

Subjektívne vnímanie moderného manažmentu cez prieor empirických skúseností s ťažiskom orientovaným na cyklus moderného riadenia podniku a prototyp moderného zamestnanca

Bc. Mgr. Ondrej Mruz, Mgr. Yvette Nataly Mruzová

Názov pracoviska autorov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu,
Konštantínova 16, 080 01, Prešov, email : mruzondrej@gmail.com, yvette.nataly@gmail.com

Abstrakt

Príspevok pojednáva o moderne riadenom podniku, ktorý má dve možnosti. Buď sa ozdraviť, napríklad metódou strategického, alebo operatívneho controllingu. Alebo inkorporovať do každodennej praxe nami navrhovaný „Cyklus moderne riadeného podniku“, u ktorého rozoberáme každý pilier cyklu osobitne. Prácu obohacujeme o naše empirické skúsenosti zo zlyhaní (aj štátnych) podnikov/ organizácií, zaoberáme sa nami navrhovanými vlastnosťami „Prototypu moderného zamestnanca“, a problematiku završujeme vybranými zásadami good-to-great podniku, ako „návod“ na vybudovanie efektívneho, spoľahlivého a do konkurenčného boja súčasného moderne riadeného podniku súčasnosti.

Kľúčové slová

cyklus moderne riadeného podniku; prototyp moderného zamestnanca; zásady good-to-great podniku

Úvod

Problémom moderného riadenia je maximalizácia (prevádzkovej) efektívnosti a spoľahlivosti v podniku¹. Nikdy nekončiaci pokrok inovatívnosti a zlepšení procesov v podniku je limitovaný manažérskou „alfou a omegou“ - efektívnosťou. Modernosť riadenia si ale podľa nášho názoru netreba zamieňať so skutočnosťami, akými sú humánnosť a prispôsobivosť. Ale naopak. Úspech moderného riadenia (či už samotného podniku ako celku, či jeho jednotlivých zložiek, ľudských zdrojov, či súbor všetkých ostatných hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania, čiže vecí, práv a iných majetkových hodnôt, ako to uvádza v §5 zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník) spočíva v modeli riadenia organizácie. K uvedenému pertraktovanému názoru plne inklinujeme, nakoľko aj naša empirická skúsenosť s obchodnou spoločnosťou typu s.r.o. stojí plne na neochvejnom pilieri, a síce, že byť lepším (podnikom ako sme boli včera), pohotovejšie reagovať na „vrtochy“ klientov (a to ešte skôr než si oni sami uvedomia vlastné potreby, ktoré uspokojia v tovaroch,

¹ zákon č. 513/1991 Zb. teda Obchodný zákonník uvádza len pojem podnik, nie firma, preto uvádzam uvedenú skutočnosť. V podmienkach SR je pojem firma len prežitkom predchádzajúcej doby a používanie pojmu firma z právneho hľadiska, ktoré by sa malo prejaviť z hľadiska správnosti dodržania pojmu ako terminus technicus je neprípustné. Preto napríklad riadenie firmy ako pojem z hľadiska vecnej správnosti neexistuje, ale mal by sa používať pojem ako napríklad riadenie podniku a pod.

službách, či informáciách), ponúkať produkty lacnejšie a rýchlejšie ako konkurencia je síce pozitívnym goodwillom podniku, ale intencie „pravého“ moderného riadenia, vyššie uvedené skutočnosti, ani zďaleka nenapĺňajú.

Ak podnik chce vyhrať konkurenčný boj na príslušnom trhu, a jeho „vnútorné rozpoloženie“ nezodpovedá „normám“ moderného riadenia, musí sa od základov podrobiť inovatívnej premene celý manažment (aj manažéri), a teda „mozog“ riadenia podniku.

Tu ale vyvstáva otázka : „*Aké ozdravenie podnik potrebuje?!*“

Demonštratívne uvádzame, že podnik si môže zvoliť jednu zo subkategórií riadenia, ktorou je controlling. Uvedený koncept koordinácie napomáha zodpovedným subjektom v podniku správne nasmerovať jeho chod. Ide o špecializovanú (modernú) a ozdravnú činnosť, ktorá sa zaoberá vnútorným „rozpoložením“ podniku ako celku. Zaoberá sa finančnou stránkou podniku (základným kameňom úrazu je, ak dobrý podnikateľ je zlý ekonóm) pod ktorú subsumujeme aj vzťahy s veriteľmi a konkurenciou.

Podľa nášho názoru je **controlling** vhodným odporúčaním pre tie podniky, v ktorých nami nižšie uvádzaný „Cyklus moderne riadeného podniku“ sa narušil, no je tu ešte priestor na záchranu podniku. To preto, že vďaka systematicky usporiadaným pravidlám (controllingu), ktorými podnik dokáže v danom čase dosiahnuť svoje ciele, sa zabraňuje negatívnej nepredvídateľnosti. To všetko prebieha v čase, keď podnik síce zlyháva, no dokáže si (zrazu) včas pomôcť uvedenými pravidlami a zachrániť svoju situáciu tým, že bude schopný včas a adekvátne reagovať.

Neodškriepiteľne významnou skutočnosťou pre samotný podnik je aj fakt, aby sa správne zodpovedala otázka, či je potrebné podnik ozdraviť len parciálne, čo si vyžaduje ozdravenie z krátkodobého hľadiska v rozpätí 1 – 3 roky, pretože v tom prípade sa aplikuje **operatívny controlling**. V opačnom prípade, ak podnik je potrebné uzdraviť z hľadiska dlhodobého časového horizontu musia sa vyhľadať odborníci na **strategický controlling**.

Zastávame názor, že (viac ako) polovičný úspech záchrany moderne neriadeného podniku je v správne stanovenom probléme riadenia a prípadne sa samozrejme musí zohľadniť aj rozsah problému. Preto ozdravenie je vecou viac než komplexnou, priam holistickou, a čo do zreteľa treba brať široké spektrum skutočností a správne si zdefinovať ich vzájomné súvislosti v podniku. Veď každá akcia má svoju reakciu a všetko so všetkým súvisí, ako vyzdvihujeme aj v nami kreovanom „Cykle moderne riadeného podniku“.

Či inkorporovanie jednotlivých techník a nástrojov moderného riadenia bolo stanovené správne ukáže len čas.

Jedným zo základných pilierov moderného riadenia podniku sú ciele podniku. Cieľ je nielen primárny hybatel', priestor pre zlepšenie podniku ako celku i každej jeho

parciálnej časti, no zároveň predstavuje i cieľovú pásku úspechu (v podobe zisku, know – how podniku, vernej klientely, efektivity a pod.) Dôležité je, aby ciele boli jasne a pevne zakotvené, každému zamestnancovi (no i klientovi) jasné a zrozumiteľné (pre klienta ide o odkaz podniku, čím sa dosahuje konkurenčná výhoda). To ale nestačí, pretože navyše ciele **musia byť aj hierarchicky usporiadané** a náležite koordinované, čo znamená, že všetky, no zároveň i každá jedna aktivita, výkon, či činnosť každého článku podniku je v súlade medzi sebou a vytvára prepojený celok, ktorý je efektívny a zodpovedá každému parciálnemu cieľu v hierarchii cieľov podniku.

Ďalším pilierom moderne riadeného podniku je presné a jasné stanovenie **kompetencií** jednotlivých **zamestnancov** podniku. V hierarchii kompetencií, teda právomocí musíme dbať a prihliadať aj na ich **teritoriálnu, vecnú a temporálnu stránku**. V podniku musí byť každému jasné (aj klientom ak sa chcú v nejakej oblasti obrátiť na príslušného zamestnanca) ktorá osoba „má na starosti“ príslušnú :

- **územnú oblasť** (napr. podnik s celoslovenskou pôsobnosťou vyhodnotí vrcholový manažér, že je efektívne rozdeliť na západnú, strednú a východnú časť SR, a nie je potrebné deliť **teritoriálne kompetencie** podľa krajov)
- kto disponuje **vecnou pôsobnosťou** v danej oblasti (napr. jeden zamestnanec má **kompetencie v oblasti istého okruhu produktov**, a ten nezasahuje do právomoci kolegovi, ktorý zodpovedá za iné zoskupenie produktov a pod.)
- **temporálne kompetencie**, čiže **časové**, spočívajú v tom, že zamestnanec má príslušné **právomoci len v rámci určitého obdobia**. Napríklad pri zastupovaní ak je nejaký zamestnanec na „PN-ke“, pri dočasnom poverení (ak nejaký zamestnanec odišiel a nenašli za neho doteraz náhradu).

Naše empirické „nazeranie“ na kompetencie pracovníkov v podniku by sme subsumovali pod nasledovnú definíciu: „**Presne vymedzený okruh spoločenských vzťahov, na ktoré sa vzťahujú, a v rámci ktorých sa vykonávajú právomoci – čiže súhrn práv a nástrojov, ktoré umožňujú subjektu, ktorý disponuje príslušnou kompetenciou si vynuocovať presne vymedzené činnosti, má právo výsledky uvedených činností odmeňovať a trestať, a za svoje rozhodnutia v rámci príslušnej kompetencie, no i za jej prekročenie nesie plnú zodpovednosť. Právomoc je viazaná na konkrétnu pracovnú pozíciu a čím je vyššia, tým so sebou prináša väčšiu slobodu v rozhodovaní, no i v zodpovednosti zároveň.**“ (vlastné spracovanie) Každá kompetencia, aj najnižšie postaveného manažéra dokáže podnik nasmerovať „správnym smerom“, no čím nižšia pozícia, tým sa ťažšie dané „usmernenie podniku“ presadzuje.

Pritom ale nesmieme opomenúť, že : „efektívny manažér je dobrý vodca, ktorý vytvára priaznivé pracovné prostredie pre zamestnancov, pracuje s inými ľuďmi a prostredníctvom nich a poskytuje podriadeným príležitosť a podnety na dosiahnutie vysokého výkonu v rámci obmedzených dostupných zdrojov.“ (Kroon, 1990)

Jedným z ďalších neochvejných **pilierov moderného manažmentu je plánovanie**, s ktorou je pevne spojená **kontrola**. Plánovaním treba podrobiť každý aspekt podniku s ohľadom na jeho hierarchiu cieľov. Do plánov treba inkorporovať, a teda treba počítať a nechať si priestor aj pre odchýlky (teda straty v ziskoch, pri neúspechoch a pod.). Podnik by mal podľa nášho názoru do plánov začleniť vhodnú a udržateľnú mieru predvídavosti (pravdepodobnosti) dôležitých skutočností a taktiež pravidelnosť v podniku hrá veľmi dôležitú úlohu. Domnievame sa, že predvídateľnosť a pravidelnosť v činnosti podniku do vnútra podniku formuluje lojalitu voči vlastným zamestnancom, a navyše voči potenciálnym, i existujúcim klientom. S každým plánom ale súvisia aj odchýlky, ktoré sa ukážu až následne, ex post. S tým ale je nutné v modernom podniku pri plánovaní jeho aktivít rátať. Podľa nás rigidný, nemenný plán je neudržateľný a len čas a prax ukáže „potrebné usmernenie“ plánovania.

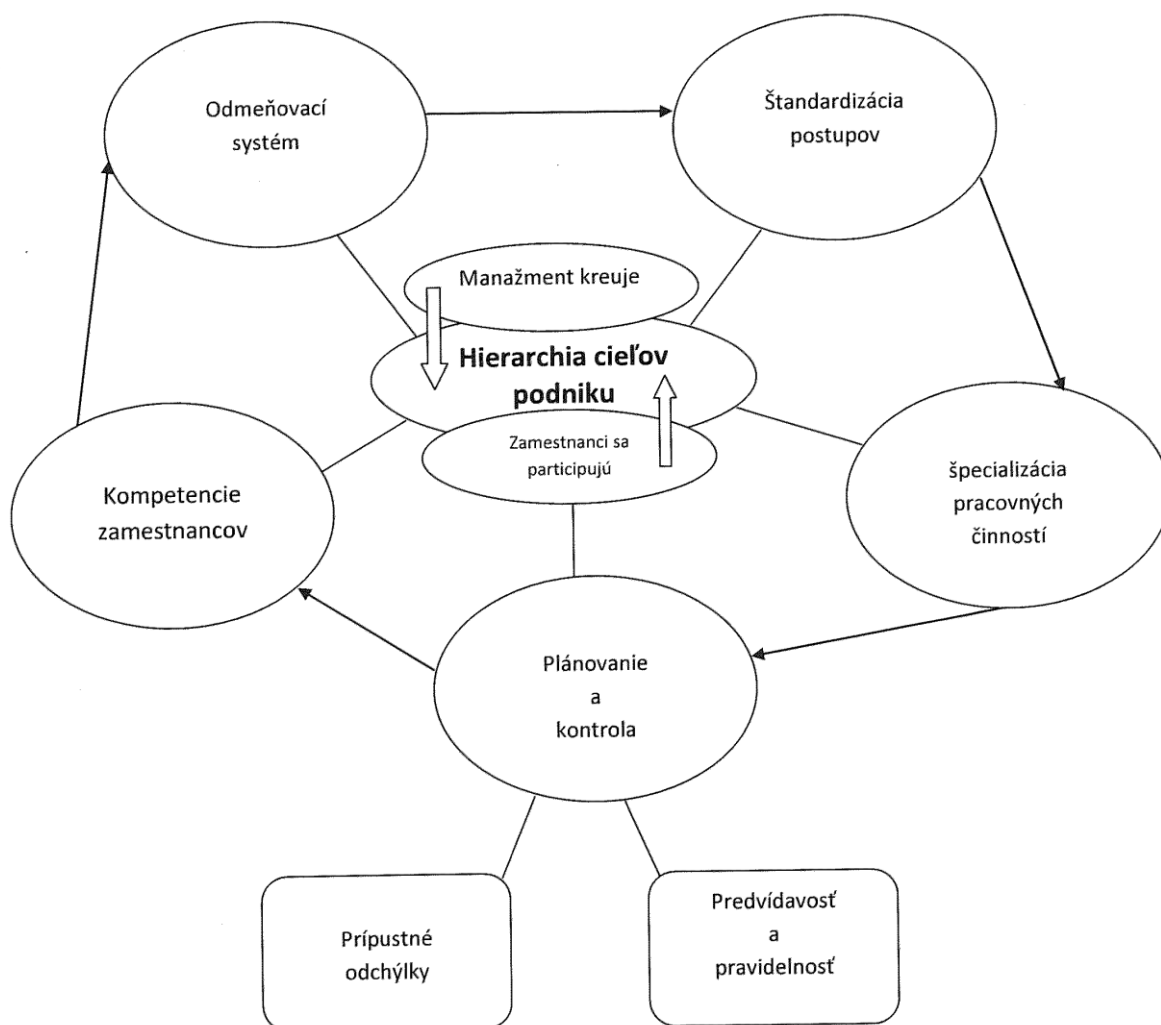
Pevný základ moderne riadeného podniku tvorí aj správne nastavený **odmeňovací systém**. Je určený pre tých, ktorí sa reálne participovali na úspechu podniku. Uvedený nástroj má podľa nášho názoru dvojaké účinky. Po prvé, v čase poskytnutia odmeny príslušným zamestnancom, pričom pôsobí ako morálne zadosťučinenie, ktoré môže mať aj finančnú podobu, a po druhé, pôsobí do budúca voči všetkým ostatným zamestnancom, a to ako nástroj motivácie.

Okrem zavedenia **štandardu moderného riadenia** musia manažéri jednotlivé pracovné činnosti roztriediť tak, aby spĺňali kritérium efektívnosti a teda pracovné činnosti zoskupovať podľa kľúča **špecializácie pracovných činností**, čo je ďalším pilierom moderne riadeného podniku. Pri tom musia zohľadňovať všetky pracovné aktivity v podniku tak, aby vytvorili spolu synergický efekt. Pri riadení podniku špecializácia práce je dôležitá kvôli jednoduchšiemu a rýchlejšiemu učeniu sa zamestnancov a kvôli odstráneniu prekomplikovaných pracovných postupov, čo zabraňuje efektívnej práci.

„Zo špecializáciou pracovných postupov je úzko späté aj Hammerovo presvedčenie o zlučovaní pracovných úloh do zmysluplných procesov ktoré majú prebehnúť v rámci celého podniku. Hammer spolu s Champeym tvrdili, že procesom identifikovania, zviditeľnenia, pochopenia a znovu vymyslenia možno postupy navrhnuť odznova a tým ich výrazne zlepšiť.“ (Hammer-Champy, 2000)

Tým sa náš **Cyklus pilierov moderne riadeného podniku** uzaviera. Cyklus pozostávajúci z hierarchie cieľov-šandardizácie postupov – špecializácie pracovných činností-plánovania a kontroly-rozdelenia kompetencií-systému odmeňovania (čo vytvára našu pridanú hodnotu). Jednotlivé piliere, ako ich uvádzame, nevnímame rigidne hierarchicky (čo nižší článok moderného riadenia, tým menší význam), ani jednotlivé piliere nevnímam ako samostatné prvky, ktoré nenadväzujú, či nesúvisia s piliermi ostatnými. Ba práve naopak. Jednotlivé piliere sú si rovnocenné v generele (odchýlky sú individuálne prípustné pre každý konkrétny podnik), navzájom sa ovplyvňujú, dopĺňajú a podnecujú a vytvárajú harmonicky fungujúci mechanizmus synergického efektu moderného riadenia v cykle. Len takéto moderné riadenie podniku môže zvládnuť každodenný konkurenčný boj (s ľahkosťou).

Obrázok: Cyklus moderne riadeného podniku



zdroj: vlastné spracovanie

Na základe empirického pozorovania v podniku musíme konštatovať, že podľa nášho názoru, aby podnik dosiahol konkurenčnú efektívnosť a spoľahlivosť (ktorá plynie z centra

podniku – z jeho spôsobu riadenia) musí sa individuálne prihliadať v tom – ktorom podniku na to, že riadením sa nedokáže „na povel“ nariadiť ľudskému faktoru – zamestnancom, aby zvýšili vlastnú úroveň tvorivosti a schopností, ak uvedenými predispozíciami konkrétny zamestnanec nedisponujú, bez ohľadu na mieru vyvinutia snahy, či vhodne nastavenej úrovne odmeňovania. Ťažisko riadenia spočíva v usmernení (napr. pri chaotickom rozložení pracovných povinností nie jeden zamestnanec, ako sme si všimli, primárne v štátnej správe „sa teší“ interným normám, šablónam, ktoré sú návodom ako má v ktorej situácii postupovať, ide o tabuľky, ktoré zobrazujú, ako má zamestnanec pri tom - ktorom úkone postupovať).

Ako sme boli neraz svedkami, interné inštrukcie nie sú vždy v súlade s právnou úpravou, najčastejšie so zákonnými predpismi, či dokonca ústavnými princípmi. Navyše si musíme uvedomiť, z právneho hľadiska, že ak interná inštrukcia ako predpis nižšej právnej sily odporuje zákonu, je neplatná. Aplikujúc daný problém na podniky musím poznamenať, že ak klient má zmluvu napr. o predaji tovaru, tak to ešte neznamená, že v každom prípade sa na neho vzťahujú všetky povinnosti tak, ako to uvádza zmluva. Ak si napríklad vezmeme zákon č. 250/ 2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa, je klient slabšou zmluvnou stranou a ak nejaké ustanovenie zmluvy odporuje zákonu je ustanovenie neplatné. Komplikovanosť práva spočíva v tom, že každú položku – povinnosť kupujúceho / klienta sa musí posudzovať jednotlivo, čo je náročné. **Preto aj pri riadení moderného podniku nemožno absolútne oddeliť právnú stránku od stránky moderného riadenia.** Jej správne preskúmanie, porozumenie a nájdenie „medzery v zákone“ sú neraz pre podnikateľa záchranou. Pripomeňme si len také daňové kontroly. *Viete na čo máte právo a aké sú Vaše povinnosti ako manažéra?! Ako rozhodnúť pri miestnom zisťovaní, keď chcú celé Vaše účtovníctvo? Aj to je podľa nás priestor, kde sa vytvára interdisciplinárna oblasť a snúbi sa manažment s právom. Preto skúsený manažér s rámcovým prehľadom o práve je skutočným prínosom dneška* v čase keď platí, že „čo si neurobím, nemám“, lebo konkurencia ma pohltí.

Vrátiac sa k predchádzajúcim myšlienkam, teda skôr ako sme odbočili na právne rázcestie, uvádzame a zároveň inklinujeme k názoru, že je vhodnejšie v modernom podniku stavať na kvalitu, a nie na kvantitu v rámci manažérskej zložky podniku. Tým mienime, že nie je absolútne vhodné (ako sme sa presvedčili), že ak manažment organizácie stojí „s bičom v ruke“ nad podriadenými zamestnancami, ktorí nie sú zvyknutí delegované povinnosti plniť úplne svedomito, tak ak časť vedenia je neprítomná, dochádza k negatívnemu javu zlyhania plnenia si povinností v podnik.

V štátnej správe (byrokracia) predovšetkým, no aj v niektorých súkromných podnikoch je práve úlohou inkorporovania techník moderného riadenia, aby manažment zväzil počet reálne potrebných zamestnancov na ten –ktorý druh úkonu a prevážila efektivita

práce. V súkromnej sfére tomu neprikladáme až takú váhu, no v štátnej a verejnej správe ide o plytvanie peňažných prostriedkov. Na Slovensku štátna a verejná správa by sa mala podrobiť technikám moderného manažmentu s okamžitou platnosťou, a tak isto aj reálnemu zaškoleniu s vyvodením dôsledkov zodpovednosti voči konkrétnym zamestnancom. Demonstratívne uvádzame naše nedávne empirické skúsenosti zo života :

1. pri aktivácii občianskeho preukazu s čipom nám zamestnankyňa pri okienku pri jeho vybavení, na našu žiadosť nevedela povedať vôbec nič o jeho fungovaní, narábaní a aj o čítačku sme si museli požiadať,
2. na registrovom súde majú internou inštrukciou ZAKÁZANÉ sa rozprávať so stránkou / klientom, aj keď dôvodom rozpravy s klientom bol napríklad ten, že vyšší súdny úradník (človek, čo má vyštudované právo - druhý stupeň) nedokáže otvoriť elektronické podanie poslané cez www.slovensko.sk, o ktorom je všeobecne známe jeho peňažné predimenzovanie (internetové neoficiálne zdroje uvádzajú čiastku 900 mil. eur), a pri preťažení nefunguje,
3. pri žiadosti o elektronické podanie v Sociálnej poisťovni, nám podanie odmietli urobiť, nakoľko „sa to tak nerobí“, no nakoniec sme úspech zaznamenali a podanie nám „vzali aj spôsobom, ktorý sa (tak zvyčajne) nerobí“, lebo sme sa dopracovali až k právnym zásadám, a teda, že Sociálna poisťovňa je proklientsky orientovaná.

Záver

Moderné riadenie musí naučiť zamestnancov delegované právomoci prijať ako samozrejmosť. No na to ich potrebuje aj „vyzbrojiť“ znalosťami a skúsenosťami, neraz predovšetkým aj v technickej a právnej oblasti, ako zaznamenali naše empirické postrehy.

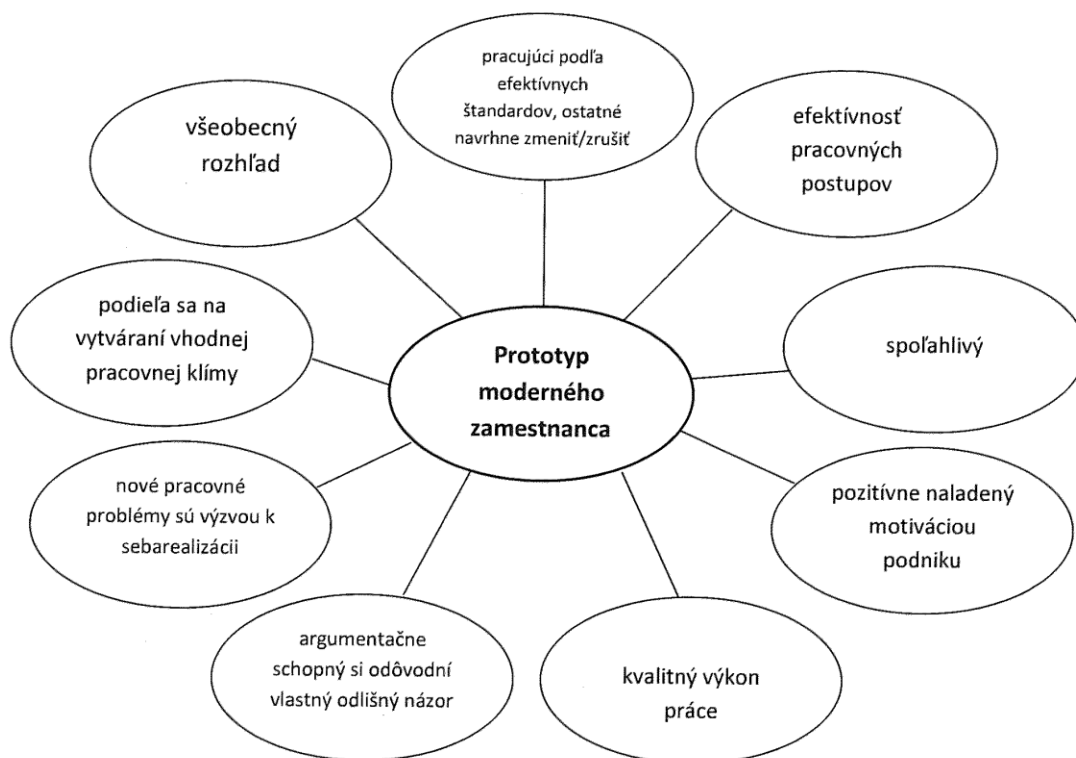
Moderný manažment (jeho pravidlá hry, predovšetkým v čase jeho zavádzania) musí byť pre zamestnancov stanovený :

1. vopred, jasne a zrozumiteľne a vedenie si musí vynucovať jeho dodržiavania veľmi starostlivo,
2. manažéri musia vedieť ako nóvum z oblasti moderného riadenia pevne zakotviť do už zaužívaného chodu podniku, tak aby sa nóvum stal dennodenným štandardom, prechod bol plynulý a nestal sa negatívnym javom, ktorý by v tom horšom prípade zaznamenali aj klienti podniku,
1. 3. Nóvum zmien musí byť podaný tak, aby zamestnanci zmeny nebrali ako príťaž, ale ako „vykúpenie“ a naučili sa s moderným riadením žiť pri minimálnych odchýlkach, ktoré sú prípustné v odôvodnených prípadoch,

Zastávame názor, že moderne riadený podnik nepotrebuje ťažko, ale efektívne pracujúceho zamestnanca, čo v praxi si vyžaduje niekedy aj „hrubú silu príkazu z hora“. Okrem toho sa musí dbať pri zavádzaní novínok moderného riadenia aj na to, aká klíma sa následne vytvorí na pracovisku, napríklad pri preskupení zamestnancov z vyšších na nižšie posty a opačne, či aké pracovné prostredie sa komplexne vytvorí. Len čas ukáže, či zmeny priniesli žiadanú a zdravú konkurenčnú snahu medzi zamestnancami so žiadanou spätnou väzbou v práci a konštruktívnou kritikou, ktorá posúva každého človeka vpred, alebo naopak znamenajú len pracovnú ľahostajnosť, minimálnu spätnú väzbu, či dokonca premenu konštruktívnej kritiky na spôsob ako dehonestovať ľudskú dôstojnosť (čl. 19 zákona č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky : „Každý má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti...“). Okrem uvedeného je dôležitý aj dobrý kolektív (na čo dobrí manažéri myslia pri vyberaní nových členov tímu), ktorý prirodzene zvyšuje účinnosť efektivity práce u zamestnancov a dáva každému zamestnancovi pocítiť, že jeho obeta pre podnik má zmysel, lebo sa participuje na dosiahnutí cieľa v podniku, ktorý je spoločensky prínosný a jeho osoba je dôležitá pre podnik. Tu nachádza svoje miesto motivácia, či už finančná, morálna, alebo iná, ktorá musí byť manažmentom podniku vhodne nastavená aj zo spravodlivostného hľadiska.

Zastávame názor, že existuje „**Prototyp zamestnanca moderne riadeného podniku**“, ktorý podávame vo vlastnom spracovaní nasledovne:

Obrázok: Prototyp moderného zamestnanca



zdroj: vlastné spracovanie

Z toho titulu sa plne stotožňujeme s definíciou kapitálového intelektu pôvodne vymedzenou podľa Stewarta : „**Stewart (1999), citovaný Rehmanom (2011), definoval intelektový kapitál ako znalosti a informácie, ktoré vytvárajú efektívnosť s pridanou hodnotou a vytvárajú bohatstvo podnikov.**“ To neodškriepiteľne tvorí súčasť intelektu „moderného“ zamestnanca.

Zastávame názor, že moderne riadený podnik musí v praxi využívať aj vybrané zásady „Good – to – great podniku“. Vybrané zásady musia zohľadňovať individuálne podmienky toho ktorého podniku. Nižšie uvádzame nami vybrané zásady, ktoré sú vhodné k aplikácii do každodenného života moderne riadeného podniku.

Zásady good – to – great spoločnosti:

2. „1. lídri good to great spoločnosti začínajú transformáciu tým, že najskôr dostanú do autobusu správnych ľudí (a tých nesprávnych z autobusu von) a potom určia kam bude autobus smerovať.
3. podstatné je pochopiť, v čom môže byť Vaša spoločnosť najlepšou na svete, a – čo je rovnako dôležité – v čom najlepšou byť nemôže, nie v čom „chce“ byť najlepšou. Koncept ježka nie je cieľ, stratégia alebo zámer, je to pochopenie. Prechod od dobrého ku skvelému si vyžaduje hlboké pochopenie troch vzájomne sa pretínajúcich sa kruhov ktorými sú: prečo ste skutočne zapálený, v čom môžete byť najlepší na svete, čo poháňa Váš ekonomický motor (koncept ježka).
4. všetky good to great spoločnosti začali proces hľadania cesty k výnimočnosti tým, že sa postavili zoči, voči tvrdým faktom ich momentálnej reality
5. postavte svoje vedenie na otázkach nie na odpovediach
6. namiesto nátlaku rozprúďte diskusiu
7. vykonajte pitvu (spoločnosti) ale bez obviňovania
8. Stockdaleov paradox je kľúčovým psychologickým prístupom pre prechod od dobrého ku skvelému. Paradox znie: zachovajte si neochvejnú vieru, že môžete zvíťaziť, a nakoniec aj zvíťazíte, bez ohľadu na ťažkosti. A zároveň sa postavte zoči, voči najtvrdším faktom svojej momentálnej reality, nech sú už akékoľvek“ (Collins, 2008)

Prínos tejto práce je nasledovný :

1. empirické skúsenosti z každodenného života, ktoré nám ukazujú, že moderné riadenie podniku bude mať na Slovensku ešte dlho priestor k sebarealizácii;
2. cyklus moderne riadeného podniku, ktorý uvádzam v práci zo subjektívneho hľadiska;
3. prototyp moderného zamestnanca v súlade s moderným manažmentom,
4. zásady good-to-great podniku inkorporované do moderne riadeného podniku.

Použitá literatúra

Collins, J. 2008 : Z dobrého skvelé, GOOD TO GREAT, 2. vydanie. Easton Books. ISBN : 80-9217-09-5.

Hammer, m. – Champy, J. 2000. Reengineering –radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha : Management Press. ISBN : 80-7261-028-7.

Kroon, J. 1990 : General Management, 2. vydanie, Cape Town : Kagiso Tertiary. ISBN : 0-7986-3547-9.

Rehman in Akindehinde, O. A. a kol. 2015 : Human Asset Accounting and Corporate Performance. USA : American International Journal of Contemporary Research. ISSN : 2162-139X.

zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník

zákon č. 250/ 2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa

zákon č. 460/ 1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky

www.slovensko.sk