

CONTROLLING

a

finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2018, číslo 1, ročník V.

ISSN 1339-5335



Dominanta

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a

*Redaktorská rada: finančno-manažérske teórie
v praxi*

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Miroslav Babinský – EZAT

Ing. Vladimír Homoľa

Prešov: Dominanta

ISSN 1339-5335

Vydavateľstvo:

OBSAH

DOMINANTA Prešov

Kontakt: dominanta@dominanta.sk

Mobil: 0903 638 082

Kontaktná adresa pre publikovanie

dominanta@dominanta.sk



OBSAH

Manažér a neúspech	5
<i>doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	
Modelovanie vývoja hodnoty podniku a reporting	12
<i>doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	
Vnímanie moderného riadenia v podniku kontexte strategického plánovania	18
<i>Mgr. Matúš Vagaš, Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	
Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi	27
<i>Ing. Mária Vrábliková, Fakulta manažmentu PU v Prešove</i>	

Úvod

Vítame Vás na stránkach nášho vedeckého časopisu CONTROLLING A FINANČNO – MANAŽÉRSKE TEÓRIE V PRAXI. Poslaním časopisu je publikovať a oboznámiť našich čitateľov s najnovšími alebo veľmi významnými poznatkami z problematiky controllingu, manažmentu, financií, ekonomiky, riadenia ľudských zdrojov, marketingu a ďalších tematických okruhov vychádzajúcich z názvu časopisu. Záznam stránky je súčasťou celosvetovej databázy ISSN spravovanej Medzinárodným centrom ISSN v Paríži www.issn.org.

Vedecký časopis určený pre odbornú verejnosť a podnikovú prax. Časopis je špecializovaný a možno v ňom publikovať odborné články z vymedzenej problematiky. Publikovať môže každý, kto má obsahovo prijateľný článok z danej problematiky, ktorý osloví vedeckú aj odbornú prax.

Časopis: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Ročník 2019, číslo 1. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2018. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Ročník 2019, číslo 1. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

Manažér a neúspech

Peter Gallo, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá jedným z vážnych problémov manažmentu a to je manažérskym neúspechom a prístupom manažéra k tomu, ako ho prekonať. Rozoberá problematiku neúspechu manažéra, ako sa toto stáva v bežnej praxi a postupom, ako tento neúspech prijať a zobrať to ako príležitosť manažéra zdokonaľiť sa a úspešne ho využiť pre svoj ďalší rozvoj. Popisuje možnosti predvídania neúspechu, jeho oznámenia, analýzy, až po využitie poznatkov na zdokonalenie manažérskych zručností.

Kľúčové slová

manažment, neúspech, riešenie problémov, podnet, riešenie problémových situácií

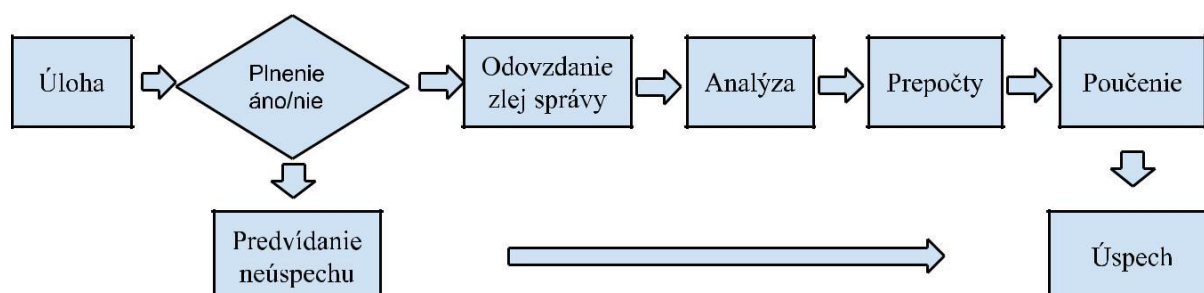
Úvod

Vo všeobecnosti možno povedať, že asi 40% percent manažérskych rozhodnutí býva obyčajne chybných (Leigh, 1992). Aby manažér priznal svoje chyby a to, že jeho rozhodnutia neboli vždy správne si od neho vyžaduje dosť veľké sebavedomie. Dokážu to skôr manažéri, ktorí sú úspešní a aj dosť sebavedomí. Vo všeobecnosti možno povedať, že ak urobíte 100% rozhodnutí a 51 % je v podstate správnych a úspešných, rozhodujete sa dobre. Ak si však myslíte, že robíte minimum zlých rozhodnutí, potom zrejme neviete posúdiť, aký ste úspešný. Neúspech sa u každého manažéra dostavuje v určitej pravidelnosti. Ani jeden manažér nie je výnimkou. S neúspechom súvisia dva problémy:

1. Ako sa vyrovnáť s neúspechom.
2. Ako sa s vašim neúspechom vyrovnáva organizácia, ktorú riadite a v ktorej pracujete.

Na vyrovnanie sa s neúspechom, prípadne ako neúspech eliminovať, môžete využiť nasledovný algoritmus.

Obrázok 1 Algoritmus riešenia neúspechu manažéra



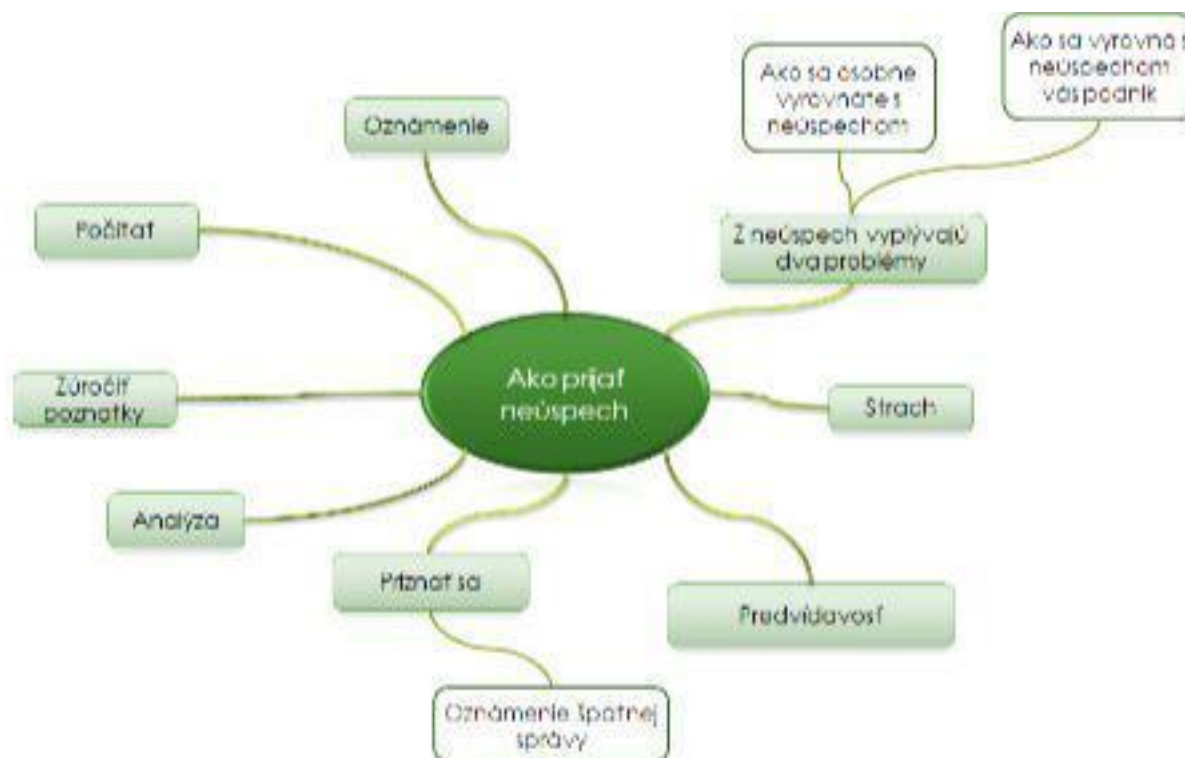
Zdroj: vlastné spracovanie

Faktory ovplyvňujúce neúspech

Neúspech ovplyvňuje viacero faktorov. V prvom rade je to ale váš **vlastný strach**. Každý je rád úspešný. Zvlášť po tom túžia manažéri a hlavne tí, ktorí sú dobre platení. Akonáhle sa však ukáže, že niektorý aspekt práce nie je v poriadku, ste vystavený stresu a emóciám. Strach z neúspechu je veľká sila, ktorá môže výrazne ovplyvniť vaše konanie. Strach podporuje tendenciu neúspechu a sťažuje riešenie tejto situácie. Za strachom môžu byť schované napríklad vaše pocity úzkosti z toho, ako sa to prejaví v organizácii, aká bude jej strata na výsledku hospodárenia, ako sa použijú zdroje a pod. Môže to byť taktiež obava zo straty práce pre vás alebo zamestnancov. Tiež to môžu byť dôsledky, aké bude mať váš neúspech na vašu pracovnú perspektívu, na odmeňovanie, či reputáciu a pod. Tieto emócie sa môžu znásobiť pri pomyslení na to, že sa o neúspechu a chybách sa dozvedia ďalší zamestnanci.

Manažéri sa preto snažia tento neúspech zakryť s tou myšlienkou, že sa na to nepríde. Skrývanie chýb vyvoláva vyčerpávajúci pocit viny, ktorý je podnecovaný strachom a tým, že chyba bude objavená. Na to, ako prekonať strach z neúspechu, neexistuje osvedčený recept. Ak ho však chcete ako manažér prekonať, v prvom rade by ste mal mať schopnosť ho predvídať. V prípade ale, že neúspech príde, mali by ste ho vedieť aj primerane priznať. Mali by ste vedieť správne analyzovať jeho príčiny a dôsledky a taktiež efektívne vedieť zúročiť poznatky z neúspešných prípadov. Dôležité je tiež vedieť odhadnúť dopad neúspechu, počítať s jeho následkami a vedieť ho zdieľať s ostatnými zamestnancami. (Leigh, 1992)

Obrázok1 Prijatie neúspechu a aktivity manažéra formou myšlienkovvej mapy



Zdroj: vlastné spracovanie

Predvídanie

Predpokladom zvládnutia neúspechu je **predvídanie**. Mnoho manažérskych rozhodnutí je urobených bez toho, že by si manažér uvedomil riziko svojho rozhodnutia, s ktorým je spojené. Neuvažuje nad dôsledkami svojich rozhodnutí, alebo pre rozhodovanie používa len intuíciu a nemá ďalšie alternatívy riešenia. Často takéto rozhodnutia môžu byť hodnotené ako veľmi pesimistické. Tým, že si manažér premyslí tie najhoršie varianty, ktoré môžu nastať, získa pre seba dve výhody:

1. Začne dôkladne plánovať a analyzovať, čo mu pomôže neúspech odstrániť alebo eliminovať.
2. Ak sa stretne s neúspechom v rámci modelovej situácie, bude lepšie pripravený zvládnuť skutočné situácie.

Pri neúspechu je dôležité rozlíšiť, čo je viac a čo je menej významné. Menej významné chyby je dobré prehliadať a priznať sa k veľkým chybám. Je potrebné si ale uvedomiť, čo zamestnanci považujú za malú a čo za veľkú chybu. Druhým predpokladom je, že podnik netrestá neadekvátne zamestnancov za chyby, ktorých sa manažéri dopustili. Niektoré organizácie sú v tom až tak nebezpečné, že už čo len naznačiť, že ste sa dopustili chyby, je neprijateľné. Sú však organizácie i manažéri, ktorí klamú sami seba. Za tento spôsob reálneho nedostatku realizmu zaplatia ale potom veľká daň.

Nemôžete očakávať, že sa Vám bude dariť riadiť zamestnancov bez toho, aby ste neurobili malé chyby. Niekedy vznikajú tieto chyby z časovej tiesne, inokedy zo zlého ocenenia, či zo zlých medziľudských vzťahov, pretože ste jednali v dobrej viere na základe zlých informácií. Malé chyby sa stávajú takmer všetkým nadriadeným. Vtedy skúste pracovníka prinútiť, aby vám vyrozprával, aké chyby urobil i keď by to boli nejaké hlúpe chyby. Jeho vypočutím získate skúsenosti, ktoré môžu byť pre vás poučné, alebo Vám pomôžu nahliadnuť do problému ako posudzovať ľudí, ktorí robia chyby. (Leigh, 1992)

Keď urobíte chybu, ktorá vyvolá veľké problémy v podniku, informujte o nej. Najskôr informujte svojho nadriadeného a svojich zamestnancov. V tomto štádiu sa nemusíte ponáhľať a brať vinu na seba. Dôležité je byť len prvý, kto túto správu prinesie pre prípad, že neskôr budete musieť vinu vziať na seba. Nie je istejší spôsob ako si podkopať svoju pozíciu v podniku, než strčiť hlavu do piesku. Ak dúfate, že veľká chyba sa postará sama o seba a sa odstráni alebo vyrieši, potom budete s najväčšou pravdepodobnosťou sklamaný. Pravdepodobne budete predvolaný k nadriadenému a požiadaný, aby ste situáciu vysvetlili. Čoskoro sa to rozšíri po podniku s informáciou, že máte problémy a vám bude potom dlho trvať, než sa znovu nadobudnete dôveryhodnosť medzi zamestnancami.

Odovzdanie zlej správy

Prečo a ako odovzdať zlú správu? Vzhľadom k tomu, že je dôležité, aby ste boli prvý, kto zlú správu odovzdá svojmu nadriadenému, musíte voliť medzi bolestivým ústnym podaním a obtiažnejším písomným dokumentom.

V písomnom oznámení neúspechu sa môže skrývať nebezpečenstvo, že váš nadriadený je neprečíta dostatočne urgentne, alebo dostatočne nepochopí vážnosť neúspechu. Ak sa rozhodnete pre písomnú formu, mali by ste sa snažiť vstúpiť do kontaktu s nadriadeným a upozorniť ho, že mu posielate veľmi dôležitý a naliehavý dokument, ktorý obsahuje nie celkom dobré správy. Ak ste už nútený vysvetľovať, buď záležitosť zhrňte, alebo povedzte len ktorej oblasti sa to týka a navrhnite, aby si príjemca počkal na podrobnejšiu správu, ktorá dôjde následne. (Leigh, 1992)

Môže byť rozumné rozdeliť správu do dvoch štádií:

1. Najprv dodáte jedno stránkové informáciu o tom čo sa stalo prečo, aké ste prijali opatrenia a ukončíte ju sľubom, že detailnejšie informácie dodáte neskôr.
2. Potom sa môžete následne spýtať, či je taká detailná správa nevyhnutná. Často však už nie je nevyhnutná a vy nemusíte podrobne zdôvodňovať svoj neúspech.

Výhodou ústneho oznámenia neúspechu spočíva v tom, že môžete lepšie získať pomoc a sympatie. Nadriadení manažéri sa ľahko rozčúlia nad vašou správou na nejakej schôdzi, kde je váš neúspech na programe a práve vtedy, keď ste mimo dosah. Nevýhodou ústneho oznámenia ale je, že v prípadoch, keď nesú na neúspechu vinu aj ďalší zamestnanci, vy budete fungovať ako hromozvod, práve vtedy keď budete o neúspechu informovať. Trestanie posla, ktorý donesie zlú správu je koniec koncov dlhodobá tradícia.

Najlepšou stratégiou je objektívna rovnováha medzi krátkym ústnym podaním podložená dobre dokumentovanou správou, ktorá po ústnom oznámení bude bezprostredne nasledovať.

Analýza

Analýza je vlastne poučením sa zo skúseností ľudí, ktorí sa neboja priznať chybu a sú ochotní analyzovať dôkladne dôvody pochybenia. To neznamená snažiť sa nájsť vinníka alebo stále predvídať katastrofy, znamená to analyzovať neúspech, aby ste sa poučili. Často počujete ako sa ľudia v podniku sa sťažujú, že v podniku sa strávi príliš veľa času tým, že sa rozoberajú neúspechy. To však neznamená nezdravé zaujatie, ale dôkladnú analýzu príčin neúspechov, ktoré rovnako ako úspechy predstavujú poučenie sa z neúspechu.

Pre budúcnosť by ste sa mali snažiť rozpoznať toto poučenie a konštruktívne ho použiť. Poriadna analýza toho, čo sa stalo, je dôležitá odborná a časovo náročná úloha. Niekedy je problém zistiť, prečo sa stala celá séria udalostí a zapríčinila neúspech. Detailný rozbor

týchto udalostí môže odhaliť faktory ktoré boli mimo kontroly jednotlivých manažérov alebo celého podniku, preto ich zistenia môžu mať veľký význam pre budúci postup pri plánovaní a rozhodovaní. Inokedy je potrebné nájsť jediný presný dôvod. Jeho poznanie môže pomôcť určiť, ako podnik odstráni pôvodnú príčinu a ako navrhol vhodný postup alebo plán, aby sa vyhol opakovanie rovnakej chyby. Tým odstráni potenciálne príčiny budúceho neúspechu. Je užitočné si tento problém rozdeliť do skupín:

- podľa možnosti alebo pravdepodobnosti opakovania,
- podľa stupňa závažnosti príčiny.

V niektorých prípadoch budeme možné kvantifikovať oba tieto aspekty. Bude to síce príliš vedecké, možno aj subjektívne, ale predsa dostatočne užitočné. Analýza príčin je široká oblasť a nie je ju ľahké podpísať túto analýza stručne.

Analýzami neúspechov, ktoré sa stali vo veľkých organizáciách, sa prišlo na niektoré všeobecné faktory, ktoré musíte ako manažér sledovať, aby ste sa vyhli neúspechu, alebo aby ste zistili, prečo k tomu došlo. Sú to najmä tieto faktory:

1. stres,
2. pracovníci, ktorí chcú urobiť zmenu nie sú dostatočne efektívni v danej oblasti,
3. akcia bola postavená na nesprávnych základoch a neoprávnených predpokladoch,
4. použila sa nesprávna technológia,
5. nebola ochota zamestnancov ju prijať,
6. nepružnosť organizácie. (Leigh, 1992)

Z týchto faktorov je stres najväčšou príčinou organizačných neúspechov a to zvlášť pri rozhodovaní. Stres je často zakomponovaný do celkovej filozofie podniku, aj keď nie úmyselne. Ak chcete odstrániť neúspech ako následok stresu, musíte hľadať nasledovné príznaky:

1. ľudia dostávajú nezaujímavé úlohy,
2. v podniku vládne celková neistota, je nedostatok spätnej väzby medzi vedením a zamestnancami, aby sa všeobecne vedelo, čo sa deje,
3. vedenie vyžaduje skôr nižšie než vyššie výkony,
4. v podniku je tlak vytvárať rýchle a v podstate čiernobiele odpovede na komplexné otázky,
5. hľadanie moci,
6. netolerancia voči voči chybám.

(Leigh, 1992)

Zúročiť poznatky

Ďalším poučením v neúspechu iných je snaha využiť svoje vedomosti a poznatky z určitého pochybenia, ktoré nastalo u iných pracovníkov. Len máloktorý neúspech v podniku je absolútny. Často sa vytvorí s daným otrasom aj niečo pozitívne, čo bude v budúcnosti premenené na potenciálne prínosy alebo zisk. Príkladom môžu byť projekty, ktoré boli v počiatkoch neúspešné a stratové a rokmi sa táto strata a neúspech premenil na zisk.

Výhody z neúspechu tiež zmieria vaše negatívne pocity. Často sa prínos objaví až vtedy, ak sa budete snažiť analyzovať príčiny neúspechu. Tento prínos by mohol obsahovať:

1. Nový prístup ku starým problémom.
2. Dôležité poučenie a skúsenosti pre ďalší vývoj zamestnancov.
3. Jasné formulovanie požiadavky na školenie v určitých oblastiach.
4. Príležitosť získať popularitu v podniku.
5. Zosilnenie vyjednávacích taktiky.
6. Opodstatnenie radikálnych zmien, ktoré boli neprijateľné.
7. Neočakávané vedecké objavy. História je preplnená príkladmi posledného typu, kde boli významné objavy.

Počítat'

Ďalšie poučenie z neúspechu iných je dôsledná kalkulácia nákladov na odstránenie chyby. Vzhľadom k tomu, že máloktorý neúspech je absolútny a definitívny, je vždy možné zmeniť prehru vo víťazstvo. Cena však môže byť extrémne vysoká. Skôr než zaplatíte túto cenu, musíte preskúmať, či by nebolo lepšie zmieriť sa s prehrou. Vždy keď sa ocitnete v tvári tvár neúspechu, je lákavé vrhnúť sa bezhlavo do protiakcie bez toho, že si spočítate náklady na iné alternatívy. Toto je dôvod, prečo rozhodnosť je považovaná za znak efektívneho manažerstva. Musíte však uvážiť a odpovedať si na nasledovné otázky:

1. Ako môžem následky tohto neúspechu minimalizovať
2. Aká je cena toho, že vylúčime následky zlyhania?

Jedna z najväčších svetových počítačových firiem viackrát dal do ponuky zákazníkom nový výrobok, ktorý vypadol na počiatku ako katastrofa. Miesto toho, že by firma to považovala za neúspech, si definitívne najprv vypočítala pravdepodobnú cenu neúspechu tým, že minimalizovala dopad obchodného neúspechu a potom ho eliminovala. Priaznivé efekty ju doviedli napokon v skutočnosti ich obrovským výdajom nielen na výskum a vývoj technológie a ale aj na služby zákazníkom a ich podporu. Túto podporu si firma vlastne vykúpila cestu z problémov za cenu, za ktorú usúdila, že si to môže dovoliť.

Oznámenie

Posledný poučením z neúspechu je to, že sa naučíte byť ochotný zdieľať poučenie z neúspechu s ostatnými zamestnancami. Ako ste videli, existuje silná tendencia vlastného zlyhania a skrývania a tak neumožniť ostatným, aby sa z úspechu poučili. Zatiaľ čo niektoré osobné poznatky zdieľať nebudete, môžete zdieľať mnoho ďalších skúseností.

Oznamovanie má mnoho úspechov a efektov:

1. redukuje pocit viny a sklamaní, ktorý pociťuje manažér,
2. pomáha ostatným pochopiť že neúspech predsa len priniesol niečo pozitívne aj keď možno za vysokú cenu,
3. posilní sa myšlienka, že všetci sú súčasťou tímu a organizácia ako celku, šíri sa názor, že nikto nie je úplne nezávislý a celkom zodpovedný za všetky aspekty neúspechu,
4. prenáša sa skúsenosť a ostatní si uvedomia, ako na základe vášho neúspechu sa môžu vyhnúť pochybeniu.

Pri oznámení a poučení sa samozrejme netvrdíte, že sa nič nestalo. Musíte sa ale za každú cenu sa vyhnúť podozreniu, že zo zlyhania spýšniete. Preto je potrebné byť pri oznamovaní kľudný, voliť jednoduchý prístup na predávanie skúseností z neúspechu i pri jeho oznamovaní. Musíte sa ho naučiť aj zdieľať, až nakoniec môžete byť aj za takýto prístup ostatnými ocenený. V konečnom dôsledku vám môže byť prepáčené.

(Voľne spracované na základe A. Leigh - Praktický rádce manažera).

Záver

Záverom možno konštatovať a zároveň poradiť všetkým manažérom. Ak chcete byť efektívny a chcete robiť dobré rozhodnutia, vždy majte svoj cieľ, ktorý chcete dosiahnuť a plány, ktoré vás k tomu dovedú. Sledujte odchýlky od plánov a riešte ich. Tým si zabezpečíte úspech a vyhnete sa neúspechu a zároveň stresom, ktoré z neho plynú. Najúčinnjší liek ako prekonať stres je práve plánovanie.

Použitá literatúra

LEIGH, A. 1992. Praktický rádce manažera. Praha, Nakladateľstvo Sloboda. ISBN 80-205-0264-5

Modelovanie vývoja hodnoty podniku a reporting

Cyklos článkov "Nástroje controllingu v rukách controlléra a manažéra"

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc. - Fakulta manažmentu PU v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá modelovaním hodnoty vývoja podniku a možnosťami jeho zobrazenia formou reportu. Obsahovo je zameraný no problémy výpočtu podľa rôznych výpočtových metód. Na základe nich je možné simulovať vývoj hodnoty tak, aby manažéri mali možnosť analyzovať faktory, ktoré najviac vplývajú na jeho rast a tie svojim aktívnym jednaním ovplyvňovať. Popísané sú tu vstupné parametre, ktoré je potrebné poznať pre vytvorenie modelu tvorby hodnoty podniku. Na základe nich je možné vytvoriť interaktívny model s interpretáciou výsledkov. Poznať hodnotu podniku a jej vývoj možno považovať za kľúčový ukazovateľ efektívnosti jeho riadenia a pre TOP manažérov podniku má nezastupiteľnú úlohu.

Kľúčové slová: hodnota podniku, DFCF, Economic Value Added, metódy hodnotenia, benchmarking, controlling, podnikateľská hodnota

Vytvorenie manažérskeho reportu hodnoty podniku

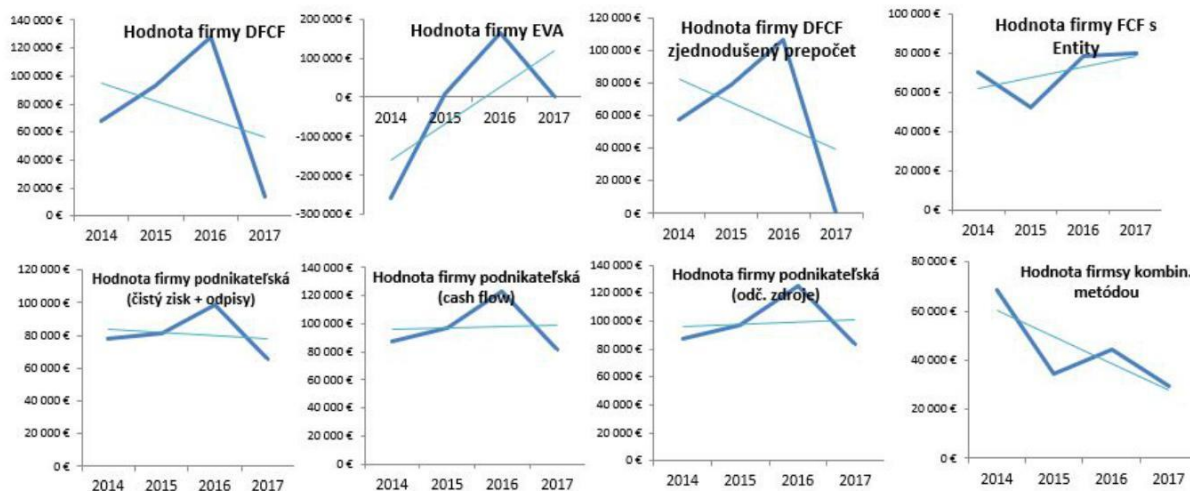
Veľmi dôležitým ukazovateľom, ktorý zaujíma primárne majiteľov a TOP manažérov podniku je jeho hodnota. Tento ukazovateľ je zároveň aj TOP ukazovateľom, ktorý vyjadruje efektívnosť riadenia. Vytvoriť report, ktorý by túto informáciu poskytol a monitoroval jej vývoj v čase je pomerne náročné. Pri jeho zostavení je potrebné poznať techniky výpočtu hodnoty podniku a následne navrhnuť výstupný dashboard. Keďže existuje niekoľko postupov výpočtu hodnoty je vhodné, ak sa prepočíta hodnota podľa rôznych známych metód.

Príklad report, ktorý je vhodný pre riadenie podniku a vyjadruje jej vývoj v čase, je uvedený na obrázku 1. V tomto reporte je zobrazený model výpočtu hodnoty podniku v jednotlivých časových obdobiach.

Obdobie, za ktoré je vhodné vyhodnotiť hodnotu podniku je 1 rok. Ak by ale podnik prešiel na bilančné hodnotenie vo výkaze ziskov a strát, vhodným obdobím by bol interval polročný, resp. štvrtročný. Manažér alebo majiteľ sa dozvie o hodnote podniku skôr. To mu umožní efektívnejšie rozhodovať o ďalšom smerovaní podniku. Ide tu o pomerne jednoduchú úpravu dokumentov s vysokým efektom pre riadenie.

Obrázok 1 - Vývoj hodnoty podniku

Metóda / položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hodnota firmy DFCF				67 994 887	93 122 156	128 169 423
Hodnota firmy EVA				-257 239 310	7 443 961	165 162 616
Hodnota firmy DFCF zjednodušený prepočet				57 441 973	79 404 202	106 732 355
Hodnota firmy FCF s Entity				70 206 014	52 026 840	78 587 615
Hodnota firmy podnikateľská (čistý zisk)				39 881 756	47 160 865	71 760 738
Hodnota firmy podnikateľská (čistý zisk + odpisy)				77 804 507	81 658 813	98 672 459
Hodnota firmy podnikateľská (cash flow)				87 575 835	96 825 500	123 205 536
Hodnota firmy podnikateľská (odč. zdroje)				87 575 835	97 478 736	124 702 403
Hodnota firmy kombin. metódou				68 731 929	34 439 866	44 088 995



Zdroj: vlastné spracovanie

Z obrázku 1 je zrejmé, že hodnoty podniku podľa rôznych metód výpočtu sa rôznia. Z praktického hľadiska je vhodné rozhodnúť sa pre jednu z nich a tú využívať v manažérskom reporte. Ako za najvhodnejšiu metódu pre potreby efektívneho riadenia podniku možno považovať metódu výpočtu hodnoty podniku formou diskontovaného voľného cash flow. Táto metóda je zároveň v procese riadenia najpoužívanejšia. Výhodou tejto metódy je, že sa sústreďuje na budúcnosť podniku a manažér tu môže ovplyvňovať jeho budúcnosť a zároveň si simulovať aj dopad svojich rozhodnutí. Vhodnou metódou, ktorá zohľadňuje aj aspekt budúcnosti je tiež metóda výpočtu hodnoty podniku na báze ukazovateľa Economic Value Added - EVA.

Charakteristika metód pre výpočet hodnoty podniku

Hodnotu podniku možno považovať za jeden zo základných ukazovateľov pre hodnotenie jeho výkonnosti. Ak táto hodnota rastie, znamená to, že podnik sa rozvíja, ak klesá, podnik stráca svoju hodnotu a výkonnosť klesá.

Ak začneme z tohto pohľadu sledovať aj vývoj tržieb a zisku, môžeme pomerne ľahko analyzovať aj jeho životný cyklus a urobiť potrebné rozhodnutia. Životný cyklus a rast / poles hodnoty podniku potom možno zapracovať do 4-políčkového portfólia životného cyklu a tak sa dopracujeme ku kvalitnejšiemu dashboardu pre hodnotenie výkonnosti podniku.

Hodnotu podniku možno vypočítať rôznymi metódami. Medzi najznámejšie patrí:

- Výpočet hodnoty podniku prostredníctvom diskontovaného cash flow - DFCF.
- Výpočet cez ekonomickú pridanú hodnotu EVA.
- Výpočet cez free Cash Flow s entity.
- Výpočet cez jeho podnikateľskú hodnotu na na báze zisku, resp. podnikateľskú hodnotu vypočítanú ako zisk a odpisy, alebo výpočet cez cash flow.
- Výpočet kombinovanou metódou.

Existujú aj ďalšie metódy, ktoré umožnia vypočítať hodnotu podniku. Možno ale povedať, že pri rozhodovaní o kúpe a predaji je dôležité aj to, koľko je ochotný kupujúci za podnik zaplatiť a koľko je pre predávajúceho ešte akceptovateľná hodnota.

V tejto súvislosti vystupuje pri stanovení hodnoty ešte jeden dôležitý faktor jeho hodnoty a to je generálny manažér (riaditeľ, majiteľ, TOP manažment), ktorý podnik riadi. Ak je napríklad hodnota podniku nulová a dosadíte tam excelentného manažéra, jeho hodnota sa vráti do čísel, ktoré dosahoval v minulosti, prípadne budú ešte lepšie. Ak však v dobrom podniku máte zlý manažment, ktorý ho riadi, jeho hodnota postupne klesá a aj pri dobrej investícii podnik môže skončiť v konkurze. Možno teda povedať, podnik má obvyčajne takú hodnotu ako TOP manažment, čo ho riadi. To si dodnes neuvedomujú ani majitelia firiem. To je zároveň aj dôvodom, prečo sú mnohé podniky alebo aj štátne organizácie, či samotný štát a jeho rezorty neúspešné.

Popis metód hodnotenia

Medzi najpoužívanejšie metódy hodnotenia podniku možno zaradiť tieto metódy:

- **Diskont. free cash flow.** Metóda využíva k stanoveniu hodnoty podniku EBIT, ktorý sa zdaňuje a na základe neho sa počíta voľný cash flow, ktorý sa následne diskontuje. Následne sa počíta čistá súčasná hodnota NPV. Diskontnú sadzbu počíta ako náklady na kapitál WACC. Na základe vstupných údajov sa počíta obvyčajne vecná renta v 5. roku na základe ktorej sa stanoví hodnota podniku. V niektorých postupoch je možné miesto 5. roka použiť aj 4. rok.
- **Economic Value Added - EVA.** Metóda využíva k stanoveniu hodnoty podniku výsledok z hospodárskej činnosti. Využíva priemernú mieru nákladov na kapitál. Pri tejto metóde obvyčajne používame hodnotu 5% na základe ktorej sú posudzované aj europrojekty. Ak túto sadzbu časom nemeníme, môžeme lepšie porovnávať hodnotu podniku v čase na základe predovšetkým interného prostredia, predaja a nákupu a extrahuje ho od vplyvu bánk. Touto rovnakou sadzbou dosiahneme porovateľnosť údajov v rámci podniku i medzi podnikmi. Na základe nej počítame náklady na

kapitál, ktoré odpočítavame od výsledku z hospodárskej činnosti. Pri výpočtoch odporúčame použiť ako hospodársky výsledok EBIT.

- **DFCF zjednodušený prepočet.** Zjednodušený prepočet uvažuje s cash flow, diskontnou sadzbou a rastom cash flow. Tento výpočet je menej presný. Odporúčame ho použiť pre orientačný výpočet, môže však vykazovať pomerne veľké odchýlky.
- **Free cash flow s entity.** Metóda využíva pri výpočtoch EBIT, odpisy, rezervy a opravné položky. Pri spresnenom výpočte je možné použiť aj investície do zásob, nedokončenej výroby a nehmotného a hmotného majetku. Na základe týchto údajov sa počíta voľný cash flow. Na ich základe sa vypočítajú odčerpateľné zdroje, urobí sa vecná renta v 5. príp. 4. roku a následne sa vypočíta hodnota podniku.
- **Podnikateľská hodnota na báze zisku.** Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení, odpisy a investície. Pri výpočtoch sa využije zisk a na jeho základe sa stanoví hodnota podniku.
- **Podnikateľská hodnota zisk + odpisy.** Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení odpisy a investície. Pri výpočtoch sa využije zisk a odpisy a na základe nich sa stanoví hodnota podniku.
- **Podnikateľská hodnota z cash flow.** Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení, odpisy a investície. Vypočíta sa cash flow a na základe neho sa stanoví hodnota podniku.
- **Podnikateľská hodnota z odčerpaných zdrojov.** Metóda využíva pri výpočtoch EBIT, odpisy, rezervy a opravné položky. Pri spresnenom výpočte je možné použiť aj investície do zásob, nedokončenej výroby a nehmotného a hmotného majetku. Na základe týchto údajov sa počíta voľný cash flow. Na ich základe sa vypočítajú odčerpateľné zdroje, urobí sa vecná renta v 5. príp. 4. roku a následne sa vypočíta hodnota podniku.
- **Kombinovaná metóda.** Metóda využíva hodnotu podniku stanovenú podnikateľskou a majetkovou metódou. Využíva korigujúce hodnoty a to pre podnikateľskú a majetkovú hodnotu firmy a pre hodnotu akcie. Následne počíta hodnotu burzovým prístupom, podnikateľskou metódou a majetkovou metódou a na základe nich stanovuje hodnotu kombinovanú.

Ako vstupné hodnoty sa používajú základné dokumenty výkazníctva a to výkaz ziskov a strát a súvaha. V prípade, že používame metódy orientované do budúcnosti použijeme plán ziskov a strát a plánovanú súvahu (bilanciu).

Základné metódy pre výpočet sú uvedené v tabuľke 1. Tabuľka 1 uvádza možnosti výpočtu hodnoty podniku podľa týchto metód vrátane výpočty hodnoty vlastného imania a podielu cudzích zdrojov.

Tabuľka 1 Príklad výpočtu hodnoty podniku

Metóda výpočtu	Hodnota podniku	Hodnota vlast. imania
Diskont. free cash flow	3 335 239 €	79 848 €
Economic Value Aded	16 643 630 €	398 459 €
DFCF zjednodušený prepočet	- €	- €
Free cash flow s entity	13 616 564 €	325 989 €
Podn. hodnota na báze zisku	11 244 080 €	269 190 €
Pod. hod. zisk + odpisy	11 701 835 €	280 149 €
Podn. hodn. z cash flow	13 143 461 €	314 662 €
Podn. hod. z odčerp. zdrojov	3 335 239 €	79 848 €
Kombinovaná metóda	6 762 347 €	161 895 €
Priemerná hodnota	8 864 711 €	212 227 €
Min. hodnota firmy	- €	- €
Max. hodnota firmy	16 643 630 €	398 459 €

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pri prepočtoch hodnoty podniku je potrebné uvažovať v súčasnosti s 22 % sadzbou dane a ďalšími špecifikovanými faktormi, ktoré odpovedajú jednotlivým metódam. Niekedy je vhodné sledovať odchýlky vo výpočtoch podľa jednotlivých metód a monitorovať príčiny ich vzniku. Na tieto príčiny alebo faktory primárne potom sústrediť svoju pozornosť.

Základnými vstupnými údajmi pre prepočet sú výnosy, náklady, EBIT, EBIT po zdanení, odpisy, hodnota vlastného imania, hodnota cudzích zdrojov. Na základe čistého zisku a odpisov počítame Cash Flow, s využitím diskontného faktoru sa pri výpočte hodnoty podniku používa diskontovaný Cash Flow.

Príklady výpočtu hodnoty podniku na základe týchto vstupných údajov za jednotlivé roky vidíte na obrázku 2 a v tabuľke 2. Vstupy, ktoré potrebujeme pre výpočet podľa jednotlivých metód zahrňujú okrem spomenutých položiek aj výpočet nákladov na vlastný a cudzí kapitál v percentách. Súčtom dostávame náklady na celkový kapitál. Pri výpočtoch sa tiež zohľadňujú investície do majetku alebo zásob, prípadne nedokončenej výroby. V prípade použitia metodiky EVA využívame výšku rizikové prirážky.

Ďalej vo výpočtoch je potrebné uvažovať s tempom rastu cash flow, rezervami a opravnými položkami. Pri podrobnejšom výpočte hodnoty podniku potrebujeme taktiež zohľadniť vyplatené dividendy, počet akcií prípadne veľkosť predávaného podielu. Samozrejme, jednotlivé položky výpočtu sa využívajú pre potreby tej ktorej metódy pre stanovenie hodnoty podniku.

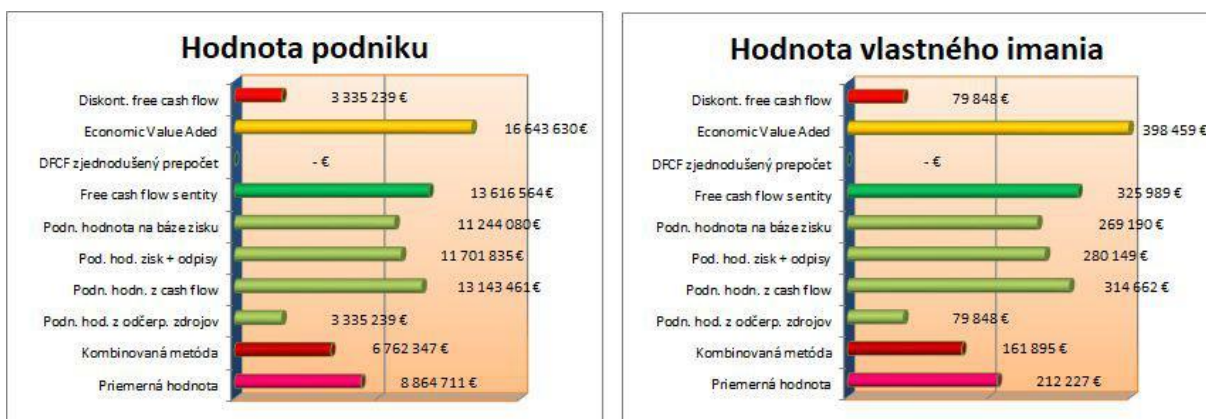
Dĺžka časového obdobia, na ktoré sa obyčajne realizujú výpočty býva obyčajne 4 roky. Vo štvrtročnom intervale následne robíme postupne výpočet hodnoty za jednotlivé roky a sledujem trend jej vývoja.

Tabuľka 2 Základné vstupné údaje pre prepočet hodnoty podniku

Základné vstupné údaje pre prepočet						
Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	16 257 364	25 509 395	31 076 466	40 450 462	31 383 268	0
Náklady	15 335 010	24 599 115	30 181 110	39 532 066	31 340 198	0
EBIT	922 354	910 280	895 356	918 396	43 070	0
EBIT po zdanení	747 107	737 327	725 238	743 901	33 164	0
Odpisy	364 701	0	0	165 176	264 477	0
Kapitál	17 386 092	17 436 005	18 643 838	22 754 095	22 070 080	0
Hodnota vl. imania	147 474	171 948	1 297 593	1 300 476	528 371	0
Hodnota cudzích zdrojov	17 238 618	17 264 057	17 346 245	21 453 619	21 541 709	0
Voľný cash flow	1 111 808	737 327	725 238	909 077	297 641	0
Diskontovaný cash flow	1 058 865	668 777	626 488	747 900	233 209	0

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2 Grafické zobrazenie hodnoty podniku a hodnoty vlastného imania



Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Výpočet hodnoty podniku je dôležitý nástroj pre posúdenie jeho výkonnosti a stanovenie úspešnosti jeho riadenia. Na základe neho je vhodné riešiť aj efektívnosť jeho manažovania. Podnik, ktorého hodnota neustále klesá, je zrejme neefektívne riadený a malo by sa uvažovať, čo je toho dôvodom.

Uvedené výpočty boli realizované programom EIS_hodnota.xls. Bližšie o tomto programe sa dozviete na stránke www.dominanta.sk/eLearning.htm, kde je video s jeho prezentáciou a postupom výpočtu aj komentárom.

Použitá literatúra a dokumenty

GALLO, P. 2017. EIS - výpočet hodnoty podniku. Program pre výpočet hodnoty podniku. Dominanta.

ESHENBACH, R., SILLER, H. 2009. Profesionální controlling. Koncepce a nástroje. Wolters Kluwer. s. 381. ISBN 978-80-7357-918-0

REZÁČ, J. 2009. Moderní management. Brno, Computer Press, s. 397. ISBN 978-80-251-1959-4

JAKUBEC, M., KARDOŠ, P., 2016. Riadenie hodnoty podniku. Wolters Kluwer, s. 284. ISBN 978-80-8168-460-9

JAKUBEC, M., KARDOŠ, P., KUBICA, M. 2015. Riadenie hodnoty podniku. Zbierka príkladov. Wolters Kluwer, s. 230. ISBN 978-80-8168-141-7

Vnímanie moderného riadenia v podniku kontexte strategického plánovania

Mgr. Matúš Vagaš, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu

Abstrakt: Vnímanie moderného riadenia v podniku v súčasnosti predstavuje vhodnú perspektívu do budúcnosti pre dosiahnutie vyššej ziskovosti a výkonnosti podniku. Tento rámec sa zameriava na širokú škálu či už tradičných alebo modernejších nástrojov, ktoré dopomáhajú budovaniu stabilnejšieho prostredia voči konkurencii. Tento príspevok sa zameriava na konkrétne návrhy vnímania moderného riadenia v podniku v kontexte strategického plánovania.

Kľúčové slová: Inovácie, strategické plánovanie, podnik, strategické riadenie

Abstrakt: The perception of modern management in company have currently a good perspective for the future to achieve for higher profitability and business performance. This framework focuses on a wide range of traditional or more modern tools to help build a more competitive environment. This paper focuses on specific suggestions for perceiving modern business management in the context of strategic planning.

Keywords: Innovation, Strategic Planning, Company, Strategic Management

Prečo strategické riadenie

Strategické plánovanie z pohľadu teórie je organizačná **riadiaca činnosť**, ktorá sa používa na stanovenie priorít, energie a zdrojov podniku, posilnenie podnikových operácií a na zabezpečenie toho, aby zamestnanci a ostatné zainteresované strany pracovali na **spoločných cieľoch** a dohodli sa na spoločných zmýšľaných **výstupoch – výsledkoch**. Tieto výstupy sa následne hodnotia a usmerňujú v podniku ako celku, ktoré sa z dlhodobého hľadiska môžu meniť vzhľadom na prostredie, v ktorom sa organizácia pohybuje. Toto reflexívne úsilie všetkých členov podniku prináša základné rozhodnutia a kroky, ktoré formujú a usmerňujú

podnik ako celok s cieľom do budúcnosti. Efektívne strategické plánovanie prebieha nielen v podnikoch s nižším počtom zamestnancov, ale hlavne vo väčších podnikoch, pričom sa vyjadrujú akcie potrebné na **dosiahnutie pokroku prostredníctvom strategického plánovania.**

Tu je na mieste otázka v „*V akom stave je strategické riadenie v podnikoch na Slovensku?*“ Môžeme konštatovať, že aj napriek dobre spracovanej teórii strategického riadenia výkonnosti organizácie prax zaostáva za teóriou. V tejto oblasti sa viac menej nedarí implementovať moderné poznatky do riadenia a riadenia sa uberať smerom k operatívne riadeniu a reagovaniu na operatívne problémy najmä na znižovanie nákladov. Bokom ešte stále ostávajú moderné formy riadenia akým je Balanced Scorecard, ABC/M, procesné riadenie, benchmarking a pod. Zaujímavou je aj skutočnosť, že mnoho podnikov pre turbulencie v oblasti podnikania upúšťa od strategického plánovania, ba dokonca aj od plánovania operatívneho. Myslíme tým ale plánovanie na úrovni podniku, nie plánovanie výroby a pod. Dotýka sa to najmä finančných plánov a to krátkodobých a dlhodobých a taktiež iných foriem strategického plánovania napr. metodikou BSC alebo ABC/M.

Existuje niekoľko moderných nástrojov a metód strategického plánovania a riadenia. Avšak v rámci moderného riadenia podniku v súčasnosti sa radšej zvažuje racionálnejšie a efektívnejšie predstavenie tohto rámca strategického riadenia v modernom riadení v organizáciách.

Strategické plánovanie v podniku

Kono a Barnes (2010) predstavujú strategické plánovanie, ktoré v mnoho prípadoch využíva analytické modely, ktoré poskytujú realistický pohľad jednotlivca ale aj podniku, ako celku, čím vytvárajú potrebnú motiváciu pre dosiahnutie požadovaných cieľov. Dobre implementované strategické plánovanie v podniku zahŕňa metriky, ktoré premieňajú víziu a misiu do konkrétnych cieľov podniku. Tento princíp je veľmi dôležitý, pretože v konečnom dôsledku môžeme hovoriť o alokácii zdrojov a nebolo by relevantné, ak by zdroje, ktoré má, alebo by mohol mať podnik k dispozícii neboli neobmedzené.

Je tu ale potrebné spomenúť, že sústredenie sa na motiváciu za účelom dosahovania strategických cieľov sa po roku 2015 znižuje a nedosahuje sa už požadovaný motivačný efekt. Je to tým, že spoločnosť sa posunula na úroveň, kedy je všetkého už dostatok a tak motivácia tu nezohráva až tak podstatnú úlohu a začína sa aj v oblasti strategického riadenia

viac prejavovať angažovanosť. Ak manažér nemá skutočný záujem o to čo robí a tá práca ho nebaví, tak nemôžeme ani očakávať želaný efekt. Preto je dôležité vybrať si do procesov strategického riadenia ľudí, ktorí o to majú záujem a sú na tom priamo angažovaní.

Stratégia je v živote podniku, či už veľkom alebo malom veľmi dôležitá. Správne nastavená stratégia má možnosť definovať podnikový plán k prechodu od miesta, kde sa váš podnik nachádza dnes a kde sa môže nachádzať zajtra, teda do budúcnosti. Bohužiaľ, čo sa týka klasického prístupu k strategickému plánovaniu v podniku, v mnohých prípadoch môžeme povedať, že nefunguje. Každá jedna učebnica nám bude rozprávať o tom, aký postup máme zvoliť, ak sme na takých alebo onakých premenných, ako sa pohnúť ďalej a čo máme vlastne robiť, ak chceme byť moderný v rámci riadenia manažmentu podniku. Avšak je tu zasa na mieste otázka „Kto nám povie ako vybudovať súlad medzi rozhodnutiami pri tvorbe strategických plánov a tým, ako to majú manažéri do praktických úloh predniesť svojim podriadeným zamestnancom?“ Konkrétne, malé podniky, ktoré sa snažia nezaostávať v rámci konkurencie majú väčší problém, ako podniky s väčším počtom zamestnancov. Menšie podniky nepotrebujú rovnaký druh plánu, ako väčšie podniky. Tým chceme povedať, že každý podnik, či už menší alebo väčší, by mal mať špecifické strategické plánovanie, ktoré by bolo nastavené efektívne.

Lewinson (2010) poznamenáva dôležitosť strategického plánovania, ktoré sa týka podnikateľských aktivít na najvyššej možnej úrovni v organizácii, ktorá má predpoklady na dosiahnutie požadovanej ziskovosti. Konkrétne, v rámci strategického plánovania zohráva významnú rolu riadenie stratégie podniku a implementáciu tejto stratégie do riadenia. Manažéri v podniku predstavujú základný kameň presunutia tejto stratégie do praktických činností a teda s určitosťou môžeme povedať, že kompetenčné schopnosti vrcholových pracovníkov musia byť podnecované a stimulované, aby sme dosiahli čo najväčší rozsah implementovania spomínaných prvkov do podniku.

Tabuľka 1 Základy účinného strategického plánovania

Kde ste teraz?	Kde chcete byť?	Ako sa tam dostanete?	Ako zmeriate úspech?
Strategický prehľad	Strategické zameranie	Strategické priority	Vyvážená tabuľka výsledkov
Hodnoty	Ciele	Taktika	Kľúčové ukazovatele výkonnosti
Kľúčové kompetencie	Vyhlasenie o víziách	Položky akcie	
Pozícia na trhu	Poslanie	Rozdelenie zdrojov	
Obchodná stratégia		Termíny	

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.nibusinessinfo.co.uk/content/key-elements-strategic-planning)

V tabuľke 1 sú detailne rozpísané jednotlivé základy strategického riadenia. Na základe týchto prvkoch, ktoré tvoria podstatu plánovacieho procesu, manažéri postupujú nasledovne:

1. Na začiatok musia stanoviť **východiskový bod**, kde si zisťujú čo najviac informácií o svojej spoločnosti (vnútorné a vonkajšie faktory).
2. **Stanovenie a objasnenie cieľov** ďalej posúva spoločnosť do budúcej pozície, kde by sme chceli byť o niekoľko rokov.
3. **Mapovanie ciest** prostredníctvom rôznych taktík identifikujeme spôsoby, ako sme sa dostali k stanoveným cieľom.
4. **Výsledok.** Dosiachnutie stanovenej vízie a projektovaných výsledkov.

Je potrebné mať na pamäti, že **nie každé strategické plánovanie potrebuje takýto postup**. Niektoré môžu trvať rok a iné môžu mať dlhodobý pohľad na podnik (www.nibusinessinfo.co.uk).

Úloha manažérov a tímu

Začínajúci manažéri, ktorí sa aktuálne zaraďujú do riadenia, vedenia, koordinovania a plánovania organizačných činností, mali by si vybrať strategické plánovanie, keďže v súčasnosti ich pohľad na dnešné megalomanské podniky je ako na jednu veľkú stratégiu, ktorá sa dokáže prispôbovať trhu, vidia snahu všemožne sa dostať pred konkurenciu, no často aj s tými špinavými prostriedkami, ktoré my, obyčajní ľudia nevidíme.

Strategické plánovanie, v kontexte moderného riadenia podniku do určitej miery zostavuje také **ciele**, aby boli síce realizovateľné a v **súlade s poslaním**, avšak v rámci implementácie plánovania podniku a akceptácie organizačných kapacít vedie k mnohým inovačným technikám tejto metódy v rámci moderného riadenia podniku. Takéto strategické plánovanie rozvíja zmysel pre využívanie nevyužitých kapacít alebo zdrojov, implementáciu takých nástrojov, ktoré doteraz neboli vyskúšané, prípadne inovovanie staronových stratégií, ktoré boli zamietnuté pod koberec.

To, koho zasvätime do nášho postupu v plánovaní, je len a len na nás. Je dobré si zostaviť taký tím, ktorý má skúsenosti s analytickými metódami ale spájať aj tých riadiacich zamestnancov, ktorí zastávajú podstatu kreativity v podniku, mysliteľov a znalcov podniku ako celku. V modernom chápaní strategického riadenia a plánovania je dôležité nezabudnúť na svoj tím. Viac hláv, myšlienok, možno aj problémy ale zásadne viac inovatívnych riešení a názorov, ktoré nám spoločne ako tímu dopomáhajú k dosiahnutiu strategických cieľov. Manažéri so

svojím tímom sa po vzájomných rozhovoroch a poradách môžu dohodnúť, že raz do týždňa sa môžu stretávať, pričom manažér deleguje a koordinuje jeho úlohy v rámci plnenia plánu.

Ako taká tímová práca v oblasti strategického riadenia prebieha v praxi?

Organizácia si vytvorí svoj pracovný tím, ktorého úlohou je vyjasnenie si poslania organizácie, stanovenie vízie, strategických cieľov, metrík, zodpovedností a benchmarkingových hodnôt ideálne v prepojení na procesy. Obyčajne zostavenie alebo prehodnotenie stratégií sa robí na presne vymedzených pracovných workshopoch v počte 5-7 stretnutí a s dĺžkou trvania najčastejšie 3-5 mesiacov v závislosti od veľkosti podniku. Počet osôb v tíme je od 5 do 10 osôb, často býva aj viac. Zastupujú všetky procesy, ktoré prebiehajú v podniku.

Projektovanie úspešnosti organizácie

Organizácie, ak chcú byť účinné a úspešné, musia vedieť kam smerujú. Účinnosť v súlade s víziou, poslaním a cieľmi v podniku predpokladá len ďalšie formálne prístupy strategického plánovania. Tým pádom sa môžeme oprieť o prostriedky strategického riadenia, pričom tieto **prostriedky** vnímame ako **systém myšlienok pre kontrolu smerovania podniku ako celku**. Strategické plánovanie a jeho zmeny so sebou prinášajú oddanosť v podobe schopného manažéra. Manažér, ktorý dokáže dobre vnímať takéto smerovanie podniku, nielen že nechá voľný priestor pre využitie svojho potenciálu, ale aj posunie podnik ako celok smerom vpred oproti konkurencii.

Návrh na zefektívnenie strategického plánovania v podnikoch

Na úvod je potrebné podotknúť, že pre neúspechy v plánovaní organizácie systému strategického plánovania až tak podniky nedôverujú. Týka sa to najmä organizácií s menším počtom zamestnancov. Stáva sa, že sa nedosiahnu výsledky, ktoré plánovali a tým narastie nedôvera voči strategickému plánu.

Problémom mnohých manažérov spočíva tiež v tom, že ich očakávania sú skreslené z toho, čo môžu dosiahnuť realisticky prostredníctvom strategického plánovania, keďže už pri prvej zmienke môžu poňať tento termín veľmi všeobecne. Mnohí a často neskúsení manažéri očakávajú, že ak urobia potrebnú analýzu, vyrátajú mnohé tabuľky na predpoklady k úspechu, svet sa premení na úspech, ktorý by potenciálne mohli mať na dosah ruky. Čo sa týka strategického plánovania, pre takýchto manažérov sa premierna určitý kontrolný nástroj viac na poradný, pričom nie sú spokojný s uplynulým a predošlým konceptom manažmentu v podniku.

Toto tvrdenie sa môže dať podložiť charakterovými vlastnosťami človeka, ktoré do značnej miery zasahujú do pracovného nasadenia manažéra.

Takýto koncept strategického plánovania pod vedením manažéra dostáva rýchly spád a môže sa stať irelevantným. Nástroje podporujúce strategické plánovanie dokážu odhaliť mnohé nezhody do budúcnosti v rámci organizačných a nákladových kapacít.

Odporúčanie pre vybudovanie efektívneho systému strategického plánovania

Postup, ktorý odporúčame zvoliť pre efektívne vybudovanie systému strategického riadenia, navrhujeme nasledovný:

1. **Prvým prvkom** navrhujeme **identifikovanie nezhôd do budúcnosti** v rámci strategického plánovania by bolo vyriešenie tých nezhôd, ktoré majú potenciál ostať skrytými. Viest' tím v rámci verejnej debaty v podniku je do určitej miery jednoduché. Môžete mať aj diskusie, ktoré vediete so svojimi podriadenými, ktorí vás aj napriek tomu vnímajú ako drsného a nekompromisného manažéra. Myslíte si, že váš tím je v poriadku s vašim riadením, pokiaľ nejde o užšiu podporu aj v rámci strategického riadenia. Je veľmi zaujímavé zistiť, kedy a kto vás potrebuje a podporuje či už v rámci strategického riadenia alebo mimo neho, teda mimo pracovnej doby.
2. **Druhým dôvodom** by sme navrhovali poskytnúť také zázemie, určitý odrazový mostík pre podnik, z ktorého by zmena mohla byť využívaná. Pre mnohých ľudí sa tento koncept môže zdať paradoxný, alebo vytvorený na nedostatočných podkladoch, ale na druhej strane, sa jedná len o proces príprav pre efektívne využívanie strategického plánovania do budúcnosti. Ak sa pozrieme na strategické plánovanie z **časového hľadiska**, rozdeľujeme ho na krátkodobé a dlhodobé. Krátkodobé plánovanie nám **vytvára ciele, ktoré v pláne**, ktoré by mali byť zosúladené s cieľmi v dlhodobom plánovaní.
3. Ako tretí návrh predstavujeme **synchronizáciu týchto cieľov**. Táto synchronizácia umožňuje podniku robiť prírastkové kroky v podniku tak, aby dosiahla väčšie konkurenčné postavenie na trhu. Ak sa tomuto súladu bude vo vašom podniku dariť, je dosť pravdepodobné, že s odstupom rokov otvoríte ďalší podnik, ktorý má potenciál na rozkvet. Pre podnik je jednoduchšie byť špecifickejší a konkrétnejší, pretože ak je organizácia natoľko schopná a efektívna, dokáže si založiť svoju pomyselnú časovú líniu na základe tohto synchronizovaného plánovania. Je dôležité pripomenúť, že touto

synchronizáciou sa organizácia dokáže viac venovať iným a možno dôležitejším činnostiam ako inovovanie technológií, inventára alebo odborné školenia svojich pracovníkov. Moderné riadenie prostredníctvom tohto postupu môže rásť vpred a následne posilniť celkovú štruktúru podniku.

Takéto spájanie krátkodobých a dlhodobých cieľov v podniku môže priniesť ďalšie riadiace činnosti, ktoré sú potrebné na organizáciu takéhoto strategického plánovania v rámci modernizácie a inovácie v podniku. Strategické plánovanie v podniku prináša tvorbu pracovných tímov a určitú chuť a motiváciu pracovať. Ak vedúci pracovníci a zamestnanci vedia o krátkodobých a dlhodobých cieľoch podniku, je jednoduchšie pre podnik napredovať, zostať naladený na tej istej riadiacej vlne a prosperovať.

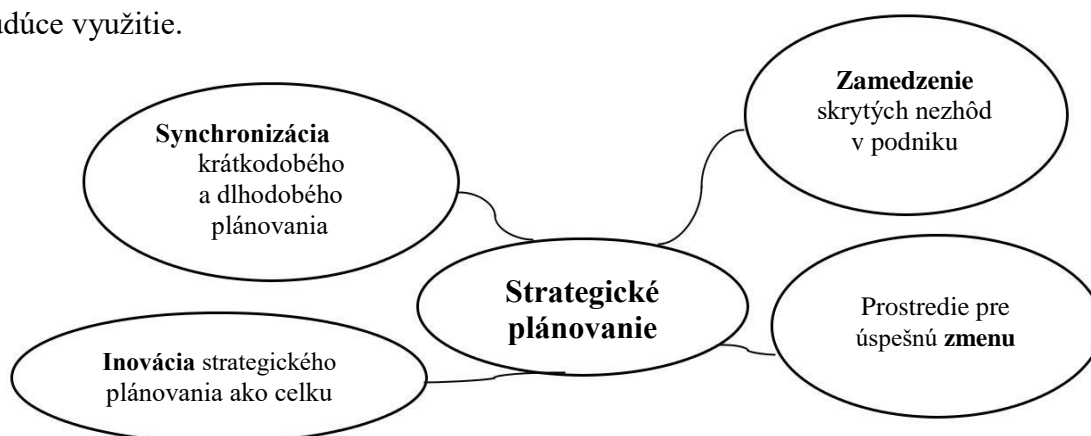
4. Ako ďalšiu premennú v modernom riadení podniku v rámci strategického plánovania navrhujeme **zaviesť inováciu tohto plánovania**. Manažéri radi uvažujú nad tým, ako by sa každá zložka v podniku dala inovovať. Manažéri sa často musia vysporiadať a prijať určité opatrenia nato, aby nezaostali v modernom riadení a plánovaní oproti konkurencii. Inovácie majú neodmysliteľné miesto v podniku aj ako súčasť nástrojov riadenia strategického plánovania, pričom zahŕňa len integráciu viacerých funkcií spoločností. V kontexte menších spoločností, ako sme spomínali vyššie vytvárajú nové a pevnejšie pracovné aj mimopracovné vzťahy. To značí, že takáto implementácia inovácii do strategického plánovania podniku umožňuje zabezpečiť čo najefektívnejšie využívanie zdrojov v rámci dobrých podnikových vzťahov. V kontexte pracovných vzťahov zavádzania inovačného strategického plánovania je potrebné si uvedomiť, že zamestnanci na seba preberajú určitú úroveň riziká a zodpovednosti. Ak sa podnik usiluje o zjednodušenie operácií, je možné, že zníži chybovosť produktov a z budúceho hľadiska sa analyzujú základné príčiny, ktoré pre podnik boli doteraz skryté.

Inovovať strategické plánovanie v kontexte moderného riadenia podniku môžeme rôznym spôsobom. Konkrétne, manažéri a výkonní pracovníci na nižších pracovných pozíciách považujú za inováciu každé rozhodnutie uľahčiť si prácu v rámci ich pracovných povinností. Iný by zasa mohli vyžadovať, aby inovatívne a kreatívne rozhodnutie bolo implementované na príklade, aby sa zistilo, či sme posilnili strategické plánovanie prostredníctvom tejto inovácie. A teda konkrétne si v rámci moderného riadenia si manažéri musia uvedomiť, čo predstavuje pre podnik ako celok inovačné rozhodnutie, či chceme aby s dlhodobého hľadiska tieto inovácie v plánovaní boli kreatívne vo všetkom a ako by sme mohli nájsť súlad medzi inováciami v strategickom plánovaní a zabezpečovaní dodržiavania potrebných štandardov, ktoré nám nastavuje krajina, v ktorej operujeme.

5. Ak máme jasno v daných bodoch inovácií strategického plánovania, rozhodujúcim krokom je **dostať tieto body inovácií na stôl pred manažment podniku a predikovať koncepcie a metódy zavedenia týchto zmien**. Avšak, je potrebné brať do úvahy určitú mieru apatie a odporu voči zmene, pretože si povedzme úprimne, nie každý je rád, ak sa vám mení stereotyp, ktorý vám roky vyhovuje. Ak dostatočné nepripravíme ľudí na tieto zmeny v strategickom riadení, môžeme zabudnúť na celé moderné riadenie v našom podniku.

Pisano (2015) hovorí o stratégii v rámci jej inovácie ako o vzájomne posilňujúcich sa politikách alebo správania sa so zameraním na dosiahnutie konkrétneho cieľa. Dobrá a zosúladená stratégia s plánovaním v podniku jasne objasňuje priority spoločnosti, ktoré sa sústreďujú okolo celej organizácie. Bez inovačnej stratégie sa úsilie strategického plánovania môže veľmi rýchlo stať zastaraným. Problém je to, že schopnosti organizácie nie sú často stavané na vytvorenie podobného súboru skvalitňovania strategického plánovania. Avšak, ak podniky nebudú váhať a odvážia sa k tomuto razantnému kroku, majú predpoklady k vyššiemu úspechu oproti konkurencii.

Úspešný proces implementovania týchto návrhov a zlepšení v rámci moderného riadenia podniku a strategického plánovania predstavuje širokú identifikáciu a vyhodnocovanie tých stratégií, ktoré majú potenciál vzniknúť už pri samotnom riadení strategického tímu v organizácii, vytvára priestor pre inovovanie výkonu v rámci moderného ponímania riadenia výkonu a pripravuje také programy, politiky a podnikové návrhy na plány, ktorý by mohli byť z dlhodobého pohľadu a inovovania podniku využiteľné, prípadne uskladnené v archíve pre budúce využitie.



Obrázok 1 Myšlienková mapa návrhov pre strategické plánovanie v podniku
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Zostrojenie myšlienkovej mapy spomínaných návrhov nám poukazuje na prostredie podniku, ktoré má k dispozícii nielen tieto návrhy, ale aj mnoho nevyužitého potenciálu podniku, ktoré by mohli byť využité. Spojením a zosúladením čo i len jedného alebo dvoch faktorov by mohli podniky posunúť do popredia oproti konkurencií, zosúladiť jednotlivé úrovne riadenia do jedného celku a tak efektívnejšie dosahovať ciele, ktoré vedú k vyššej ziskovosti.

Záver

Dôležitosťou každého podniku je zisk. No skúsme sa pozrieť na podnik ako súbor premenných, ktorý dokážu ovplyvniť tento zisk. Moderné riadenie v podniku tvorí jednu zo zložiek, ktoré potenciálne môžu zvýšiť úspech tohto podniku v rámci konkurencie na trhu. Uviedol som niekoľko pripomienok, vzhľadom na strategické plánovanie, ktoré vnímam ako moderné riadenie v podniku v súčasnosti. Rád by som pripomenul to, že podniky by si nemali zakladať svoj úspech nedosiahnuteľných cieľoch, pri ktorých sa vytrápi nielen celkový manažment ale aj samotní zamestnanci, ktorí trpia najviac. Či už manažéri v podniku, zmeny v strategickom plánovaní, riadenie krátkodobých alebo dlhodobých cieľov, konsenzus alebo synchronizácia krátkodobých cieľov s dlhodobými vedie stále k jednému a tomu istému – zmena, ktoré je pri každom modernom riadení taká potrebná.

ZDROJE

- KONO, M. P. BARNES, B. 2010. The Role of Finance in the Strategic-Planning and Decision-Making Process [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-role-of-finance-in-the-strategic-planning-and-decision-making-process/>
- LEWINSON, M. 2010. Tool For Successful Business Strategic Planning – Business Management Strategy [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.mymanagementguide.com/tool-for-successful-business-strategic-planning-business-management-strategy/>
- PISANO, L. G. 2015. You Need an Innovation Strategy [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>
- NIBUSINESSINFO. Strategic planning for business growth [online]. [2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/key-elements-strategic-planning>

Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi

Ing. Mária Vrábliková, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Predkladaný príspevok sa zaoberá moderným manažmentom v 21. storočí a analyzuje jeho základné charakteristiky, zvlášť proaktivitu v riadení spojenú so systematickým riešením problémov, význam efektívnosti a účinnosti, meranie výkonnosti podniku prostredníctvom Balanced Scorecard a dôležitosť rozvoja ľudského potenciálu, ako najväčšej hodnoty v podniku. Praktické príklady moderného manažmentu sú aplikované na príkladoch z podniku zaoberajúceho sa zákazkovou drevovýrobou, príklady z finančných služieb a poisťovníctva, doktorandského štúdia i situácií v bežnom živote.

Kľúčové slová

Moderný manažment, proaktívne riadenie, systematické riešenie problémov, efektívnosť a účinnosť, výkonnosť podniku, rozvoj ľudského potenciálu, koučovanie

Úvod

Pohľad na manažment a jeho obsah je veľmi rôznorodý. Najčastejšie je tento pojem vymedzený ako riadenie človeka človekom, pretože existujú aj iné typy riadenia ako stroj–stroj (napr. CAM, CAD, CIM, resp. počítačom riadená výroba), človek–stroj (napr. zadávanie parametrov do výroby) alebo stroj–človek (napr. kardiostimulátor) (Závadský et al., 2012). Aj preto je nevyhnuté zamerať sa práve na **rozvoj ľudského potenciálu, kreativity a spokojnosti zamestnancov**, ak chceme, aby sa celková výkonnosť podniku zvýšila. V minulosti bol manažment viac zameraný na tvrdé zložky, technológiu a štandardizáciu (napr. fordizmus), dnes si už podniky uvedomujú, že ľudský kapitál je najväčším bohatstvom. V 21. storočí sa pohľad na manažment, manažérov a zamestnancov mení a preto je nutné, aby disponovali takými odbornými a osobnostnými vlastnosťami, ktorými dokáže získať podnik konkurenčnú výhodu. Podľa Hlinku (2014), ktorý sa venuje oblasti strategického vzdelávania, efektívnosti rýchleho učenia sa prostredníctvom myšlienkových máp a pamäťových palácov, kritického myslenia a tvorivosti, definuje schopnosti, vlastnosti a znalosti, ktoré by mal mladý človek

ovládať v dnešnom svete plnom zmien. Schopnosti, vlastnosti a znalosti nevyhnutné pre prax v 21. storočí sú nasledovné:

- Schopnosť a ochota učiť sa nové veci.
 - Plynulá angličtina.
 - Orientovaný na akciu.
 - Finančná disciplína – vedieť zarobiť aj ušetriť.
 - Emocionálna a názorová nezávislosť.
 - Realistické zmýšľanie.
 - Time management.
 - Schopnosť rozhodovať sa pod tlakom.
 - Vedieť riešiť problémy.
 - Schopnosť pracovať v tíme.
 - Cieľavedomosť.
 - Zodpovednosť.
 - Dôslednosť.
 - Odvaha riskovať.
 - Schopnosť čítať reč tela.
 - Komunikačné schopnosti.
 - Sociálna a emocionálna inteligencia.
- (Hlinka, 2014, s. 10)

Keď sa bližšie pozrieme na tieto vlastnosti, prídeme na to, že aj celkové tendencie v modernom manažmente postupujú nasledovne:

1. **Od reaktívneho riadenia** (riadenie ako reakcia na zmenu na trhu) smeruje **k proaktívnemu riadeniu** (riadenie založené na plánovaní a predvídaní zmien na trhu).
2. Od nesystematického riešenia problémov k systematickému.
3. **Od tvrdých zložiek k mäkkým zložkám** (napr. dôraz na kreativitu a rozvoj ľudského potenciálu inovatívnymi spôsobmi – napr. koučovanie).
4. **Od čiastkového prístupu k systémovému** (napr. meranie čisto finančnej výkonnosti vs. komplexný prístup v rámci konceptu Balanced Scorecard).

Príklady z praxe (rodinný drevársky podnik, finančné služby, doktorandské štúdium a z bežného života), kde je možné prvky moderného manažmentu uplatniť.

A/ Proaktívne riadenie, systematické riešenie problémov, efektívnosť a účinnosť

Jedným zo základných cieľov každého podniku je znižovať náklady. Znižovanie nákladov je často prvou reakciou podniku na nepriaznivú finančnú situáciu, čo nemusí priniesť podniku lepší výsledok. Myslíme si, že je lepšie poznať, na aký účel sú dané náklady (hlavne náklady na hospodársku činnosť) vynaložené – či sú vynaložené za účelom odstraňovania nedostatkov alebo sú perspektívnou investíciou do budúcnosti. Jedným z **nástrojov proaktívneho riadenia**

nákladov je controlling kvality realizovaný pomocou tzv. **PAF modelu nákladov na kvalitu**. Model je možné uplatňovať aj v podnikoch, ktoré nemajú zavedený systém manažerstva kvality. Náklady sú v tomto modeli členené do 4 skupín:

- **Náklady na prevenciu (Prevention)** sú nákladmi na inovácie, zlepšovanie, a teda na zvyšovanie kvality výrobkov, ich percentuálny podiel má rásť, lebo ide o investície, ktoré prinesú v budúcnosti zisk.
- **Náklady na hodnotenie (Appraisal)** sú nákladmi predovšetkým na pravidelné kontroly strojov, audity kvality, kontroly BOZP a pod., ich percentuálny podiel by mal byť stabilný.
- **Náklady na chyby/nekvalitu (Failure)** sa delia na náklady na interné chyby (napr. náklady na opravy strojov, zneškodňovanie nepodarkov a pod.) a náklady na externé chyby (napr. náklady na vybavovanie reklamácií od nespokojných zákazníkov). Percentuálny podiel týchto nákladov je nutné znížiť, ide o neproduktívne výdavky.

Ak má podnik analytickú evidenciu, je možné tieto skupiny nákladov pravidelne napr. raz za mesiac sledovať a ich percentuálny podiel a trend vývoja vyhodnocovať. Takto môžu manažéri podniku zistiť, či podnik skutočne investuje do kvality alebo len odstraňuje nedostatky a na základe toho vykonávať potrebné opatrenia (Kobulnický, Kádarová, Kalafusová, 2013; Šatanová, 2012). Tento prístup odporúčame najmä tým, ktorí chcú efektívne riešiť nákladovosť so zameraním sa do budúcnosti. Pri zostavovaní kontrolingovej účtovnej osnovy môžete postupovať nasledovne:

1. **Vytvoríme si kontrolingovú účtovnú osnovu** a to tak, že si z účtovnej osnovy vyberieme všetky nákladové a výnosové účty. Potrebujeme ich mať preto v tomto zložení, aby sme mohli monitorovať hospodársky výsledok a jeho vplyv vrátane vyššie uvedených skupín a jeho vplyv na tržby cez korelácie.
2. **Rozdelíme účty do skupín nasledovne:**
 - NPR – náklady na prevenciu,
 - NHO – náklady na hodnotenie,
 - NNK – náklady na nekvalitu.
 - NN0 – ostatné náklady.
 - VVY - výnosy

Ak je rozdelenie problematické, je vhodné uviesť aj percentuálny podiel a tak nepresnosť rozdelenia znížiť.

Následne upravíme hlavnú knihu a dosiahneme požadované výstupy. Je potrebné si uvedomiť, že radšej mať výsledky menej presné ako žiadne a postupne túto odchýlku znižovať.

B/ Systematické riešenie problémov.

Nesystematické riešenie problémov je často charakterizované ako „pozriem a vidím“, avšak v prípade zložitých ekonomických problémov je nutné problém detailne analyzovať – napr. *Ako sa problém prejavuje? Čo ho spôsobuje? Aké sú možnosti riešenia? Ktoré z nich sú vhodné? Ako aplikovať a monitorovať riešenie?*

- Typickým príkladom systematického riešenia problémov je **PDCA cyklus známy z manažmentu kvality** (Plan – Naplánuj, Do – Urob, Check – Skontroluj, Act – Vykonaj nápravu) Systematicky môžeme riešiť problémy v rôznych oblastiach života (zdravotníctvo, vzdelávanie), v bežnom, ale aj manažérskom živote (Chal', 2011; Madzík, 2017).
- Príkladom systematického riešenia problémov môže byť aj **psychosomatický prístup** v medicíne pri „manažmente“ rôznych chorôb, kedy lekár nerieši stav orgánov osobitne, ale vždy v prepojení na psychiku. Pacientom môže byť napríklad dieťa, ktoré je často choré a preto sú mu nadmerne predpisované antibiotiká. Je však známe, že psychický stav ovplyvňuje imunitný systém viac než dost'. Lekár aplikujúci psychosomatický postup sa bude zaujímať, aká udalosť tomu predchádzala, čo sa v živote dieťaťa alebo rodičov zmenilo, aké je jeho postavenie v kolektíve a pod. U študentov býva často problémom, že vedia sa naučiť, ale nevedia ako sa efektívne učiť, učia sa nasilu a ich vedomosti sú „fúrikové“. Taktiež je riešením **analýza problému založená na sebapoznaní**, na poznaní svojho učebného štýlu, na stanovení cieľa a zmyslu učenia sa (pre prax/pre známky/pre rozšírenie vedomostí) a napr. aj na aplikácia Paretoho pravidla 80:20 naučenie (na získanie 80 % najdôležitejších informácií potrebujeme len 20 % celkovo vynaloženého času na učenie) a taktiež aj aplikácia myšlienkových máp (Hnízdil, 2015; Hlinka, 2013).

- **Myšlienkové mapy** je vhodné využiť aj na systematické riešenie problémov finančných agentov a iných obchodníkov. Jedným z najväčších problémov nielen u finančných agentov, ale aj u iných podnikateľov, je získavanie kontaktov. Často sa hlavne u nováčikov stáva, že je vyčerpaný okruh známych a agent sa nevie pohnúť ďalej. Vtedy je potrebné, aby sa finančný agent zamerlal na určitú záľubu, ktorú vykonáva vo voľnom čase – napr. kreslenie & maľovanie. Za každou „bublinou“ sa totiž nachádza človek, ktorý môže byť naším potenciálnym klientom. Napríklad pri otázke „Čo maľovať?“ odpoveď „Zvieratá“ môže obchodníka naviesť na kontakt na veterinára a pod. (obrázok 2).



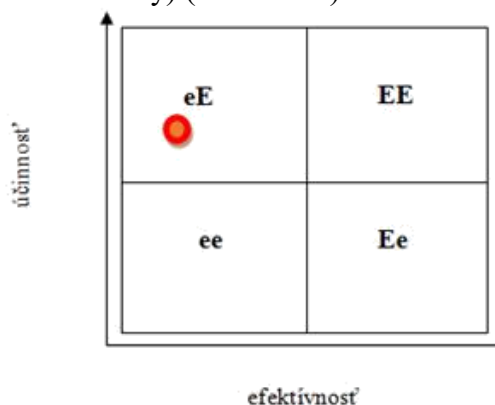
Obrázok 2 Využívanie myšlienkového mapy na získanie obchodných príležitostí

Zdroj: Vlastné spracovanie

C/ Efektívnosť a účinnosť v rôznych segmentoch manažmentu. Ako príklad uvedieme ich využitie v inovačnom manažmente.

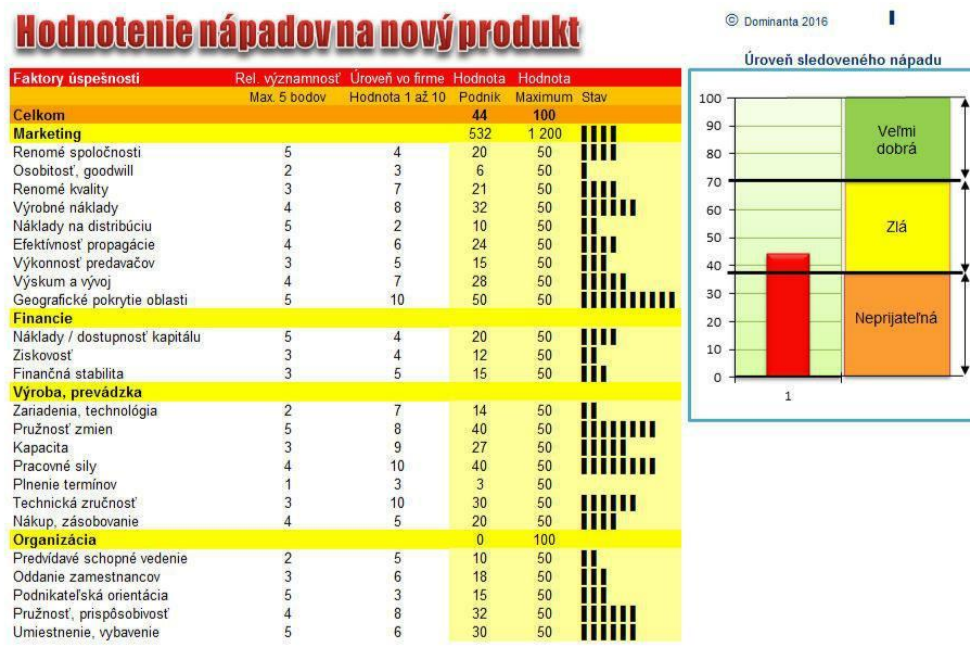
- **Efektívnosť inovácií** (Effectiveness) vyjadruje hodnotu danej inovácie pre podnik a spoločnosť, teda nápaditosť a funkčnosť. Účinnosť inovácií (Efficiency) hovorí o schopnosti firmy priniesť inováciu na trh a zarobiť na nej. Niektoré firmy vynikajú v efektívnosti a niektoré v účinnosti, na čo slúži diagnostika, ktorá firmy člení na 4

skupiny (EE – Effectiveness & Efficiency, Ee – Effectiveness & efficiency, eE – effectiveness & Efficiency, ee – effectiveness & efficiency) (Obrázok 3). Na diagnostiku efektívnosti a účinnosti inovácií existujú aj rôzne dotazníky, kde je možné výsledné bodové hodnotenie zaznačiť do jedného zo 4 kvadrantov. Odtiaľ vidíme, či má podnik rezervy v efektívnosti alebo v účinnosti inovácií. Ak sa náš podnik nachádza v napr. kvadrante eE, podnik má nízku efektívnosť inovácií (napr. inovácie nižšieho rádu, podnik imituje alebo nie je po výrobkoch dopyt) a vysokú účinnosť inovácií (vysoko účinné procesy zavádzania inovácie na trh) (Chal', 2011).



Obrázok 3 Efektívnosť a účinnosť inovácií
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Chal'a (2011)

Okrem toho je možné nápady na nový produkt aj bodovo hodnotiť, a to z hľadiska marketingu, finančných kritérií, výroby/prevádzky a organizácie, presný nástroj tohto hodnotenia sa nachádza na http://www.dominanta.sk/Tools_2.jpg.



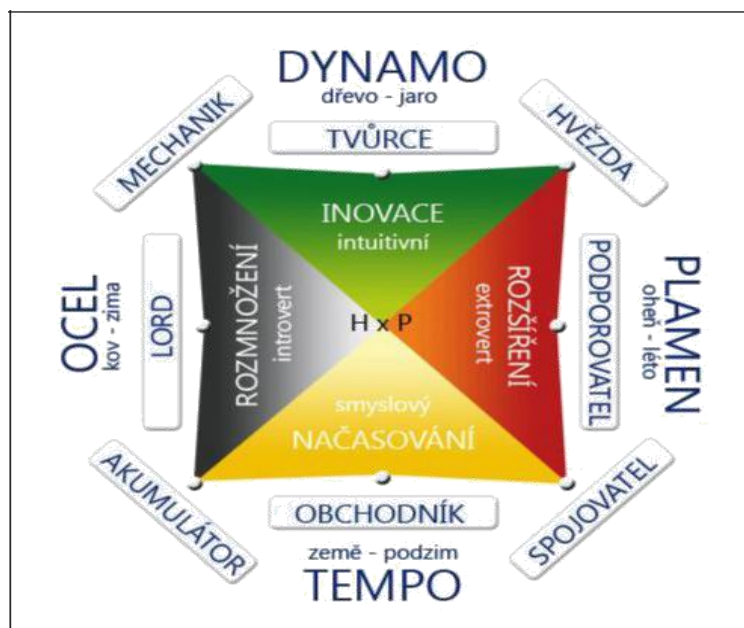
Obrázok 4 Hodnotenie nových nápadov

Zdroj: http://www.dominanta.sk/Tools_2.jpg.

Cieľom každého podniku je taktiež aj bezproblémový priebeh inovácií, čo sa týka efektívnosti

a účinnosti.

- **Benchmarking.** Taktiež je potrebné mať obraz aj o efektívnosti a účinnosti nášho najsilnejšieho konkurenta a aj o benchmarku v odvetví. Benchmarking však neslúži na to, aby sme konkurenta imitovali, ale aby sme *sa od neho naučili napr. ako inovovať*, ako zvýšiť kvalitu výrobkov, aké sú trendy v odvetví. Ak máme slabé miesta práve v efektívnosti alebo účinnosti inovácií, je na mieste sa nad problémom zamyslieť systematickým spôsobom a klásť si otázky, čím je to spôsobené a aké opatrenia treba robiť, aby sa obidva ukazovatele dostali na čo najvyššiu úroveň.
- S najväčšou pravdepodobnosťou budeme na odstránenie problému vykonávať **organizačné zmeny** (napr. zmeny popisu a špecifikácie pracovných miest). V princípe platí, že každý človek je svojím spôsobom kreatívny, avšak sú zamestnanci, ktorí sa zameriavajú viac na nápady (dokážu urobiť inovácie efektívnymi) a tí, čo sa viac zameriavajú na realizáciu (dokážu urobiť inovácie účinnými). Taktiež sú zamestnanci, ktorí sa viac zameriavajú na obchod a kontakty (ideálny finančný agent) s ľuďmi a tí, ktorí sa viac zameriavajú na technológiu a systémy (ideálny manažér alebo audítor kvality). Je potrebné zistiť **štruktúru našich zamestnancov** a ich pracovné zaradenie, rovnako postupovať aj pri pracovných pohovoroch. Keď zamestnanci robia to, na čo majú predpoklady a čo ich baví, sú viac motivovaní a spokojní, čo zvyšuje výkonnosť celého podniku. Nástrojom na hodnotenie týchto črt osobnosti môže byť napríklad typológia „Dynamika bohatstva“ (<http://profildynamikybohatstvi.cz/>) vytvorená Rogersom Jamesom Hamiltonom zložená z 8 typov osobnosti (znázornené aj na obrázku), a to:
 1. Tvorca – vytvára inovatívne produkty,
 2. Hviezda – buduje vplyvnú značku,
 3. Podporovateľ – buduje výkonné tímy,
 4. Spojovateľ – podporuje obchodné príležitosti,
 5. Obchodník – výhodne nakupuje a predáva,
 6. Akumulátor – nakupuje a zhodnocuje majetok,
 7. Lord – má pod kontrolou aktíva, ktoré zarábajú,
 8. Mechanik – vytvára systémy.



Obrázok 4 Štvorec dynamiky bohatstva

Zdroj: <http://profildynamikybohatstvi.cz/>

Aj napríklad v oblasti finančných služieb (práca finančného agenta) a na doktorandskom štúdiu je tiež potrebné sklbiť efektívnosť a účinnosť. **Efektívny finančný agent** dokáže predat produkt (napr. životné poistenie) nielen svojmu aktuálnemu klientovi, ale aj jeho rodinným príslušníkom a dokáže získať vďaka svojej technike vyjednávania ďalšie odporúčania. Účinný finančný agent sa viac zameriava na detail, ako z jedného klienta vyťažiť maximum (napr. ponúknuť mu nielen životné poistenie, ale aj DSS, DDS, pokiaľ ešte nemá, pravidelne sa zaujímať o jeho potreby na výročnom servise a dotiahnuť poisťnú zmluvu do konca poisťnej doby, tzv. maturity). **Doktorand, u ktorého výrazne prevláda efektívnosť**, sa bude snažiť **publikovať čo najhodnotnejšie výstupy plné inovatívnych nápadov**. Doktorand, u ktorého zase prevláda účinnosť, sa bude snažiť publikácie písať tak, aby mu čiastkové výskumy poslúžili neskôr na splnenie konečného cieľa, a to je napísanie a obhájenie dizertačnej práce. Opäť platí, že na ukončenie doktorandského štúdia sú potrebné obe vlastnosti, čo si vyžaduje dôsledný time management.

D/ Systémový prístup k meraniu výkonnosti podniku

Čo najviac ohrozuje prosperitu podniku? V minulosti by sme povedali, že zníženie zisku, zvýšenie nákladov, či zadlženosť, teda ak sa z finančného hľadiska nachádza podnik v červených číslach. Ak sa nad tým logicky zamyslíme, prideme na to, že v červených číslach sa môžeme nachádzať napríklad z dôvodu poklesu dopytu, nízkej inovatívnosti alebo

nezodpovedného prístupu zamestnancov k svojej práci. Tieto oblasti nejde od seba oddeliť, pretože podnik taktiež funguje ako živý organizmus. Prirovnávanie podniku k živému organizmu (autopoiesis) sa venoval aj známy česko-americký profesor teórie systémov Milan Zelený. Aj pri meraní výkonnosti podniku sa oplatí myslieť systémovo a systematicky. Preto za najdokonalejší prístup k meraniu výkonnosti podniku považujeme metodiku **Balanced Scorecard (BSC)**, pretože zohľadňuje nielen finančnú perspektívu, ale aj zákaznícku, interných procesov a učenia sa a rastu. Na Slovensku je však stále BSC málo uplatňované, resp. jeho uplatňovanie v praxi zlyháva najčastejšie z dôvodu stanovenia nereálnych cieľov alebo z dôvodu neznalosti kontroly plnenia cieľov (Kaplan, Norton, 2004; <http://www.milanzeleny.com/cs-CZ/stranky/1/-/0/2/->).

V rámci praxe v drevárskom podniku sídliacom v Podtatranskom regióne sme navrhli, ako by mohol vyzeráť model BSC vzhľadom na dlhodobý strategický cieľ a rodinný charakter firmy. Využili len tie ukazovatele, ktoré bezprostredne vplyvajú na hlavný cieľ a je ich možné z podnikových záznamov merať. „Dlhodobým cieľom podniku je stať sa do 5 rokov lídrom na trhu v segmente hotelových spoločností a zvýšiť takto svoju podnikateľskú atraktivitu pre nastupujúce generácie.“ Ako príklad uvádzame pre každú oblasť možné meradlá a cieľové hodnoty tak, aby merali to, čo merať majú a mali súvislosť so strategickým cieľom.

Tabuľka 1 Návrh BSC na príklade rodinného drevárskeho podniku (zákazková drevovýroba)

Perspektíva	Cieľ	Meradlo (KPI)	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Finančná	Znížiť zadlženosť podniku	Koeficient zadlženosti (cudzie zdroje/pasíva)	30	%
	Zvýšiť podiel nákladov na inovácie na celkových N.	Podiel nákladov na inovácie za rok	50	%
Zákaznícka	Zvýšiť tržby zo strany podnikov cestovného ruchu	Podiel podnikov cestovného ruchu na celkových tržbách	60	%
	Zjednodušiť vstupnú konzultáciu so zákazníkmi požadujúcimi typové riešenia interiéru	Podiel zákazníkov typového riešenia interiéru s konkrétnou predstavou	75	%
Interných procesov	Zaviest' nové spôsoby spracovania dreva	Počet nových spôsobov spracovania dreva do roka	1	počet
	Zlepšiť logistické procesy	Priemerná doba dodania	15	dni
Učenia sa a rastu	Zvýšiť záujem mladej generácie o stolárske remeslo	Počet duálne vzdelávaných žiakov v podniku do roka	7	počet
	Zvýšiť kreativitu zamestnancov a ich záujem zamestnancov o nové trendy v odvetví	Počet navštívených výstav a absolvovaných školení do roka	4	počet

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovatele BSC musia byť vzájomne prepojené a nadväzujúce na strategický cieľ.

Zníženie koeficientu zadlženosti zabezpečí udržateľnosť podniku pre ďalšie generácie nakoľko ide o rodinný podnik so záujmom o nástupníctvo.

Taktiež je pre podnik dôležité poznať štruktúru svojich nákladov a zvýšiť v rámci celkových nákladov percentuálny podiel nákladov na inovácie a inú zlepšovateľskú činnosť, resp. znížiť percentuálny podiel nákladov na nekvalitu a na odstraňovanie chýb. Na dosiahnutie tohto cieľa môžeme využiť už spomínaný PAF model merania nákladov na kvalitu s tým, že by sme brali do úvahy % podiel nákladov na prevenciu.

Tento cieľ určite ovplyvní aj inovačné procesy a spokojnosť zákazníkov. Keďže je cieľom podniku zamerať sa na segment cestovného ruchu, bude vhodné, aby sa podiel na tržbách zo strany týchto podnikov zvýšil. Keďže práve hotelové spoločnosti vyžadujú dôkladnú vstupnú konzultáciu svojich potrieb pred realizáciou atypických zakaziek, je nutné zjednodušiť vstupnú konzultáciu s „menšími zákazníkmi“, ktorí často požadujú typový nábytok.

Aby mohli konkretizovať svoje predstavy, mohli by využívať možnosti on-line návrhov na webovej stránke podniku, kde by si zákazku sami navrhli, čo by takisto optimalizovalo aj logistické procesy a dobu dodania.

V rámci inovačných procesov je pre tento podnik dôležité riadiť sa novými trendmi v odvetví a zaviesť tak aspoň raz do roka nový spôsob spracovania dreva. Za spokojnosťou zákazníkov, inovačnými návrhmi a finančnou prosperitou stoja však kvalitné ľudské zdroje.

Podnik pociťuje úpadok záujmu mladých ľudí o stolárske remeslo a preto chce si mladých a kreatívnych zamestnancov vychovať pomocou realizácie duálneho vzdelávania. Pri realizácii náročných a atypických interiérov pre segment cestovného ruchu je potrebné, aby zamestnanci boli motivovaní napr. ukážkou nových trendov v odvetví či zaujímavými školeniami, ktorých počet chceme zvýšiť.

Na konci sledovaného obdobia je však potrebné dosiahnuté ukazovatele vyhodnotiť, porovnať skutočné hodnoty s cieľovými a zistiť výkonnosť jednotlivých perspektív. Na základe teoretických východísk o metodike Balanced Scorecard navrhujeme využiť nasledovný postup (tabuľka 2 – skutočné hodnoty sú názorné, pretože metodika BSC doposiaľ nebola v tomto podniku realizovaná):

1. Určenie dôležitosti jednotlivých perspektív metodikou BSC prostredníctvom váh (rovnomerne po 25 bodov, pretože perspektívy by mali byť vyvážené).
2. Určenie dôležitosti jednotlivých cieľov prostredníctvom váh v rámci perspektív tak, aby súčet týchto váh sa rovnal dôležitosti jednotlivých perspektív (napr. $15+10=25$), váhy odporúčame určiť podľa priorit manažérov alebo podľa toho, do akej miery daný čiastkový cieľ ovplyvňuje hlavný strategický cieľ.

3. Určenie charakteru ukazovateľov podľa toho, či chceme ukazovateľ maximalizovať (napr. podiel nákladov na inovácie za rok, počet nových zákaziek hotelov za rok...) alebo minimalizovať (koeficient zadlženosti, priemerná doba dodania).
4. Výpočet plnenia jednotlivých cieľov (skutočná hodnota/cieľová hodnota pri maximalizácii ukazovateľa, cieľová hodnota/skutočná hodnota pri minimalizácii ukazovateľa).
5. Výpočet výkonnosti jednotlivých perspektív ako vážený priemer plnenia cieľov za každú perspektívu (napr. $(15 \cdot 0,86 + 10 \cdot 1,04) / 25 = 0,932$, teda 93,2 %).
6. Zhodnotenie výkonnosti v rámci cieľov a perspektív (ak je hodnota plnenia cieľa menšia ako 1 a hodnota výkonnosti niektorej perspektívy menšia ako 100 %, odporúčame vykonať nápravné opatrenia, prípadne upraviť ciele alebo cieľové hodnoty pre ďalšie hodnotené obdobie).
7. Celková výkonnosť podniku je určená aritmetickým priemerom výkonnosti perspektív (v našom prípade by to bolo 119,73 %).

Tabuľka 2 Názorný výpočet výkonnosti v metodike BSC

Perspektíva	Váhy	PI	Charakter	Cieľ	Skut.	Plnenie cieľov	Výkonnosť perspektívy
Finančná	5	5	.	-	30	35	0,86
		0	.	+	50	52	1,04
Zákaznícka	5	4	.	+	60	65	1,08
		1	.	+	75	70	0,93
Interných procesov	5	6	.	+	1	2	2,00
			.	-	15	18	0,83
Učenia sa a rastu	5	2	.	+	7	9	1,28
		3	.	+	4	5	1,25

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako by mohol tento podnik efektívnejšie naplniť stanovené podnikové ciele? Jednou z možností je nielen konečné, ale je priebežné monitorovanie ich plnenia. Poznáme to napríklad z Extrémnych premien, kde pravidelné váženie súťažiach viedlo k sebakontrolu a tým pádom

k efektívnejšej redukcii hmotnosti. Tieto aktivity nám pomôžu spoznať odchýlky a reagovať na ne, čím sa priblížime k želanému stavu. Je však potrebné poznať, či majú ukazovatele minimalistický alebo maximalistický charakter a či ide o rovnomernú, progresívnu (rastúcu) alebo degresívnu (klesajúcu) zmenu.

Štandardnou metodikou na výpočet indexu výkonnosti je rozdeliť si časový úsek (napr. rok) na 10 rovnako dlhých období (napr. 36 dní). Medzi východiskovou (0.) a cieľovou (10.) hodnotou sú referenčné hodnoty pre každé obdobie. Zohľadňujeme tu aj váhy ukazovateľov, aktuálnu výkonnosť, váženú výkonnosť a celkový index výkonnosti je súčtom vážených výkonností ukazovateľov. V prípade ukazovateľov napr. finančnej výkonnosti by to mohlo vyzerať takto, ak je zmena ukazovateľov rovnomerná (tabuľka 3):

Tabuľka 3 Index finančnej výkonnosti na základe ukazovateľov BSC

Referenčná úroveň	Koeficient zadlženosti (min.)	% N na inovácie (max.)
0 (východisko)	70	20
1	66	23
2	62	26
3	58	29
4	54	32
5	50	35
6	46	38
7	42	41
8	38	44
9	34	47
10 (cieľ)	30	50
Váha ukazovateľa	60 %	40 %
Aktuálna výkonnosť	4	7
Vážená výkonnosť (súčin)	240	280
Index výkonnosti (súčet)	520 (52 %)	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Madzika, 2017

Ak by sme hodnotili finančnú výkonnosť v polovici sledovaného obdobia (5.) a hodnota koeficientu zadlženosti (s váhou 60 %) by dosahovala referenčnú úroveň 4 a hodnota percentuálneho podielu nákladov na inovácie (s váhou 40 %) by dosahovala referenčnú hodnotu 7, celkový index výkonnosti by bol 520. Ciele vo finančnej perspektíve BSC by boli splnené na 52 %, čo je o 2 % viac, ako by mal mať v polovici sledovania (50 %). To znamená, že sme s ukazovateľmi mierne nad plánom s lepším hodnotením v oblasti % nákladov na inovácie. Podnik teda musí viac popracovať na znížení koeficientu zadlženosti, pretože v tejto oblasti dosahuje podpriemer a taktiež má aj vyššiu váhu (60 %).

E/ Rozvoj ľudského potenciálu a koučovanie

Ďalším z dôležitých prvkov moderného manažmentu je pozornosť venovaná ľudským zdrojom. Vyplýva to napríklad aj z BSC – **spokojný a motivovaný zamestnanec** (perspektíva učenia sa a rastu) **vytvára efektívne a účinné inovácie** (perspektíva interných procesov), čo zvyšuje spokojnosť zákazníkov (zákaznícka perspektíva) a tým aj zisk (finančná perspektíva). Považujeme za dôležité, aby zamestnanci dokázali prekonať prekážky a naplno využili svoj potenciál, napr. ten kreatívny, ktorý sa čoraz viac dostáva do popredia v 21. storočí, ktoré je známe vzostupom významu kreatívnej a znalostnej ekonomiky.

V súčasnosti už nie sú ľudia v podniku chápaní ako nákladová položka, ale ako najdôležitejšie nehmotné aktívum, ktoré je nutné zhodnocovať a investovať do neho (Blašková, 2011) „Ľudským potenciálom rozumieme sústavu dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie životných činností, celkovú schopnosť, možnosť, spôsobilosť človeka konať, uplatňovať sa vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách – ako člen rodiny, občan, vlastník, podnikateľ, zamestnávateľ, zamestnanec i spotrebiteľ“ (Seková, 2006).

Jednou z moderných metód rozvoja ľudského potenciálu je **koučovanie**. Pôvod koučovania však môžeme hľadať v športe a je spojený s tenisovým odborníkom a učiteľom Timothy Gallweyom. Gallwey (2009), ktorý je známym autorom metódy koučovania „Inner Game“ (vnútorná hra) tvrdí, že stav mysle je silnejším súperom než protivráč“ a že „koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu maximalizovať jeho výkon“ a „skôr než by niečomu učilo, pomáha učiť sa“ Koučovanie začalo prenikať zo sveta športu do sveta podnikania až v 80. rokoch 20. storočia.

Moderný manažér by mal ovládať aspoň základné charakteristiky koučovania alebo využiť odborné služby profesionálnych koučov registrovaných v SAKo (Slovenská asociácia koučov) a ICF (International Coach Federation). Koučovanie sa na rozdiel od poradenstva či mentorovania snaží prejsť k podstate problémov zamestnancov a manažérov tak, aby na možné riešenia prišli sami a takto formovali svoj potenciál. Kouč je len určitým sprievodcom, ktorý pomáha koučovanému dostať sa z bodu A do bodu B. Na zachytenie problému používa rôzne metódy, napr. škálovanie (Na škále od 1 do 10, kde 10 znamená dosiahnutie vášho cieľa a 1 úplný opak, kde stojíte teraz? Čo spôsobuje ten rozdiel, že ste na škále už na ... a nie len na 1? atď.). **O systematickosti koučovania svedčí aj najznámejší model koučovania - Whitmorov model GROW pozostávajúci z nasledovných krokov:**

- G (goal = cieľ) – nutnosť vyjadriť ciele v merateľných požiadavkách (napr. SMART), ktoré predstavujú krok k rozvoju,
- R (reality = realita) – špecifikácia súčasného stavu,
- O (options = možnosti) – otvorenie možností, zdrojov,
- v tejto fáze je taktiež možné aplikovať aj rôzne pomocné metódy riešenia problému, napr. metódy rozvoja kreativity pokiaľ ide o problém zavádzania nového produktu na trh (napr. už spomínané myšlienkové mapy, brainstorming, brainwriting, lotosový kvet, morfológická analýza, SCAMPER a pod.)
- W (will = vôľa, resp. wrapping up = zhrnutie, zabalenie) – zadefinovanie konkrétnych krokov SMART, kouč zistí, že koučovaný je pripravený k akcii (Whitmore, 2005; Ali Taha, Tej, 2013)

Koučovanie je možné využiť v rôznych oblastiach života (samokoučovanie, koučovanie v športe, fertility-coaching, koučovanie detí „Kids’ Skills a iné). V oblasti manažmentu a podnikania sa najčastejšie využíva v odvetviach, kde prevláda duševná práca a práca s ľuďmi (napr. finančné služby a finančné sprostredkovanie).

Príklad z praxe: Práca finančného agenta je veľmi náročná. Obchodný proces má niekoľko krokov, a to: zhromažďovanie kontaktov, telefonát (v rámci neho zvládanie námietok, napr. Nemám čas, Nemám peniaze, Už poisťku mám a pod.) s cieľom dohodnutia stretnutia, po prvotnom zoznámení sa s klientom (ice break) prichádza analýza potrieb klienta a jej zaznamenávanie (ide o citlivé informácie ohľadom príjmov, výdavkov, plánov do budúcnosti, rodinného a zdravotného stavu a pod.), na základe analýzy potrieb klienta je následne vyhotovená modelácia riešenia, následne prichádzajú námietky zo strany klienta (napr. Je to drahé, Chcem platiť o xy € menej a pod.), potom prichádza najdôležitejší proces, a tým je vyjednávanie, ktoré praktizujeme po krokoch, až kým nedôjde ku spokojnosti oboch strán, potom prichádza korekcia modelácie, následne podpis zmluvy a vyplnenie dotazníkov (zdravotný vždy a investičný len pri uzatváraní investičného životného poistenia). Finančný agent môže mať slabé miesta v každej fáze obchodného procesu a cieľom kouča (prípadne nadriadeného – tzv. unit managera) je zistiť, ktorá fáza je našim slabým miestom a koučovaný (finančný agent) sa snaží sám identifikovať možnosti, ako tento problém vyriešiť. Identifikovaným problémom vo vyjednávacej fáze môže byť napríklad nezohľadňovanie individuality klienta a pristupovanie ku všetkým klientom rovnako. Riešením môže byť dôkladné poznanie profesie, záujmov (zvyčajne prebieha pri ice-breaku a analýze potrieb klienta) klienta, čítanie neverbálnej komunikácie, rozvoj intuitívneho myslenia a empatie, poznanie a rešpektovanie farebnej typológie klientov („zahrať klientovi na jeho nôtu“).

Zelený klient je emocionálny a chce počuť o výhodách poisťného produktu pre rodinu a deti, prípadne chce vedieť, aké produkty má jeho finančný agent s rodinou. Žltý klient je extrovert, ktorý dbá o svoj zovňajšok a záleží mu na tom, či daný produkt je v spoločnosti považovaný za

výhodný a či ho majú aj známe osobnosti a authority. Červený klient je výkonovo orientovaný a sebavedomý klient, ktorý sa rád rozhoduje sám, nemá rád dlhé rozhovory s finančným agentom, vie, čo chce a ide si za tým. Modrý klient je racionálny, parametre produktu porovnáva s konkurenciou, je typický dlhým rozhodovaním, ale ak sa pre produkt rozhodne, ostáva lojálny. Podobne ako pri typoch temperamentu, žiadny klient nie je jednofarebný a takisto sa farby môžu vzťahovať aj na spôsob predaja zo strany obchodníka. Napríklad zelený (opatrný a sociálny) finančný agent je obchodník, ktorý nejde cestou priameho ovplyvňovania, ale vždy nechá klienta rozhodnúť sa a pri návrhu riešenia berie do úvahy finančné možnosti rodiny klienta. Chybou zeleného obchodníka je, že často predáva produkt pod cenu, hoci sú finančné možnosti klienta priaznivejšie. Taktiež u neho prevláda orientácia na vzťahy (hovoria tomu aj „obchodník – kávičkár“) nad orientáciou na výkon, servisné stretnutia so známymi a lojálnymi klientmi sú u neho na lepšej úrovni ako nové stretnutia. Aj tieto a podobné informácie sú môžu byť výsledkom koučovania.

Koučovaný však môže návodnými otázkami prísť aj na to, že iná práca by ho naplňala viac, resp. v inej práci by boli jeho výsledky relatívne lepšie. Taktiež existujú typy ľudí, ktorí môžu prácu finančného agenta môže vykonávať len na polovičný úväzok (popri zamestnaneckému pomeru s fixným odmeňovacím systémom), a to napríklad v prípade, že je dôvodom „zablokovania sa na stretnutí“ strach z finančnej neistoty v podobe výkonového odmeňovania finančných agentov. Koučovanie teda považujeme za dobrý nástroj moderného manažéra nielen na rozvoj ľudského potenciálu a prekonávanie prekážok, ale aj na optimalizáciu pracovných pozícií, aby sa každý zamestnanec cítil doma v tom, čomu sa práve venuje podobne ako pri aplikácii Dynamiky bohatstva.

Záver

Cieľom príspevku bolo analyzovať nové trendy v modernom manažmente 21. storočia na príkladoch z praxe v rôznych odvetviach (rodinný drevársky podnik, finančné služby/finančné sprostredkovanie), v živote študenta doktorandského štúdia a v oblastiach zdanlivo nesúvisiacich s manažmentom (vzdelávanie, zdravotníctvo). Zistili sme, že manažér 21. storočia musí mať viac kompetencií ako kedysi, musí byť flexibilný, využívať kritické a tvorivé myslenie a musí priaznivo vplývať na svojich podriadených, pretože na ľudských zdrojoch stojí a padá celý podnik. Zároveň sme identifikovali trendy moderného manažmentu.

V dnešnej dobe je dôležité proaktívne riadiť, čo sme ukázali aj na proaktívnom riadení nákladov na kvalitu a využívaní modelu PAF s cieľom zvýšiť podiel nákladov na prevenciu (na zlepšovanie, na inovácie) a znížiť podiel nákladov na nekvalitu. Okrem toho sme uviedli, čo je to systematické riešenie problémov a kde môže byť využité (napr. manažment chorôb

psychosomatickou medicínou, sebaopoznanie pri učení sa – učebné štýly alebo využívanie myšlienkovvej mapy pri hľadaní obchodných príležitostí napr. v práci finančného agenta). Ďalším prvkom moderného manažmentu je efektívnosť (Effectiveness) a účinnosť (Efficiency). Ukázali sme si, ako si môže jednoducho podnik diagnostikovať svoj inovačný typ podľa toho, či u neho prevláda efektívnosť alebo účinnosť v inovačných procesoch, taktiež sme navrhli aj hodnotenie efektívnosti a účinnosti zamestnancov pomocou typológie Dynamiky bohatstva. Efektívnosť a účinnosť je taktiež dôležité diagnostikovať aj v obchode (finančné služby) a na doktorandskom štúdiu, pretože podnikateľ/doktorand je úspešný len vtedy, keď tieto 2 vlastnosti skĺbi.

Pre moderného manažéra je dôležité merať a analyzovať výkonnosť podniku, avšak nielen tú finančnú. Treba pátrať po príčinách, čo finančnú výkonnosť ohrozuje, a to súvisí so zákazníkmi, procesmi a ľudskými zdrojmi. Ide teda o metodiku Balanced Scorecard. Preto sme na príklade z praxe rodinného drevárskeho podniku uviedli, ako je možné si určiť strategický cieľ, ukazovatele (KPI) a cieľové hodnoty a taktiež ako je možné vyhodnocovať plnenie jednotlivých cieľov, výkonnosť perspektív a výkonnosť celého podniku. Len vtedy, keď poznáme naše slabé miesta, vieme zvýšiť konkurencieschopnosť nášho podniku. Aby sme ciele uvedené v rámci BSC naozaj splnili, je potrebné ich aj priebežne kontrolovať vo vzťahu k referenčným hodnotám. Na tento účel sme navrhli pre podnik výpočet indexu výkonnosti.

Keďže sa ľudské zdroje dostávajú stále viac do popredia a ovplyvňujú všetky ukazovatele BSC, musí im byť zo strany manažéra venovaná najväčšia pozornosť, napr. rozvíjať ich kreatívny a inovatívny potenciál, schopnosť prinášať podniku nových klientov a pod. Zamerali sme sa na koučovanie, ktoré má na Slovensku a vo svete vynikajúce výsledky. Ako príklad sme uviedli koučovanie obchodníka v oblasti finančných služieb s identifikovanými problémami vo fázach obchodného rozhovoru (napr. rešpektovanie farebnej typológie klientov, poznanie farebnej typológie finančného agenta, vzájomná interakcia finančného agenta s klientom).

Myslíme si, že využívanie uvedených prvkov moderného manažmentu môže pomôcť rôznym podnikom, študentom a jednotlivcom efektívnejšie organizovať svoj život a riadiť svoj úspech.

Zoznam použitej literatúry

ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. *Tvorivé metódy v manažmente*. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 2015. 109 s. ISBN 978-80-8165-130-4.

BLAŠKOVÁ, M. 2011. *Rozvoj ľudského potenciálu: Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. 389 s. ISBN 978-80-554-0430-1.

GALLWEY, T. 2009. *Inner Game pro manažery*. Praha: Management Press, 2009. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

HLINKA, M. 2013. *Poraz školu! (e-book)*. Dostupné na internete: [online] [cit.2018-04-17]. <<http://www.ako-sa-naucit-skor.com/poraz-skolu.html>>. 99 s.

HLINKA, M. 2014. *Predpoved' ako sa učiť v 21. storočí (e-book)*. [online] [cit.2018-04-17] Dostupné na internete: <<http://www.blog.porazskolu.sk/ako-sa-ucit-v-21-storoci>>. 64 s.

HNÍZDIL, J. 2015. Signály tela. [online] [cit.2018-04-17]. Dostupné na internete: <<http://www.moje-pravdy.cz/z-jinych-zdroju/zajimave-clanky/jan-hnizdil/1537-signal-y-tela>>.

CHAL, J. 2011. Správne inovácie správne : Nový prístup k inováciám vo firme. In *Průmyslové inženýrství*. 2011, č. 4. ISBN: MK ČR E 18734.

KOBULNICKÝ, J., KÁDÁROVÁ, J., KALAFUSOVÁ, L. 2013. Proaktívny prístup v manažmente. In *Transfer inovácií* [online], roč. XVI., 2013, č. 28 [cit.2018-04-14]. Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacií/pages/archiv/transfer/28-2013/pdf/162-164.pdf>>. ISSN 1337-7094, s. 162-164.

MADŽÍK, P. 2017. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberok: Verbum, 2017. 163 s. ISBN 978-80-561-0478-1.

KAPLAN, S. R., NORTON, D. P. 2004. *Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harward Business School Publishing Corporation, 2004. 454 s. ISBN 1- 59139-134-2.

SEKOVÁ, M. 2006. Osobnostný manažment ako súčasť profesijného rastu zamestnanca. In *Zborník 6. Odborného seminára Osobnosť knižnično-informačného pracovníka v znalostnej*

společnosti [online] [cit.2018-04-25]. Dostupné na internete:<www.svkbb.eu/zbornik/zbornik2006/data/sekova.doc>. ISSN 1212-5075.

ŠATANOVÁ, A. 2012. Teória a prax kontroingu kvality v drevospracujúcom priemysle In *Acta Facultatis Xylologiae Zvolen* [online], roč. VIII., 2012, č.1 [2018-04-25]. Dostupné na internete:<https://www.tuzvo.sk/files/DF/fakulta_df/AFX/archive/2012/2012-1/13-1-12-satanova.pdf>. ISSN 1336-3824, s. 115-123.

VRÁBLIKOVÁ, M. 2018. Metódy merania výkonnosti založené na systematickom riešení problémov In *Workshop Enterprise Performance Management and Investment 2018*

WHITMORE, J. 2005. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

ZÁVADSKÝ, J. et al. 2012. *Manažment III*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 176 s. ISBN 978-80-807-8512-3.

INTERNET:

<http://profildynamikybohatstvi.cz/>

<http://www.dominanta.sk/>

<https://www.koucovia.sk/>

<http://www.milanzeleny.com/cs-CZ/stranky/1/-/0/2/->

