = \text{informácia} + x$$

kde x je označenie pre predchádzajúce znalosti a schopnosti, skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, pod ktorých žijeme, to v ňom veríme [6].

Podľa J. Kelemena manažment znalostí môžeme chápať ako systematický proces vyhadzovania, výberu, organizácie, koncentrácie a prezentácie poznatkov (znalostí) spôsobom, ktorý napomáha v organizáciách zvyšovať úroveň, na akej zamestnanci rozumejú konkrétnym oblastiam. Manažment znalostí teda pomáha organizáciám dosiahnuť hlbší pohľad a porozumenie problematike najmä na základe využitia vlastných skúseností, vlastného intelektuálneho imania [4].

J. Alexy uvádza, že znalosti sú vytvárané zložitým systémom individuálne osvojovaných skúseností, faktov, vzťahov, myšlienkových procesov a hodnôt. Ide o systém, s premenlivou štruktúrou, ktorý sa neustále rozvíja v procese učenia a nemožno ho oddeliť od ľudského myslenia. alej existuje v ňom logické uvažovanie, ale i intuícia a určitá miera neurčitosti, ktorá sa nachádza v danom kontexte. Z uvedeného vyplýva, že vzťah znalostí a informácií sa vzájomne prelína. Znalosti sú využívané v procese výberu a interpretácií dát a rozhodovania. Zároveň však, sa znalosti v procese učenia menia, pretvárajú a rozvíjajú [1].

Podľa B. Bergerona znalostný manažment je zámerná, systematická optimalizačná stratégia podnikania, ktorá vyberá, extrahuje, uschováva, organizuje, prepája a komunikuje zásadné informácie pre podnikanie firmy, a to takým spôsobom, že zvyšuje výkonnosť a konkurencieschopnosť firmy [2].

Zaujímavým pohľadom je interpretácia F. Liptáka a B. Paulena, podľa ktorých v procese manažmentu znalostí vystupujú do popredia:

1. tvorcovia znalostí,
 2. nositelia znalostí,
 3. sprostredkovatelia znalostí,
 4. sponzori rozvoja znalostí,
 5. manažéri znalostí, ktorých aktivity prebiehajú v určitom prostredí [5].
- Vysvetlenie problematiky prostredníctvom týchto jednotlivých kategórií a ich charakteristík poskytuje komplexný a širší záber skúmanej témy.

K cieľom tohto príspevku patrí vytvoriť centrum lokalizácie odborného záujmu súasného vysokoškolského študenta technického alebo technologického smeru a parciálne

hodnotí jeho vnímanie potreby ekonomického, resp. humanitného a spoločenského vzdelania ako súasť komplexného vzdelania na technickej univerzite.

Výskum prebehol pozorovaním a vyhodnocovaním dosiahnutých výsledkov z nosného predmetu Ekonomika a manažment podniku, ktorý poskytuje študentom najširší a o možno najkomplexnejší pohľad na základné termíny a vzťahy v oblasti ekonomiky a riadenia chemického a potravinárskeho podniku. Pokrýva základné poznatky z oblasti manažmentu, manažérskych funkcií, kľúčových oblastí produkčného procesu, špecifik chemického a potravinárskeho priemyslu, výrobných faktoroch spotrebúvaných pri výrobe a technológii.

alej sa zaoberá kapacitnými výpočtami, časovým a priestorovým usporiadaním výrobného procesu, financovaním a poznatkami z oblasti nákladov a kalkulácií. Zvlášť aplikatívne v podobe výpočtov a riešení reálnych prípadov umocňuje potrebu a záujem o štúdium predmetnej problematiky.

3 FAKTORY OVPLYVUJÚCE PREFERENCIE VÝBERU ZNALOSTÍ

Východiskom centra lokalizácie odborného záujmu študenta technického alebo technologického smeru je predovšetkým analýza jednotlivých odborov a študijných smerov. Tie vytvárajú základné kontúry a oblasti, ktoré študent absolvuje v podobe akreditovaného študijného odboru alebo programu. Odborné predmety vo váhe približne 70 - 80% sú doplnené humanitne a spoločensky orientovanými predmetmi. Takýmto spôsobom sa do technického a technologického odboru dostali predmety ako ekonomika a manažment podniku, filozofia, základy všeobecnej ekonomickej teórie, základy práva, personálny manažment alebo podnikové financie.

Úlohou týchto predmetov je poskytnúť študentom možnosť vzdelávania i v takých oblastiach, ktoré sú nevyhnutnými pre ich uplatnenie na trhu práce. Súčasťou bežných požiadaviek je okrem znalosti cudzích jazykov, počítačovej gramotnosti aj flexibilita, komunikatívnosť, schopnosť tímovej práce, vysoká adaptabilita, reakčná schopnosť, tvorivosť, minimálne ekonomické a právne povedomie a ďalšie podstatné charakteristiky, ktoré si vo väčšej alebo menšej miere uvedomujú aj samotní študenti.

Študenti po prvých skúsenostiach a kontaktmi s praxou preferovali znalosti aj z takých oblastí, ktoré dovtedy nepovažovali za potrebné. Výber predmetov sa presúva na oblasti a predmety, ktoré môžu byť vo väčšej miere využité po úspešnom ukončení a absolvovaní štúdia a k získaným poznatkom a znalostiam, ktoré obkľúčujú patria napríklad:

- a) schopnosti komunikácie,
- b) aplikácie základných ekonomických poznatkov,
- c) spôsobilosť riešiť zadané problémy,
- d) tímová spolupráca,
- e) schopnosť prezentácie projektov, úloh i vlastnej osobnosti, rétorika,
- f) motivačné faktory,
- g) schopnosť pracovať s informáciami,
- h) možnosti kvalifikovaného a kvalitného rozhodovania.

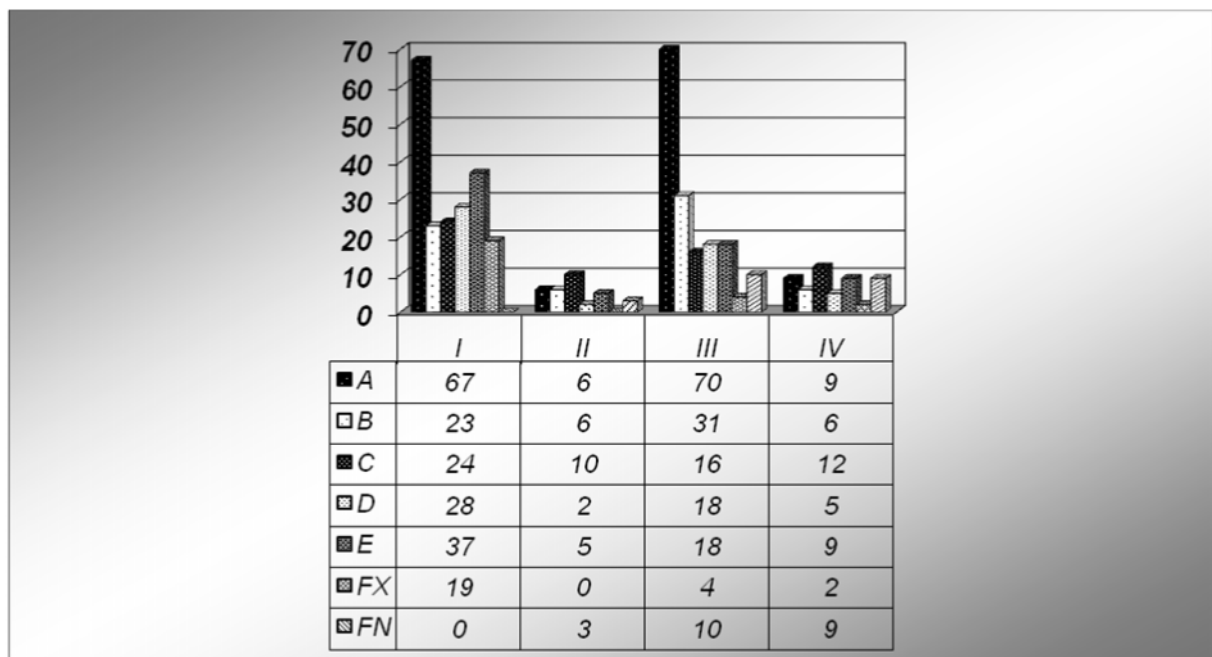
Výber a preferencia požadovaných znalostí závisí od plánovanej pozície, ktorú absolvent vyhadáva, možnosti zamestnania sa v danej pozícii a lokalite, finančného ohodnotenia, možnosti osobného rastu a kariérneho postupu, motivácie, osobnostnej charakteristiky, schopnosti a kvality vyučujúceho pedagóga, konštrukcie a výmery daného predmetu, spôsobu ukončenia predmetu, dostupnosti študijných materiálov, využiteľnosti v praxi a podobne.

Vzhľadom na požiadavky hospodárskej praxe sa modifikuje aj prístup technicky a technologicky orientovaných študentov k ekonomicky zameraným predmetom, o dokumentujú aj závery nasledujúcej analýzy.

3.1 Analýza dosiahnutých výsledkov za sledované obdobie

Súčasťou tohto výskumu je prezentácia dosiahnutých výsledkov v ažiškovom predmete Ekonomika a manažment podniku, za štyri obdobia (zimný semester 2007/2008, letný semester 2007/2008, zimný semester 2008/2009, letný semester 2008/2009). Vo všetkých štyroch obdobiach sú uvádzané výsledky študentov v zmysle platných študijných poriadkov. Znamky A až E sú udávané pod úrovne prezentovaných poznatkov, znalostí a schopností, FX, ak študent nevyhovel a FN, ak sa na skúšku nedostavil.

Dosiahnuté známky sú zachytené na obrázku 1. Obdobie I predstavuje hodnotenie za zimný semester 2007/2008, obdobie II za letný semester 2007/2008, obdobie III za zimný semester 2008/2009 a obdobie IV mapuje letný semester 2008/2009.



Obr.1: Dosiahnuté výsledky za obdobie rokov 2007/2008 a 2008/2009

Z uvedeného obrázku je zjavné, že zimné počas zimného semestra absolvuje daný predmet výrazne vyšší počet študentov. Zaujímavým faktom však je, že v zimnom semestri, teda v období I a III sú skúšaní študenti ekonomického zamerania aj technologického zamerania. Počas letného semestra (obdobie II a IV) sú hodnotení iba študenti technologického zamerania.

Nasledujúca tabuľka 1 zobrazuje percentuálne vyjadrenie výsledkov v školských rokoch 2007/2008 a 2008/2009. Jedná sa teda o dva zimné a dva letné semestre. Historicky nie je možné vyhodnotiť predchádzajúce obdobie, nakoľko zmeny v študijných programoch nastavili tento systém výučby predmetu Ekonomika a manažment podniku až od akademického roku 2007/2008.

Tabu ka 1: Percentuálne vyjadrenie výsledkov v období rokov 2007/2008 a 2008/2009 [%]

obdobie	A	B	C	D	E	FX	FN	spolu
ZS 2007/2008	33,84	11,62	12,12	14,14	18,69	9,59	-	198
LS 2007/2008	14,29	14,29	23,81	28,57	11,9	-	7,14	42
ZS 2008/2009	41,92	18,56	9,58	10,78	10,78	2,39	5,99	167
LS 2008/2009	17,31	11,54	23,08	9,62	17,31	3,85	17,31	52

Legenda:

ZS – zimný semester,

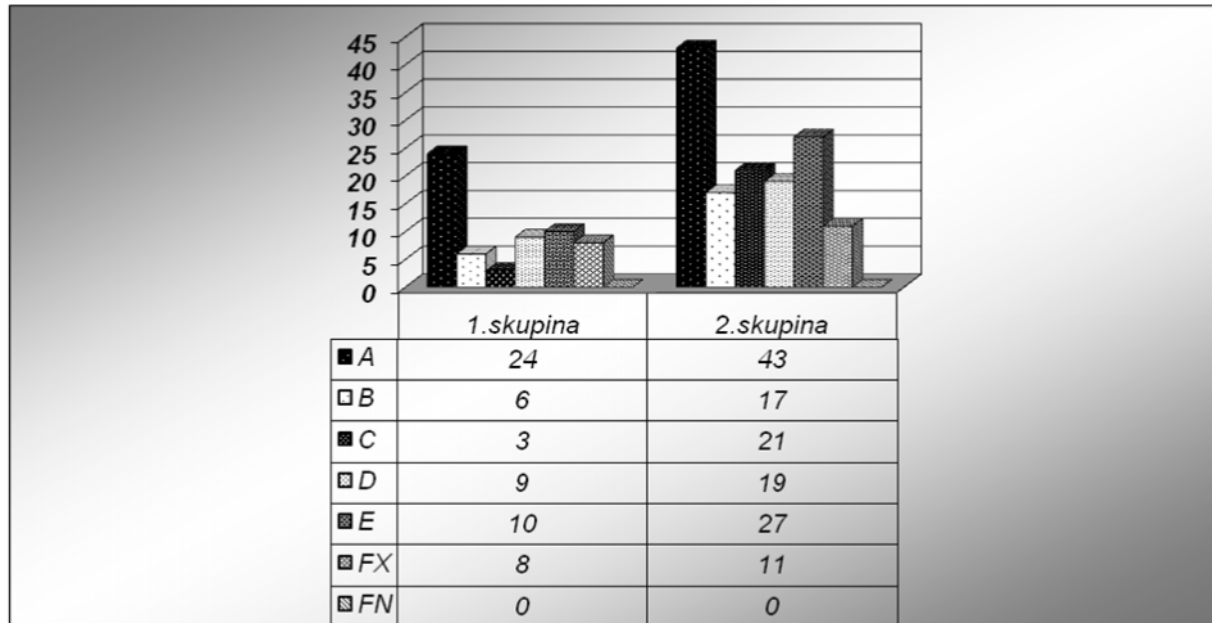
LS – letný semester.

Zo zamerania študentov je možné vyvodi závery, že študenti ekonomicky orientovaného smeru zvyšujú percento dosiahnutých známok A. V prvom a tre om období je to 33,84% a 41,92% študentov, o je ve mi dobrý výsledok. K výrazne lepším výsledkom prispeli aj študenti technologických smerov, ktorí zaznamenali už nejaký kontakt s pracovným trhom a sami si overili potrebu ekonomického povedomia i pre študentov, ktorých zameranie je technické alebo technologické. Výsledky v letnom semestri (14,29% alebo 17,31% hodnotení „A“, 14,29% alebo 11,54% hodnotení „B“...) približne zodpovedajú názorom a postojom technologicky zameraných študentov, ktorí ešte nepocítili potrebu orientova sa a konfrontova sa s bežnými udalos ami a reakciou praxe. Negatívnou skúsenos ou je aj zaznávanie potreby a sily spoločenských a humanitných predmetov vysokoškolskými u íte mi s technickým a technologickým zameraním, ktorí podporujú študentov v ich nezáujme a znižovaní hodnoty takto orientovaných predmetov.

Vyššie percento známok „E“ (v období I 18,69% a v období IV 17,31%) korešponduje so skuto nos ou, že tento predmet je zaradený do ro níka, kde študenti absolvujú jeden z naj ažších a najproblémovejších predmetov bakalárskeho štúdia. Vä šina teda preferuje o najskôr, prípadne aj s najnižším hodnotením absolvova predmety, ktoré netvorí ažisko ich štúdia (medzi tým aj predmet Ekonomika a manažment podniku) a venova sa náro nejším predmetom vo vä šom rozsahu.

Podrobnejšia analýza dosiahnutých výsledkov študentov ekonomicky aj technologicky orientovaných je zachytená na obrázkoch 2 a 3, resp. v tabu kách 2 a 3.

Obrázok 2 zachytáva rozloženie známok, resp. hodnotení v prvom období, teda v zimnom semestri 2007/2008. Na rozdiel od tabu ky 1 a obrázku 1 je v tomto prípade oddelené hodnotenie študentov ekonomického a technologického zamerania.



Obr.2: Výsledky ekonomických a technologických odborov za obdobie 2007/2008

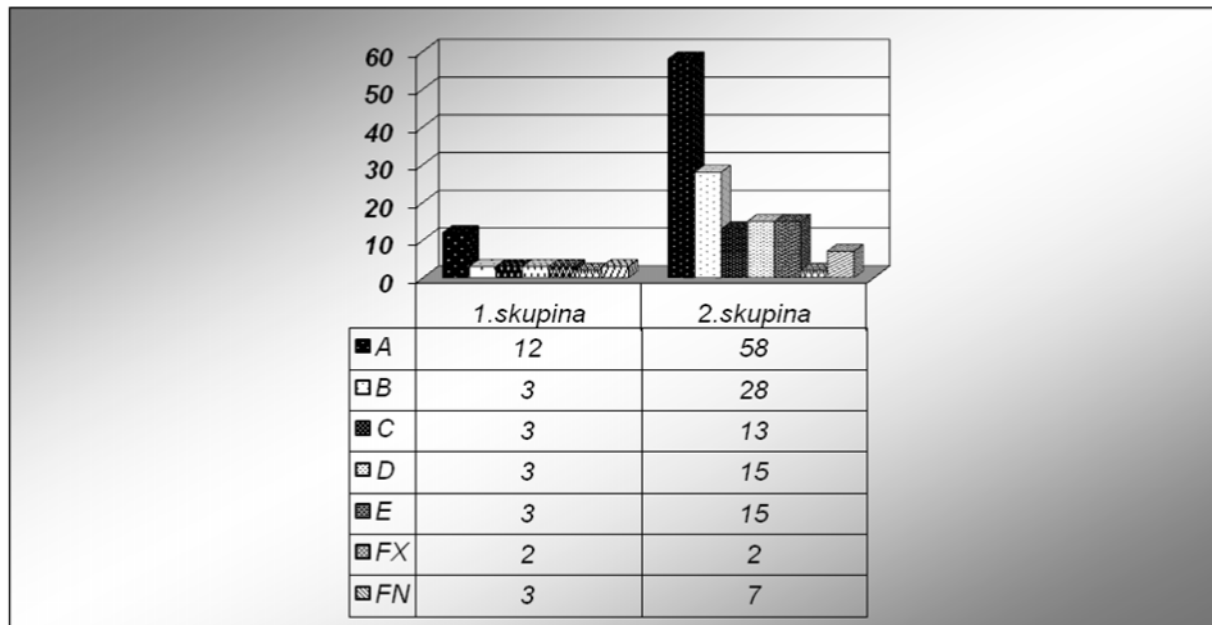
Prvá skupina prezentuje výsledky ekonomicky zameraného odboru, resp. programu. Objemovo sa jedná vždy o menší počet študentov ako pri technologicky orientovaných študentoch (druhá skupina). V prvej skupine však možno presne kopírovať správanie, ktoré sme dokumentovali pri tabuľke 1. Až 40% ekonomicky orientovaných študentov dosiahlo hodnotenie „A“. V nižšom percentuálnom zastúpení sú známky B, C a D. Opäť známu nárazu dochádza pri hodnotení známku „E“ (16,67%), čo spôsobila rýchla potreba ukončenia skúšky, momentálna indispozícia, zdravotné problémy počas skúšobného obdobia, problémy s komunikatívnosťou a prezentáciou výsledkov (nakoľko skúška má aj ústnu formu, čo je mnohokrát výrazným problémom pre študentov technického a technologického zamerania, ktorí preferujú písomnú formu prejavu, na ktorú sú zvyknutí). Percentuálne vyjadrenie výsledkov v uvedenom období je zachytené v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Percentuálne vyjadrenie výsledkov v období rokov 2007/2008 [%]

ZS 2007/2008	A	B	C	D	E	FX	FN	počet študentov
ekonomický smer	40,00	10,00	5,00	15,00	16,67	13,13	-	60
ostatné smery	31,16	12,32	15,22	13,77	19,57	7,97	-	138
spolu	67	23	24	28	37	19	-	198

V ostatných smeroch dokonca možno pozorovať určitú vyrovnanosť, predovšetkým pri hodnotení známami B, C a D (12,32%, 15,22% a 13,77%). Vysoká hodnota pri známke „A“ (31,16%) hovorí aj o kvalite a ambicióznosti študentov, ktorí majú záujem o najlepšie výsledky, ako aj o cenu dekana alebo rektora za prospech a úspešné ukončenie štúdia. Opäť zvýšená hodnota pri známke „E“ (16,67% alebo 19,57%) zastrešuje ako urýchlené ukončenie, zlý časový harmonogram rozloženia skúšok, výhrady voči štruktúre predmetu alebo jeho interpretácii, tak i menší záujem o danú oblasť. Čo sa týka relatívne vyššej hodnoty pri hodnotení „FX“ pri ekonomickom smere, ide zrejme o úvahu o rozložení štúdia na dlhšie časové obdobie a s tým odloženie skúšky do ďalšieho roku a snaha získať lepšie hodnotenie v danom predmete.

Na nasledujúcom obrázku 3 je znázornené hodnotenie v zimnom semestri školského roka 2008/2009.



Obr.3: Výsledky ekonomických a technologických odborov za obdobie 2008/2009

Opä prvá skupina reprezentuje výsledky ekonomicky zameraného odboru, resp. programu a druhá skupina výsledky a hodnotenia technologického smeru.

Z kvantitatívneho vyjadrenia je zjavné, že záujemcovia o danú problematiku dosiahli v 41,38% a v 42,08% hodnotenie „A“, o je ve mi dobrý výsledok vzhľadom na postavenie predmetu v štruktúre študijného programu. Ďalšie percentuálne hodnoty sú zachytené v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Percentuálne vyjadrenie výsledkov v období rokov 2008/2009 [%]

ZS 2008/2009	A	B	C	D	E	FX	FN	počet študentov
ekonomický smer	41,38	10,34	10,34	10,34	10,34	6,90	10,34	29
ostatné smery	42,08	20,29	9,42	10,87	10,87	1,45	5,07	138
spolu	70	31	16	18	18	4	10	167

Mimoriadne vyvážené sú hodnoty pri známkach B, C, D a E pri ekonomicky orientovaných študentoch (10,34%). Relatívne vysoké je však percentuálne zastúpenie študentov, ktorí sa nedostavili na skúšky ani jedenkrát (10,34%). Za pozitívny jav môžeme hodnotiť skutočnosť, že študenti technologických odborov vnímali pozitívny priebeh uvedeného predmetu, akceptovali jeho potrebu a prevedenie a viac ako 60% študentov absolvovalo tento predmet s hodnotením A alebo B. Zaujímavým javom sú nízke hodnoty FX a FN v týchto smeroch, čo poukazuje na záujem ukončiť predmet v danom období a neprenášať ho do nasledujúceho obdobia.

4 ZÁVER

Uplatnenie absolventov vysokých škôl na trhu práce úzko nadväzuje na poznatky, schopnosti, znalosti a skúsenosti, ktoré po as štúdiu získajú. Premety, ich samotný výber a spôsoby osvojovania látky sú dimenzované študijnými programami a smermi, avšak kreditný systém nie je dostatočne flexibilný, aby umožnil študentom voľný výber a vlastnú profiláciu vo vybranej oblasti. Akreditované študijné odbory a programy poskytujú rôzne hraničné a medziodborové študijné programy, ktoré sú iasto nou náhradou, resp. možnosťou.

V zmysle aktuálnych požiadaviek trhu práce sa študenti orientujú na znalosti, ktoré sú akceptované na trhu, ktoré zvyšujú ich konkurenčnú schopnosť a úspešnosť pri výbere vhodného a zodpovedajúceho zamestnania. Uvedený príspevok konfrontuje na zvolenej vzorke absorpciu špecifických ekonomických poznatkov technickými a technologickými študentmi, úspešnosť a ochotu akceptovať potrebu ekonomického vzdelania na technických, resp. technologických pozíciách.

Výber a preferencie požadovaných znalostí závisia od plánovanej pozície, ktorú absolvent vyžadáva, možnosti zamestnania sa v danej pozícii a lokalite, finančného ohodnotenia, možnosti osobného rastu a kariérneho postupu, motivácie, osobnostnej charakteristiky, schopnosti a kvality vyučujúceho pedagóga, konštrukcie a výmery daného predmetu, spôsobu ukončenia predmetu, dostupnosti študijných materiálov, využiteľnosti v praxi a podobne.

Výsledky prieskumov požiadaviek kladených na absolventov vysokých škôl dokumentuje záujem o kvalitných a kvalifikovaných odborníkov, ktorí disponujú znalosťami nielen z oblasti technickej a technologickej ale aj ekonomickej. Potreba rozborov, analýz, hodnotení a reportov, schopnosti využívania informačných a komunikačných technológií, požiadaviek flexibility, adaptability a tímovej práce vytvárajú prostredie, ktoré si vyžaduje komplexne vzdelaného, kvalifikovaného a systematicky pripraveného absolventa. A to je výzva pre modernizáciu systému vzdelávania aj v našich podmienkach.

5 LITERATÚRA

- [1] ALEXY, J.: Progresívne trendy manažmentu v znalostnej ekonomike. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Moderné prístupy k manažmentu podniku, Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2007. ISBN 978-80-227-2750-1
- [2] BERGERON, B.: Essentials of Knowledge Management. John Wiley & Sons, New Jersey 2003, ISBN 0-471-28113-1
- [3] KAJANOVÁ, J.: Zodpovednosť v dimenzii kvalitných znalostí. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomické znalosti pro tržní praxi“, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci, str. 257-263, 2008. ISBN 978-80-87273-00-5
- [4] KELEMEN, J. a kolektív: Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Iura Edition, Bratislava 2007, ISBN 978-80-8078-149-1
- [5] LIPTÁK, F. – PAULEN, B.: K východiskám znalostného manažmentu. MANEKO (Manažment a ekonomika podniku), . 1, str.66 – 71, ISSN 1337-9488
- [6] MLÁDKOVÁ, L.: Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7
- [7] SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: IURA Edition, 2007, 301 s. ISBN 978-80-8078-133-0
- [8] TRUNEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy: 1/0553/08. Komisia VEGA . 13 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010

Autorka:

Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Tel.: +421 918 669 115

e-mail: jana.kajanova@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Jozef Vodák, PhD.

Doc. Ing. Anna Kocmanová, PhD.

VEDECKÉ LÁNKY

LIDSKÉ ZDROJE V CESTOVNÍM RUCHU

HUMAN RESOURCES IN TOURISM

Jozefína Simová - Jitka Srpová - Lenka P lpanová - Adéla Zemanová

Abstract:

The paper deals with human resources in the process of radical changes that initiate the needs for new views and approaches towards the traditional management. It discusses the impact of these changes on tourism pointing out the specificity and the process of services provided to customers. It is apparent that the quality of provided services depends on personnel, its skills, competences and professional approach that can be obtained by adequate education. The paper presents the findings of the research focused on the identification of the ideal employee in tourism and educational needs associated with the training.

Abstrakt:

lánek se zabývá problematikou lidských zdroj v procesu radikálních zm n, které vyvolávají pot ebu nových pohled a p ístup k doposud tradi nímu ízení firem. Poukazuje na dopad t chto zm n v oblasti cestovního ruchu s d razem na specifika a proces služeb, které jsou v cestovním ruchu poskytované zákazník m. Je z ejmé, že kvalita nabízených služeb úzce souvisí s lidmi, které dané služby zajiš ují, jejich schopnostmi, dovednostmi a profesionálním p ístupem. Celou adu pot ebných dovedností a znalostí lze získat odpovídajícím vzd láním. lánek prezentuje výsledky výzkumu, který byl zam en na zjišt ní profilu ideálního pracovníka cestovního ruchu a z toho plynoucích pot eb v oblasti vzd lávání.

Key words: *changes, emotional intelligence, relationships, tourism, communication, customer, trust*

Klí ová slova: *zm ny, emo ní inteligence, lidský potenciál, vztahy, cestovní ruch, zákazník, d v ra*

1 ÚVOD

Budoucí prosperita spole nosti je ím dál tím více závislá na našich schopnostech a vzd lání. Z toho vyplývá, že každý z nás bude muset své kompetence neustále rozvíjet a aktualizovat a vzd lávání považovat za nikdy nekon ící proces. Musíme se nau it být dobrými správci svého vlastního potenciálu, který je jádrem našeho bohatství, chceme-li se podílet na tvorb bohatství nového typu pro organizaci, pro kterou pracujeme. Chce-li si kterákoliv organizace udržet schopné zam stnance, pot ebuje vytý it zajímavý, inspirující cíl, který s nimi sdílí. V opa ném p ípad bude výsledkem ist administrativní vztah, kdy lov k pro ni pracuje jenom proto, aby si vyd lal peníze nebo si osvojil nové dovednosti, které bude pozd ji využívat n kde úpln jinde.

Již dnes v tšina bohatství je ve své podstat nehmotné povahy. Poznání stejného charakteru m že užívat mnoho lidí zárove a vytvá et z n j další bohatství a nekone ný et zec nového poznání. Základní dovedností, kterou dnes pot ebují strategové firem a dalších institucí, ale i aktivní ob ané, je schopnost odlišovat nám ty ur ené k tomu, aby se p i život udržely prvky zanikajícího systému druhé vlny od netradi ních nám t , které umož ují a usnad ují p echod k civilizaci t etí vlny tj. vzd lanostní spole nosti. [6] Úsp šné organizace pot ebují v d í osobnosti, které zvládnou zajistit decentralizaci moci a demokratizaci strategie

tím, že do procesu vynalézání budoucnosti zapojí pestrou škálu nejrozličnějších lidí jak z organizace tak i mimo ni. [3]

Současné vývojové trendy, které se projevují radikálními, všehybnými změnami, vyvolávají potřebu nových pohledů a přístupů k doposud tradičnímu zaměření oboru a specializací sledky, které to přináší. Článek poukazuje na dopad těchto změn v oblasti cestovního ruchu sledkem na specifika a proces služeb, které jsou v cestovním ruchu poskytovány zákazníkovi. Je zřejmé, že kvalita nabízených služeb úzce souvisí s lidmi, které dané služby zajišťují, jejich schopnostmi, profesionálním přístupem a jednáním se zákazníkem. Celou sadu potřebných dovedností a znalostí lze získat odpovídajícím vzděláním. Z toho důvodu jsou ve druhé části příspěvku prezentovány výsledky výzkumu, který byl zaměřen na zjištění profilu ideálního pracovníka cestovního ruchu a z toho plynoucích potřeb v oblasti vzdělávání.

2 SPECIFIKUM LIDSKÝCH ZDROJŮ V CESTOVNÍM RUCHU

Specifikum řízení lidských zdrojů v oboru cestovního ruchu je odvozeno od základního předpokladu jeho existence. Položily jsme si otázku, jaká je podstata nabídky, se kterou cestovní ruch přichází na trh. Z pohledu klienta nabízí různé formy uspokojení jeho potřeby relaxace a nabírání nových sil. Z pohledu ekonomického vytváří přidanou hodnotu tím, že se podílí na obnově jeho pracovní síly.

Zákazník očekává příjemné prožitky, ať v podobě prožitku krásy z přírodní scenérie, pohybu, umění a podobně, nebo z nového poznání a zkušenosti, například nových znalostí, nových kontaktů, jiné kultury, ale i ze sportovního vyžití. Adrenalinové aktivity znamenají pro řadu manažerů vyboření z pracovního napětí a stereotypu. Realizuje se tak potřeba odpoutání se od denních problémů a možnost plně se soustedit na konkrétní výkon a uvolnit přetíženou mysl. Využije-li klient kteroukoliv formu relaxace na obnovu svých sil, vždy je to na bázi emocí spojených s konkrétním prožitkem. Každá forma relaxace rozvíjí jeho zkušenost a je přínosná pro rozvoj sebevědomí a sebepoznání. V domění i bezdomě rozvíjí svoje schopnosti vnímat vlastní pocity a pracovat s nimi.

Cestovní ruch je obor, který především pracuje s emocemi svých klientů. T. Bradberry a J. Greavesová ve své publikaci Emoční inteligence v praxi uvádí, že na základě svých výzkumů zjistili, že člověk každou hodinu, po kterou je vzhůru, prožívá v průměru 27 emocí, což je více jak 456 za den, 3000 emocionálních reakcí každý týden a více jak 150 000 každý rok. Toto jsou průměrná čísla, jakého počtu a intenzity dosahují v době, kdy na pracovišti, v rodině nebo při jiných příležitostech se nenaplní naše očekávání, prožíváme konflikt, neúspěch nebo ztrátu. Emoce málokdy jsou sobě neutrální, v naprosté většině případů mají buď pozitivní nebo negativní dopad. Výše uvedená čísla dokreslují, jaký význam mají pro náš život, proto je velmi prospěšné uvědomovat si, za jakých okolností jaké emoce prožíváme a jak s nimi zacházíme. Schopnost zacházet se svými vlastními emocemi a usměrňovat i pocity druhých, se nazývá emoční inteligence. [1, str. 128]

Podle Golemanna a dalších psychologů specializujících se na rozvoj emoční inteligence, lze její strukturu kvality charakterizovat jako proces:

- **Sebevědomování** – cit pro vlastní emoce, reálné sebehodnocení, v domění vlastní hodnoty
- **Sebeovládání** – sebeřízení - schopnost zvládnutí emocí, odpovědnost za své chování a jiné, přizpůsobivost změnám, přizpůsobení se nápadům druhých, inovace
- **Motivace** – emoční tendence k rozvoji – ctížádost, loajalita, iniciativa, optimizmus, nadšení

- **Empatie** – odhad pocit druhých, stimulace osobního růstu druhých, orientace na zákazníka/partnera, respektování a využití rozdílnosti lidí, respektování principu výhry-výhra, cit pro zámyšlenky organizace
- **Obratnost ve společenských vztazích** – ovlivňování, komunikace, ochota ke změně, zvládání konfliktů, vytváření vztahů spolupráce, schopnost týmové práce, vlastní schopnosti. [4]

V poslední dekádě minulého století byla prováděna šetření pí in neúspěchu nových manažerů a bylo zjištěno, že z 82% jejich neúspěchu byla příčinou neschopnost vybudovat dobré vztahy s kolegy a podřízenými. [5, str. 29] Ze samotné strukturní charakteristiky struktury kvalit emoční inteligence je patrné, jak významnou roli hraje při dosahování vynikajících výsledků v pracovním procesu, zvláště v oboru cestovního ruchu. Souasní badatelé dospěli k závěru, že emoční inteligenci na rozdíl od ostatních struktur inteligence (například IQ, tj. mentální, kognitivní inteligence) je možné v domě trénovat a stále rozvíjet. Má-li obor cestovního ruchu možnost prospět klientovi i při rozvoji jeho osobnosti, potěbuje, aby především všichni jeho pracovníci sami emoční inteligenci v domě rozvíjeli. Vysoké skóre emoční inteligence by mohlo být jedním ze základních požadavků na schopnosti a dovednosti všech poskytovatelů těchto služeb.

Z výše popsaných poznatků vyplývá, že do procesu pečujících o rozvoj osobnosti je potřebné zařadit i péči o rozvoj emoční inteligence. Je to o to potřebnější, že do centra pozornosti každého osvědčeného vedení se dostává vytváření kultury vysoké důvry, která je nezbytná pro uvolnění lidského potenciálu, rozvíjení intelektuálního kapitálu, vtahování zákazníků do jeho tvorby a dosahování excelentních výsledků. [2]

3 KONCEPCE A METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkum byl zaměřen na vedoucí pracovníky firem působících v sektoru cestovního ruchu. Hlavním cílem výzkumu bylo identifikovat potřeby vzdělávání v oblasti služeb poskytovaných v cestovním ruchu. K dosažení tohoto cíle byl výzkum dekomponován na následující dílčí cíle:

- Zjistit stávající strukturu a úroveň vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti poskytování služeb a cestovního ruchu
- Identifikovat požadavky na vedoucí pracovníky z hlediska výkonu jejich funkce a potřeb rozvoje vzdělání
- Analyzovat potřeby řídicích pracovníků ve vztahu ke strategickému zaměření firmy s důrazem na zvyšování jejich konkurenceschopnosti a jednání se zákazníky
- Identifikovat oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků zjištěných slabých míst ve vedení firem a poskytování služeb na základě spokojenosti a názoru zákazníků.

Koncepce výzkumu vycházela ze stávajících trendů v oblasti řízení, které rozlišují požadavky a nároky kladené na pozici a funkci manažerů a leaderů. Zatímco role manažerů spoívá spíše v řízení materiálních, finančních nebo personálních toků a procesů, od leaderů se očekává vlastní role, která spoívá v hledání vizí, plánování a hledání cest k jejich realizování. To samozřejmě vytváří rozdílné nároky nejenom na schopnosti lidí, ale také na přístup k jejich vzdělávání.

Výzkum byl proveden v průběhu června a července 2009 formou osobních rozhovorů s pracovníky vybraných cestovních kanceláří a agentur. Jednalo se o vedoucí a řídicí

pracovníky, resp. majitelé vybraných firem. Do výzkumného šetření byly zahrnuty cestovní kanceláře a agentury různých zaměření a velikosti (dáno po tem zaměření a výši obrátu) nacházející se v Liberci a jeho okolí. Celkem bylo úsudkem vybráno více než 20 firem. Rozhovory byly provedeny v místě firmy po domluvě na základě předcházejícího telefonického kontaktu. Rozhovory byly tématicky strukturované a zaměřené na následující oblasti:

- Charakteristika firmy a respondenta (pracovní pozice, vzdělání, praxe)
- Profil ideálního pracovníka cestovního ruchu (delegát, průvodce, prodejce, manažér)
- Výběr zaměstnanců (požadavky na vzdělání, znalosti, schopnosti, dovednosti, vlastnosti)
- Jednání se zákazníkem (získávání, budování vztahů, spokojenost zákazníků)
- Marketingové aktivity (výzkumy, komunikace, marketingové řízení a plánování)
- Další vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o explorativní výzkum, odpovědi byly získávány pomocí volně kladených otevřených otázek. Cílem rozhovorů bylo na základě dosavadních zkušeností pracovníků cestovního ruchu zjistit potřeby a požadavky kladené na práci (dovednosti a schopnosti) zaměstnanců v oblasti cestovního ruchu, jež by mohli získat a rozvíjet dalším vzdáváním.

4 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Celkem byly rozhovory provedeny s 5 cestovními agenturami a s 15 cestovními kancelářemi převážně se sídlem v Liberci a okolí. Těto dotazované cestovní kanceláře a agentury se zaměřují na prodej vlastních zájezdů nebo provizní prodej zájezdů jiných cestovních kanceláří do destinací po celém světě. V ostatních případech se cestovní kanceláře a agentury specializují jen na určité destinace, nejčastěji na pobytové zájezdy v Itálii, Egypt, Tunisu, Chorvatsku, Itálii a poznávací zájezdy po zemích západní Evropy, USA a státech jižní Ameriky. Z hlediska tržeb tvoří nejvyšší část pro všechny cestovní kanceláře a agentury prodej zájezdů. Doplnkově (max. do 10% výše celkových tržeb) prodávají letenky, autobusové a vlakové jízdenky, vstupenky v rámci sítě Ticketpro a jedna CK rovněž zprostředkovává bankovní služby společnosti Western Union. Z dotazovaných cestovních kanceláří a agentur byly tři v tuzemsku (více jak 25 poboček po České republice a současně více jak 70 zaměstnanců), šest z nich bylo střední velikosti (se 3 – 7 pobočkami a současně se 7 – 30 zaměstnanci) a deset mimo ČR jenom jednu pobočku, ve které zpravidla pracovalo 1 - 6 lidí, jelikož provoz společnosti byl zajišťován samotnými majiteli.

Dotazování byli většinou majitelé daných cestovních kanceláří a agentur, kteří zastávali současně funkci v managementu společnosti; z jedné třetiny také vedoucí poboček (zejména u větších společností s více pobočkami). Polovina dotazovaných byla mladší 40 let. Třetina respondentů má vysokoškolské vzdělání, ostatní ukončili střední nebo vyšší odborné vzdělání s maturitou a případně absolvovali vyšší odborné vzdělání i kurzy zaměřené na cestovní ruch. Více jak 65 % respondentů bylo v cestovním ruchu deseti a víceletou praxí, téměř 90 % pracovalo v oboru cestovního ruchu déle jak 5 let. Většina dotazovaných uvádí pozitivní vztah a zálibu v cestování jako okolnost, která je vedle jejich práce v cestovním ruchu.

5 PROFIL IDEÁLNÍHO PRACOVNÍKA V CESTOVNÍM RUCHU

Respondenti byli dotazováni na profil ideálního pracovníka v cestovním ruchu, jaké by měl mít vzdělání, znalosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti a to pro pozice prodejce,

delegáta, pr vodce a vedoucího/manažera. Požadavky na jmenované pozice se áste n lišily, ale pro všechny funkce se všichni respondenti shodli na komunikativnosti jako schopnosti nutné pro práci v cestovním ruchu.

5.1 Požadavky na vzd lání a znalosti pracovník v cestovním ruchu

Dle výpov dí respondent by m l mít pracovník v cestovním ruchu minimáln st edoškové vzd lání s maturitou, p i emž manaže i a vedoucí pracovníci by m li mít spíše vysokou školu. Pro pr vodce oproti delegát m je nezbytný pr vodcovský kurz zakon ený zkouškami a rovn ž n kolik respondent uvedlo, že absolvent vysoké školy vykonává roli pr vodce lépe než absolvent st ední školy, jelikož má lepší p ehled, znalosti, má schopnost „vid t dál“. Víceletá praxe byla nej ast ji zd raz ována u pozic manažer , pro funkci prodejce jsou dle výsledk rozhovor d ležité rovn ž praktické znalosti, které požadují klienti (nap . prodejce musí um t detailn popsát cestu z Liberce do Prahy na letišť a to se lze nau it nejlépe tak, že si tím prodejce sám projde).

Co se tý e požadovaných znalostí, nej ast ji dotazovaní uvedli následující. Pro pracovníka v cestovním ruchu jsou d ležité znalosti geografie a zejména prodávaných destinací (poloha, doprava, kulturní a p írodní krásy, podnebí, ubytovací kapacity). ásto majitelé cestovních kancelá í a agentur vysílají své pracovníky na služební cesty do daných destinací, aby zam stnanci tyto znalosti získali p ímo na míst . Pro pr vodce je znalost teritoria a života v dané zemi nutnou podmínkou. Druhou nej ast ji jmenovanou znalostí je cizí jazyk. Všichni dotazovaní pracovníci jsou toho názoru, že je pot ebné znát alespo jeden sv tový jazyk. V tšina se však shoduje, že ím více jazyk pracovník zná, tím lépe. Zejména n kte í manaže i uvád jí, že p i jednání s obchodním partnerem v jeho rodném jazyce a ne v „neutrální“ angli tin lze dojednat výhodn ější podmínky. Pr vodce krom toho, že by m l hovo it jazykem zem , ve které provádí, by m l um t i perfektn ovládat eský jazyk. T etí nej ast ji požadovanou znalostí je práce s po íta em. Je požadována uživatelská znalost program Word, Excel, Outlook a práce s internetem. Jako další ne již tak ásto zmi ované byly základní znalosti z oblasti:

- oboru cestovního ruchu, techniky cestovního ruchu,
- historie,
- ekonomiky, ú etnictví, administrativy
- psychologie,
- práva,
- eského jazyka
- práce s mapami, jízdními ády, s katalogy.

Dále p ibližn t etina dotazovaných uvedla, že je d ležité mít všeobecný p ehled a sledovat aktuáln d ní v oboru. Spíše ale než vzd lání a znalosti považovala v tšina respondent za d ležit ější osobnost a charakter lov ka.

5.2 Požadavky na schopnosti a dovednosti pracovník v cestovním ruchu

Všichni dotazovaní považují za nejd ležit ější pro všechny pozice schopnost komunikace. Další d ležitou dovedností je schopnost navázat kontakt s lidmi, jednat a um t s nimi i diplomaticky vyjednávat. Podstatná je orientace na zákazníka a schopnost zjistit, co klient požaduje. Jednání se zákazníkem je z hlediska úsp chu firmy velmi d ležité. V tšina respondent uvedla, že spokojený zákazník je nejlepší reklamou. Je to z toho dvodu, že v n kterých cestovních kancelá ích a agenturách tvo í až 80% nových klient ťi, kte í do cestovní kancelá e nebo agentury p íšli na základ doporu ení od známých, jež s danou kancelá í nebo agenturou již zájezdy absolvovali. Udržování dobrých vztah a osobních

kontakt se stávajícími zákazníky i po skončení zájezdu se tak stává velmi důležitým aspektem k oslovování potenciálních nových klientů. Všichni respondenti taky shodně uvedli, že nejlepším způsobem k získání a udržení důvěry zákazníka je individuální přístup k zákazníkovi. Stále více se v praxi začíná uplatňovat diferencovaný vztah se zákazníkem, snaha nabídnout „program šitý na míru“ nejen konkrétnímu zákazníkovi, ale i více členů skupiny. Velká část respondentů rovněž zdůrazňuje schopnost rychle reagovat, řešit problémové situace a současně být odolný vůči stresu. Jako další požadavky byly uváděny organizační schopnosti a schopnost získat potřebné informace (zejména na internetu). Pro pracovníky byla navíc kolika respondenty uváděna jakási pedagogická dovednost, umožňující předávat informace dál a to poutavým a zajímavým způsobem, s čímž je spojen požadavek dobře se umět učit i písemně vyjadřovat. Delegáti by měli mít dle respondentů i praktický případ a měli by být aktivními lidmi. Od manažerů je kromě výše uvedeného požadována schopnost vést lidi, být kreativní, inovativní, pracovat na stále nabídkách zájezdů a zároveň vyhledávat nové možnosti, podporovat projekty a investice.

5.3 Požadavky na pracovníky cestovního ruchu z hlediska charakteru osobnosti a vlastností

Jak už bylo výše zmíněno, charakteru osobnosti je přisuzován větší význam než získaným znalostem. Dle výpovědí všech respondentů by měl být pracovník v cestovním ruchu empatický, musí se snažit vcítit do potřeb, pocitů klienta, musí se snažit mu pomoci a vyhovět mu. Na druhou stranu musí, zejména pracovníci, zůstat zdravě autoritativní a nevyhovovat každému přání, aby byl dodržen plánovaný průběh zájezdu. Druhou nejčastěji jmenovanou vlastností byla ochota se neustále učit něco nového, například v souvislosti se stále novými katalogy, destinacemi, podmínkami. Mezi dalšími vlastnostmi dotazovaní také uvádějí:

- příjemné a milé vystupování,
- flexibilitu,
- vlastní zájem o cestovní ruch, aktivní osobní nasazení,
- trpělivost,
- spolehlivost,
- zodpovědnost,
- v domě práce ve službách, tj. ochota být pro klienty „služebníkem“.

Jedním z dalších dotazovaných bylo navíc ještě zmíněno vlastnosti jako například důvěryhodnost (zejména při prodeji), skromnost, sebevědomé vystupování, samostatnost (zejména pro pracovníky a delegáty), loajálnost s cestovní kanceláří nebo agenturou, sebekritičnost a odpovědnost.

6 ZÁVĚR

Podle Gibsona „v jedenadvacátém století zvíťazí ti, kdo si budou schopni udržovat náskok před konkou, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořit nové pravidla konkurence a zpochybňovat status quo.“ [3, str. 27] To vše klade nároky na nový způsob myšlení, schopnosti a dovednosti pracovníků firem. Zvlášť významné jsou tyto požadavky v oblasti služeb a v oborech, kde bezprostředně dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Příkladem je obor cestovního ruchu, kde kvalita nabízených služeb je výsledkem úzkého sepnutí s klientem.

Výsledky provedeného výzkumu ukázaly, že individuální přístup k zákazníkovi se potvrdil pouze v ojedinělých případech, především v malých firmách. Naproti tomu ve velkých firmách byly popisovány naprosto standardní přezívající postupy při práci s klienty, které byly zaměřeny více na organizační a administrativní stránku nabízených služeb v etnickálního dodržování plánovaného průběhu zájezdu. To se promítlo i v požadavcích na profil vzdělání ideálního pracovníka cestovního ruchu. Na prvním místě firmy požadovaly znalosti geografie konkrétních destinací, znalost cizího jazyka a práce s počítačem. Všechny tyto uvedené požadavky se týkají především dovedností a schopností, patřících do odborných kompetencí, a nikoliv charakterových vlastností, které jsou nesmírně důležité při vytváření vztahů v rámci klientem. Tyto charakterové vlastnosti se objevily v požadavcích na personál, avšak tyto vlastnosti se neobjevily v požadavcích na vzdělání. Respondenti si zřejmě nebyli vědomi, že tyto vlastnosti lze získat a rozvíjet také vzděláním.

LITERATURA

- [1] BRADBERRY, T., GREAVESOVÁ, J. Emoční inteligence v praxi. Všechno co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře. Praha: Columbus, 2007, 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6.
- [2] COVEY, S. M. R. Dvůra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha: Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.
- [3] GIBSON, R. a kol. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 1998, 261 s. ISBN 80-85943-80-8.
- [4] GOLEMAN, D. Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru. Praha: Columbus, 2000, 366 s. ISBN 80-7249-017-6.
- [5] HARUNG, H. S. jr. Management nového tisíciletí. Nepřemožitelné vedení. Využití nekonečné síly v domě k vybudování organizace s vrcholovou výkonností. Praha: Ikar, 2004, 296 s. ISBN 80-249-0313-X.
- [6] TOFFLER, A., TOFFLER, H. Nová civilizace. Třetí vlna a její následky. Praha: Dokořán, 2001, 125 s. ISBN 80-86569-00-4.

Autorky:

Ing. Jozefína Simová, Ph.D.

Ing. Jitka Srpová

Ing. Lenka P lpánová

Ing. Adéla Zemanová

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Voron žská 13

460 01 Liberec 1

Tel. 00 420 485 352 412

E-mail: jozefina.simova@tul.cz, jitkaspova@gmail.com,

lenka.pulpanova@tul.cz, adela.zemanova@tul.cz

Recenzenti:

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

LÁNKY DO DISKUSIE

TRADI NÝ A SYSTEMICKÝ PRÍSTUP V KOU INGU

TRADITIONAL AND SYSTEMIC APPROACH IN
COACHING

Jana Fabianová - Jaroslava Janeková

Abstract:

The contribution deals with traditional and systemic coaching. Attention is focused on theoretic resources, similarity and differences between traditional and systemic approach in the coaching. Dialog is the basic tool of both approaches. The traditional coaching means long-time instruction, incitation to required results connected with regular supervision. There is hierarchic relation between a coach and his client. In the systemic coaching there is partnership. The systemic approach leans on autopoiesis theory, communication theory, constructivism theory and second- order cybernetics.

Abstrakt:

lánok sa zaoberá systemickým a tradi ným kou ovaním. Pozornosť je zameraná na teoretické východiská, podobnosti a rozdiely medzi tradi ným a systemickým prístupom v kou ingu. Základným nástrojom pri oboch prístupoch je rozhovor. Tradi ný kou ing znamená dlhodobé inštruovanie, podnecovanie kou ovaného k žiaducemu výkonu spojené s pravidelnou kontrolou. Vzťah medzi kou om a kou ovaným je hierarchický. Pri systemickom kou ingu je vzťah partnerský. Systemický prístup sa opiera o teóriu autopoiezy, teóriu komunikácie, teóriu konštruktivismu a kybernetiku II. rádu.

Key words: *traditional coaching, systemic coaching*

K ú ové slová: *tradi né kou ovanie, systemické kou ovanie*

1 ÚVOD

Kou ing je štýl vedenia ľudí, pri ktorom ide o špecifickú a dlhodobú starostlivosť o loveka, jeho rast v profesijnom a osobnom živote. Je založený na vzťahu medzi kou om a kou ovaným, vyznačujú sa vzájomnou dôverou, otvorenosťou a úprimnosťou. Filozofia kouingu vychádza z toho, že kouovaný lovek má potenciál na to, aby vec riešil bez pomoci. Využíva tzv. Pygmalionský efekt, to znamená, že ak druhého považujem za schopného, takým sa aj stane. Základnou metódou kouinga je kladenie otázok. Formou vhodne kladených kouovacích otázok umožňuje kouingu objavovať potenciál ukrytý v nich, motivuje ľudí, aby tento potenciál využívali.

V praxi rozlišujeme dva základné prístupy v kouingu a to tradičný prístup, nazývaný aj klasický alebo exekutívny, a vývojovo novší prístup - systemický. Obe prístupy majú rozličné teoretické východiská, v mnohom sú si podobné, ale vyznačujú sa i viacerými odlišnosťami.

2 TRADI NÝ PRÍSTUP V KOU INGU

Predstavite om tradi ného prístupu v kou ingu je John Whitmore¹ a Timothy Gallway². Whitmore vo svojej knihe *Kou ování* píše, že „kou ovanie uvo uje potenciál loveka a umož uje mu tak maximalizova jeho výkon. Kou ovanie skôr, než by nie omu u ilo, pomáha u i sa“, pri om cituje svojho priate a Gallweya.

Kou ovanie v tradi nom po atí znamená dlhodobejšie inštruovanie, vysvet ovanie a oznamovanie pripomienok a patrí k nemu aj pravidelná kontrola, o kou ovany robí. Ide o neustále podnecovanie a smerovanie kou ovaneho k žiaducemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pri om sa rešpektuje individualita kou ovaneho pracovníka. Cie om tradi ného kou ovania je dovies kou ovaneho k inému poh adu na vlastné správanie.

asto sa kou ovanie zamie a s pojmami tréning, poradenstvo, i mentorovanie.

Pri tréningu stojí metóda alebo zru nos v popredí a cie om je zvládnu trénovanú metódu. Pri kou ovaní je stredobodom záujmu lovek, techniky a riešenia vhodné pre toho loveka sa objavujú až po as procesu kou ovania.

Poradenstvo spo íva v tom, že poradca vie nie o, o klient nevie a núka riešenie. Kou vychádza z toho, že klient sám pozná, alebo dokáže rozvinú riešenie, ktoré je pre neho najlepšie. Úlohou kou a je by pomocníkom pri rozvíjaní riešenia klienta. Vyhýba sa ponúkaniu hotových riešení, ktoré síce fungovali inde, ale pre klienta môžu by úplne neužitné.

Kou ovanie neznamená mentorovanie. Mentor totiž odovzdáva klientovi svoje vlastné skúsenosti s cie om, aby mentorovaný dosiahol jeho úrove . Podstatou kou ovania nie je odovzdávanie vedomostí, zru ností a skúseností, ale podpora pri osobnom raste v dôsledku ktorého sa urých uje rast profesijný. Cie om je zvyšovanie kompetentnosti a spôsobilosti klienta zvláda všetky svoje životné roly.

Nejde tu ani o psychoterapiu. Psychoterapia pracuje s minulos ou a v nej nachádza prí iny problémov, kou ing je zameraný na budúcnos . Predošlá situácia slúži len na vyvíjanie budúceho riešenia.

Pod a Kláry Giertlovej môžeme najdôležitejšie atribúty tradi ného kou ovania zhrnú nasledovne [1]

- systematickos a dlhodobos , zároveň však dohodnutá asová obmedzenos ,
- zameranos na ciele v profesijnom a osobnom rozvoji,
- spolupráca kou a a kou ovaneho,
- rozhovor ako základný nástroj kou ovania.

Pri tradi nom skupinovom kou ovaní sa vychádza naj astejšie z konceptu klasickej skupinovej terapie a z postupov klasického sociálno - psychologického výcviku. Z h adiska vytvorenia bezpečia pre ú astníkov je žiaduce, aby takéto stretnutia viedol odborník s psychologickým, alebo iným príbuzným vzdelaním.

Profesionálne tradi né kou ovanie sa v manažérskej praxi osved uje ako ú innejší nástroj riadenia a rozvoja údí, než je riadenie pomocou inštrukcií alebo príkazov. asto mu ale chýba partnerský rozmer, ktorý používa systemický prístup v kou ovaní.

¹ Úspešný britský poradca a pedagóg, v sú asnosti pôsobiaci ako kou v poradenskej firme Performance Consultants, ktorú riadi.

² Tenisový odborník a vychovávate z Harvardu, zaoberajúci sa kou ováním športovcov.

3 SYSTEMICKÝ PRÍSTUP V KOU INGU

3.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SYSTEMICKÉHO PRÍSTUPU

Pojem „systemický“ je v slovenskej terminológii novotvarom a označuje všeobecný myšlienkový prístup, takzvané konštruktivistické porozumenie teórii systémov. Je ho potrebné rozlišovať od pojmov „systémový“ (majúci určitý systém) a „systematický“ (pravidelný, sústavný). Systemický prístup vychádza z viacerých filozofických a teoretických východísk ako je:

1. teória konštruktivismu,
2. teória sociálnych systémov a autopoiezy,
3. teória komunikácie,
4. kybernetika II. rádu.

Filozofia konštruktivismu je založená na viere, že vedecké opisy a výklady sa približujú, alebo by sa mohli približovať k objektívnej realite, ktorá existuje nezávisle od pozorovateľa. Systemici si uvedomujú, že to, čo každý z nás vníma ako objektívnu realitu je len zlomkom mnohorakosti (komplexity), aká ona v skutočnosti je. Aby sme ju pretvorili do zrozumiteľnej podoby, vytvárame si pre ňu zmysluplné vysvetlenia. Tým ju vlastne zredukujeme. Aby sme sa s ňou mohli nájsť, vytvárame si vlastné obrazy (konštrukty), ktoré majú pre nás logiku. Výsledný obraz je teda našim konštruktom, ktorý si vytvárame na základe svojich skúseností a vnútorných nastavení. Pre systemického kouča a to znamená, že dokáže udalosť okolo seba vnímať ako konštrukty, nepovažuje ich nevyhnutne za pravdu, za objektívnu realitu. Uvedomuje si, že svet a všetko v ňom je príliš zložitý na to, aby ho celý pochopil a pritom všetko v ňom má množstvo ďalších súvislostí. Obrazne to vyjadril Petr Parma³ tézou „mapa nie je územie“.

Teória sociálnych systémov a autopoiezy je založená na tom, že systém funguje tak, ako najlepšie vie - optimálne pre to, aby sa zachoval, reprodukoval sám seba. Zmena v systémoch sa vyvíja nepredvídateľne, lokálne neplánovito a často nezvratne z pôvodne zdanlivo stabilného systému do nových prekvapivých foriem. Autopoieza vyjadruje operacionálnu uzavretosť živých systémov, čo znamená, že systémy môžu nájsť len so svojimi vlastnými stavmi, nie s prvkami, ktoré sú mimo ich hraníc. Na druhej strane môžu veľmi dobre prijímať a spracovávať informácie z prostredia, ak sú pre ne podstatné a dokážu ich „rozrušiť“. Pre prácu kouča a to znamená, že sa v zmysle poznania „ak nemôže do hlavy druhého vstúpiť, nemôže tam ani nič meniť“, nebude snažiť objektívne opisovať a riadiť klientské systémy. Bude ale umožňovať dialógy, v ktorých sú opisované rôzne konštrukcie skutočnosti a tvorené alternatívne konštrukcie. Či sa v správaní klienta niečo zmení alebo nie, závisí len a len na ňom. Kouč môže iba podporiť zmeny, pre ktoré sa klient sám rozhodne.

Teória komunikácie vychádza z predpokladu, že nositeľom významu v komunikácii nie je slovo, ale kontext v akom bolo vyslovené. V komunikácii redukujeme slovami komplexitu, čím zjednodušujeme to, čo je zložitý. S iným kontextom je vyslovené slovo od „vysielajúceho“, ako je prijaté „prijímajúcim“. Keďže kontext je daný skúsenosťou a skúsenosť je neprenosná, každý na základe osobných zážitkov asociovať slovo iasto ne s iným kontextom. Naša komunikácia potom nutne obsahuje väčšie i menšie nedorozumenia. Systemický kouč si uvedomuje, že si nikdy nemôžeme navzájom úplne porozumieť, pretože nemáme prístup ku všetkým kontextom. Pripadá mu prirodzené, že si môžu navzájom nedokonalozrozumieť a dochádza medzi nimi ku komunikačným šumom.

³ eský pedagóg, psychológ a psychoterapeut, v súčasnosti sa zaoberajúci koučingom. Autor a priekopník systemického koučovania.

Kybernetika predstavuje vednú disciplínu zaoberajúcu sa pozorovaním, riadením a reguláciou systémov. Kybernetika II. rádu predstavuje uplat ovanie kybernetických princípov vo vz ahu ku kybernetike samotnej. V systemickom prístupe to potom znamená, že pozorovate je sú as ou pozorovaného. Svojou ú as ou na pozorovaní ovplyv uje pozorované a aj on je ovplyv ovaný tým, o pozoruje. Nemôže by nezávislý, ím odpadá akýkoľvek objektívny poh ad. V týchto súvislostiach hovoríme v systemickom prístupe o reflexii a sebareflexii. Reflexia a sebareflexia, iže premýš anie o tom, ako premýš ame, je jeho základom.

3.2 SYSTEMICKÉ KOU OVANIE

Pojem „systemické kou ovanie“ je v odbornej terminológii pomerne mladý a jeho autorom je eský profesionálny kou Petr Parma. Bol vytvorený v roku 1993 spojením termínov „systemický prístup“, a „kou ovanie“. Dnes je to vo svete už bežne používaný názov a štandardne uplat ovaná disciplína.

Systemické kou ovanie je osobitným druhom kou ovania vychádzajúcim zo systemického prístupu. Kone ným efektom je lepší výsledok dosiahnutý s vynaložením menšej námahy. Totiž systemické kou ovanie bude vždy sledova hlavný cie - dosahova dohodnuté ciele a zvyšova kompetentnos udí rozhodova o veciach o ktorých sú schopní rozhodnú sami.

Systemický kou sa najprv u í si rozširova myslenie. U í sa premýš a o svojom vlastnom myslení, u í sa reflektova , pre o a ako myslí. Ke sa to nau í u seba, môže to umož ova aj druhým. U í sa o sebe premýš a ako o kompetentnom plnohodnotnom systéme. Ke to vie, môže tak zaobchádza aj s druhými. Skúša najú innejšie spôsoby a postupy riešenia problémov a pokia sa nedarí, h adá zo širokého spektra ten postup, ktorý zaberie. Pod a princípú ako ho vyjadril Petr Parma „neopravuj, o nie je pokazené, nerob o nefunguje a rob viac to, o funguje.“

4 ROZDIELY MEDZI TRADI NÝM A SYSTEMICKÝM PRÍSTUPOM V KOU INGU

Tradi né kou ovanie

- Zaoberá sa prí inami problémov. V tom je jeho podstata.
- Kou identifikuje problémové oblasti, odha uje slabé stránky kou ovaného a vedie ho k ich odstra ovaniu, resp. pretváraniu.
- Kou rozhoduje o tom, o sa bude v kou ovaní dia . Nedirektívne kou ovaného vedie, ktorý vedome prijíma jeho vedenie.
- Kou sa snaží o objektivitu a nadh ad pri hodnotení partnerových schopností uskuto ni potrebné kroky k cie u.
- Kou venuje ve a energie preskúmvaniu sú asného stavu a používa ho ako meradlo pre hodnotenie správnosti stanovených cie ov.
- Kou kou uje kou ovaného. Ich vz ah sa považuje za hierarchický (kou je autorita). [1]

Systemické kou ovanie

- Neh adá prí iny problémov, zameriava sa na cie , iže želaný stav kedy problém už nie je.
- Systemický kou namiesto odha ovania problémových oblastí ponúka partnerovi pomoc pri precíznom formulovaní cie a, odha ovaní a posil ovaní jeho využite ných zdrojov.

- Kou pracuje na objednávke zadávate a a pomáha h ada prienik cie ov partnera s cie mi zadávate a.
- Systemický kou priebežne reflektuje, že jeho poh ad ako pozorovate a pozorovaného procesu je rovnako subjektívny ako poh ad partnera alebo zadávate a objednávky.
- Systemický kou sa zameriava na spoločné konštruovanie cie ového stavu. Dôvodom je, že rozprávanie o probléme problém konzervuje a nesmeruje k riešeniu. Minulé skúsenosti partnera využíva ako zdroje na ceste k cie u.
- Systemický kou nepovažuje partnera za objekt ale za subjekt kou ovania. Ponúka pomoc pri tvorbe riešenia, ktoré považuje partner za najlepšie.
- Vz ah medzi systemickým kou om a partnerom je založený na partnerstve dvoch rovnocenných udí, z ktorých má každý v procese inú úlohu. [1]

5 ZÁVER

Kou ing ako vysoko efektívny nástroj vedenia udí umož ňuje jednotlivcom aj pracovným tímom dosahova ciele i v prípadoch, kde iné prístupy nesta ia. Je však finan ne zna ne náro ný. Predstavuje vynikajúcu investíciu u perspektívnych jedincov ochotných meni svoje zmys ňanie, zvyšova svoje osobné kvality a zlepšova výsledky práce. asto to predstavuje opusti pohodlie zabehnutých ko ají a vyvinú námahu h ada nové netradi né riešenia. Pre pasívnych jedincov predstavuje kou ing zbyto ne drahú a neefektívnu investíciu.

6 LITERATÚRA

- [1] GIERTLOVÁ, K.: Manažova a kou ova systemicky? Áno., Banská Bystrica, Dali-BB, s.r.o., 2004, ISBN 80-89090-07-9
- [2] PARMA, P.: Um ní kou ovat, Praha, Alfa Publishing, s.r.o., 2006, ISBN 80-86851-34-6
- [3] SUCHÝ, J. NÁHLOVSKÝ, P.: Kou ování v manažérske praxi, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1692-3
- [4] WHITMORE, J.: Kou ování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, Praha, Management Press, 2005, ISBN 80-7261-101-1

Príspevok je sú as ou grantovej úlohy VEGA . 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

Autori:

Ing. Jana Fabianová, PhD.

Vysoká škola bezpe nostného manažérstva v Košiciach, Ústav ekonomickej a environmentálnej bezpe nosti

Kuku ínova 17, 040 01 Košice

Tel.: 055 728 17 11

e-mail: jana.fabianova@vsbm.sk

Ing. Jaroslava Janeková, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky

N mcovej 32, 042 00 Košice

Tel.: 055 602 32 39

e-mail: jaroslava.janekova@tuke.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Ing. Jana Naš áková, PhD.

LÁNKY DO DISKUSIE

ÚLOHA MANAŽÉRA LOGISTIKY

A ROLE OF THE MANAGER OF LOGISTICS

Martina Kuperová

Abstract:

A role of the manager of logistics is undergoing the permanent changes and development. While years ago the logistic units and logistic functions were dispersed throughout the whole company, nowadays they represent the logistic departments with highly-structured activities, a great budget and an up-to-date technological and information equipment. Similarly, a role of the manager of logistics differs substantially from that which was fulfilled by the manager of logistics 30 years ago, and probably it will differ also from the viewpoint of his position in the next 30 years.

Abstrakt:

Úloha manažérov logistiky sa neustále mení a vyvíja. Pred rokmi boli útvary logistiky a logistické funkcie rozptýlené po celom podniku, dnes predstavujú logistické oddelenia vysoko štruktúrované innošti s ve kým rozpo tom a s najmodernejším technologickým a informa ným vybavením. Podobne úloha manažérov logistiky je podstatne odlišná od tej úlohy, ktorú mali vedúci pracovníci logistiky pred 30 rokmi a bude sa pravdepodobne odlišova aj od postavenia, ktoré budú ma títo pracovníci za alších 30 rokov.

Key words: *manager of logistics, logistic education, quality, characteristics, communication and leadership abilities of managers of logistics, European Certification Board for Logistics*

K ú ové slová: *manažér logistiky, logistické vzdelanie, kvalita, vlastnosti, komunika né a vodcovské schopnosti logistických manažérov, európsky systém certifikácie logistických odborníkov*

Logistický manažment charakterizujeme ako riadiaci systém zodpovedajúci za riadenie, plánovanie a zabezpe ovanie logistických výkonov na strategickej a operatívnej úrovni. [1] Je to riadenie procesov pri vytváraní a praktickom uplat ovaní logistického systému podniku tak, aby hmotné, nehmotné, informa né a pe ažné toky boli plynulé, o najrýchlejšie a hospodárne.

Podnik ozna ujeme za logisticky riadený ak je v om uplat ovaný kooperatívny štýl riadenia plne podriadený uspokojovaniu potrieb zákazníkov, pri dlhodobej ziskovosti; innoš všetkých participujúcich útvarov v podniku je logisticky prepojená a zosúladená (integrovaná) s cie om dosiahnu synergický efekt logistiky. [2]

Manažér je predstavite podniku vo vz ahu k zamestnancom, vedie svojich podriadených, zabezpe uje interpersonálne vz ahy vo vnútri a aj mimo podniku, rieši problémy, rokuje, h adá kompromisy. Organizuje výrobu, produkty, procesy, rokuje s odborními, s personálom a monitoruje každodennú innoš tak, aby zabezpe il efektívny chod podniku.

Logistický manažér - manažér logistiky - modernejšie Supply Chain manažér - je vedúci, ktorý je zodpovedný logistické fungovanie organiza nej jednotky. Formuluje logistické ciele a stratégiu logistického systému ako celku a zais uje uskuto nenie týchto cie ov.

Do okruhu kompetencie manažéra pre logistiku (*Logistics Manager, Manager in Logistics*) môžu spadať otázky rozvoja obchodnej siete a obehu tovaru, ktoré rieši spolu s marketingovým manažérom pre ekonomiku, údržba, opravy a ďalšie inosti spojené s materiálo-technickou základou firmy. Pokiaľ má firma vlastnú ve koobchod a dopravu, je ú elné zaradiť tieto obehové procesy do okruhu kompetencie manažéra pre logistiku. [3]

Úloha manažéra logistiky v období prechodu manažmentu od „starého“ k „novému“ štýlu vychádza z najrozšírenejšieho po atia logistiky ako „premiestovate a správneho množstva správneho tovaru na správne miesto, v správny čas, v správnej kvalite a za správnu cenu“. Typický je názor, že asi 80% inosti logistického manažéra spoíva v riadení ľudí a 20% v analytických a plánovacích inostiach, pričom vecný obsah inosti je empiricky vymedzený nasledovnými pojmami a ich poradím: [4]

1. doprava, skladovanie, zásoby, systémy, riadenie ľudí, jednanie s klientmi,
2. zodpovednosť za každodenné operácie, spracovanie plánov a rozpočtov,
3. prevažne každodenné riadiace operácie (nie strategické riadenie),
4. služby zákazníkom za minimálnych nákladov, resp. maximálnych výnosov,
5. riadenie manažérov dopravy, skladov a pod.,
6. od surovín až po dodanie finálnych výrobkov konečným zákazníkom (spotrebiteľom).

Prechod od tradičného prístupu manažmentu k prístupu charakteristického pre Supply Chain Management a pohľad na „starý manažment“ a „nový manažment“ znázorňuje nasledujúca tabuľka 1.

Tabuľka 1: Prechod od tradičného prístupu manažmentu k prístupu charakteristického pre Supply Chain Management

TRADIČNÝ PRÍSTUP	PRÍSTUP SUPPLY CHAIN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vzájomná nezávislosť článkov ▪ ochrannárske postoje článkov ▪ neurčitosť dopytu ▪ nepružnosť, nereagovanie na zmeny ▪ vysoké náklady a nízka úroveň služieb ▪ jednotlivé transakcie ▪ fragmentizované vnútorné štruktúry ▪ hierarchický manažment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ každý článok je závislý na ďalšom ▪ články na seba nadväzujú, sú viac prehadné ▪ dopyt je jasnejší ▪ rýchla reakcia na zmeny ▪ vyššia úroveň služieb s nižšími nákladmi ▪ partnerstvo ▪ prepojené štruktúry rozsiahlych podnikov ▪ spolupracujúci manažment
„STARÝ MANAŽMENT“	„NOVÝ MANAŽMENT“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ovláda ▪ trvá na veciach ▪ odsudzuje ▪ hovorí ▪ pozerá sa na veci kúrou dierkou ▪ je direktívny a viac autokratický ▪ používa princíp push ▪ má mechanický pohľad na ľudí, ľudia sú zdrojom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dáva ľuďom vlastný priestor ▪ dáva možnosť skúšať ▪ neodsudzuje ▪ predáva ▪ má širší pohľad na vec ▪ podporuje a využíva prirodzenú autoritu ▪ používa princíp pull ▪ pozerá sa na ľudí ako na spolupracovníkov prinášajúcich informácie a zlepšenia

Prameň: PERNICA, P.: *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. 2. díl. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005, s. 979. ISBN 80-86031-59-4*

Manažment dodávateľského reťazca (*Supply Chain Management, SCM*) predstavuje integráciu inností cez zlepšovanie vzťahov v rámci dodávateľského reťazca s cieľom dosiahnuť trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu. Zahŕňa plánovanie a riadenie všetkých inností súvisiacich s vyhadzovaním a obstarávaním zdrojov, ich konverziou a všetkými innosťami logistického manažmentu. Významnou súčasťou je aj kooperácia a súinnosť s partnermi v distribučných kanáloch, ktorými môžu byť dodávatelia, distribútori, sprostredkovatelia, poskytovatelia niektorých logistických služieb a zákazníci.

Procesné manažovanie integrovaných logistických reťazcov sa zameriava na horizontálne väzby v organizácii, ktoré presahujú hranice tradične vertikálne usporiadaných funkčných útvarov. Prechod od funkčne orientovaného k procesnému manažovaniu je zásadnou zmenou odstraňujúcou nedostatky vyplývajúce z nadmiery špecializovaných funkčných miest, z uzavretosti odborných útvarov, z komunikačných bariér, z orientovania sa na konečné výsledky a odstraňovania ďalších nedostatkov. [5]

Typickými procesmi v podniku sú vývoj nových výrobkov, vybavovanie objednávok a spracovanie zákaziek, manažovanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Skutočné integrovanie v logistickom reťazci predpokladá integrovanie práve týchto kľúčových procesov s dodávateľmi a odberateľmi.

Zamestnávateľia vyžadujú od manažérov logistiky všeobecné manažérske, podnikateľské a personálne znalosti. Od absolventov vysokých škôl vyžadujú znalosti v organizovaní, logistickom riadení a tímovej práci. V logistickej podnikovej praxi nachádzajú absolventi vysokých škôl uplatnenie hlavne v priemysle a u poskytovateľov logistických služieb. V krajinách Európskej únie sa najčastejšie vyskytujú nasledovné logistické manažérske funkcie: *operations (chain) manager, warehouse manager, general (country) manager, distribution manager, logistics manager, project manager, business development manager, contract manager, transport manager, distribution centre manager, production planner, logistics controller*.

Základným predpokladom pre výkon funkcie manažér logistiky je znalosť cudzích jazykov (aktívna znalosť aspoň jedného svetového jazyka, príp. dvoch svetových jazykov vrátane angličtiny), vzdelanie, prax v odbore a požiadavá gramotnosť. Najdôležitejšou súčasťou logistických oddelení nie je len kvalitný logistický software, ale hlavne pracovníci, ktorí vedú s týmto softwarom pracovať. Ak majú byť uchádzači o logistické manažérske funkcie úspešní, mali by mať komunikačné a vodcovské schopnosti.

Na zahraničných vysokých školách ekonomického, obchodného a technicko-ekonomického zamerania je venovaná aktívnej a pasívnej výučbe logistiky značná pozornosť. Zahraničné pramene uvádzajú, že v niektorých odboroch štúdiá je im venovaná viac ako jedna tretina objemu učebnej látky. Vzdelávacia sústava na prípravu odborníkov pre oblasť komplexne chápaných prepravných, manipulačných, skladovacích a baliacich procesov (logistiky) mala by pripraviť: [6]

- inžinierov - technikov schopných rozvíjať a konštruovať a technologicky systémovo riešiť zvládnutie procesov manipulácie, skladovacích a baliacich procesov (logistické techniky),
- inžinierov - ekonómov, manažérov, ktorí budú vedieť vytvárať základnú stratégiu, metódy, ako aj organizačné ekonomické nástroje zvyšovania efektívnosti logistických procesov.

Je to súčasť výchovy vysokoškolských vzdelaných, vedúcich pracovníkov - manažérov pre oblasť riadenia obehu (zásobovania, odbytu, distribúcie), ktorá by zahŕňovala získavanie znalosti z okruhu tak riadenia v organizácii vlastných odbytových, zásobovacích

a obchodných procesov, tovaroznalectva, práva, informatiky at ., ako i metód postupov projektovania organizácie a riadenia logistických systémov.

Logistické vzdelanie je možné získať aj na komerčnom základe prostredníctvom komerčných poskytovateľov vzdelávania. V ich ponuke sú krátkodobé kurzy rôznej odbornej úrovne; systematické, kontinuálne vzdelávacie programy postgraduálneho typu. Absolventi takýchto programov získavajú diplom.

Tretím spôsobom získavania logistických znalostí a skúseností sú podnikové školenia a výcviky. Organizujú sa s konkrétnym cieľom pre určené skupiny pracovníkov. Tomu zodpovedajú aj zvolené metódy ako sú prednášky, diskusie, študijné materiály (i už v tlačenej alebo elektronickej podobe), video, manažérske hry, prípadové štúdie, workshopy a pod. Pri interných podnikových školeniach a výcvikoch v logistike ale často chýba výmena skúsenosti, názorov a inšpirácii potrebných k tímovému, kooperatívnemu riešeniu systémových problémov a preto by takéto školenia jednorazové, ale mali by byť systematické, dlhodobé a mali by rešpektovať medzipodnikový charakter logistiky.

V krajinách Európskej únie je pozornosť venovaná dobrovoľnému individuálnemu priebežnému odbornému rozvoju logistov (*Continuing Professional Development, CPD*). Ide o dobrovoľné, individuálne programy členov logistických asociácií. Zámerom je, aby si jednotlivci sami pre svoju osobu určili rozvojové potreby a spôsob, akým vytýčený rozvoj dosiahne a tým prevzal zodpovednosť za vlastný osobný a odborný rozvoj.

Na trhu práce dochádza k zmene dopytu po jednotlivých profesiách. Zároveň v posledných 90-tych rokoch bol záujem predovšetkým o uchádzačov zameraných obchodne. Potom sa záujem presunul na marketingových pracovníkov, neskôr bol záujem predovšetkým o ľudí z finančnej oblasti. V druhej polovici 90-tych rokov vzrástol záujem o kvalifikovaných odborníkov - personalistov. V súčasnosti je záujem hlavne o odborníkov z oblasti informačných technológií, internetu a logistiky - teda oblastí, ktoré sa rozvíjajú najrýchlejšie a preto vyvolávajú neustály tlak na permanentné vzdelávanie a hlavne prispôsobivosť.

Základným predpokladom úspešnej organizácie sú manažéri logistiky. Produktívnych a efektívnych pracovníkov je potrebné efektívne viesť. Úspešní logistickí manažéri by mali mať určité kvality i vlastnosti: [7]

- osobná integrita a uvedomenie obchodnej etiky,
- schopnosť motivovať,
- plánovacie schopnosti,
- organizačné schopnosti,
- manažérske riadenie,
- efektívna ústna komunikácia,
- sebamotivácia,
- kontrolné schopnosti,
- schopnosť riešiť problémy,
- sebadôvera.

Úspešné podniky sú tie, ktoré dokážu vytvoriť optimálnu kombináciu organizačnej štruktúry, plánovacieho procesu, pracovníkov a riadiaceho štýlu.

Pre úlohu manažéra distribúcie je charakteristická prevaha každodenných operatívnych povinností:

- riadi distribúciu, jedná s dodávateľmi, odberateľmi a podriadenými,
- riadi rozmiestňovanie ľudí, zariadení a rozpočty pre sklady a dopravu,
- plánuje a implementuje budúce stratégie,
- nesie všetku zodpovednosť za tovar, sklady, distribúciu a služby zákazníkom.

Projektový manažér:

- analyzuje dáta, vytvára varianty, navrhuje riešenia,
- plánuje výstupy, design, implementáciu a uskutočnenie existujúcich a budúcich operácií,
- projektuje integrované logistické rešazce a operačnú podporu,
- plánuje a vyhodnocuje projekty skladovania a dopravy.

Európska logistická asociácia vytvorila medzinárodne uznávaný európsky systém certifikácie logistických odborníkov (*European Certification Board for Logistics*).

Rozvrstveniu logistických manažérskych funkcií odpovedajú aj požiadavky, ktoré pod toto certifikačné programy zahrávajú (okrem zodpovedajúcej dŕžky praxe):

- úroveň „Junior Level“ (*Logistics Systems/Operations*) - základná orientáciu v logistike, znalosti v príslušnej oblasti (skladovania, dopravy, riadenia zásob, materiálových tokov),
- úroveň „Senior Level“ (*Logistics Processes*) - znalosti a skúsenosti v riadení zdrojov, riadení ľudí a logistickom riadení, technické znalosti riadenia v príslušnej oblasti,
- úroveň „Master Level“ (*Logistics Strategy*) - znalosti a skúsenosti v identifikovaní logistických potrieb, navrhovaní logistických stratégií a plánov, obstarávaní zdrojov a podpore implementácie, hodnotenie efektívnosti logistických výkonov, podpore logistického rozvoja a praxe, zbehlosť v logistických súvislostiach podnikania a logistickej stratégii, v otázkach výrobkov, obstarávania výroby, zásob, distribúcie, integrovaných tokov, informácií, uskutočnení logistických stratégií a v manažérskych technikách. Technická spôsobilosť sa predpokladá rovnaká ako pri úrovni „Senior Level“.

Pri realizácii a rozvoji úspešného podniku zohráva rozhodujúcu úlohu zodpovednosť, manažérska profesionalita, kvalifikácia a vytvorenie priaznivých podmienok kolektívnej spolupráce všetkých sociálnych partnerov v rámci firmy. Manažér logistiky by mal mať základné znalosti aj z oblastí plánovania, organizácie, kontroly a informatiky. V súčasnej praxi v inostiach manažérov logistiky prevažuje riadenie ľudí, resp. operatíva, nad analytickými a plánovacími inosťami. Manažéri by mali profesionálne poznať firemnú aj podnikateľskú problematiku, mali by byť zainteresovaní na dlhodobej prosperite ním riadenej organizácie. Jedným z potrebných predpokladov sú pritom znalosť a schopnosť aplikovať poznatky moderného manažmentu. Všeobecne sa od manažérov logistiky očakáva, popri logistickom vzdelaní, flexibilné, tvorivé, konštruktívne a analytické myslenie, schopnosť organizovať, motivovať a viesť tím pracovníkov, vytvárať vízie, plánovať, logisticky riadiť a samozrejme dôležitá je aj znalosť komunikačná.

Záverom možno konštatovať, že v priebehu 90-tych rokov 20. storočia vzrástol záujem podnikov v krajinách Európskej únie o projektový manažment, čo svedčí o rastúcom význame strategického riadenia logistických systémov a rešazcov. Zvyšuje sa frekvencia požiadaviek na schopnosť manažérov rozvíjať podnikateľské aktivity a iniciovať zmeny na paneurópskych základoch. S tým súvisia rastúce požiadavky na komunikačné schopnosti a jazykovú výbavu manažérov, keďže si podniky kladú podmienku pre manažérov, aby ovládali aspoň dva svetové jazyky vrátane angličtiny. Ďalším predpokladom sú permanentné vzdelávanie, prax v odbore, prispôsobivosť a požiťatová gramotnosť hlavne z oblasti rýchlo sa rozvíjajúcich informačných technológií. K umeniu vedúcich pracovníkov patrí aj získanie, udržanie si a zaistenie priebežného kvalifikačného rozvoja pre najlepších pracovníkov. Aktuálne sa stávajú aj myšlienky celoživotného vzdelávania, riadenie profesijného a kvalifikačného rozvoja, obsadzovanie uvoľnených funkcií z vlastných zamestnancov.

Zároveň rastú nároky zamestnávateľov na úroveň vzdelávania logistických manažérov. Podniky hľadajú záujemcov s vysokoškolským ekonomickým vzdelaním a so špecializáciou na riadenie logistických reťazí, prípadne sa pozornosť sústreďuje aj na absolventov postgraduálneho štúdia a odborných školení.

LITERATÚRA

- [1] ŠÍBL, D. a kol.: Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint v.f.a., 2002, s. 451. ISBN 80-89085-04-0
- [2] http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=479&Itemid=6
- [3] WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, s. 67. ISBN 80-0569-9
- [4] PERNICA, P.: Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. 2. díl. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005, s. 979. ISBN 80-86031-59-4
- [5] CIBUŠKA, V.: Aktívne manažovanie zefektívovania logistických systémov. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. ISBN 978-227-2980-2
- [6] VIESTOVÁ, K. - ŠTOFILOVÁ, J.: Distribučné systémy a logistika. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s. 189. ISBN 80-225-2163-9
- [7] LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. M.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000, s. 455. ISBN 80-7226-221-1
- [8] KACHAÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5
- [9] BELOHLÁVEK, F.: Jak vést a motivovat lidi. Brno: CP Books, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- [10] BOTEK M.: Profil ideálneho uchádzača. In: Logistika 12/2000, ročník VI, str. 42. ISSN 1211-0957

Predložený príspevok bol spracovaný v rámci vedecko-výskumnej grantovej úlohy VEGA č. 1/0553/08

„Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.“

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010

Autor:

Ing. Martina Kuperová

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava

Slovenská republika

tel.: 0918 669 116

e-mail: martina.kuperova@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Rudolf Rybanský, CSc.

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

LÁNKY DO DISKUSIE

AKO MOTIVOVA V OBDOBÍ KRÍZY?

HOW TO MOTIVATE AT THE TIME OF CRISIS?

Pavol Olejník

Abstract:

The economic crisis has a great influence not only on the economy and individual companies but also on employees. In the motivation process of employees during the crisis mainly their basic requirements should be considered. The employees working in companies, the economic situation of which is not favourable, reevaluate their needs due to the fact that in the present period the security of their employment is not guaranteed. Therefore the managers in companies should suitably adjust the motivation programmes for employees leading to their better stimulation and also to the avoidance of their misusing the present situation.

Abstrakt:

Hospodárska kríza má vplyv nielen na hospodárstvo a jednotlivé podniky, ale aj na samotných zamestnancov. V procese motivácie zamestnancov v období krízy, by mali byť zohľadnené najmä základné potreby zamestnancov. Zamestnanci pracujúci v podnikoch, ktorých situácia nie je ekonomicky najlepšia, najmä v súčasnom období, keď nemajú istotu v zamestnaní prehodnocujú svoje životné potreby. Preto je na manažéroch v podnikoch, aby vhodným spôsobom upravili motivačné programy pre zamestnancov, aby dokázali správne motivovať a stimulovať zamestnancov a samozrejme aby nezneužívali vzniknutú situáciu.

Key words: *motivation, motivation theory, economic crisis,*

K ú ové slová: *motivácia, motivačná teória, hospodárska kríza*

1 ÚVOD

Psychológovia sa už mnoho rokov snažia zdefinovať a zaradiť initele, ktoré motivujú ľudí. Potreba motivácie sa začala objavovať najmä po 2. svetovej vojne, keď sa krajiny zničenej vojnou snažili obnoviť svoje hospodárstvo a naštartovať vyčerpanú ekonomiku. V priebehu 50-tych a 60-tych rokov sa motivácia stala objektom záujmu rôznych výskumov o medziľudských vzťahoch a o motivácii bolo napísaných množstvo odborných článkov. Samozrejme, že výskum v oblasti motivácie pokračuje aj v súčasnosti, lebo životné podmienky sa neustále menia. Manažéri v podnikateľských subjektoch si uvedomujú, že ich podriadení nie sú iba „kolónky v organizačnej štruktúre pracoviska“ a vhodnou motiváciou sa snažia zvýšiť nielen produkciu, ale aj chuť zamestnancov do práce.

2 MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÁ TEÓRIE

Motiváciu vo všeobecnosti možno chápať ako skupinu vnútorných pohnútok, cieľov, postojov a vzťahov človeka k situáciám, ktoré prežíva. Motiváciu možno chápať ako psychologický proces, ktorý ovplyvňuje správanie človeka a bezprostredne súvisí aj

s výkonom, pretože motivácia je jedným z vnútorných inite ov. Motiváciu možno tiež chápa aj ako [1]:

- zvnútra aktivované správanie, ktoré sa vykonáva spontánne, nenútené, tzn. že je to prototyp sebadeterminujúcej innosti,
- ako zvonka aktivované správanie, ktoré je spontánne, je vyvolané nejakým vonkajším inite om.

Motiva né teórie vzh adom na ich zameranie možno rozdeli do troch skupín [2]:

- teórie zamerané na poznanie motiva ných prí in,
- teórie zamerané na priebeh motiva ného procesu,
- teórie zamerané na špeciálne ú ely.

V tomto lenení medzi jednotlivými skupinami motiva ných teórií nie sú pevne stanovené hranice. Jednotlivé skupiny z uvedeného lenenia môžu ma niektoré poznatky a prístupy spoločné.

2.1 TEÓRIE ZAMERANÉ NA POZNANIE MOTIVA NÝCH PRÍ IN

Skupina teórií zameraných na poznanie motiva ných prí in, je zameraná na skúmanie inite ov, ktoré zamestnancov dokážu naštartova , nasmerova a podpori ich správanie. Táto skupina teórií je zameraná na zistenie potrieb zamestnancov. Rozdiel medzi jednotlivými teóriami je v po te jednotlivých potrieb a medzi ich typmi. Medzi teórie potrieb patria[3]:

- Maslowova teória hierarchie potrieb,
- Alderferova ERG teória,
- Herzbergerova dvojfaktorová teória,
- McClellandova teória potreby úspechu.

Maslowova teória hierarchie potrieb

Maslowova teória hierarchie potrieb je považovaná v tejto skupine potrieb za najznámejšiu. A. Maslow bol presved ený o tom, že ak chce niekto porozumie motivácii v práci mal by sa v prvom rade zamera na všeobecné porozumenie motivácie. A. Maslow vychádzal z toho, že motivácia vzniká z potrieb , t.j., že každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb. Maslowova teória je založená na dvoch predpokladoch[3]:

- 1) Každá potreba loveka závisí od toho, o lovek už má. Len neuspokojené potreby ovplyv ujú jeho správanie. Uspokojená potreba už správanie loveka neovplyv uje.
- 2) Potreby loveka sú usporiadané hierarchicky pod a dôležitosti. Ke sa uspokojí potreba nižšej úrovne, nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje loveka.

Teória vychádza z najzákladnejších udských potrieb, pri om potreby usporadúva hierarchicky pod a postupnosti nasledovne[2]:

- biologické potreby (fyziologické) – súvisia s porušením vnútornej rovnováhy organizmu. Uspokojovanie týchto potrieb ovplyv ujú spoločné požiadavky na správanie udí. Patria medzi potreba potravy, tekutín, kyslíku, odpo inku spánku a pod,
- potreby existen nej istoty a bezpe nosti – vznikajú v situácii straty životnej istoty alebo ohrozenia loveka. Medzi ne možno zaradi potrebu zaru eného pracovného uplatnenia, záruky dôchodkového poistenia , sociálneho poistenia, bezpe nosti pri práci at .,
- potreba spolupatri nosti a lásky – vzniká pri potrebe loveka zaradi sa do určitej skupiny, by niekým pozitívne vnímaný, prijímaný a milovaný. Zaru ujú sa sem potreby spoločenského styku a spoločenského uplatnenia.

- potreby uznania, úcty a uspokojenia z práce – táto skupina potrieb je zameraná na snahu loveka by obdivovaný, uznávaný, dosiahu prestíž a dosiahu úspech. Medzi potreby patriace do tejto skupiny sa zara ujú potreba úcty loveka vo i sebe samému, spoločenského postavenia, uznania osobných kvalít spolupracovníkmi, ocenenie výsledkov práce at .,
- potreby osobného rozvoja (seberealizácie) – pomocou týchto potrieb sa pracovníci snažia dosiahu celkové osobné uspokojenie, presadi svoje zámery, záujmy a osobné vlastnosti. Sem sa zara ujú potreby estetické, poznávacie, potreby naplnenia životného poslania a potreby splynutia práce osobných záujmov.

Uvedené potreby sú usporiadané do Maslowovej pyramídy potrieb. K jednotlivým úrovniam potrieb možno dosadi ekvivalent vz ahujúci sa na pracovnú motiváciu. Ekvivalenciu medzi Maslowovou hierarchiou potrieb a pracovnou motiváciou (gradácia potrieb postupuje zdola nahor) možno schematicky znázorni v tabu ke 1. [4]

Tabu ka 1: Gradácia potrieb [4]

Potreby seberealizácie	Pracovná seberealizácia
Potreby úcty	Tituly, statusové symboly
Potreby prijatia a pridruzenia sa	Prijatie pracovnou skupinou
Potreby bezpečia	Sociálne zabezpečenie
Fyziologické potreby	Plat

Motiva né teórie uvedené v tejto skupine sa vyzna ujú určitou podobnosťou, ktorá spo íva v orientácii týchto teórií na vplyv ľudských potrieb, na postoje a na správanie sa udi. Aj ke teórie patria do jednej skupiny, rozdiel medzi nimi je hlavne v po te a jednotlivými druhmi potrieb, ale aj medzi vz ahmi medzi potrebami. Hlavný rozdiel týmito teóriami je, že Maslowova hierarchia potrieb je statická, McClellandova teória kladie dôraz na získanie sociálnych potrieb, Alderferova teória poukazuje na pružný hodnotiaci prístup troch druhov potrieb a v Herzbergerovej teórii sú rozpracované vnútorné a vonkajšie pracovné faktory.[5]

2.2 TEÓRIE ZAMERANÉ NA PRIEBEH MOTIVA NÉHO PROCESU

V tejto skupine teórií je pozornosť venovaná vysvetleniu a popísaniu procesov, ktorými je správanie udi motivované. Z teórií zameraných na priebeh motiva ného procesu medzi hlavné patria[2]:

- Vroomova teória o akávaní,
- Porterov a Lawlerov rozšírený model teórie o akávaní,
- Adamsova teória spravodlivej odmeny,
- Skinnerova teória zosilnených vnemov.

Teórie zamerané na priebeh motiva ného procesu sledujú akým spôsobom je správanie udi vyvolávané, usmer ované, ako sa udržia a ím sa kon í. Tieto teórie majú za úlohu pomôc predpoveda spôsob ako udia uspokoja svoje potreby zároveň popisujú vo bu medzi alternatívami správania. V porovnaní s predchádzajúcimi teóriami majú menšiu aplika nú frekvenciu.[1]

2.3 TEÓRIE ZAMERANÉ NA ŠPECIÁLNE Ú ELY

Táto skupina motiva ných teórií má prínos najmä v aplika nom vyžití v manažérskej praxi. V tejto skupine metód je k dvom predchádzajúcim skupinám motiva ných teórií priradených niekoľko špecifických prístupov, medzi ktoré možno zaradi [6]:

- participácia zamestnancov na rozhodovaní,
- sebamotivácia manažérov,

- stimulácia k tímovej práci,
- stimulácia k tvorivosti a iniciatíve.

3 ZÁVERY

Malo by by samozrejmosou, že manažéri v jednotlivých podnikoch ovládajú rôzne druhy motivačných teórií a techník, pomocou ktorých by mali zamestnancov motivovať k vytvoreniu pocitu spolupatričnosti a spoluzodpovednosti za dosiahnutie stanovených cieľov v podniku. Avšak v súčasnosti, keď vo svete zúri hospodárska a finančná kríza je dosť problematické motivovať zamestnancov a nielen ich, ale aj obyčajných ľudí. Nie je potrebné zaoberať sa zahraničím, pretože dopad krízy pociťuje aj Slovenská republika, dá sa povedať na vlastnej koži. V tejto náročnej životnej etape Slovenska je ťažké hovoriť o motivačných programoch, keď mnoho zamestnancov nemá istotu zamestnania. Nie je potrebné vymenúvať podniky, ktoré ukončili vplyvom krízy svoju existenciu. Ako všetci vieme, na Slovensku existujú regióny, kde je miera nezamestnanosti veľmi vysoká. Možno konštatovať, že manažéri nemajú v súčasnej dobe problémy s motiváciou zamestnancov, pretože zamestnanci najmä v regiónoch s vysokou mierou nezamestnanosti nechcú prísť o svoju prácu a tak plnia pracovné úlohy bez väčších očakávaní na špeciálne prémie alebo odmeny. Nehovoriac o tom, že v niektorých podnikoch došlo k zhoršeniu vzťahov medzi riadiacimi pracovníkmi a im podriadenými zamestnancami, keď v niektorých prípadoch dokonca dochádza k zneužívaniu vzniknutej situácie a zastrasovaniu zamestnancov. V mnohých podnikoch sa vplyvom krízy motivačné programy redukovali, v niektorých podnikoch dokonca došlo k plošnému zníženiu miezd, avšak v porovnaní s podnikmi, ktoré vplyvom krízy zanikli možno hovoriť o šťastných podnikoch, ktoré krízu prežili. V období krízy dochádza pri porovnaní skutočného života s jednotlivými motivačnými teóriami k výsledku, že ľudia a zamestnanci sa snažia prežiť a splniť si svoje základné životné potreby a istoty a prehodnocujú svoje životné potreby.

LITERATÚRA

- [1] M. KVA, M.: Motivácia pracovníkov-jeden z faktorov úspešnosti systému manažérstva kvality. In: *Zborník vedeckých príspevkov z konferencie „Obchod, jakosť a finance v podnikoch - determinanty konkurenceschopnosti V.“*, Praha, 2007,
- [2] AMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORÁK, F.: *Manažérstvo podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2000, 169 s. ISBN 80-227-1365-1,
- [3] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: IURA Edition, 2007, 301 s. ISBN 978-80-8078-133-0,
- [4] MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005, 382 s. ISBN 80-89085-17-2,
- [5] GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Plano, Business Publications, Inc., 1988
- [6] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, L.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: PROSPEKTRUM, 1994, ISBN 80-7175-010-7

Predložený príspevok bol spracovaný ako výstup v rámci výskumnej úlohy: 1/0553/08. Komisia VEGA . 16 pre ekonomické a právne vedy.

Názov projektu: Ekonomické a manažérske aspekty riadenia ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch v nadväznosti na profil absolventov bakalárskeho a inžinierskeho štúdia s technickým a technicko-ekonomickým zameraním.

Vedúci projektu: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Doba riešenia projektu: od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010

Autor:

Ing. Pavol Olejník

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Tel.: +421918669139

e-mail: pavol.olejnik@stuba.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Doc. Ing. Jozef Vodák, PhD.

RECENZIA

Dostál, V. – Loubal, J. – Bartes, F. „HODNOTOVÉ INŽENÝRSTVÍ“ (CESTA K DOSAŽENÍ KOMER N ÚSP ŠNÉHO VÝROBKU)

Key Publishing, Ostrava-P ívoz 2009, ISBN 978-80-7418-003-3, (375 strán)

Ide o dielo, ktoré poskytuje poznatky o *hodnotovom inžinierstve*, viažuce sa s inováciami, ktoré majú ve ký význam v každej oblasti života, a to nielen podnikate ského.

Recenzovaná kniha dáva odpove na otázku „*Aká je cesta k dosiahnutiu komer ného úspechu výrobu ?*“. Je to zaujímavé pre ziskovo orientované podnikate ské firmy ako aj pre inštitúcie s neziskovým zameraním. Autori vysvetlili náležitosti hodnotového inžinierstva vo vz ahu s konkuren nou stratégiou a stratégiou prípravy produktu ako aj metodické prvky hodnotového inžinierstva s previazanos ou na techniky tvorivého riešenia problémov a inovácií. Výklad spracovali do 7. kapitol, s praktickými príkladmi z aplikácií najmä v strojárskvej výrobe, ako aj s odporú aniami postupov pri praktickom využití prezentovaných poznatkov a skúseností.

Autori predkladajú pred itate a sériu poznatkov o tom, ako zvláda tvorivým spôsobom, možno bez nadsádzky poveda – manažérske, podnikate ské, inštitucionálne, a pod. problémy., Týka sa to nielen procesu tvorby výrobkov, pretože preh ady obsiahnuté v knihe majú podstatne širší rádius využitia, o znamená všeobecne platnú praktickú aplikáciu.

Cenným je, že autori, ktorí „vyrástli“ v metodológii hodnotovej analýzy, jej rozšírenia na hodnotové inžinierstvo a jeho prepojenia na procesy inova né, po as výskumov problematiky sú asne sa zaoberali praktickými aplikáciami v eských, tak aj slovenských najmä strojárskych podnikoch. V prezentovanej knihe o tom predkladajú presved ivé dôkazy opisom riešenia praktických problémov s metodológiou, ktorú v knihe opisujú.

Ocenenia hodná je najmä originalita autorov v oblasti stratégie konania a možného uplatnenia metód tvorivého riešenia problémov v oblasti hodnotového inžinierstva. V týchto oblastiach opísané poznatky majú najširšiu možnos uplatnenia.

Stojí za zmienku, že problematika hodnotového inžinierstva a nadväzných inova ných procesov je v echách i na Slovensku ve mi rozvinutá. Za „Tvorcu“ tohto smeru možno považova Radíma Vl ka, autora predhovoru k dielu recenzovaných autorov. R. Vl ek publikoval v roku 2008 knihu „Management hodnotových inovací“. MANAGEMENT PRESS, Praha 2008, ISBN 978-80-78261-164-5.

Zo slovenských autorov spomenieme práce P. Molnára i jeho publikáciu so spoluautorom A. Dupanom: „Manažment inovácií v podniku“ (manažment výrobných inovácií v podniku). EKONÓM, Bratislava 2008, ISBN978-80-225-2483-4.

Poznatky sú k dispozícii. Treba ich študovať a najmä úspešne použiť v praxi chemických a potravinárskych firiem i vo verejnoprospešných inštitúciách.

František Lipták

Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
L.F.CONSLT
Za sokolovou 1
Bratislava

POKYNY PRE AUTOROV

Rukopisy prijíma redakcia asopisu MANEKO, OMCHaPT ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, e-mail: jana.plchova@stuba.sk.

Príspevky uverejníme v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.

Obsah príspevku má zodpovedať tematickému zameraniu asopisu.

Autori posielajú príspevky upravené podľa formálnej stránky podľa pokynov uverejnených na internetovej stránke asopisu MANEKO.

Odvodávky na literatúru sa označujú v texte poradovým číslom v hranatej zátvorke a na konci príspevku sa uvádza zoznam použitej literatúry s úplnými bibliografickými údajmi (metóda číselných citácií ISO 690).

Na konci príspevku je potrebné uviesť úplné meno autora s titulmi, presnú adresu jeho pracoviska a e-mailovú adresu.

Maximálny rozsah príspevku je 10 strán.

Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Vedecká rada a Redakčná rada asopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov.

Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii asopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).

Príspevky nie sú honorované.

Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciou tlačenej formy asopisu vo výške dohodnutej výške.

Príspevky do budúceho čísla asopisu MANEKO prijíma redakcia asopisu do 30.4.2010.

Bližšie informácie na internete

<http://www.maneko.sk>

OBSAH

VEDECKÉ LÁNKY

<i>Marie Bednářková – Zuzana Ehlová</i> Zaměstnanec - významný stakeholder v podniku chemického průmyslu	109
<i>Irina Bondareva</i> Finanční podniková subkultura, jako důležitý prvek formování finanční strategie podniku	118
<i>Pavel Herzka – Nadežda Fuksová</i> Proces pracovní motivace pracovníků ve výrobních podnicích	126
<i>Pavel Herzka – Monika Zatrochová</i> Outplacement – „posledná“ šance nebo benefit	139
<i>Jozef Chajdiak - Monika Zatrochová</i> Rozbor osobních nákladů a produktivity práce za oddíl 15 OKE „Výroba potravin a nápojů“ v SR v roce 2007	150
<i>Zuzana Chodasová, Alžběta Kucharčíková</i> Může controller nahradit práci manažera firmy?	160
<i>Matej Jaško</i> Rozvoj firemní kultury a její diagnostika	169
<i>Jana Kajanová</i> Analýza portfolia znalostí a faktory ovlivňující preference jejich výběru	181
<i>Jozefína Šimová - Jitka Šrpová - Lenka Pospíšilová - Adéla Zemanová</i> Lidské zdroje v cestovním ruchu	190

LÁNKY DO DISKUSIE

<i>Jana Fabianová - Jaroslava Janeková</i> Tradiční a systematický přístup v koučingu	198
<i>Martina Kuperová</i> Úloha manažera logistiky	203
<i>Pavol Olejník</i> Ako motivovať v období krízy?	209

RECENZIA

<i>Doc. Ing. František Lipták, DrSc.</i> Dostál, V. – Loubal, J. – Bartes, F. : „Hodnotové inženýrství“ (Cesta k dosažení komerčního úspěšného výrobku)	214
---	-----

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorantom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažérstvo a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 1, 2009, číslo 2

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2903/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu
STU v Bratislave, Bratislava 2009

ISSN 1337-9488