

Controlling

a finančno-manažérske teórie v praxi

Rok 2022. Ročník IX. Číslo 2

ISSN 1339-5335

DOMINANTA

Vedecká rada:

Prof. Ing. Adriana Csikosová, PhD.

Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Prof. Ing. Nora Štangová, CSc.

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Doc. PhDr. Ján Mojdis, CSc.

PhDr. Daniela Hrehová, PhD., MBA,

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Redaktorská rada:

Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Ing. Vladimír Homoľa

Ing. Miroslav Babinský

Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi

Prešov

© Dominanta

ISSN 1339-5335

OBSAH

Úvod 5

Interkultúrna komunikácia v modernom manažmente 6

Dárius Župina

Úvod 6

1 Vplyv kontextu na interkultúrnú komunikáciu 7

1.1 Vysoký a nízky kontext v komunikácii 7

1.2 Kontexty konkrétnych krajín 8

2 Vplyv Hofstedových kultúrnych dimenzií na interkultúrnú komunikáciu 9

2.1 Mocenský odstup 9

2.2 Individualizmus verzus kolektivismus 11

2.3 Vyhýbanie sa neistote 11

2.4 Maskulinita verzus feminita 12

3 Medzikultúrne vyjednávanie v modernom manažmente 13

3.1 Fázy medzikultúrneho vyjednávania 13

3.2 Stratégie a prístupy k medzikultúrnemu vyjednávaníu 14

4 Osobitosti vyjednávania vo vybraných krajinách 15

Záver 16

Efektívnosť Public Relations a KPI 18

Peter Gallo

Úvod 18

Meranie vzťahov s verejnosťou 18

Plán vzťahov s verejnosťou a stanovenie merateľných indikátorov 20

Meranie výkonu PR s akcentom na ciele spoločnosti a víziu 21

Zoznam kľúčových ukazovateľov výkonu pre vzťahy s verejnosťou 22

Ciele tímu pre styk s verejnosťou 22

Ciele manažéra pre styk s verejnosťou 23

Ciele zamestnancov v oblasti vzťahov s verejnosťou 24

Záver 25

Použitá literatúra 25

Moderný manažment vo finančnom riadení starobných dôchodkov 26

Peter Gallo

Úvod	26
Priemysel 4.0 a potreba zmien.....	27
Zmeny v dôchodkovom zabezpečení	28
Výpočtový model starobných dôchodkov	29
Záver	32

Potenciál a jeho sproduktívňovanie manažmentom v malých a stredných podnikoch v súčasnej vedomostnej ekonomike 21.storočia. 33

Ing. Miroslava Kubičková

Úvod	33
1 Kľúčové teoretické východiská a pojmy	33
1.1 Podnikanie, podnikateľ, podnik	33
1.2 Vedomostná ekonomika, vedomosti	34
1.3 Vzdelávanie, znalosti, metóda.....	35
1.4 Potenciál ľudský, potenciál služby a hmoty.....	36
1.5 Súvislosti procesov a potenciál podnikateľa, manažéra	38
1.6 Potenciál dát účtovníckych systémov.....	38
2 Metodológia a materiály	39
3 Výsledky.....	39
3.1 Manažérsky pohľad na finančné riziká cez rozpoznanie potenciálu dát účtov. systémov.....	39
3.2 Kreatívna metóda zvyšovania gramotnosti podnikateľa, manažéra – základ tzv. „Konceptu firemnej mince“.....	44
Záver	46

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 vznikol v roku 2014 v internetovej podobe a články sa publikovali priebežne. Na s prihliadnutím na to, že nie všetci ešte zdieľajú poznatky o moderných formách publikovania a online časopisoch, vydávame náš časopis aj v pravidelných periodických intervaloch, minimálne 2-krát do roka. Veríme, že uspokojíme Váš dopyt po kvalitných informáciách nielen z vedy a výskumu, ale aj z praxe a taktiež uspokojíme našu odbornú prax poznatkami z vedy a výskumu, ktoré môžu využiť vo svojej práci. Sú to spojené nádoby bez ktorých jedna alebo druhá nevie efektívne fungovať.

V tomto čísle sme umožnili publikovať aj veci spojené s interkultúrnou komunikáciou, s digitalizáciou procesov a inováciami. Ak sa Vám články páčia a máte záujem publikovať aj svoje vedecké skúmania alebo odborné veci, ktoré posunú manažment, controlling, či ekonomické vedy vyššie, budeme veľmi radi. Publikovanie je zdarma, ak úspešne prejde recenzným konaním.

Časopis: Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2022, ročník IX, číslo 2. Prešov: Dominanta, ISSN 1339-5335.

Citačná norma: PRIEZVISKO. M. 2022. Názov článku. In Controlling a finančno-manažérske teórie v praxi. Rok 2022, ročník IX, číslo 2. Prešov : Dominanta. ISSN 1339-5335

Interkultúrna komunikácia v modernom manažmente

Dárius Župina

Abstrakt

V súčasnej vysoko globalizovanej dobe pôsobia firmy v otvorenom a interkultúrnem prostredí keďže sú v permanentnom kontakte so zahraničnými klientmi, manažérmi a inými záujmovými skupinami, a preto interkultúrna komunikácia predstavuje neoddeliteľnú a veľmi dôležitú súčasť moderného manažmentu. Správna implementácia interkultúrnej komunikácie umožňuje zlepšenie výkonnosti a vzťahov manažérov, a tým vedie k dosahovaniu cieľov firmy. Príspevok skúma najvýznamnejšie publikácie a modely v oblasti interkultúrnej komunikácie a vyjednávania ako nevyhnutného nástroja moderného manažmentu. Príspevok tiež ilustruje značné množstvo konkrétnych príkladov z rôznych krajín sveta.

Kľúčové slová: interkultúrna komunikácia, moderný manažment, interkultúrne vyjednávanie kontextová komunikácia, kultúrne dimenzie.

Abstract

In the current highly globalised times, firms operate in an open and intercultural environment since they are in a constant contact with foreign clients, managers and other interest groups and therefore the intercultural communication represents an integral and highly important part of the modern management. The proper implementation of intercultural communication enables improvement of performance and relations of the managers and thus supports achieving the company's goals. The paper examines most significant contributions and models in the field of intercultural communication and negotiation as an indispensable tool for a modern management. The paper also illustrates substantial amount of the concrete examples from various countries around the world.

Keywords: intercultural communication, modern management, intercultural negotiation, context communication, cultural dimensions

Úvod

Primárnym cieľom tohto príspevku je dôkladnejšie pochopiť interkultúrnú komunikáciu a jej úlohu, keďže je kľúčová nielen pre pomoc podnikom pri prekonávaní komunikačných rozdielov medzi krajinami zapojenými do medzinárodných obchodných rokovanií, ale aj pre to, aby moderní manažéri mohli efektívnejšie zvládať kultúrne rozdiely. Prvá časť príspevku analyzuje dimenzie kultúry s vysokým a nízkym kontextom, a vysvetľuje prečo zohrávajú dôležitú úlohu pri komunikácii v rôznych regiónoch sveta. Tato časť tiež ilustruje reálne príklady z rôznych krajín. V druhej sekcii príspevku sa budú analyzovať štyri kultúrne dimenzie a ich vplyv na interkultúrnú komunikáciu v modernom manažmente. Záverečná časť sa zaoberá interkultúrnym vyjednávaním ako jedným z najdôležitejších aspektov medzikultúrnej komunikácie pričom analyzuje fázy vyjednávania, vyjednávacie stratégie a vyjednávacie osobitosti v rozličných krajinách sveta.

1 Vplyv kontextu na interkultúrnu komunikáciu

Na Hallove (1976) dimenzie kultúry týkajúce sa štýlov vyjadrovania sa autori zaoberajúci sa interkultúrnou podnikateľskou komunikáciou opakovane odvolávajú a považujú ich za jednu z najvýznamnejších teórií súvisiacich s interkultúrnou komunikáciou v modernom manažmente. Tieto dimenzie sú jednou z najvplyvnejších charakteristík rôznych typov komunikačných štýlov a upozorňujú na skutočnosť, že členovia rôznych kultúrnych skupín sú citliví na kontext správy. To je hlavný dôvod, prečo by sa tieto dimenzie v modernom manažmente v interkultúrnej komunikácii mali jednoznačne zohľadňovať.

Prídavné mená "nízky" a "vysoký" sa vzťahujú na to, do akej miery je v danej situácii do rozhovoru zahrnutý mimojazykový kontext (Kinast a kol., 2010). Podľa Halla (1976) je kontext informácia, ktorá obklopuje udalosť, a je neoddeliteľne spätá s významom tejto udalosti. Hall ďalej hovorí, že prvky, ktoré sa spájajú, aby vytvorili daný význam - udalosti a kontexty – sú prítomne v rôznych pomeroch v závislosti od kultúry. Kinast a kol. (2010) sú zástancom názoru, že kontext má silný vplyv na to, ako sa ľudia rozhodnú sprostredkovať informácie, a preto významne ovplyvňuje spôsob komunikácie, ktorý sa ľudia rozhodnú použiť. Ďalej uvádzajú, že v nepriamom komunikačnom režime sa správy odovzdávajú skôr implicitne než priamo, zatiaľ čo v priamom komunikačnom režime ľudia vyjadrujú svoje zámery čo najjasnejšie.

1.1 Vysoký a nízky kontext v komunikácii

Vysoký komunikačný kontext

Gibson, (2015) vysvetľuje, že vysoko kontextová komunikácia je taká, v ktorej je väčšina informácií skrytá buď vo fyzickom kontexte, alebo v osobe, zatiaľ čo len veľmi málo je v obsahu explicitne prezentovanej časti správy. Ďalej hovorí, že vo vysoko kontextových kultúrach nemusí byť význam vždy vyjadrený slovami. Dôležité sú hlavne neverbálne stopy, ako aj kontext, v ktorom sa situácia odohráva. Dokonca aj význam slov môže závisieť od kontextu. Napríklad "áno" môže znamenať čokoľvek od "súhlasím" cez "počúvam" až po "nie". Francesco a Gold (2005) poukazujú na to, že to v praxi znamená, že v týchto kultúrach ľudia nevyjadria svoje želanie alebo odmietnutie akýchkoľvek podmienok týkajúcich sa obchodného návrhu otvorene.

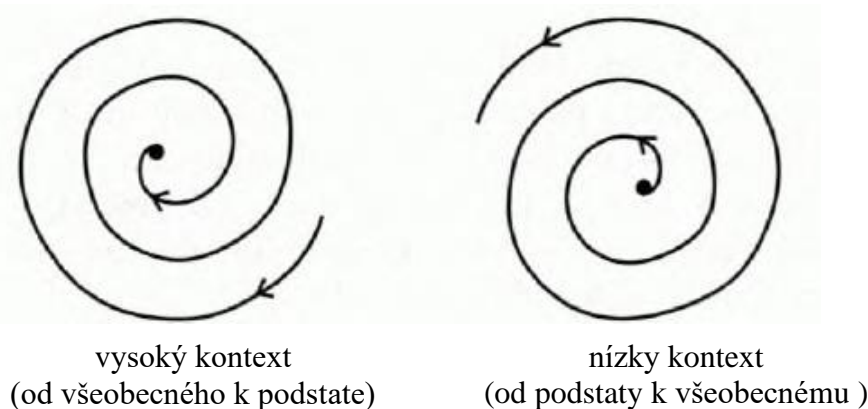
V kultúrach s vysokým kontextom je tiež dôležité budovanie vzťahov a dôraz sa kladie na spoznávanie obchodného partnera. Vysoko kontextové kultúry sú kultúrne homogénne a správy sa zvyčajne odovzdávajú na základe predpokladu, že medzi všetkými stranami existuje dlhodobý vzťah a miera vzájomného porozumenia a rešpektu (Patel a kol., 2011). Dai a Chen (2017) hovoria že ak sa v kultúre vysokého kontextu vyskytne konflikt, mal by sa riešiť kľudne a diskretné. Ďalej zdôrazňujú že v konfliktnej situácii sa informácie nezdieľajú transparentne a jasne a preto môžu ľudia pociťovať vyššiu mieru neistoty a úzkosti. Aby účastníci konfliktu získali viac informácií a pokúsili sa konflikt vyriešiť, používajú rôzne komunikačné stratégie, na základe svojich kultúrnych hodnôt a kultúrneho zázemia.

Nízky komunikačný kontext

Pri komunikácii s nízkym kontextom sa predpokladá, že poslucháč vie veľmi málo a má menej spoločných predpokladov, a preto je potrebné slovné upresnenie prakticky všetkého. V týchto kultúrach je snaha podať všetky informácie a významy čo najjednoduchšie, pričom sa poslucháčovi ponecháva len malý priestor na interpretáciu, a informácie môžu byť podané viacerými spôsobmi, aby sa zabezpečilo ich pochopenie príjemcom. Ľudia z nízko kontextových kultúr majú tendenciu sústrediť sa skôr na úlohy ako na vzťahy a uprednostňujú priamosť, a preto je pravdepodobné, že vysoko kontextovú komunikáciu budú považovať za stratu času (Chaney & Martin 2014). V nízko kontextových kultúrach je väčšia rôznorodosť medzi členmi kultúry a je tiež známe, že sa členovia spoliehajú skôr na formálne zmluvy a dohody než na vzťahy a ústne dohody (Patel a kol., 2011).

Trompenaarsova teória kontextu

Holand'an Fons Trompenaars (1997), medzinárodný obchodný manažér a konzultant, spojil Hallsovu kontextovú teóriu s tým, čo nazýva "krúžením na okolo alebo rovno k podstate". Vysvetľuje, že v kultúrach s vysokým kontextom ľudia začínajú od všeobecného a potom sa dostávajú ku konkrétnosti, zatiaľ čo v kultúrach s nízkym kontextom je to naopak, t. j. začínajú od konkrétností a potom prechádzajú k všeobecnému (Obrázok 1).



Obrázok 1 Vysoký a nízky kontext
Zdroj: Trompenaars 1997

1.2 Kontexty konkrétnych krajín

Kinast a kol. (2010) poukazujú nato, že z geografického hľadiska je nízko kontextová komunikácia charakteristická pre germánske kultúry, anglofónne krajiny a západnú Škandináviu, zatiaľ čo vysoko kontextová komunikácia sa vyskytuje najmä vo východnej Ázii a arabských krajinách. Ďalej hovoria, že Južná Európa je taktiež naklonená vysoko kontextovému štýlu komunikácie, a ľudia majú tendenciu zameriavať sa predovšetkým na príjemcu správy.

Ako jeden z príkladov vysoko kontextovej komunikácie je spôsob, akým Japonci dávajú najavo nie. Japonci hovoria "áno" namiesto nie, ale to, či je "áno" áno alebo naozaj nie,

naznačujú kontextom, tónom, časom potrebným na odpoveď a výrazom tváre a tela. Toto používanie vysoko kontextovej komunikácie môže byť pre nezasväteného a kultúrne neznalého obchodníka veľmi máťúce. V Spojených štátoch, ktoré sú nízko kontextovou spoločnosťou, "nie" znamená jednoducho nie (Chaney & Martin, 2014). Dôležité je tiež uvedenie si, ako kultúry s vysokým a nízkym kontextom pristupujú ku konfliktom; napríklad Američania v USA zvýšia hlas, hovoria rýchlo a jasne vyjadria, čo majú na mysli. Na druhej strane, obyvatelia Číny budú menej otvorení a na odovzdávanie správ budú používať reč tela, ticho a pauzy (Samovar a kol., 2010).

Samovar a kol. (2010) vysvetľujú, že napríklad indický komunikačný štýl má extrémne vysoký kontextový a nepriamy charakter. Indovia často neradi hovoria druhej strane "nie" priamo, zo strachu, že sa urazia. Indovia sa na stretnutiach nevyjadrujú a neradi konfrontujú klienta, čo niekedy vedie k neprijemným situáciám, ako sú omeškanie projektu a prekročenie nákladov. Samovar a kol. (2010) ďalej komentujú interakcie medzi Nemcami a Indmi poznamenávajú, že pre Nemcov je ťažké, keď Ind povie "žiadny problém", pretože Nemeц má podozrenie, že si Ind skutočné problémy si nepripúšťa. Pre Inda "žiadny problém" jednoducho znamená: "Viem, že budú problémy, ale robím to najlepšie, čo môžem."

2 Vplyv Hofstedových kultúrnych dimenzií na interkultúrnu komunikáciu

Geert Hofstede, holandský sociálny psychológ a inžinier, uskutočnil rozsiahly výskum kultúrnych preferencií a svoje zistenia publikoval v prelomovej knihe s názvom *Cultures Consequences*, ktorá mala obrovský vplyv na ďalší vývoj v oblasti manažmentu a interkultúrnej komunikácie. Jeho model ukazuje vplyv kultúry danej spoločnosti na hodnoty jej členov a ako tieto hodnoty súvisia so správaním, a to pomocou štruktúry odvodennej z faktorovej analýzy. Pre komunikáciu v modernom globálnom manažmente ma tento model signifikantne implikácie. Pôvodná teória navrhla štyri dimenzie, podľa ktorých by sa dali analyzovať kultúrne hodnoty: individualizmus - kolektivismus; vyhýbanie sa neistote; mocenský odstup a maskulinita - feminita. Tieto povodne dimenzie budú vysvetlené v nasledujúcej časti.

2.1 Mocenský odstup

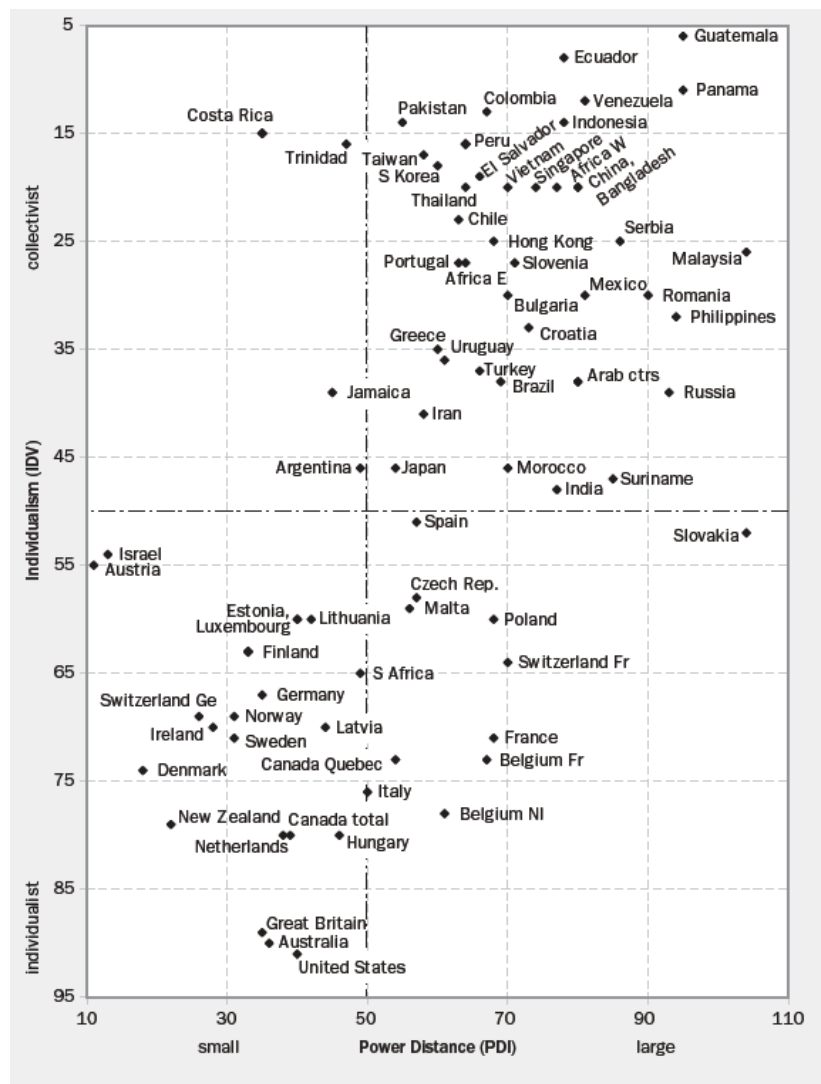
Hofstede a kol. (2010) definujú mocenský odstup ako mieru, do akej menej vplyvných členov inštitúcií a organizácií v krajine očakávajú a akceptujú, že moc je rozdelená nerovnomerne. Podľa neho v kultúrach s veľkým mocenským odstupom podriadení očakávajú, že im bude povedané, čo majú robiť, a existuje široký rozsah platov. Naopak, v kultúrach s nízkym mocenským odstupom sa podriadení a nadriadení považujú za rovnocenných, hierarchie sú ploché a platové rozpätie je relatívne malé. Chaney a Martin (2014) poukazujú na to, že nerovnosť môže mať charakter moci, bohatstva, postavenia a sociálnej pozície, ako aj fyzických a intelektuálnych rozdielov. Ďalej vysvetľujú, že vo svete podnikania to znamená, či zamestnanec a šéf uprednostňujú závislý alebo nezávislý vzájomný vzťah. Obrázok 2 ukazuje mocenský odstup v rôznych krajinách.

Kultúry s malým mocenským odstupom vzdialenosťou majú tieto vlastnosti:

- ľudia chcú minimalizovať nerovnosť
- decentralizácia je populárna
- existuje úzke rozpätie plátov
- podriadení očakávajú, že sa s nimi bude konzultovať
- ideálny šéf je demokrat
- ľudia neschvaľujú status

Kultúry s veľkým mocenským odstupom majú zvyčajne tieto znaky:

- nerovnosti sú očakávané a vítané
- centralizácia je populárna
- existuje široká škála plátov
- ideálny šéf je autokrat
- očakávajú sa privilégia pre manažérov
(Hofstede 1991)



Obrázok 2 Mocensky odstup a individualizmus v rôznych krajinách
Zdroj: Hofstede a kol. 2010

2.2 Individualizmus verus kolektivismus

Ďalšou kultúrnou dimenziou, ktorá je často citovaná v komunikačných štúdiách, je Hofstedeho (1991) opis variácií individualistických a kolektivistických kultúr. Zatiaľ čo individualistické kultúry majú tendenciu veriť, že osobné ciele a záujmy sú dôležitejšie ako skupinové záujmy, kolektivistické kultúry sa považujú predovšetkým za súčasť rozšírenej organizácie. Luring (2010) uvádza, že kolektivistickú myšlienku dobre ilustruje japonské príslovie "klinec, ktorý vyčnieva, treba zatĺcť". Ďalej dodáva, že v individualistických kultúrach sa ľudia starajú o seba a svoju najbližšiu rodinu, zatiaľ čo v kolektivistických sa výmenou za lojalitu starajú o širšiu skupinu.

Mocenský odstup a individualizmus majú tendenciu byť v negatívnej korelácii: krajiny s veľkou mocenskou vzdialenosťou majú tendenciu byť viac kolektivistické a krajiny s malou mocenskou vzdialenosťou majú tendenciu byť viac individualistické. Vzťah medzi týmito dvoma indexmi je znázornený na obrázku 2.

Kolektivistické kultúry sa vyznačujú týmito vlastnosťami:

- identita je založená na sociálnej sieti, do ktorej patríte
- mala by sa udržiavať harmónia
- komunikácia má vysoký kontext
- vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom sú ako rodinné väzby
- rozhodnutia o zamestnávaní ľudí zohľadňujú skupinu

Individualistické kultúry majú zvyčajne tieto vlastnosti:

- identita je založená na jednotlivcovi
- čestní ľudia hovoria svoje názory
- komunikácia má nízky kontext
- vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom sú založené na zmluve
- pri rozhodovaní o zamestnávaní ľudí sa zohľadňujú schopnosti

(Hofstede 1991)

2.3 Vyhýbanie sa neistote

Podľa Hofstedeho majú kultúry s vysokou mierou vyhýbania sa neistote nižšiu toleranciu voči nejednoznačnosti, čo sa prejavuje vyššou mierou úzkosti, väčšou potrebou formálnych pravidiel a absolútnej pravdy a menšou toleranciou voči ľuďom alebo skupinám s deviantným správaním. V kultúrach s vysokou mierou vyhýbania sa neistote platí "čo je iné, je nebezpečné", zatiaľ čo v kultúrach s nízkou mierou vyhýbania sa neistote "čo je iné, je zaujímavé". Gibson (2015) uvádza, že napríklad Veľká Británia má podstatne nižšie skóre ako Nemecko, a preto sa v Nemecku kladie väčší dôraz na stabilitu kariéry ako v Británii.

Kultúry so slabým vyhýbaním sa neistote sa vyznačujú týmito vlastnosťami:

- neistota je normálnou súčasťou života

- ľudia sa cítia dobre v nejednoznačných situáciách
- nemalo by existovať viac pravidiel, ako je potrebné
- tolerancia inovatívnych nápadov
- motivácia úspechom.

Kultúry so silným vyhýbaním sa neistote majú zvyčajne tieto vlastnosti:

- neistota je hrozbou
- ľudia sa obávajú nejednoznačných situácií
- existuje emocionálna potreba pravidiel
- odpor voči inováciám
- motivácia bezpečnosťou

(Hofstede 1991)

2.4 Maskulinita verzus feminita

V maskulínných kultúrach sa úlohy mužov a žien líšia v tom zmysle, že "muži majú byť asertívni, tvrdí a zameraní na materiálny úspech, zatiaľ čo ženy majú byť skromnejšie, nežnejšie a majú sa starať o kvalitu života". V ženských kultúrach sa úlohy mužov a žien prekrývajú pričom muži aj ženy majú byť skromní, nežní a majú sa starať o kvalitu života".

Feminine kultúry majú tendenciu vyznačovať sa týmito znakmi:

- starostlivosť o druhých je dominantnou hodnotou
- vzťahy sú dôležité
- muži aj ženy sa zaoberajú faktami a pocitmi
- ľudia pracujú, aby žili
- manažéri sa snažia o konsenzus
- v práci je dôležitá rovnosť, solidarita a kvalita

Mužské kultúry majú zvyčajne tieto črty:

- materiálny úspech je dominantnou hodnotou
- veci sú dôležité
- ženy riešia pocity
- ľudia žijú, aby pracovali
- od manažérov sa očakáva, že budú rozhodní
- v práci je dôležitá súťaživosť a výkonnosť

(Hofstede 1991)

3 Medzikultúrne vyjednávanie v modernom manažmente

Zručnosť vo vyjednávacom procese vytvára predpoklady pre úspešné cezhraničné obchody a partnerstvá. Sociálne, kultúrne, politické a právne otázky rôznych krajín významne ovplyvňujú proces interkultúrneho vyjednávania. Moderní podnikatelia, ktorí sa chystajú rokovať mimo vlastnej kultúry, sa preto musia dozvedieť čo najviac o inej kultúre a jej vyjednávacom procese a stratégiách. Keď moderný manažér pochopí protistranu, môže presnejšie sformulovať vyjednávací postup a dosiahnuť svoje ciele.

3.1 Fázy medzikultúrneho vyjednávania

Keďže vyjednávanie s ľuďmi z iných kultúr môže byť náročné, pochopenie jednotlivých krokov procesu vyjednávania v rôznych kultúrach je nesmierne dôležité. Tieto kroky zvyčajne zahŕňajú prípravu, výber miesta, budovanie vzťahov, úvodné rozhovory, diskusie a dohodu.

Príprava a výber miesta

Pri príprave na rokovanie s osobou inej kultúry je potrebné okrem otázok týkajúcich sa ceny a podmienok zväziť aj oboznámenie sa s takými premennými, ako sú zvyky, etiketa, jazyky a viera. Napríklad, miesto vyjednávania je pre amerických vyjednávačov relatívne nepodstatné; keďže radi vyjednávajú vo svojej kancelárii, po telefóne alebo v inej krajine. V niektorých krajinách je však miesto rokovania dôležitým faktorom. Napríklad Latinskí Američania a Ázijčania očakávajú, že na začiatku pôjdete k nim, pretože sa na svojom území cítia lepšie (Leaprott, 1996). Wilen (2000) tvrdí že vyjednávanie v dostatočne veľkej miestnosti, je veľmi dôležité v kultúrach, v ktorých sa musí uznávať hierarchia. Okrem toho, v Hongkongu, na Taiwane a v Singapure sa uprednostňujú okrúhle konferenčné stoly, zatiaľ čo v Južnej Kórei a Japonsku sa používajú obdĺžnikové stoly.

Budovanie vzťahov

Hoci je budovanie vzťahov v Spojených štátoch relatívne nedôležité, napríklad v Argentíne, ako aj v iných krajinách Latinskej Ameriky alebo v strednej a východnej Európe sú osobné vzťahy veľmi dôležité (Leaprott, 1996). V Indii sú všedne úvodne rozhovory a čaj dôležitými aspektmi procesu vyjednávania. Sladký čaj s mliekom, ktorý sa ponúka, by sa mal najprv odmietnuť a následne prijať (Morrison & Conaway, 2006). Nadviazanie vzťahu je dôležité aj v arabských krajinách. Keďže Arabi väčšinou obchodujú len s priateľmi, venovať čas budovaniu priateľstva je nevyhnutnosťou (Leaprott, 1996).

Zahájenie rozhovorov

V škandinávskych krajinách existujú rozdiely v tom, čo sa považuje za zvyčajné počas úvodných rozhovorov. Ľudia zo Švédska prichádzajú stále s jasnou agendou stretnutia a v úvode zapájajú do nezavezených a všedných rozhovorov. Otvorenie prezentácie vtipom je však chybou, pretože Švédi počas rokovaní nepoužívajú humor. Na druhej strane, vo Fínsku sa všedná konverzácia v úvode neuskutočňuje a uprednostňujú okamžitý prechod k veci (Turkington, 1999). Agendy, hoci sa v Spojených štátoch vnímajú pozitívne, nemusia byť

vnímané tak pozitívne v Latinskej Amerike a na Blízkom východe, kde sa uprednostňuje otvorenejšia interakcia. Podobne v Japonsku by sa agendy nemali používať, pretože japonskí vyjednávači uprednostňujú diskusiu o viacerých témach simultánne (Leaprott, 1996).

Diskusie

Je dôležité, aby mal moderný manažér na pamäti, že normy a pravidlá sa počas diskusií v jednotlivých krajinách líšia. Leaprott (1996) vysvetľuje že napríklad v Argentíne môžu byť vyjednávači dosť emotívni a vo Francúzsku sa očakáva živá diskusia, pretože Francúzi radi debatujú. Leaprott ďalej hovorí že ústupky počas diskusií by mali byť dopredu premyslené a mali by sa riešiť obratne. Plán ústupkov by mal zohľadňovať skutočnosť, že v niektorých krajinách, ako je Mexiko a Blízky východ, sa kompromisy vnímajú negatívne. Okrem toho by sa načasovanie a výška ústupkov mali líšiť v závislosti od krajiny. V Austrálii sa ústupky počas rokovaní zvyčajne zvyšujú, hoci v Indii sa skôr znižujú (Leaprott, 1996).

Dohody

Správne ukončenie rokovaní je veľmi dôležité. V niektorých krajinách, ako napríklad India, sa dajú očakávať výrazne oneskorenia, preto sa odporúča ponechať dostatok času na dokončenie dohody (Morrison & Conaway, 2006). Oneskorenia sú bežné aj v ázijských a latinskoamerických krajinách; po dosiahnutí dohody sa zvyčajne dlho čaká na konečné schválenie. Konečná písomná zmluva je podľa amerických noriem vágna a považuje sa skôr za návod na budúce rokovania než za záväznú dohodu. Preto je možné že sa v USA pokračuje v rokovaníach ešte nejaký čas po podpísaní zmluvy oboma stranami (Leaprott, 1996).

3.2 Stratégie a prístupy k medzikultúrnemu vyjednávaniu

Stratégia alebo model, ktorý sa moderný manažér rozhodne použiť pri interkultúrnem vyjednávaní, bude závisieť od ľudí, s ktorými vyjednáva, ako aj od jeho osobných vlastností. Vyjednávací štýl nie je neutrálny; je založený na kultúre a do istej miery je podvedomý (Cohen, 1998). Stret vyjednávacích štýlov môže viesť dokonca k zlyhaniu vyjednávania, preto by sa moderní podnikatelia, ktorí sa chystajú vyjednávať mimo svojej vlastnej kultúry, mali dozvedieť čo najviac o druhej kultúre a jej prístupoch k vyjednávaniu.

V súčasnosti sa používajú dva hlavné štýly vyjednávania: prístup založený na riešení problémov (problem-solving approach) a súťaživý prístup (competitive approach) (Chaisrakeo & Speece, 2004). Z medzikultúrneho hľadiska bazíruje prístup založený na riešení problémov na zohľadnení rozdielov v národných kultúrnych charakteristikách, ktoré následne vedú k rozdielom v komunikácii. Tento prístup taktiež vedie k prispôsobeniu sa vyjednávača protistrane prostredníctvom získaní informácií o potrebách protistrany. Súťaživý prístup je viac individualistický a orientovaný na presvedčanie. Tento prístup zameriava na riešenie, ktoré je najlepšie pre vlastnú stranu vyjednávača, na rozdiel od win-win štýlu vyjednávania (Chaisrakeo a Speece, 2004).

Známe sú tiež nasledujúce tri prístupy k vyjednávaníu: kompromisné vyjednávanie, vynútenie a legalizmus. Kompromisné vyjednávanie hľadá strednú cestu medzi dvoma stranami. Hoci kompromisné vyjednávanie rozdeľuje výsledky rovnomerne medzi strany, nemaximalizuje spoločný zisk. Vynútenie sa používa na to, aby sa druhá strana podriadila, a je bližšie ku vyššie spomenutému konkurenčnému prístupu. Legalizmus využíva právnu dokumentáciu na donútenie druhého partnera k dodržiavaniu a je opäť bližší konkurenčnému prístupu (Lin & Miller, 2003).

4 Osobitosti vyjednávanía vo vybraných krajinách

Čína

Washington a kol. (2012) vysvetľujú, že čínski podnikatelia používajú množstvo komunikačných stratégií, ktorých cieľom je získať tvár alebo dať tvár iným, ako napríklad nepriamosť, sprostredkovanie a chválenie. S cieľom zachovať si tvár často skúšajú nepriamosť tým, že sa vyhýbajú verejným konfrontáciám. Využívaním sprostredkovateľov sa vyhýbajú priamej konfrontácii, najmä v konfliktných situáciách, takže kontakt s čínskou protistranou by sa mal vždy nadviazať ešte pred vyslaním obchodných zástupcov do Číny. Washington a kol. (2012) tiež zdôrazňujú, že Číňania veria v stratégiu vyjednávanía win-win, ktorá umožňuje byť víťazom obom stranám a to za účelom zosilnenía vzťahov. Ďalej hovoria že na uznanie postavenía a pozície používajú čínsky manažéri pochvaly a komplimenty.

Anglicko

Chaney a Martin (2014) hovoria že obchodná etiketa v Anglicku je založená na silnom zmysle pre identitu a nacionalizmus. Anglický manažér má tendenciu byť veľmi vecný a pri obchodných rokovaniach sa zvykne orientovať sa na striktné termíny. Ďalej vysvetľujú, že pri posudzovaní oblečenia a vzhľadu je v Anglicku dôležité konzervatívne oblečenie vynikajúcej kvality. V Spojenom kráľovstve je oblečenie ukazovateľom spoločenského a obchodného postavenía, preto je dôležité obliecť sa čo najlepšie výberom oblečenia z kvalitných látok s prvotriednym krajčírskym spracovaním. Ďalej zdôrazňujú, že Angličania vedía byť tvrdí a neľútostní vyjednávači a niekedy môžu pôsobiť svojrázne a excentricky, čo mnohokrát spôsobuje, že iné kultúry podceňujú ich schopnosti. Avšak, anglický manažér dokáže svoju dominantnosť aj veľmi rýchlo stratiť a to keď sú spochybnené jeho základné predpoklady o ňom samom.

Nemecko

LeMont (2003) tvrdí, že Nemci sa radi na stretnutia dobre pripravujú, čo sa však často prejavuje v nedostatku spontánnosti. Keďže Nemci si tému podrobne preskúmali a na stretnutie sa pripravili, často sú nepružní v odpovediach na nepredvídané otázky. Keď napríklad príde na vyjednávanie o cene, väčšina Nemcov je ochotná zvážiť len desaťpercentnú odchýlku od požadovanej ceny, pretože vopred zvážia všetky aspekty a presne určia cenu položky, a preto nevidia dôvod, prečo by mali o cene ďalej vyjednávať (LeMont, 2003).

Japonsko

Japonci majú tendenciu znovu otvárať predtým prerokované otázky, ktoré západná strana považuje za vyriešené. Vyjednávači zo západného sveta považujú túto prax za frustrujúcu a časovo náročnú, pretože sa domnievajú, že keď sa raz na nejakom bode dohodnú, je to hotové. Z japonského holistického pohľadu však môžu mať nové témy vplyv na predtým prerokované body (McDaniel, 2000).

Blízky východ

Chaney a Martin (2014) vysvetľujú, že aj keď Arabčina pomáha podporovať jednotu v rámci regiónu, rôzne jazykové štýly pri rokovaní môžu spôsobiť nejednotu. Napríklad vyjednávanie v Egypte sa považuje za príjemný spôsob trávenia času a budovania vzťahov. Z historického hľadiska Egypťania milujú vyjednávanie, ale pre Izraelčanov obchodovanie nebolo príjemnou zábavou, ale súčasťou boja o prežitie v nepriateľskom prostredí. Preto tam, kde má vyjednávanie pre Araba pozitívne konotácie, Izraelčanom pripomína odmietaný a opovrhovaný spôsob života. Rokovania medzi Izraelom a Egyptom prebiehajú od roku 1948 a ich rozdielne jazykové štýly spôsobili nejednu patovú situáciu počas rozhovorov (Chaney & Martin, 2014).

Záver

Výstupom práce je rozbor najvýznamnejších modelov a poznatkov z oblasti interkultúrnej komunikácie v súvislosti s ich silnou implikáciou pre moderných managerov a medzinárodné firmy. Keďže tento príspevok obsahuje veľké množstvo reálnych príkladov z rôznych krajín, môže slúžiť aj ako praktická príručka pre managerov pôsobiacich v medzinárodnom prostredí.

Použitá literatúra

CHAISRAKEO, S., & SPEECE, M. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: A qualitative research approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(4), 267–282.

CHANEY, L. H., & MARTIN, J. S. (2014). *Intercultural business communication* (6th ed.).

COHEN, R. (1998). *Negotiating across cultures*. United States Institute of Peace Press.

DAI, X., & CHEN, G.-M. (2017). *Conflict Management and Intercultural Communication: The Art of Intercultural Harmony*.

FRANCESCO, A. M., & GOLD, B. (2005). *International Organizational Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.

GIBSON, R. (2015). *Intercultural Business Communication*. Oxford University Press.

HALL, E. (1976). *Beyond Culture* (Anchor Books edition). Anchor Books Edition.

HAMPDEN-TURNER, C., & TROMPENAARS, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149–159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9)

HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. McGraw-Hill.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

KINAST, E.-U., SCHROLL-MACHL, S., & THOMAS, A. (2010). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.

LAURING, J. (2010). Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business Communication*.

LEAPTROTT, N. (1996). *Rules of the game: Global business protocol*. Thomson Executive Press.

LEMONT, S. (2003). *Die amerikanische und die deutsche Wirtschaftskultur im Vergleich: Ein Praxishandbuch für Manager Taschenbuch*. Heinholz.

LIN, X., & MILLER, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International Marketing Review*, 20(3), 286–303. <https://doi.org/10.1108/02651330310477602>

MCDANIEL, E. (2000). *Japanese negotiation practices: Low-context communication in a high-context culture*. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University.

MORRISON, T., & CONAWAY, W. (2006). *Kiss, bow, or shake hands (Vol. 2)*. Adams Media.

PATEL, F., LI, M., & SOOKNANAN, P. (2011). Intercultural communication: Building a global community. In *Intercultural Communication: Building a Global Community*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446270318>

SAMOVAR, L., PORTER, R., & MCDANIEL, E. (2010). *Intercultural Communication (13th ed.)*. Wadsworth Publishing Co.

TURKINGTON, C. (1999). *The complete idiot's guide to cultural etiquette*. Alpha Books.

WASHINGTON, M., OKORO, E., & THOMAS, O. (2012). Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11, 217. <https://doi.org/10.19030/iber.v11i2.6776>

WILEN, T. (2000). *International business: A basic guide for women*. Xlibris Corporation.

Efektivita Public Relations a KPI

Peter Gallo

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou hodnotenia výkonnosti v oblasti Public Relations. Poukazuje na potrebu zavedenia hodnotenia podľa kľúčových ukazovateľov do tejto oblasti, aby sme mohli sledovať efekty, ktoré sebou nesie Public Relations pre podnik. Spracovaná je v ňom problematika metrík pre hodnotenie Public Relations a systém ich použitia.

Kľúčové slová: Public Relations (PR), kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI), meranie, ciele organizácie

Abstract

The paper deals with the issue of performance evaluation in the field of Public Relations. He points to the need to introduce key performance indicators in this area so that we can monitor the effects that Public Relations has on the business. It deals with the issue of metrics for the evaluation of Public Relations and the system of their use.

Keywords: Public Relations (PR), key performance indicators (KPI), measurement, goals of the organization

Úvod

Public Relations Society of American definuje Public Relations nasledovne: *Public relations je strategický komunikačný proces, ktorý buduje vzájomne prospešné vzťahy medzi organizáciami a ich verejnosťou.* Vytváranie dobrých vzťahov s verejnosťou a podstatným okolím je pre podnik veľmi dôležité a možno ich považovať za jednu z kľúčových vecí, ktorá ovplyvňuje úspech podniku. Je dôležitým kľúčovým prvkom pri budovaní značky. Potrebné je zdôrazniť, že aby tieto vzťahy boli prospešné pre budovanie značky, musí byť aj previazané na strategické ciele podniku.

Ak sa venujete tejto problematike a staráte sa o pozitívny obraz podniku, či už na sociálnych sieťach, ale prostredníctvom ďalších médií, pre vašu spoločnosť už nestačí byť len odborníkom na Public Relations (PR), ale musíte vedieť aj ako zmerať úspešnosť svojej práce. Musíte vedieť posúdiť hodnotu vytvoreného PR pre spoločnosť, ktorú zastupujete. Vedieť vytvoriť kvalitné PR už v dnešnej dobe nestačí, ale musíte vedieť túto vytvorenú hodnotu aj merať a dokázať jej efekt. V inom prípade možno považovať túto oblasť v podstate za neefektívnu. Platí známe pravidlo z manažmentu „*čo nevieme merať, nemôžeme ani riadiť*“.

Meranie vzťahov s verejnosťou

Meranie vzťahov s verejnosťou je považované v dnešnej dobe za veľmi dôležité, lebo môžeme preukázať efekt, ktorý poukazuje na to, či sme pomohli naplniť strategické ciele spoločnosti. Preto potrebujeme popremýšľať ako budeme tento efekt merať a aké KPI (kľúčové

ukazovatele výkonnosti) zvolíme. Musíme si uvedomiť, že meranie PR nemusí byť zhodné s podobnými meraniami ako je to reklame či propagácii. Dôležité je tiež si uvedomiť, že Public Relations nie je nákladovou položkou a preto môže byť problém s jej meraním a efektívnosťou. Potrebné je zdôrazniť, že keď pracujete v tejto oblasti, musíte vedieť svoj úspech zdôvodniť.

PR manažér si musí premyslieť ako vytvoriť prostredie a pracovný postup, ktorý sa hodí na meranie. Nemôžete čakať na koniec PR kampane, aby ste dokázali aká bola vytvorená hodnota, ale potrebujete ju naplánovať a následne zmerať. Tým naplníte podstatu manažmentu a controllingu a to je stanovenie cieľov (KPI), plánovanie, meranie skutočností, sledovanie odchýlok a návrh riešení. Nemôžete teda dokázať, akú hodnotu ste vytvorili prostredníctvom PR, pokiaľ ste si dopredu nestanovili štandardy a ciele. Je jasné, že ciele sa nedajú stanoviť vo vzduchoprázdne.

Ciele Public Relations a ich väzby k cieľom podniku

Ak chcete pracovať efektívne, je potrebné zaviesť ukazovatele, ktoré vám pomôžu zmerať efektívnosť dosahovania stanovených výsledkov z vynaloženej práce v oblasti riadenia vzťahov s verejnosťou. Tieto ciele musia byť zladené so strategickými cieľmi spoločnosti. Ak to chceme dosiahnuť, potrebujeme si na začiatku vyjasniť niekoľko základných otázok:

- *Aké výsledky očakávate od PR aktivít?*
- *Aké sú hlavné podnikové ciele na tento rok a sú v súlade so strategickými cieľmi?*
- *Aké sú marketingové ciele na tento rok?*
- *Aké problémy chcete cez PR riešiť, čo chcete zmeniť?*
- *Aký prínos to prinesie?*
- *Zlepší to výkonnosť podniku?*

Je ešte mnoho ďalších otázok, ktoré Vám pomôžu stanoviť požadované KPI pre vzťahy s verejnosťou. Po ich stanovení uvidíme prínos navrhnutých KPI pre dosiahnutie požadovaného výsledku spoločnosti. Ciele PR je možné stanoviť v podstate dvomi spôsobmi. Ich stanovenie posilní celkové postavenie útvaru PR v podniku. Vhodné je postupovať nasledovne:

- Ak pripravujete PR podniku efekt práce zvýšite, keď požiadate o komentár nadriadeného manažéra alebo získate si podporu tímu, prípadne získate členov na spoluprácu. Vtedy Vašu úlohu začnú brať vážne a PR dostane patričnú váhu.
- Budete sa snažiť udržať prácu alebo klientov aj v prípade poklesu tržieb, príp. zníženia podielu na trhu. Vedenie podniku si postupne uvedomí Váš prínos k dosiahnutiu priaznivých výsledkov podniku.

Ako príklad uvádzame ciele v oblasti vzťahov s verejnosťou, na ktorých by mohlo podniku záležať (Scates, 2022):

- Zvýšenie výnosov o sumu X v najbližších 12 mesiacoch.
- Zvýšenie konverzie o X % v najbližšom štvrtroku.
- Zvýšenie návštevnosti webu z X návštev na Y návštev za mesiac.
- Odlíšenie sa od nových a opakujúcich sa návštev.

- Zvýšenie mediálnej viditeľnosti z X zmienok na Y zmienky v cieľových publikáciách alebo cieľových segmentoch.
- Zvýšenie v najbližšom štvrtroku podielu a zmienky na sociálnych sieťach z X na Y.
- Rozdelenie KPI podľa kanála sociálnych médií.
- Zvýšenie percenta pozitívnych zmienok v najbližšom štvrtroku.
- Znížte percento negatívnych zmienok v najbližšom štvrtroku.
- Zvýšte počet príspevkových článkov z X na Y v priebehu budúceho roka.
- Zvýšte počet rečníckych príležitostí na cieľových konferenciách pre výkonných zamestnancov z X na Y v priebehu budúceho roka.

Pri stanovovaní cieľov pre zmienky v médiách je dôležité byť konkrétny, čo chcete dosiahnuť, pretože nie každá značka sa dostane do popredia, tak ako by ste chceli. Môže byť potom ťažké sa s tým zmieriť a prijať tento neúspech. Preto je vhodné predom zadefinovať požadované očakávania. V tabuľke 1 uvádzame príklad výpočtu KPI pre Public Relations. Pre efektívnu prácu a stanovenie KPI si vytvoríme tabuľku pre KPI PR. Tabuľka vyzerá nasledovne:

Tabuľka 1 Výpočet KPI PR pre stanovené oblasti hodnotenie na základe troch úrovní a ich bodového ocenenia

Názov publikácie, kde chceme umiestniť svoje PR	Úroveň (1-3)	Získané skóre (1-10, 2-5, 3-2)	Stav (hodnota)
Journal of Management	1	10	Nie
Forbes	1	10	10
Entrepreneur	2	5	5
Inc.	2	5	Nie
Social media examiner	3	2	2
Content weekly	3	2	2
Total			19

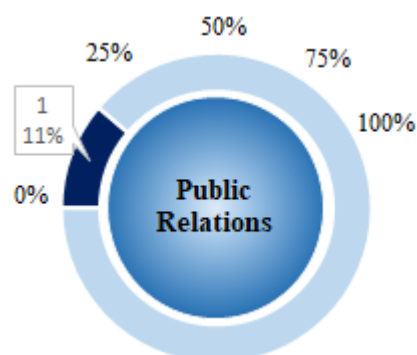
Zdroj: Scates, 2022

Ohodnotením výsledku plnenia úlohy v určitom období, môžeme vidieť stav plnenia KPI a prijať primerané opatrenia na odstránenie odchýlky, príp. preprojektovanie KPI. Na obrázku 1 vidíte stav plnenia KPI. Z tabuľky 1 môžete vyčítať problematické oblasti a navrhnúť riešenia.

Plán vzťahov s verejnosťou a stanovenie merateľných indikátorov

Ak navrhnete ciele, môžete sa rozhodnúť, aké aktivity a výstupy vám pomôžu tieto ciele splniť. Prepojte každú z navrhovaných aktivít s jedným z cieľov KPI. Tieto ciele musia byť v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti.

Úsilie v oblasti vzťahov s verejnosťou bolo tradične silne závislé od dosahu médií a získavania zmienok a viditeľnosti v cieľových publikáciách. Aj keď sú tieto snahy stále relevantné a potrebné, možno je čas zahrnúť do svojho plánu aj iné, merateľné výsledky. Ak je



Obrázok 1 Stav plnenie KPI PR

Zdroj: Scates, 2022

cieľom vytvárať prospešné vzťahy s celou verejnosťami a posilniť značku spoločnosti, je vhodné vytvoriť ich aj s pomocou tretej strany. Preto je dôležité oslovovať rôzne médiá a pôsobiť na povedomie verejnosti. Z toho dôvodu je spolupráca s treťou stranou veľmi dôležitá.

Ako zlepšiť a rozvinúť PR spoločnosti? Tu je niekoľko príkladov, ako je to možné dosiahnuť.

- Vytvorte **sériu videí na YouTube**, ktoré sa zameriavajú na príbehy s cieľom propagovať a komunikovať pozitívny firemný imidž prostredníctvom rozhovorov s jednotlivcami v spoločnosti alebo upozorniť na filantropické udalosti alebo príspevky.
- **Založte si blog**, ktorý obsahuje príbehy jednotlivých zamestnancov, ich príspevky a skúsenosti so značkou.
- **Vytvorte zdieľanie snímky**, ktoré hovorí o histórii spoločnosti a jej poslaní. Požiadajte zamestnancov, aby predložili fotografie svojho každodenného života v práci alebo obrázky na firemných akciách a zahrnuli ich do príspevkov na sociálnych sieťach.
- **Nájdite jedinečné a zaujímavé príbehy** vo vnútri spoločnosti a napíšte ich.
- **Urobte niečo nové a identifikujte jedinečné príležitosti** na budovanie vzťahov s cieľovým publikom.

To, čo je potrebné urobiť, bude závisieť od cieľov a kľúčových ukazovateľov výkonu, ktoré sú nastavené na najbližšie obdobie. Je potrebné zvážiť vytvorenie výstupov, ktoré komunikujú firemné poslanstvo sami bez toho, aby museli prejsť recenziou médií. Ak je cieľom získať viac pozitívnej pozornosti, nezáleží na tom, ako ju získate, ale na tom, že ju získate a že je pozitívna.

Meranie výkonu PR s akcentom na ciele spoločnosti a víziu

Pri stanovovaní cieľov existuje určitá obava z neúspechu. Nestanoviť ciele tohto z dôvodu je neefektívne a neodporúča sa, pretože neviete, či ste dosiahli to, na čo ste sa zamerali. Pozeráť sa na akékoľvek prebiehajúce úsilie ako na prehru či výhru je krátkozraké. Vzťahy s verejnosťou, marketing, reklama propagácia sú všetky snahy, ktoré z krátkodobého hľadiska nemusia prinášať požadovaný efekt, pretože sú cieľovo zamerané na dlhšie časové obdobie. To ale neznamená, že nemáte pravidelne merať úsilie. Monitorovanie výsledkov by mohlo byť štvrťročné, ale z hľadiska controllingu odporúčame mesačné, aj keď skutočné hodnoty za kratšie obdobie budú rovnaké, alebo neviete ich v tak krátkom intervale dobre merať. Preto je potrebné sledovať skutočnosti ku koncovým cieľom a porovnávať ich s referenčnými hodnotami na konci sledovaného obdobia. Musíte však pozorne sledovať svoje úsilie počas celej doby a vykonať korekcie na základe údajov, ktoré zhromaždíte pred uplynutím kampane alebo časového obdobia.

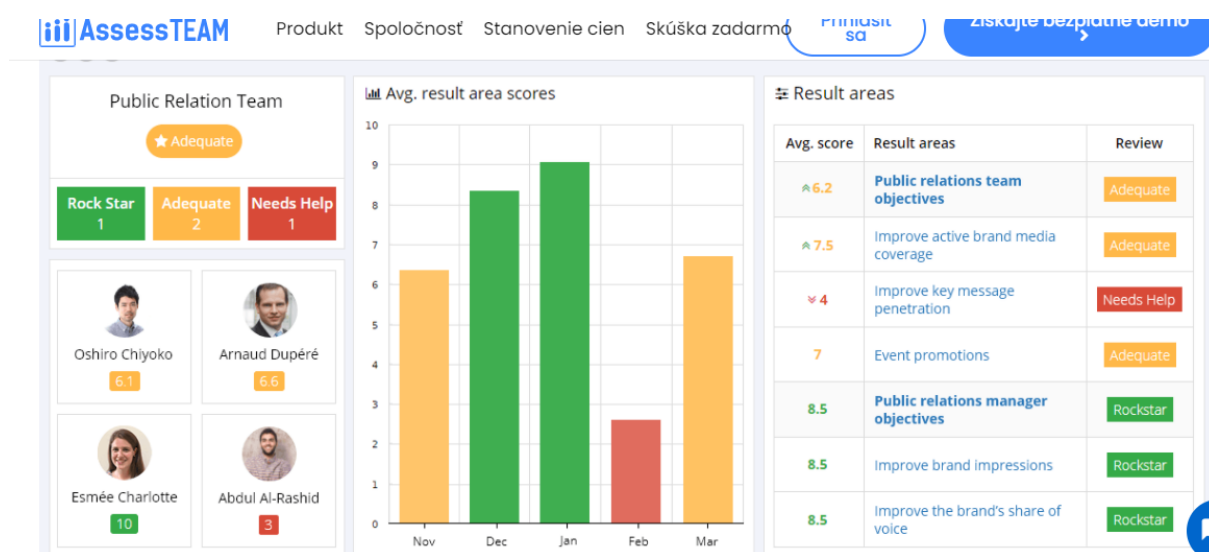
Spôsob, akým získavate údaje pre hodnotenie je rovnako dôležitý ako samotné údaje a ich kvalita. Preto sa neodporúča skracovať túto fázu programu public relations. V tomto procese je potrebné zvážiť, ktoré údaje sú pre vás relevantné a ktoré nie. Odporúča sa vytvárať dashboardy, ktoré zdôrazňujú údaje, ktoré sú relevantné k stanoveným cieľom. Následne tieto údaje analyzujte a poskytnite komentár o tom, čo fungovalo a čo nefungovalo. Vaša závery

a komentáre môžu byť vhodnými vstupnými informácia pre tvorbu znalostných systémov. Na základe svojich komentárov môžete dať odporúčania pre spoločnosť do budúcnosti. V rámci analýzy môžete zahrnúť kvalitatívne údaje, ktoré ste zhromaždili, spolu s kvantitatívnymi údajmi spojenými s konverziami, zobrazeniami stránok a zmienkami v médiách. Zdôvodnite kombinovanú hodnotu všetkých údajov a dospejte k logickému záveru, ktorý môžete interpretovať vedeniu spoločnosti.

Neexistuje žiadne univerzálne riešenie na vytváranie a meranie programu Public Relations založeného na KPI. V tomto riešení pre danú spoločnosť sa preto môže veľmi dobre prejavíť kreativita. Šablóny a zoznamy KPI PR sú však vítané a možné. Konečná úprava a použitie však závisí na tej ktorej spoločnosti. Jedno je však jasné - vzťahy s verejnosťou musíte merať a musia vám ukazovať svoj príspevok k celkovému výsledku spoločnosti, či sú už priaznivé alebo nepriaznivé a môžu smerovať k jej zániku.

Zoznam kľúčových ukazovateľov výkonu pre vzťahy s verejnosťou

KPI PR pre vzťahy s verejnosťou sú merateľné ukazovatele výkonnosti, ktoré sledujú schopnosť zamestnanca, manažéra a tímu pre styk s verejnosťou zabezpečiť implementáciu úspešnej stratégie vzťahov s verejnosťou v priebehu stanoveného obdobia. Ak sa chce spoločnosť rozvíjať a rásť, efektívna práca PR oddelenia a efektívnosť systému pre styk s verejnosťou sú pre ňu životne dôležité.



Zdroj: <https://www.assessteam.com/public-relations-kpis-list/> z 24.5.2022

Ciele tímu pre styk s verejnosťou

Ciele tímu pre styk s verejnosťou KPI PR je potrebné navrhnuť tak, aby monitorovali efektívnosť práce tímu pre styk s verejnosťou. Ciele tímu pre styk s verejnosťou môžeme merať pomocou nasledovných ukazovateľov (Assess Team, 2022):

- **Zlepšenie aktívneho mediálneho pokrytia značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť aktívne mediálne pokrytie v priebehu

času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou v priebehu času zvyšovať aktívne mediálne pokrytie.

- **Zlepšenie potenciálneho mediálneho dosahu značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť potenciálny mediálny dosah. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zvýšiť v priebehu času potenciálny mediálny dosah.
- **Zlepšenie geografickej prítomnosti** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť geografickú prítomnosť v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zlepšovať geografické pokrytie v priebehu času.
- **Zlepšenie prieniku kľúčových správ** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť prienik kľúčových správ v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zlepšovať prienik kľúčových správ v priebehu času.
- **Zlepšenie celkovej mediálnej prítomnosti značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť celkovú mediálnu prítomnosť značky v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zvýšiť v priebehu času celkovú mediálnu prítomnosť značky.
- **Zlepšenie získanej návštevnosti** – Tento KPI sleduje a meria rozsah, v akom je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť metriku získanej návštevnosti v priebehu času. Čím vyššia je táto hodnota KPI, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zvyšovať v priebehu času metriku získanej návštevnosti.
- **Propagácia udalostí** – KPI propagácie udalostí sleduje a meria, do akej miery je tím pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť svoju schopnosť úspešne organizovať akcie v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť tímu pre styk s verejnosťou zlepšiť svoju schopnosť organizovať úspešné akcie.

Ciele manažéra pre styk s verejnosťou

Ciele alebo KPI manažéra pre styk s verejnosťou sú navrhnuté tak, aby sledovali a merali prevádzkovú efektivitu manažéra pre styk s verejnosťou, vrátane metrick, ako je zlepšenie podielu značky na hlase, zlepšenie schopnosti stručne a efektívne komunikovať v kríze a zvýšenie počtu zobrazení značky. Ciele pre styk s verejnosťou môžu byť nasledovné (Assess Team, 2022):

- **Zlepšenie podielu hlasu značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je manažér pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť podiel hlasu v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť manažéra pre styk s verejnosťou zlepšovať podiel hlasu v priebehu času.
- **Zlepšite autoritu domény** – autorita domény (DA) je hodnotiacia metrika, ktorá predpovedá, ako vysoko sa bude webová lokalita umiestňovať vo vyhľadávačoch v

priebehu času. Tento KPI sleduje a meria mieru, do akej je manažér pre styk s verejnosťou schopný priebežne zlepšovať túto metriku v priebehu času.

- **Zlepšenie krízovej komunikácie** – Tento KPI sleduje a meria schopnosť manažéra pre styk s verejnosťou zlepšovať sa v krízovej komunikácii v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je miera, do akej je manažér pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť efektívnu komunikáciu počas krízy.
- **Zlepšenie dojmov značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je manažér pre styk s verejnosťou schopný v priebehu času zlepšiť počet impresií. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť manažéra pre styk s verejnosťou zvyšovať počet zobrazení médií v priebehu času.
- **Zlepšite mediálne zmienky o značke** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery môže manažér pre styk s verejnosťou časom zvýšiť počet zmienok o značke v médiách. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť manažéra pre styk s verejnosťou v priebehu času zlepšovať metriku zmienok o značke v médiách.
- **Zlepšite návštevnosť webu** – Návštevnosť webu meria počet návštevníkov webovej stránky značky v priebehu času. Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je manažér pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť metriku návštevnosti webu v priebehu času. Čím vyššia je táto hodnota KPI, tým vyššia je prevádzková efektivita manažéra.
- **Vytvoriť záujem o značku** – Tento KPI sleduje a meria mieru, do akej je manažér pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť vytváranie záujmu o značku v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť manažéra pre styk s verejnosťou zlepšovať hodnotu KPI vytvárania záujmu v priebehu času.

Ciele zamestnancov v oblasti vzťahov s verejnosťou

Ciele zamestnancov pre styk s verejnosťou alebo KPI sú navrhnuté tak, aby sledovali a merali prevádzkovú efektivitu zamestnanca pre styk s verejnosťou v priebehu času, vrátane prvkov, ako je zlepšenie sociálnej angažovanosti značky, zlepšenie sentimentu značky, zvýšenie dosahu značky v médiách a zlepšenie kvality obsahu v priebehu času. Ciele môžu byť nasledovné (Assess Team, 2022):

- **Zlepšiť sociálnu angažovanosť** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je zamestnanec pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť sociálnu angažovanosť v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť zamestnanca pre styk s verejnosťou zvyšovať sociálnu angažovanosť v priebehu času.
- **Zlepšiť sentiment značky** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je zamestnanec pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť sentiment značky v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť zamestnanca pre styk s verejnosťou časom zvyšovať sentiment značky.
- **Zlepšenie dosahu médií** – Dosah médií je metrika, ktorá meria počet odoslaných tlačových správ a ponúk a ich výkonnosť. Tento KPI sleduje a meria mieru, do akej je zamestnanec pre styk s verejnosťou schopný v priebehu času zlepšiť dosah médií.

- **Zlepšiť kvalitu pokrytia** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je pracovník pre styk s verejnosťou schopný zlepšiť kvalitu pokrytia v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť zamestnanca pre styk s verejnosťou zlepšovať kvalitu pokrytia v priebehu času.
- **Zlepšenie kvality obsahu** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je zamestnanec pre styk s verejnosťou schopný zlepšovať kvalitu obsahu v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť zamestnanca public relations zlepšovať kvalitu písaného obsahu v priebehu času.
- **Stimulovať dopyt po značke** – Tento KPI sleduje a meria, do akej miery je zamestnanec pre styk s verejnosťou schopný stimulovať dopyt po značke v priebehu času. Čím vyššia je táto metrika, tým väčšia je schopnosť zamestnancov public relations zvyšovať dopyt po značke v priebehu času.

Tieto KPI pre vzťahy s verejnosťou sú neoddeliteľnou súčasťou zabezpečenia toho, aby tím pre styk s verejnosťou spĺňal svoje kľúčové efektívnosti a kritické organizačné ciele. Úspešná implementácia efektívnej stratégie pre styk s verejnosťou zohráva zásadnú úlohu pri zabezpečovaní toho, aby spoločnosť splnila svoje prevádzkové a organizačné ciele. V dôsledku toho je meranie týchto cieľov kľúčom k prevádzkovému úspechu. Tieto KPI sa zameriavajú na sledovanie metrik zoskupených do troch oblastí výsledkov: zamestnanec, tím a manažér.

Je dôležité sledovať a merať tieto KPI v priebehu času, pretože ponúkajú prehľad o úspechoch oddelenia pre styk s verejnosťou a o tom, kde sú potrebné zlepšenia. Metriky ako zlepšenie návštevnosti webových stránok značky, zvýšenie zarobenej návštevnosti, zlepšenie celkovej mediálnej prítomnosti značky a kvality publikovaného obsahu, ako aj aktívne mediálne pokrytie značky, sú základom pre zabezpečenie prevádzkového úspechu spoločnosti.

Implementácia KPI alebo cieľov pre vzťahy s verejnosťou pre tím pre styk s verejnosťou, zamestnanca a manažéra vedie k povinnosti zaručiť konzistentnosť v priebehu času. Vysoko výkonné metriky sa oceňujú, čo sa premieta do efektívnej stratégie riadenia vzťahov s verejnosťou a jej aplikácie tímom pre styk s verejnosťou, manažérom a zamestnancom. Na druhej strane metriky s nízkou výkonnosťou sa musia prehodnotiť, pretože vykazujú slabý výkon a odvádzajú pozornosť od metrik prevádzkového a organizačného úspechu.

Záver

Výstupom práce sú výsledky z monitorovania efektivity procesu Public Relations, ktoré sa následne môžu prejaviť v oblasti výkonnosti organizácie v dlhšom časovom horizonte.

Použitá literatúra

ASSESS TEAM. 2022. *Public Relations KPIs List*. <https://www.assessteam.com/public-relations-kpis-list/> zo dňa 28.3.2022.

SCATES KAREN. 2022. *Ako dokázať efektívnosť Public Relations sledovaním KPI*. Demandsphere. <https://www.demandsphere.com/blog/how-to-prove-public-relations-effectiveness-by-tracking-kpis/>

Moderný manažment vo finančnom riadení starobných dôchodkov

Peter Gallo

Abstrakt

Sociálna oblasť sa javí do budúca ako jedna z najproblematickejších oblastí, ktorú bude potrebné riešiť. Dôležitosť jej riešenia podmieňujú aj nové vedecké smery a štúdie, ktoré sa objavujú v dnešnej dobe. Takým smerom je aj rozvíjajúca sa sociálna ekonomika. Zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov pre zabezpečenie starobných dôchodkov v čase postupujúcej automatizácie a rastu priemyslu 4.0 je pomerne náročnou úlohou. Príspevok poukazuje na to, ako je možné efektívne riešiť tento problém s použitím metódy fuzzy logiky pri výpočte starobných dôchodkov. Uvádzaná metodika umožňuje riešiť tento problém s prihliadnutím na sociálnu politiku štátu v oblasti trhu práce a vzdelaného národa. Pre výpočet starobného dôchodku sa použila stavová matica, kde sa stanoví výška dôchodku s prihliadnutím na počet odpracovaných rokov a jeho vzdelanosť. Touto metodikou výpočtu a rozdeľovania starobných dôchodkov podporujeme rozvoj štát ako učiacej sa a vzdelanostnej organizácie a zároveň akceptujeme faktory, ktoré prináša sebou priemysel 4.0.

Kľúčové slová: sociálna ekonomika, starobný dôchodok, fuzzy logika, moderné riadenie.

Abstract

In the future, the social area appears to be one of the most problematic areas that will need to be addressed. The importance of its solution is conditioned by new scientific trends and studies that are appearing nowadays. The developing social economy is also in that direction. Securing sufficient financial resources for the provision of old-age pensions at a time of advancing automation and the growth of Industry 4.0 is a rather demanding task. The paper points out how this problem can be effectively solved using the fuzzy logic method in the calculation of retirement pensions. The presented methodology makes it possible to solve this problem taking into account the social policy of the state in the area of the labor market and an educated nation. For the calculation of the old-age pension, a status matrix was used, where the amount of the pension is determined taking into account the number of years of service and his education. With this methodology for calculating and distributing old-age pensions, we support the development of the state as a learning and educational organization, and at the same time we accept the factors brought about by Industry 4.0.

Keywords: social economy, retirement pension, fuzzy logic, modern management.

Úvod

V súčasnosti žijeme v dobe 4. priemyselnej revolúcie definovanej ako Industry 4.0 (priemysel 4.0). Čo tento priemysel znamená a ako ovplyvní našu budúcnosť a život súčasných aj budúcich dôchodcov? Priemysel 4.0 prináša sebou nové výzvy, ktoré čakajú na našu civilizáciu. Aby sme udržali krok s dobou, musíme riešiť mnoho oblastí. S nimi súvisí aj

problematika starobných dôchodkov. V čase prehlbujúcej sa globálnej ekonomickej krízy je ten najsprávnejší moment zastaviť sa a skúsiť si vyjasniť, kam sa vývoj našej civilizácie bude uberať a ako primerane tomuto vývoju prispôbíme aj našu dôchodkovú politiku. Znova stojíme pred otázkou používať, alebo nepoužívať zaužívané ekonomické a priemyselné modely, štruktúry, reťazce alebo inovovať a priniesť na základe nových vedeckých poznatkov aj nové lepšie metodiky. Vidíme, že zaužívaný systém dôchodkového zabezpečenia a výpočtu dôchodkov začína mať veľké problémy. Potreba zmeniť systém dôchodkové zabezpečenia a vyplácanie dôchodkov sa tak stáva jednou z priorít sociálnej ekonomiky. Z toho dôvodu sme na základe metódy umelej inteligencie fuzzy logiky spracovali model výpočtu starobného dôchodku na základe stavovej a transformačnej matice, ktorý vie veľmi pružne reagovať nielen na súčasné, ale aj budúce problémy spoločnosti a do života dôchodcov a budúcich dôchodcov prinesie vyššiu bezpečnosť, istotu a transparentnosť s víziou do budúcnosti.

Priemysel 4.0 a potreba zmien

Štvrtá priemyselná revolúcia, tiež nazývaná ako Priemysel 4.0, resp. Industry 4.0 je revolúcia, ktorá prebieha v 21. storočí. Je masívna a nesie sebou vyspelejšiu automatizáciu, vzájomnú prepojenosť a komunikáciu jednotlivých systémov, nové systémy, ktoré podporujú vytváranie priemyselných sieťových zoskupení a zapojenie segmentov prostredníctvom Internetu vrátane dátových služieb. Podporuje globálne zavádzanie smart technológií a inteligentných tovární, čo umožní prechod na úroveň inteligentného priemyslu. Jej charakteristickým prejavom je rozsiahla digitalizácia procesov.

Štvrtá priemyselná revolúcia nebude mať iba ekonomické vplyvy s celospoločenským dosahom. Jedna z prognostických teórií tvrdí, že v priemyselnej oblasti pôjde skôr o evolúciu, ktorá nastane v dosahoch a dopadoch priemyselnej evolúcie. Globálna revolúcia teda zasiahne všetky oblasti každodenného života všetkých ľudí. Zavádzanie prelomových, revolučných technológií meniacich svet vždy nejaký čas trvá. Kým v minulosti tieto zmeny prebiehali niekoľko desiatok rokov, v dnešnom globálnom svete sa všetko deje podstatne rýchlejšie, čo môže byť obrovskou príležitosťou, ale aj hrozbou. Ak chceme úspešne zvládnuť problémy, ktoré táto priemyselná revolúcia nesie, potrebujeme silných lídrov, ktorý určujú trendy a smer budúceho vývoja a jeho perspektívnosť.

Svetová ekonomika sa mení zásadne, rozsiahlo a pomerne rýchlo. Súčasná kríza môže zmeny paradoxne urýchliť. Je totiž jasné, že spomalenie ekonomiky nemôže znamenať jej totálne zastavenie. Po globálnej kríze, recesii nastane oživenie. Doba rastu môže byť aj dobou zmien. Dobou, kde budú víťaziť pripravení.

Bez ohľadu na korona krízu a prebiehajúce vojny svetová ekonomika už niekoľko rokov prechádza rozsiahlymi zmenami. Ide o zmeny so zásadným dosahom, ktoré posunú svet niekam inam. Priemysel 4.0 by mohol rozbehnúť globálnu ekonomiku podobne ako koncom 90. rokov masové využívanie PC a internetu. V konečnom dôsledku vedie k progresívnym zmenám. Súčasná generácia študentov bude musieť byť na trhu práce podstatne flexibilnejšia. Počas aktívneho dospelého života budú naše deti minimálne dvakrát čeliť výzve totálnej zmeny

profesionálnej kariéry. Budú musieť zvládnuť minimálne dve profesie, a to vysoko špecializované a profesionálne.

Už prvá priemyselná revolúcia priniesla zásadnú dejinnú zmenu, a to sociologicko-demografickú. Z väčšiny ľudí dovedy pracujúcich v agrárnom odvetví sa nestali zrazu všetci robotníci. Agrárny sektor sa týmto procesom síce výrazne zmenil, ale nezanikol. Ani dnes, ani v budúcnosti nebudú musieť byť všetci tzv. „ajťáci“. Naopak, prognostici predpokladajú aj návrat k tradičným remeslám či službám, ktoré sú stále potrebné, a ktoré sa dajú, najmä z pohľadu logistiky a manažmentu, robiť efektívnejšie, s využitím moderných technológií.

Zmeny v dôchodkovom zabezpečení

Priemysel 4.0 si vyžaduje aj zmeny v dôchodkovom zabezpečení. Predstava, že si musíme na svoj dôchodok zarobiť, je do budúcnosti nepredstaviteľná. Moderné technológie nám ale ponúkajú metodiky, ktoré dokážu tento problém riešiť. Na prvom mieste je to zmena myslenia. Ľudia sú naučení myslieť z pohľadu nákladov a hospodárnosti druhovo. Zmenou myslenia na procesné, t.j. nie myslieť na to, čo ma stojí auto, potraviny, telefón, ale čo ma stojí preprava, stravovanie, či komunikácia. Podobne je to aj zo strany štátu v pohľade na dôchodkové zabezpečenie. Ak tomu pridáme zameranie na budúcnosť, moderné ekonomické modely a priority v spoločnosti dostávame predstavu o efektívnom modeli pre fungovanie a výpočet starobných dôchodkov. Štát má záujem na tom, aby ľudia pracovali a vzdelávali sa. Múdri a vzdelaný národ znamená vyššiu životnú úroveň, viacej zdravia, lepšie využitie moderných technológií a mnoho nového. A tento proces sebou nesie rozvoj spoločnosti a mení ju postupne na učiacu sa spoločnosť.

V čom spočíva podstata výpočtu starobného dôchodku. Na riešenie tohto problému sme použili jednu z metód umelej inteligencie – fuzzy logiku. Vytvoríme stavovú maticu starobných dôchodkov na dvoch parametroch a to počet odpracovaných rokov a stupeň vzdelania. Počet odpracovaných rokov v stavovej matici bude ľuďom ukazovať, že ak budú pracovať ich dôchodok porastie. Druhý parameter zasa podporí rozvoj vzdelanostnej úrovne obyvateľstva. Podporí proces vzdelávania, čo znamená vzdelaný a múdry národ, čo je v budúcnosti jeden z najdôležitejších faktorov rozvoja spoločnosti. Tak aj dôchodcovia si ešte v dôchodku môžu zvýšiť jeho výšku napríklad ďalším vzdelávaním sa. Predpokladá sa, že stavová matica starobných dôchodkov bude dostupná a zverejnená na Ministerstva sociálnych vecí a práce, aby si každý obyvateľ na Slovensku mohol pozrieť výšku svojho dôchodku už počas svojho života, v každej jeho etape. To znamená napr. u päťdesiatnikov docielime odstránenie neistoty z budúcnosti, lebo štát im dáva záruku, že po odpracovaní určitého počtu rokov, majú taký a taký dôchodok, ktorý si môžu ďalej zvyšovať. Podobne, ak sa chcú vzdelávať, nájdu si primeraný odraz vo výške dôchodku. Tým sa odstráni výpočet dôchodku ako čiernej skrinky a čakanie na to, aký dôchodok mi vyjde. Zvýši sa informovanosť obyvateľstva a chuť pracovať a vzdelávať sa.

Čo to znamená pre štát. Pre štát tento postup výpočtu znamená značné zjednodušenie a zviditeľnenie dôchodkovej politiky štátu. Každoročne môže ako prioritu 1 v štátnom rozpočte stanoviť výšku finančných prostriedkov na dôchodky a cez stavovú maticu rozpočítat na

každého dôchodcu. V prípade nepredvídaných udalostí, ako pandémie, kríza v hospodárstve môže okamžite zareagovať a už najbližší dôchodok majú dôchodcovia zvýšený. Ak sa situácia vráti do pôvodného stavu, stačí malá úprava na základe súhlasu parlamentu a dôchodky sa vrátia do pôvodného stavu. Jediné, čo potrebuje štát regulovať je objem peňažných prostriedkov, ktorý prideli štát na dôchodkové zabezpečenie.

Prínosy tohto riešenia sú veľmi vysoké nielen pre štát, ale aj pre dôchodcov. Štát bude môcť plynule a pružne ovplyvňovať dôchodkovú politiku a zvýšiť životnú úroveň dôchodcov. Postačuje zaviesť dôchodkovú politiku ako priorita 1 pred zdravotníctvom a vzdelávaním. To sú tri základné priority štátu. Prvou je istota pre občanov SR vyjadrená dôchodkovým systémom a zárukami na spokojný a bezpečný život, druhou prioritou je zdravý národ a treťou vzdelaný a múdry národ. Ďalším veľkým prínosom je veľmi jednoduchý procesný prístup od pridelenia zdrojov na dôchodkové zabezpečenie v štátnom rozpočte a jeho schvaľovanie v parlamente. Následne sa dôchodky rozpočítajú pomocou stavovej matice na všetkých dôchodcov a nasleduje proces vyplatenia dôchodkov. Týmto odstránime rozsiahlu byrokráciu v dôchodkovom systéme a môžeme riadiť tento proces z jedného miesta z centrály. Zároveň systém bude veľmi prehľadný a jednoduchý.

Vo výskume, ktorý sme urobili pri spracovaní tohto modelu, sme požiadali o poskytnutie zdrojových dát z Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Napriek veľkej ochoty pracovníkov ministerstva sme mali problém dostať žiadané informácie. Poskytnuté informácie boli veľmi komplikované a zložité, pričom naša požiadavka bola úplne jednoduchá. Vedieť počty dôchodcov podľa odpracovaných rokov a dosiahnutého vzdelania. Preto ak zmeníme zber zdrojových dát na polia meno dôchodcu, dátum narodenia, počet odpracovaných rokov a vzdelanie vznikne veľmi jednoduchá zdrojová databáza, ktorá sa dá rýchlo aktualizovať a prepočítať na potrebnú výšku dôchodkového zabezpečenia dokonca s pomerne presnou víziou do budúcnosti. Zároveň táto databáza môže byť veľmi dobrým základom pre tvorbu znalostných systémov podporujúcich rozvoj spoločnosti. Zo strany dôchodcov je prínos nesporný, pretože štát môže okamžite riešiť vzniknuté problémy. Napríklad dnes je to problém súvisiaci s neustálym zdražovaním. Tento model stanovenia a výpočtu dôchodkov podporuje riešenia problémov spojených s priemyslom 4.0, týkajúcich sa vzťahu automatizácie a nových technológií vo vzťahu k dôchodkovému zabezpečeniu. Všetko stojí len na ochote ľudí robiť veci lepšie.

Výpočtový model starobných dôchodkov

Výpočtový model starobných dôchodkov je zostavený metódou fuzzy logiky. Základom je stavová matica dôchodkov. Stavová matica má dva faktory hodnotenia starobných dôchodkov a tým je počet odpracovaných rokov a stupeň vzdelania. Počet odpracovaných rokov uvádza výkon človeka odpracovaného v prospech spoločnosti a výška vzdelania kvalitu jeho prínosu a príspevok k rozvoju učiacej sa spoločnosti. Vo vnútri stavovej matice na osi Y sú výšky starobných dôchodkov, odporúčané pre začlenenie dôchodcov do jednotlivých stavových prípadov ohodnotených finančnou čiastkou dôchodku. Os X charakterizuje stupeň dosiahnutého vzdelania. Na základe tejto matice vidí každý jednotliviec v rôznom veku života

výšku dôchodku, ktorý dosiahne pri dosiahnutí veku odchodu do dôchodku. Z dôvodu automatizácie a rozvoja priemyslu model umožňuje prepočet dôchodkov nielen smerom k zvyšovaniu roku odchodu do dôchodku, ale aj v smere k jeho znižovaniu, čo je pre spoločnosť a pre životnú úroveň veľmi dôležité.

V tabuľke 1 vidíme stavovú maticu zostavenú na základe poskytnutých informácií z MPSVaR. Získané informácie indikujú problém v tvorbe informačnej databázy, ktorá poskytuje množstvo nerelevantných informácií z hľadiska dôchodkov, ale neobsahuje tri základne elementárne polia, týkajúce sa aktuálneho vzdelania dôchodcu a odpracovaných rokov. Do budúcnosti to znamená potrebu zlepšenia informačnej databázy o odpracovaných rokoch a kvalite vzdelania, čo v podstate pri dobrom procesnom riadení nepredstavuje skoro žiaden problém. Pri zostavení tejto stavovej matice sme vychádzali z dát poskytnutých zo súčasného informačného systému MPSVaR. V prípade inovácie systému je možné stavovú maticu prispôbiť novému systému posudzovania stupňa vzdelania (kvalifikácie) vychádzajúceho z aktuálneho stavu a rozdelenia.

Tabuľka 1 Stavová matica pre výpočet starobných dôchodkov (návrh) podľa súčasných klasifikačných stupňov vzdelania

Dôchodkový stupeň	Počet rokov praxe do	Nížšie ako primárne vzdelanie	Primárne vzdelanie	Nížšie sekundárne vzdelanie	Všeobecné vzdelanie	Ukončená úroveň bez priameho prístupu k TV	Ukončená úroveň s priamym prístupom k TV	post-sekundárne, nie terciárne vzdelanie	Všeobecné a odborné vzdelanie	Bakalárske vzdelanie	Magisterské vzdelanie	Doktorandské a vyššie
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		400	405	410	415	420	425	430	435	440	445	450
1	5	403	410	415	420	425	430	435	445	455	465	490
2	10	406	415	420	425	430	435	440	455	470	485	530
3	15	409	420	425	430	435	440	445	465	485	505	570
4	20	412	425	430	435	440	445	450	475	500	525	610
5	25	415	430	435	440	445	450	455	485	515	545	650
6	30	418	435	440	445	450	455	460	495	530	565	690
7	35	421	440	445	450	455	460	465	505	545	585	730
8	40	424	445	450	455	460	465	470	515	560	605	770
9	45	427	450	455	460	465	470	475	525	575	625	810
10	50	430	455	460	465	470	475	480	535	590	645	850

Zdroj: vlastné spracovanie

Stavová matica vychádza z desiatich tried vzdelanosti a 10 tried odpracovaných rokov. Keďže sa jedná o výpočtový model je možné rozšíriť tento model na ročnej báze, čo dá oveľa spravodlivejšie ohodnotenie a ohodnotí každý jeden rok. Sazby dôchodku uvedené v príslušnej skupine sa rovnomerne rozdelia v intervale odpracovaných rokov. V takto prehľadnej tabuľke si ale každý občan SR môže pozrieť svoj dôchodok, ktorý bude mať pri nástupe do dôchodku v stanovenom roku, kedy mu naň vznikne nárok. Tým, že dopredu už

napr. v 50. rokoch vidí svoj dôchodok, má možnosť ho ovplyvniť nielen prácou ale aj vzdelanosťou, čo bude motivovať k štúdiu a vyššej vzdelanosti, čo spoločnosť posunie smerom k učiacej sa organizácii. Ak je spokojný so svojim stavom, môže pri ňom zotrvať.

Tabuľka 1 vychádza zo súčasného stavu starobného dôchodku a mierne ho modifikuje a zjednodušuje. Ak štát má záujem o zvýšenie životnej úrovne a kvalitu života dôchodcov na Slovensku napr. o 100% postačuje prenásobiť hodnotu stavovej matice koeficientom dva. Tým získame potrebu finančných prostriedkov na zvýšenie životnej úrovne a kvality života dôchodcov. Tento ukazovateľ z pohľadu modernej teórie riadenia tvorí kľúčový ukazovateľ výkonnosti štátu (KPI), čím sa stane proces rastu životnej úrovne prehľadný a jednoduchý. To znamená, že ak parlament odsúhlasí výšku dôchodkov na ďalšie obdobie na 9 mld. €, táto suma sa automaticky prepočíta na vyšší dôchodok podľa tejto stavovej tabuľky a môžeme definovať novú stavovú tabuľku dôchodkov. To postupne bude viesť k zvyšovaniu životnej úrovne dôchodcov a pružnej reakcie na zmeny v závislosti od priorit vlády a vývoja ekonomiky štátu. Dôchodcom to zaručí možnosť spokojne a bezpečne stráviť dôchodok na primeranej úrovni, či docielime dôstojný život aj pre túto skupinu obyvateľstva.

Tabuľka 2 Transformačná matica dôchodkov

Dôchodkový stupeň	Počet rokov praxe do	Nižšie ako primárne vzdelanie	Primárne vzdelanie	Nižšie sekundárne vzdelanie	Všeobecné vzdelanie	ukončená úroveň bez priameho prístupu k TV	ukončená úroveň s priamym prístupom k TV	post-sekundárne, nie terciárne vzdelanie	Všeobecné a odborné vzdelanie	Bakalárske vzdelanie	Magisterské vzdelanie	Doktorandské a vyššie
0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0		1 202	9 839	13 314	706		706			2 046	
1	5		168	474	741							
2	10	495		3 004	887							
3	15			3 735	841							
4	20			5 737	4 463						129	
5	25		730	7 196	7 232	1 048		1 048			1 376	
6	30	79	2 432	15 059	17 283	472		472			3 511	114
7	35		1 843	40 646	63 220	2 019		2 019	151	151	18 252	468
8	40	111	979	60 921	196 644	7 944		7 944	1 261	1 261	44 025	2 688
9	45	985	1 764	62 596	333 962	9 997		9 997	1 627	1 627	31 539	2 124
10	50	209		14 053	63 106	3 068		3 068			11 916	422

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 2 uvádzame prehľad zaradenia dôchodcov do transformačnej matice pre výpočet potreby finančných prostriedkov. Táto transformačná matica bola spracovaná na základe poskytnutých dát z MPSVaR a mapuje súčasnú situáciu aj s jej nedostatkami. Odstránenie týchto nedostatkov je v celku veľmi jednoduché.

Z tabuľky vidíme celkovú vzdelanostnú úroveň obyvateľstva a môžeme riadiť efektívne nielen dôchodky a životnú úroveň dôchodcov ale aj trh práce a trh vzdelania. Tento aspekt môže byť veľkým prínosom tejto novej metodiky výpočtu dôchodku. Ak tam doplníme aj transformačnú maticu všetkých obyvateľov SR a postupne, ako sa mení ich veková a kvalifikačná štruktúra, získame silný nástroj pre tvorbu štátneho rozpočtu a sociálnej politiky štátu a riadenie rozvoja spoločnosti.

Efekty nového modelu výpočtu starobného dôchodku: Dôstojné starnutie – celoživotné vzdelávanie, dlhodobá starostlivosť, moderná dôchodková politika, bezpečnosť-istota-záruky do budúcnosti; Zvýšená starostlivosť o obyvateľstvo najmä vo vyššom veku; Zefektívnenie verejnej správy a najmä činnosti sociálne j poisťovne; Zvýšenie životnej úrovne a možnosti jej ovplyvňovania; Prevencia pre zdravotníctvo vyplývajúca z vyššej kvality života.

Záver

Záverom sa môžeme spýtať: *Prečo tieto dva kritéria a prečo zmena výšky starobného dôchodku? Odpoveď je v podstate jednoduchá.* Dôchodcovia sú najohrozenejšou sociálnou skupinou spoločnosti. Z toho dôvodu zmena výšky dôchodkov by mala byť prioritou, aby ešte počas života si užili výsledky svojej práce a neboli na okraji spoločnosti. **Faktor hodnotenie 1 – Počet odpracovaných rokov.** Tento faktor bude motivovať na znižovanie nezamestnanosti a legálnu prácu, aby si odpracovaný dôchodok a jeho výšku mohli sami ovplyvňovať. **Faktor hodnotenie 2 – Vzdelanie a kvalifikácia.** Tento faktor bude motivovať dôchodcov ďalej študovať a získavať vzdelanie v systéme celoživotného vzdelávania a dá im zmysel na sebe pracovať, čo je potrebné pre rozvoj duševného zdravia dôchodcov.

Vytvorenie tzv. fuzzy tabuľky starobného dôchodku sa budú dať efektívne riadiť finančné prostriedky v štátnom rozpočte tak, aby bolo zabezpečená dostatočná životná úroveň dôchodcov a finančné prostriedky boli ľahko rozpočtované a pridelené tomu ktorému dôchodcovi. Týmto zdokonalením procesu riadenia starobných dôchodkov **sa veľmi zjednoduší a s prehľadní proces pridelenia starobných dôchodkov.** Podstatne sa znížia výdavky štátu na ich spracovanie, ako aj náklady sociálnej poisťovne spojené s riadením a vyplácaním dôchodkov. Úspory budú v miliónoch € a efektivita procesu vyplácania starobných dôchodkov sa stane dynamická. Vzniknutá úspora sa môže presunúť na zvýšenie dôchodkov.

Použitá literatúra

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. 2005. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Grada, ISBN 8024713381

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. 2016. Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje. Ekopress, ISBN 9788087865330

GALLO, P., TOMČÍKOVÁ, E. GALLO, P. Jr. 2018. Manažerske rozhodovanie. Bookman, s.r.o., Prešov

Potenciál a jeho sproduktívňovanie manažmentom v malých a stredných podnikoch v súčasnej vedomostnej ekonomike 21.storočia.

Ing. Miroslava Kubičková

Abstrakt

Cieľom príspevku je poskytnúť čitateľovi kreatívnu metódu pohľadu na teoretické poznatky o manažmente v podmienkach malých a stredných podnikoch so zreteľom na potenciál a jeho sproduktívňovanie vo výkonoch podniku a kompetentný manažérsky pohľad na finančné riziká cez rozpoznanie potenciálu, ktorý má účtovníctvo v podnikových informačných databázach na manažovanie finančnej situácie podniku vo vedomostnej ekonomike 21. storočia.

Kľúčové slová: podnikanie, vedomostná ekonomika, potenciál, celoživotné vzdelávanie, metóda, sproduktívňovanie, finančné riziko, účtovníctvo

Úvod

Vstúpili sme do digitálneho veku, ktorý zažíva extrémny celosvetový rozvoj v informačných technológiách a zároveň sa zrýchľujú dopyty zákazníkov na inovácie tovarov, služieb, zmeny v obchodných podmienkach, post dodávateľskom servise a pod. Majitelia malých a stredných podnikov si nevystačia so svojim odborným zameraním, na základe ktorého začali podnikat' a mali v ňom konkurenčnú výhodu. Aby rozpoznali symptómy hroziaceho bankrotu podniku a udržali konkurencie schopnosť podniku je nutné, aby rozšírili a aplikovali do manažovania podniku overené vedecké poznatky čo najrýchlejšie a s efektom synergie do všetkých podnikových procesov a činnostiach. Základné poznanie spojenia 3 pojmov a to Vedomie + Veda + Vedomosti sa v plnej miere odrážajú vo vedomostnej ekonomike 21. storočia. Ide o kreatívnu ekonomiku lebo v konečnom dôsledku dochádza k vytvoreniu novej hodnoty, sproduktívneniu (tzv. zhmotneniu) potenciálu. Tvorivosť je cenným strategickým ekonomickým prostriedkom, ktorým sa podnikateľ so svojim podnikateľskou činnosťou stáva odlišným od ostatných. Rozhodujúcim pre podnikateľa sa však nestáva len stav „odlišil som sa“, ale danú odlišnosť musí následne aj kontinuálne denne udržiavať: „ stále sa chcem odlišovať“ .

1 Kľúčové teoretické východiská a pojmy

1.1 Podnikanie, podnikateľ, podnik

Pojmy podnikanie, podnikateľ aj podnik sú v ekonomickej literatúre a v samotnom podnikateľskom prostredí veľmi frekventované. Nie vždy sa však používajú a vysvetľujú jednoznačne. Pri ich definovaní sa budeme opierať jednak o legislatívu reprezentovanú predovšetkým Obchodným zákonníkom a Živnostenským zákonom, ale aj o skúsenosti z

niekoľkoročnej podnikateľskej praxe na Slovensku ako aj o poznatky odbornej ekonomickej literatúry (Majdúchová, 2007).

Pojem podnikanie je vymedzený Obchodným zákonníkom v §2 ods.1, podľa ktorého podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku (Majdúchová, 2007).

Obsah príspevku oslovuje hlavne podnikateľom malých a stredných podnikov. Vo svete neexistuje jediná definícia a záväzne členenie podnikov podľa veľkosti na malé, stredné a veľké podniky.

„Malé a stredné podniky nie je možné chápať ako zmenšené odrazy veľkých podnikov. Vďaka špecifickým črtám a znakom disponujú podnikatelia prostredníctvom svojich malých a stredných podnikov (malí a strední podnikatelia) v porovnaní s veľkými podnikmi istými potencionálnymi konkurenčnými výhodami, ale i potenciálnymi konkurenčnými nevýhodami.“ (Chodásová, A., Bujnová, D., 2006)

„Definícia podnikov, podnikateľov a podnikania v troch základných charakteristikách je známa ako boltovská (Veľká Británia 1971):

1. Malé a stredné podniky majú relatívne malý podiel na trhu a prakticky nemôžu nijakým spôsobom významnejšie ovplyvniť trh.,
2. Malé a stredné podniky sú riadené vlastními – podnikateľmi, rodinami vlastníkov, respektíve spoluvlastníctvom a nie sprostredkovane cez formálnu štruktúru manažmentu
3. Malé a stredné podniky sú nezávislé podniky, netvorí časť iného väčšieho podniku.“ (Strážovská et al, 2007)

Základným predpokladom zdravého vývoja národnej ekonomiky je rozvoj malého a stredného podnikania. Z celkového počtu podnikateľských subjektov na Slovensku tvoria Malé a stredné podniky 99,9 %-ný podiel. Malé a stredné podniky poskytujú v ekonomike pracovné príležitosti skoro trom štvrtinám (74 %) aktívnej pracovnej populácii (SBA, Bratislava, 2021).

1.2 Vedomostná ekonomika, vedomosti

Rovnako ako veľké podniky aj malé a stredné podnikanie vstúpilo do éry vedomostnej ekonomiky, ktorá sa v 21. storočí turbulentne rozvíja nástupom digitálnych inovácií a ktoré sú už automaticky súčasťou života novej populácie. Prvý definoval pojem vedomostná ekonomika P. F. Drucker vo svojej knihe Vek diskontinuity (The Age of Discontinuity, 1969)

Vedomosti „objavené“ v 20. storočí pre priemyselnú spoločnosť a trhovú ekonomiku ako zdroj bez možnosti vyčerpania zásob a bez straty – úbytku v prípade ich zapájania do pracovného procesu sa stávajú základným ekonomickým zdrojom budúcej spoločnosti (Drucker.P.,1998). Produktivita vedomostí je základný prvok ekonomiky, výrobný faktor, tak ako predtým boli definované pôda, nerastné zdroje, kapitál. Tu je nositeľom vedomostí človek, v aktívnom ekonomickom procese ako pracovník disponujúci vedomosťami. Ak má človek skryté svoje vedomosti v hlave, je ich vlastníkom a môže nimi slobodne disponovať (Handy,

Ch. In., 1977). Peter Ferdinand Drucker predvídal nástup novej produktívnej sily – produktivity vedomostí v 21. storočí.

Riadenie vedomostí ako ekonomický proces Zahŕňa efektívne prepojenie tých, ktorí „vedia“, s tými, ktorí vedieť potrebujú, a premenu osobných (prevažne skrytých) vedomostí na organizačné vedomosti (prevažne explicitné) formou komunikácie, zapojenia a odovzdávania. Podľa profesora Miroslava Tumu (Univerzita Mateja Bela, B. Bystrica) „na riadenie vedomostí možno hľadiť prinajlepšom z dvoch uhlov pohľadu. Prvý ho akcentuje ako zámerne organizovaný manažérsky systém umožňujúci riadiť a využívať systém faktov, hypotéz, princípov, zákonov, teórií, informácií, a vôbec všetkých produktov poznávania tak, ako ich prezentuje súčasná spoločnosť. Druhé hľadisko vníma riadenie vedomostí ako procesný dej produkcie nových vedomostí, v ktorom sa riešia problémy, objavujú zákonitosti, produkujú sa objektívne intelektuálne novosti a inovácie. Riadenie vedomostí (na kolokviu zaznel pojem znalostný manažment) je teda procesom poznávania a pretvárania vedomostí“ (Tuma, M., 2001). Dnes sú jednoznačne najproduktívnejším zdrojom vedomostí.

Ak teda „ZISK sú iba odložené náklady budúcnosti“, ako sa zmienil Drucker o globálnej ekonomike, čaká nás prevrat v účtovníctve, budeme sa musieť naučiť aj to, ako „účtovať“ vedomosti, hlavne ich produktivnosť, a ako oceňovať tacitné vedomosti. Tacitné vedomosti sa získavajú vlastnou skúsenosťou, pozorovaním, opakovaním zažitého a veľakrát metódou pokus a omyl. Nie tradičným spôsobom ako je napríklad čítanie kníh.

Na základe už analyzovaných súvislostí medzi zdrojom, akým sú vedomosti, a ich spôsobom používania a sproduktívnenia ľuďmi, môžeme definovať týchto päť princípov vedomostnej spoločnosti:

1. Vedomosti sú najproduktívnejším ekonomickým zdrojom. To však neznamená, že by sa doterajšie zdroje už nemali využívať.
2. Vo vedomostnej spoločnosti je zabezpečený efektívny obeh vedomostí, a nie kapitálu. A tento obeh je zabezpečovaný medziľudskou komunikáciou rovnako ako informačnými technológiami.
3. Nevyčerpatelnosť zdroja vedomostí. Používaním a zdieľaním či odovzdávaním sa vedomosti nespotrebovávajú ako ostatné zdroje.
3. Vedomosti sa používaním obohacujú, a preto sú jedinečné a nescudziteľné. Každé použitie vedomostí ich samé pozmeňuje a obohacuje o skúsenosti a poznatky.
4. Každá ľudská bytosť je vlastníkom vedomostí a môže ich využívať individuálne alebo spoločensky. To súvisí práve s charakterom tacitných vedomostí, ktoré sa nikdy nedajú odovzdať stopercentne.

Týchto päť princípov vzniklo na základe ľudskej prirodzenosti, a nie podľa technických noriem či ekonomických zákonov.

1.3 Vzdelávanie, znalosti, metóda

Od čias „učiteľa národov“ Jána Amosa Komenského (1592 – 1670) a jeho diel Všenáprava a Vševýchova, v ktorých prišiel prakticky s nadčasovým projektom dnešnými slovami definovaného celoživotného vzdelávania, zdôrazňujúc nepretržitosť, permanentnosť

vzdelávacieho procesu, po jeho nasledovníkov na Slovensku v časoch národného buditeľstva v 19. storočí a významných dejateľoch vedy a kultúry v 20. storočí. Ako píše v knihe Skryté bohatstvá firmy Jan Barták, v diele Vševýchova pojal Komenský univerzálnosť vzdelávania celého ľudského pokolenia triádou pantes-panta-pantos (všetci-všetkému- všestranne), kde najskôr formuluje tri korene ľudskej vznešenosti, vlastné ľudskému druhu: rozum, ktorý veci chápe, vôľa, ktorá sa ženie za tým, čo je na veciach dobré, a nutkanie k činu, vyzbrojené a usmernené po všetkých stránkach schopnosťami k činom. Práve v tejto tradícii vzdelávania nie je vždy technické vybavenie a finančné zabezpečenie tým najdôležitejším v procese získavania a aplikovania vedomostí. Je to rozum, vôľa a čin.

Metóda znamená premyslený, ustálený postup, spôsob myšlienkovej činnosti, ktorý umožní dosiahnuť nejaký teoretický i praktický cieľ (<https://slovník.juls.savba.sk>)..., napr. výrobná metóda, vzdelávacia metóda, inovačná metóda Používateľ metódy dosiahne pravdivé poznanie stavu kombináciou vhodne vybraných princípov a racionálneho rozvrhnutia dát. Správne zvolená poznávací metóda má u jedinca spôsobiť premenu prezentovanej informácie na vedomosť a až po osvojení tejto vedomosti sa prijaté informácie menia u jedinca na znalosti. Cieľom je, aby vznikol u jedinca trvalý poznatok so schopnosťou praktického uplatnenia, len tak je možné zhmotňovať a sproduktívňovať vzdelávanie.

Znalosť je vzájomne previazaná (meniteľná, doplniteľná) štruktúra súvisiacich poznatkov, ktorú možno použiť v interakcii so svetom. Zároveň znalý jedinec dokáže predvídať to, čo sa musí, alebo môže v reálnom čase a priestore odohrať a vykonať.

1.4 Potenciál ľudský, potenciál služby a hmoty

Rozvoj ľudského potenciálu podnikateľov a zamestnancov malých a stredných podnikov v 21. storočí sa stáva najdôležitejším faktorom, ktorý kontinuálne ovplyvňuje a bude ovplyvňovať prežitie podnikateľského subjektu v silnejúcim konkurenčnom prostredí. V 60-tych rokoch minulého storočia zaviedol pojem „vedomostného pracovníka“ Peter F. Drucker. Podľa Petra F. Druckera je to pracovník, ktorý disponuje informáciami a tieto informácie dokáže transferovať do ekonomickej produktivity.

S pojmom potenciál sa stretávame v rôznych oblastiach života. Všeobecne potenciál (z latinského slova *potentia* - možnosť, moc, sila) je súhrn možností, schopností; celková schopnosť niečo urobiť, vykonať, spôsobilosť na výkon. (ŠALING a kol., 2008).

Jedno je východiskový stav, ktorý vnímame a novým pohľadom na „veci“, rozšírenými znalosťami a získanými zručnosťami, môžeme potenciál či už ľudský alebo potenciál hmoty, služby, činnosti rozšíriť alebo odhaliť nový.

Posunutím hranice poznania sa všeobecne otvárajú nové možnosti a príležitosti, ale aj hrozby a nebezpečie:

1. pre ľudskú existenciu ako takú a život vo forme životnej úrovne a
2. pre existenciu podniku v rôznych fázach životného cyklu a úroveň podnikovej finančnej situácie s výhľadom na trvalo udržateľný rozvoj podniku.

Súčasnú teóriu manažmentu a ich praktické uplatňovanie v dobre riadených podnikoch uznávajú, že ľudia sú najväčším bohatstvom podniku. Spôsob ako ich podnik riadi a využíva ovplyvňuje životaschopnosť v sústavne meniacom sa prostredí. Hlavnou úlohou manažmentu je denne skvalitňovať individuálne a kolektívne prínosy zamestnancov, ktoré sa automaticky premietnu v krátkodobom aj dlhodobom úspechu podniku prezentovaného cez finančné účtovníctvo, účtovnú závierku a teda v samotnej bonite podniku. Len tak môže podnik zabezpečiť udržateľný rozvoj v súčasných rýchlo sa meniacich podnikateľských podmienkach.

Riadenie ľudského potenciálu v malých a stredných podnikoch je stále na periférii záujmu aplikovaného výskumu a tiež praxe. Vo veľkých podnikoch je samozrejme mať personálne oddelenie so špecialistami na rozvoj ľudských zdrojov a personálnych manažérov. Ide o kvalifikovaných pracovníkov, ktorí majú schopnosti a zručnosti riadiť, rozvíjať a koordinovať personálnu politiku podniku (R. Ježková a kol., 2015).

V malých a stredných podnikoch je otázka personálnej práce viac citlivá. Treba zobrať do úvahy fakt, že špecifikom je koncentrácia rozhodovacích právomocí v rukách jedného popri prípade dvoch, troch majiteľov podniku.

Prvotná personálna činnosť je získanie a výber vhodných zamestnancov na vybrané pozície. Špecifikom malých a stredných podnikov sú kumulované pozície vyžadujúce rôzne prierezové zručnosti a vedomosti (príklad: ekonóm + účtovník + dátový analytik + controller = jeden pracovník).

Druhá personálna činnosť nemenej dôležitá je vytváranie, aktualizovanie optimálnych a motivujúcich pracovných podmienok, čo zahŕňa modernú výpočtovú techniku, komunikačné prostriedky, odmieňanie, dobrú podnikovú kultúru a pod....).

Treťou a v dnešnej dobe kľúčovou personálnou činnosťou sa stáva celoživotné vzdelávanie cez rozpoznaný potenciál pracovníkov nielen v ich profesijnom odbore, ale aj v informačných technológiách. Celkový osobnostný rast pracovného kolektívu sa stáva kľúčovým pre prežitie a rozvoj podniku. Majitelia malých a stredných podnikov (ďalej len podnikatelia alebo manažéri) vykonávajú tieto činnosti prevažne náhodne a s použitím lacných a jednoduchých metód personálnej práce a hlavne je tu rozhodujúci parameter ceny a vzniknutých nákladov. Nehľadia na tieto náklady ako na dlhodobú investíciu do rozvoja potenciálu pracovníkov, ale ako na zvýšené náklady na podnikové výkony podniku.

Technologickým pokrokom v automatizácii a digitalizácii procesov, informácií, opakujúcich sa činností, ľudstvo vstúpilo do veku vedomostnej ekonomiky založenej na divergentnom (čiže výber z viacerých možností) myslení. Zahŕňa hlavne patenty, obchodné tajomstvá, rôzne odborné vedomosti, nesie v sebe hodnotu kreativity (tvorivosti) jedinca a kolektívu. Momentálne neexistuje najmenšia bariéra, ktorá by bránila prístupu k informáciám, a teda k celoživotnému pracovnému aj záujmovému vzdelávaniu. Celoživotné vzdelávanie sa však týka aj manažérov MSP. Len tak môžu udržať alebo rozšíriť svoje podnikanie v dynamickej dobe. Môžu mať a riadiť len to, čomu rozumejú.

1.5 Súvislosti procesov a potenciál podnikateľa, manažera

Pre efektívne riadenie MSP je rozhodujúce rešpektovať zásadu vzájomnej súvislosti procesov, ktoré sú chronologicky a logicky zaznamenávané v jednotlivých moduloch podnikového informačného systému. V kombinácii so spôsobom vykonávania týchto procesov pracovníkmi, jednotlivcami vzniká jedinečný neopakovateľný podnikový výkon podnikateľskej činnosti. Aby manažéri MSP dosiahli synergiu medzi jednotlivými podnikovými procesmi na dennej báze, získanými dátami z informačného systému a výkonom pracovného kolektívu, musia disponovať znalosťami a kompetenciami moderného manažmentu.

Začínajúci podnikatelia MSP pri zakladaní podniku pri sťaženom prístupe k finančným zdrojom preferujú obstaranie lacnejších informačných systémov s obmedzeným prístupom do vybraných modulov podľa zamerania podnikateľskej činnosti. V tomto štádiu životného cyklu podniku zvyčajne nemajú žiadnu potrebu sa zaoberať popisom a zlepšovaním procesov. Väčšinou k tomu dochádza v štádiu rastu výkonov a pri implementácii nového informačného systému. Podnikateľ a zaujíma zmena vo výkonoch podniku a či bola adekvátne vynaloženým finančným prostriedkom za informačný systém. V tomto momente však často nastáva prvé omylné šetrenie finančných prostriedkov na zaškolení pracovníkov na prácu v novom informačnom systéme. Samotní majitelia, manažéri podniku sú zaškolení z dôvodu pracovného vytázenia minimálne a učia sa len empiricky podľa aktuálnej požiadavky na dáta. Nový informačný systém by mal štandardizovať, sprehľadniť a urýchliť procesy, minimalizovať chyby pri procesoch, zjednodušiť a zatriktívniť prácu pracovníkom. Na prvom mieste zostáva by mal skvalitniť služby pre zákazníka a rozšíriť možnosti získania nových zákazníkov.

Manažérovi MSP by mal informačný systém poskytnúť možnosť systematického reportingu o stave a činnosti podniku. Vtedy je vyšší predpoklad, že sa vie adekvátne rozhodovať a vie odhadnúť dopady svojich rozhodnutí na stav a činnosť podnik. Vytvorením systematického relevantného reportingu z podnikových dát získa podnikateľ, manažér možnosť rozpoznať potenciálne interné a externé činitele a ich vplyv na nepriaznivý finančný vývoj a stav podniku včas. Následný krok je rozhodnutie manažera či hroziace riziko akceptuje alebo využije zmierniť dopady cez vhodne zvolené formy a nástroje, ktoré ponúka trh a podnikateľské prostredie.

Základnou otázkou podnikateľa, manažera zostáva ako začať tvoriť relevantný reporting, ktorý z informácií poskytne dáta a tie poskytnú podnikateľovi poznanie? Akú metódu a formu poznania zvolí, aby sa efekt a synergia v prepojených reportoch mohol v najkratšom čase, podľa možnosti hneď implementovať do každodenného života podniku a sproduktívniť vo výkonoch podniku?

1.6 Potenciál dát účtovníckych systémov

Základné uvedomenie si podnikateľa, manažera, že už má k dispozícii v informačnom systéme vytvorený prvý systematický reporting, môže byť rozhodujúci pri voľbe metódy. Ide

o všeobecne platný reporting o stave a činnosti podnikateľského subjektu v peňažných jednotkách za časové obdobie. Je to finančné účtovníctvo legislatívne upravené. Úprava účtovníctva v SR je založená na právnych normách (zákony, opatrenia, metodické pokyny, vnútorné predpisy účtovných jednotiek). Právne je upravené vedenie bežného účtovníctva aj účtovná závierka. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (účinný od 1. 1. 2003) je záväzný pre všetky účtovné jednotky. Zákon o účtovníctve upravuje pre všetky účtovné jednotky:

- rozsah, spôsob a preukázateľnosť vedenia účtovníctva,
- rozsah, obsah a preukázateľnosť účtovnej závierky,
- register účtovných závierok (www.registeruz.sk).

Užitočnosť informácií z finančného účtovníctva a jeho záväzných dokumentov (formulárov) pre podnikateľa a všeobecne pre užívateľa, je v ich významnosti z hľadiska: zrozumiteľnosti, spoľahlivosti a porovnateľnosti. Porovnateľnosť je časová, medzi podniková, odvetvová, konkurenčná a pod.

2 Metodológia a materiály

Na dosiahnutie cieľa príspevku sme použili analytické metódy vedeckých poznatkov z ekonomických, pedagogických a sociálnych vied a ich vzťahových previazaností v javoch, stavoch a správaní manažéra v podmienkach MSP. Následne sme sa na základe teoretických, literárnych a empirických znalostí pokúsili syntézou týchto poznatkov vytvoriť kreatívny postup pri manažovaní MSP s cieľom včasného odhalenia symptómov hroziaceho bankrotu MSP a riadenia trvalo udržateľného rozvoja podniku cez zvyšovanie informačnej a ekonomickej gramotnosti pracovného kolektívu včítane podnikateľa samotného.

3 Výsledky

3.1 Manažérsky pohľad na finančné riziká cez rozpoznanie potenciálu dát účtovníckych systémov

Neznalosť potenciálu dát z finančného účtovníctva, ktoré má každý podnikateľ k dispozícii, znižuje reakčný čas podnikateľa na rýchlo sa meniace trhové podmienky podnikateľského prostredia v 21. storočí.

Čo kľúčové prináša podnikateľovi, manažérovi poznanie dát finančného účtovníctva ?

1. V kombinácii s vedeckými poznatkami a empiriou môže podnikateľ včas odhaľovať symptómy hroziaceho úpadku vlastného podniku a podniku obchodného partnera prichádzajúce z externého prostredia v podobe druhotnej platobnej neschopnosti.
2. V kombinácii s vedeckými poznatkami a empiriou môže podnikateľ včas odhaľovať symptómy hroziaceho úpadku vlastného podniku prichádzajúceho z interného prostredia v podobe prvotnej platobnej neschopnosti
3. Podnikateľ vie byť viac kompetentný pri riadení finančného rizika pochádzajúceho z vyrúbenia pokút, penále a dodatočných daní zo strany štátu pri nedodržaní platných

právných noriem alebo nedodržaním obchodno-dodávateľských podmienok pri realizácii obchodných prípadov. Rovnako aj výdavky spojené s vedením súdnych sporov s obchodnými partnermi oslabujú finančnú situáciu podniku a znižujú pracovný kapitál. V dnešnej digitálnej dobe a prístupu k informáciám v rôznych celonárodných databázach takéto správanie podniku ľahko zníži celkovú bonitu podniku a kredit samotného podnikateľa, podnik sa stáva pre obchodných partnerov rizikovejší a hrozí celkový úpadok podniku.

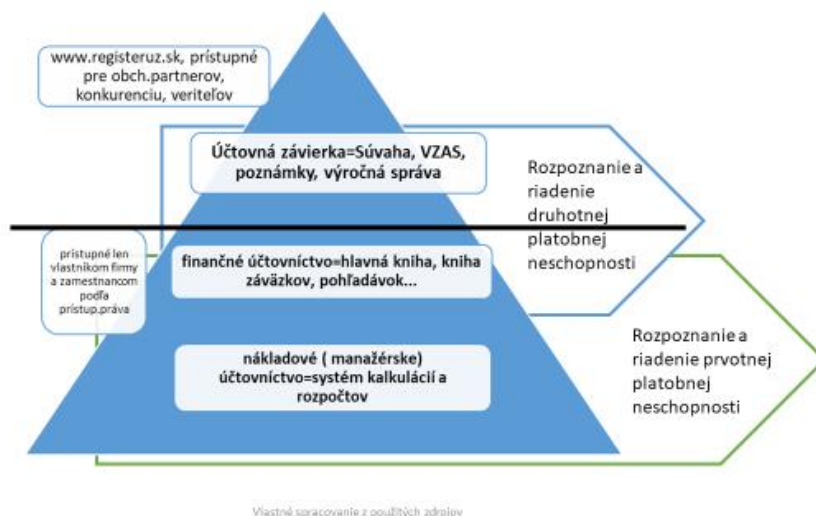
Takto máme pre podnikateľa MSP zjednodušene zadané tri kategórie hlavných finančných rizík :

1. druhotná platobná neschopnosť
2. prvotná platobná neschopnosť
3. pokuty, penále, poplatky vymáhané zo strany štátu alebo obchodných partnerov, veriteľov.

Tento pohľad na finančné riziká v sebe koncentruje rozhodujúce peňažné vzťahy so zákazníkmi, obchodnými partnermi...; s veriteľmi ako banky, leasingové spoločnosti, dodávatelia... a napokon so štátom cez daňové úrady, finančnú správu, právne inštitúcie a podobne.

Poradie finančných rizík je uvádzané zámerne. Vychádza z empirie MS podnikania, že príjem peňažných prostriedkov zo zaplata dodaného výkonu (služby, tovaru, výrobku, ale aj majetku a materiálu) odberateľom je dôležitejším finančným cieľom ako samotná tvorba zisku pri každom podnikovom výkone. Prečo? Ak podnikateľ z neznalosti bonity obchodných partnerov podcení analýzu ich finančnej situácie a nezabezpečí úhradu pohľadávky, musí vynaložiť dodatočné náklady na vymáhanie zaplata takýchto pohľadávok, v horšom prípade sa k zaplata dodávok výkonov vôbec nedostane ak obchodný partner ide napríklad do úpadku. Podnikateľ nevie ovplyvniť čas, výšku dodatočných výdavkov ani pravdepodobnosť vyplata dlhu. Ak podnikateľ realizuje obchody so stratou, postupným poznaním a skúsenosťou má vo vlastnej kompetencii cez manažérske účtovníctvo v krátkom čase manažovať zmeny v procesoch, kalkuláciách, riadení, logistike a pod, aby sa dodávanie podnikových výkonov realizovalo s primeranou pridanou hodnotou a v konečnom dôsledku zo ziskom.

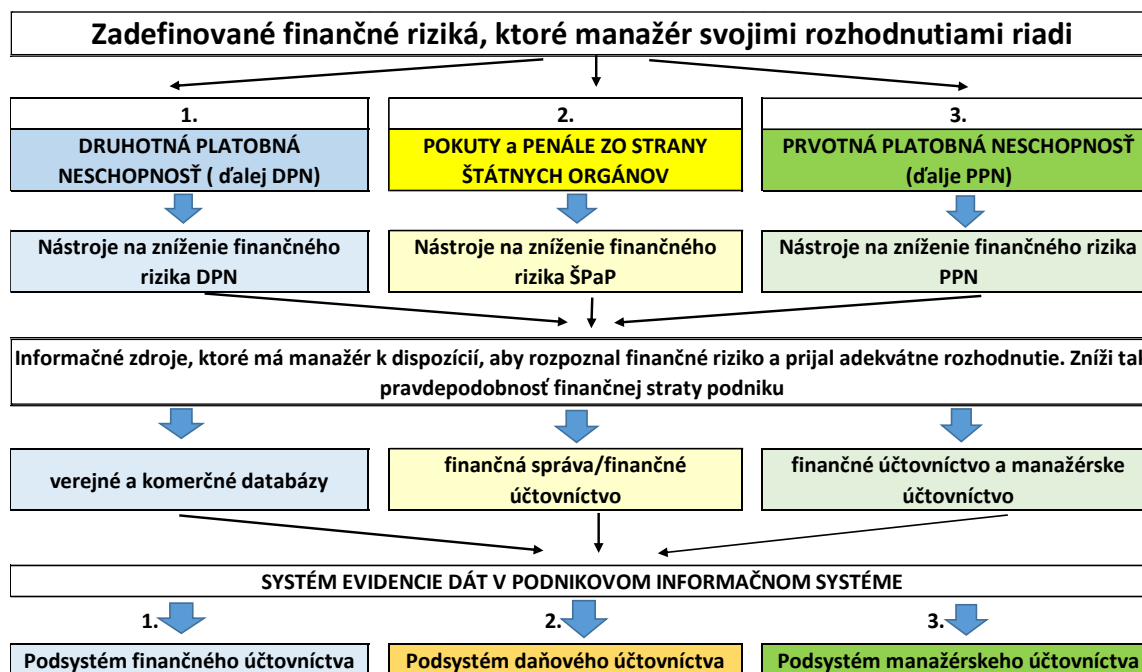
Druhotná platobná neschopnosť podniku vzniká ako následok nedodržania splatnosti odberateľských faktúr zo strany odberateľov tovarov, služieb. Viazané peňažné prostriedky v nevyplatených pohľadávkach spôsobia podniku nedostatok vlastných finančných prostriedkov potrebných na úhradu dodávok tovarov a služieb. Podnik nie je schopný vyplatiť dodávateľské faktúry v dobe splatnosti a v plnej výške. Podnik sa dostáva do finančnej krízy relatívne nie vlastnou vinou. Prečo relatívne? Podnik má k dispozícii praxou overené vedecké poznatky, ktorými vie znížiť toto hroziace riziko od obchodných partnerov preverením si finančnej situácie obchodného partnera a adekvátnym nastavením platobných podmienok v obchodných zmluvách.



Obrázok 1 Pyramídový pohľad manažera na finančné riziká cez prístupné dáta z účtovníckych informačných systémov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Tabuľka 1 Celostný algoritmus manažérskeho pohľadu na finančné riziká a finančnú situáciu podniku cez potenciál účtovníckych dát a reportov, základ konceptu firemnej mince.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

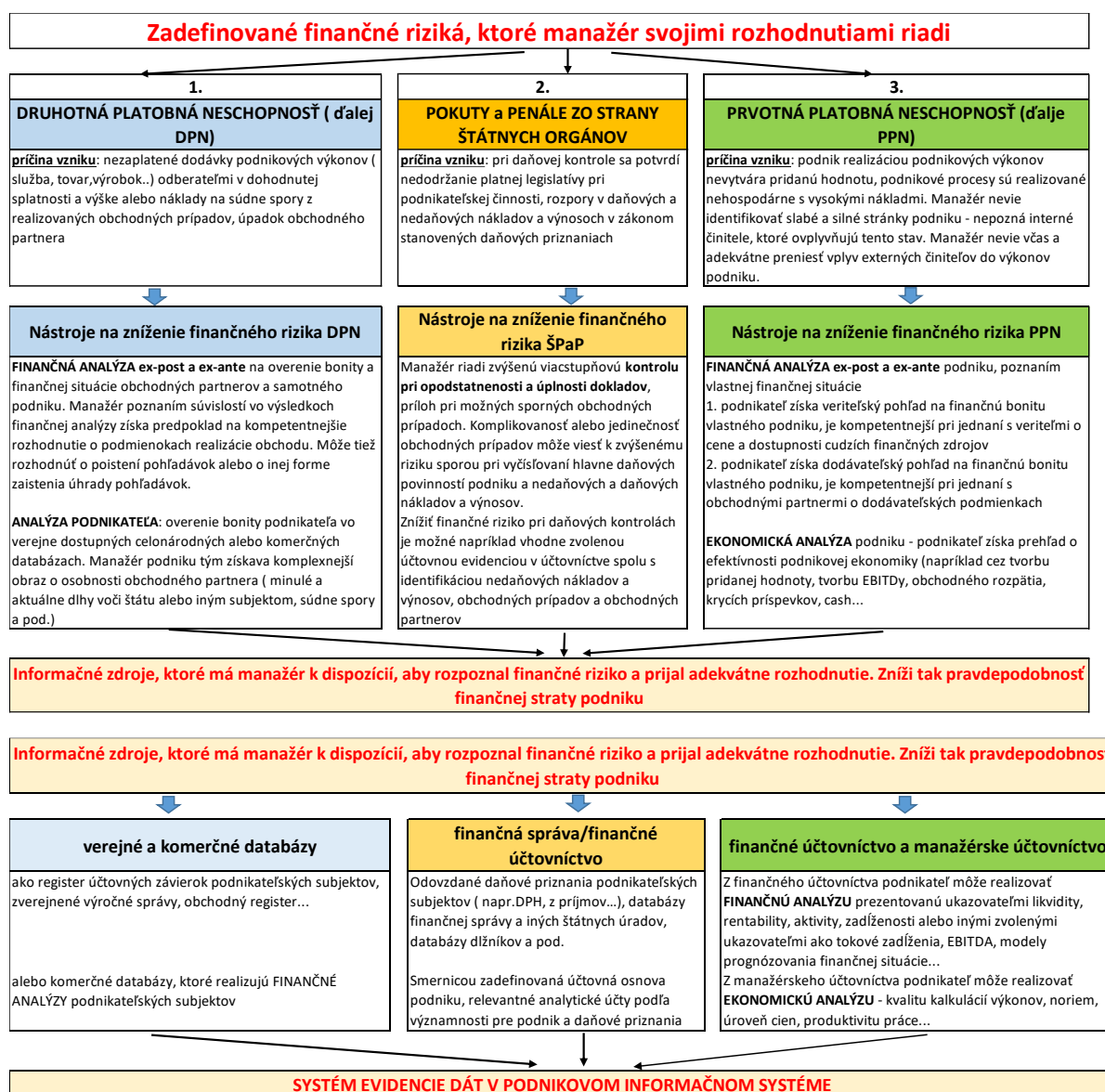
Prvotná platobná neschopnosť vyjadruje nižší stav pohotových platobných prostriedkov (teda finančné účty spolu s krátkodobými pohľadávkami a krátkodobým finančným majetkom) v porovnaní so splatnými záväzkami (resp. krátkodobými záväzkami) (K. Vlachynský a kol.1996). Odráža dôsledky neekonomického vykonávania podnikateľskej činnosti,

neefektívne vynakladanie podnikových zdrojov, majetku na dosiahnutie podnikových výkonov, nevytváranie pridanej hodnoty).

Pokuty a penalizácie hrozia podnikateľovi z nesprávneho vyčíslenia daňového základu pre daň z príjmov právnických osôb, nesprávneho vyčíslenia ostatných daní ako daň z pridanej hodnoty, miestne dane, daň z motorových vozidiel a pod.

V neposlednom rade sú tu finančné výdavky na súdne spory vzniknuté podnikateľskou činnosťou, z nezaplatených obchodov pre nedodržanie dohodnutých obchodných podmienok.

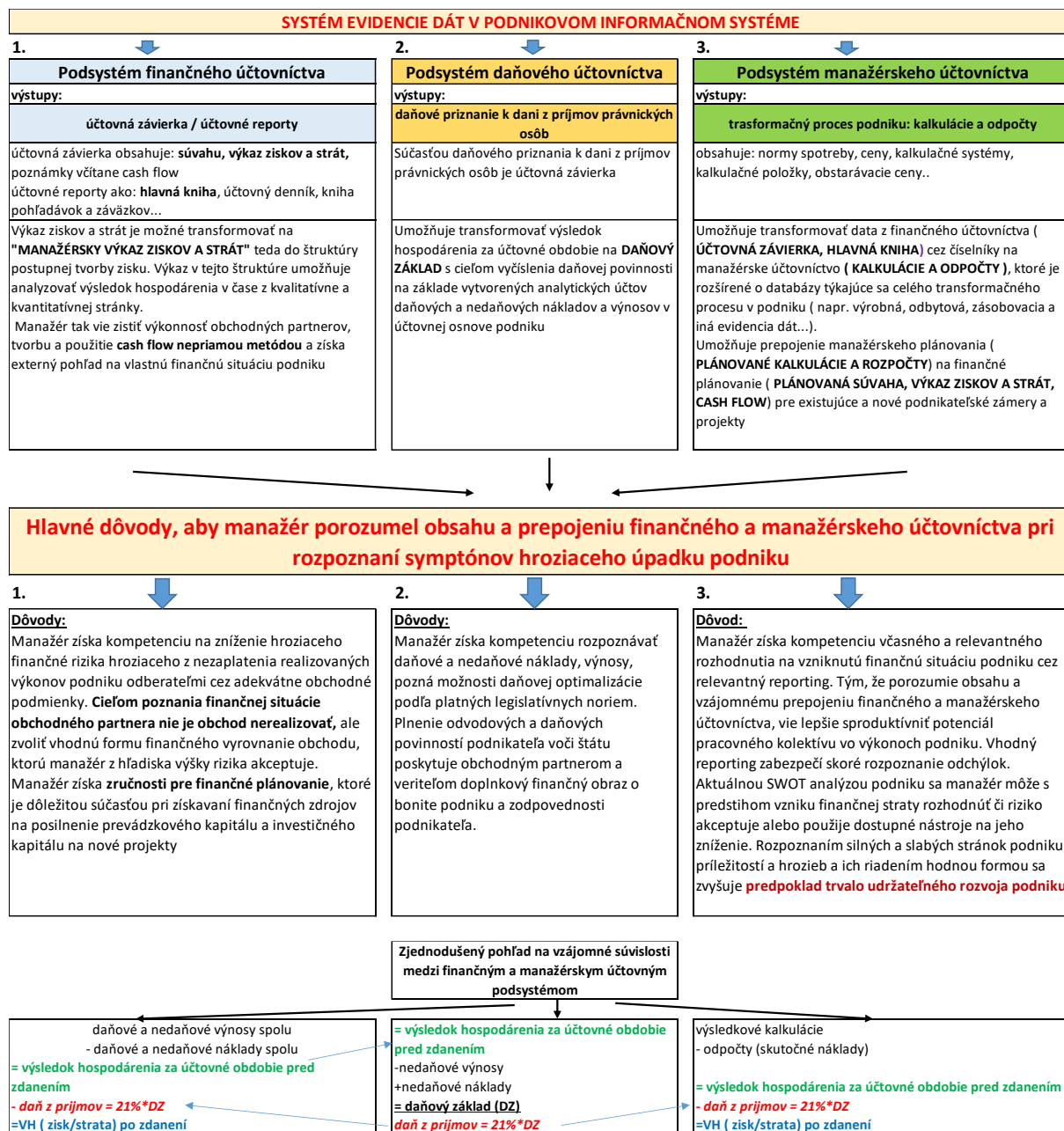
Tabuľka 2 Rozšírené zadefinovanie jednotlivých súčastí algoritmu kreatívneho manažovania podniku cez finančné riziká.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

System evidencie dát v podnikovom informačnom systéme má nevyčerpatel'ny potenciál pre manažera pri organizovaní a riadení podnikateľskej činnosti a podnikových procesov. Znova cez zjednodušenú kreatívnu formu poskytneme manažérovi pohľad na evidenciu dát cez účtovníctvo.

Tabuľka 3 System evidencie dát v podnikovom informačnom systéme



Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

3.2 Kreativná metóda zvyšovania gramotnosti podnikateľa, manažéra – základ tzv. „Konceptu firemnej mince“.

Na to, aby podnikateľ mohol zabezpečiť dlhodobý hospodárny chod podniku, mal by v súčasnej dobe disponovať okrem iných zručností aj informačno-technologickú gramotnosťou a ekonomickou gramotnosťou (ekonómia, účtovníctvo, dane, financie).

Bez základných finančných, ekonomických a informačných vedomostí a zručností sa nedá rentabilne obchodovať, efektívne hospodáriť s majetkom, spravovať podnikové financie. Najväčšiu cenu má nehmotné aktívum – včasná informácia. ALE, bez jej správnej identifikácie a porozumenia informácie čo do obsahu, času a miesta, je podnikateľ so svojím rozhodovaním o taktike a stratégii podnikania v neustálom finančnom riziku, ktoré môže skončiť finančnou ujmovou a úpadkom podniku.

Majiteľmi MSP sa vo veľkej miere stávajú jedinci s obchodným duchom. Našli svoj potenciál v rôznych odboroch, ktoré vyštudovali alebo sami rozvinuli. Disponujú s know how v danom odbore, založili podnikateľský subjekt, získali tak konkurenčnú výhodu na trhu, ale absentuje u nich všeobecné ekonomické vzdelanie či už stredoškolského alebo vysokoškolského stupňa. Z uvedeného vyplýva, že v určitej fáze životného cyklu podniku sa prekážkou ďalšieho rastu podniku môže stať samotný podnikateľ kvôli nedostačujúcim znalostiam podnikovej ekonomiky, evidencie údajov v moderných podnikových informačných systémov a v iných štátnych a medzinárodných databázach. Podnikatelia majú k dispozícii cez finančné a manažérske účtovníctvo nespočetné množstvo zaevidovaných informácií a dát, ale znalosť a porozumenie ich významu pri riadení podnikateľovi chýba. Táto neznalosť znižuje kvalitu rozhodovania podnikateľov v každej fáze životného cyklu podniku či už je to založenie, rast, stagnácia alebo úpadok. Rozpoznávanie a riadenie finančných rizík vznikajúcich podnikateľskou činnosťou je náhodné, chaotické. Podnikateľ a jeho spolupracovníci riešia nesystematicky a opakovane tie isté každodenné odchýlky a problémy podnikových procesov lebo nie je čas urobiť trvalú zmenu v procesoch a venovať sa kľúčovým otázkam prežitia a rastu podniku.

Základom zvýšenia ekonomickej gramotnosti podnikateľov je poskytnúť overené vedecké poznatky v oblasti podnikovej ekonómie jednoduchou tvorivou metódou. Cieľom je na základe porozumenia výstupom z finančného a manažérskeho účtovníctva umožniť podnikateľovi efektívne manažovať v prvom rade toky peňazí v podniku, prebiehajúce procesy v podniku a spôsob vykonávania procesov pracovníkmi. Takto znalý podnikateľ vie čo má požadovať od pracovného kolektívu, vie získané reporty z podnikových dát využiť na rozhodovanie a riadenie finančných rizík, vie dátové toky vnímať systematicky a s nadhľadom. Systematický prístup k činnostiam a procesom je aplikovateľný nielen vo veľkých firmách, ale aj v MSP a zabezpečuje včasné odhalenie hroziacej finančnej straty, ktorá z dlhodobého hľadiska spôsobuje úpadok a bankrot podnikov.

Overené vedecké poznatky z odboru ekonómia sa dajú kreatívnou metódou dovzdelania prepojiť s každodennou realitou, čím sa zvýši záujem manažéra, podnikateľa o zvýšenie si

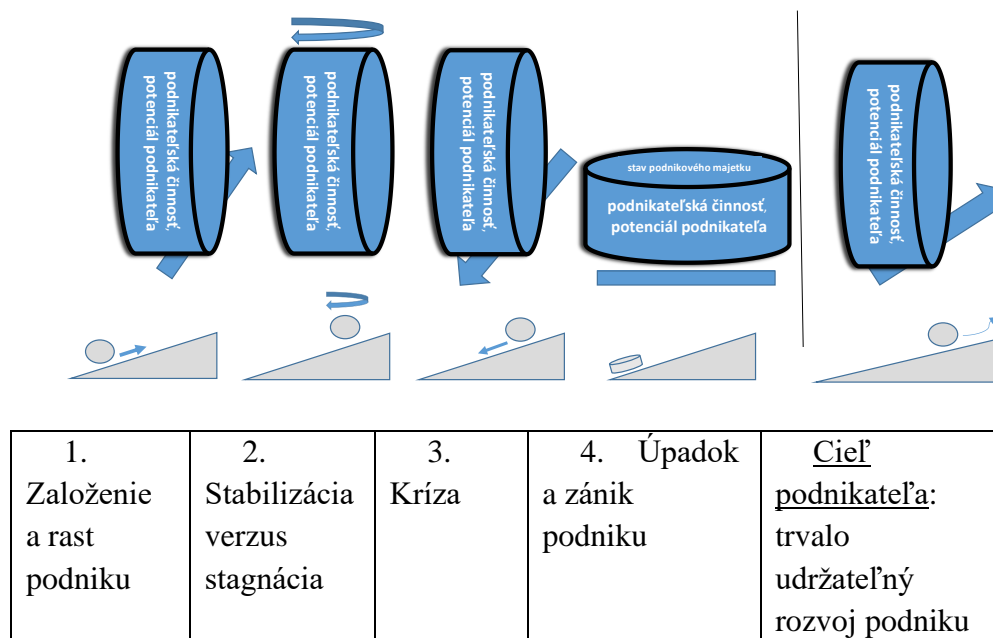
informačnej a ekonomickej gramotnosti. Pre úspešné riadenie MSP sú vo vedomostnej ekonomike 21. storočia pre prežitie podniku kľúčové.

Kreatívna metóda získania trvalých poznatkov (Business Coin Concept, BCC™, v preklade Koncept firemnej mince™) je založená na skutočnosti troch dimenzií mince a to:

1. rub - základné finančné riziká ohrozujúce existenciu podniku
2. hrana – potenciál podnikateľa, manažera v odbore podnikania v kombinácii s ekonomicko-finančnou gramotnosťou
3. líce- vedecké poznatky v odboroch ekonómia, podnikania a manažmentu, pedagogiky a sociológie

Kreativita je schopnosť pozrieť sa na veci a témy novým pohľadom a cez nové vzťahy a tak vyvolať záujem jedinca, v našom prípade podnikateľa MSP o riešenie problematiky – manažovanie zmien v podniku s cieľom znížiť riziko bankrotu cez identifikáciu platobných neschopností z výstupov finančného a manažérskeho účtovníctva.

Základnou myšlienkou vzniku metódy je fakt, že minca sa pohybuje jedine po hrane a rast podniku prezentuje práve pohyb mince smerom nahor po hrane podnikateľa. Minca sa v pohybe nachádza pri rotácii čo v životnom cykle podniku prezentuje stagnáciu. Druhým základným faktom je, že väčšina aktívnych podnikateľov si nevyčleňuje veľký časový fond na vzdelávanie a učia sa takmer výhradne z praxe, za pochodu a získavajú tacitné vedomosti a znalosti.



Obrázok 2 Pohľad na fázy životného cyklus podnikateľského subjektu cez koncept firemnej mince.

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Rýchle znalostné dovzdelanie v oblasti ekonomiky, daní a účtovníctva umožní podnikateľovi okamžitú aplikáciu získaných poznatkov v podniku a stáva sa trvalým poznatkom. V prvom rade je podnikateľ schopný zadefinovať finančné riziká, finančné ciele, kľúčové ukazovatele, relevantné reporty a v neposlednom rade zodpovedných pracovníkov. Následne podnikateľ musí zabezpečiť cielené doškolenie spolupracovníkov vhodne zvolenými metódami a samotným prístupom, aby sa aktivoval potenciál pracovného kolektívu, podporila sa ich kreativita, záujem inovovať a skvalitňovať podnikové činnosti. Len tak môže podnikateľ sproduktívniť znalosti vlastné a aktivovaný potenciál pracovníkov. Nehmotné aktívum sa zhmotní v podnikových financiách zachytených v účtovných výkazoch podniku.

Skutočný záujem podnikateľa o profesijný a osobnostný rast spolupracovníkov, je základom podnikového prežitia vo vedomostnej ekonomike MSP v 21. storočí. Úspešnosť podniku na trhu je výsledkom produkcie pracovného kolektívu a osobnosti podnikateľa. Dopady celosvetovej covidovej pandémie na podnikateľské prostredie potvrdilo dôležitosť kvality pracovného kolektívu, jeho kreativity, akčnosti a hlavne spolupatričnosti k samotnému podniku.

Čím väčšie riziko bankrotu podniku prichádza z externého prostredia, tým pevnejšie a spoľahlivejšie musí byť interné prostredie podniku. Tento nastúpený trend nestabilného rýchleho podnikateľského prostredia v 21. storočí musia podnikatelia MSP čo najskôr akceptovať, rozšíriť ekonomické znalosti tiež formou poznania finančnej situácie cez platobné neschopnosti vlastného podniku a obchodných partnerov. Kompetentné manažovanie zmien s využitím zhmotnenia potenciálu pracovníkov zvyšuje pravdepodobnosť prežitia MSP, konkurencieschopnosť MSP a z dlhodobého hľadiska má MSP šancu na trvalo udržateľný rozvoj podniku.

Tento príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0741/20 - Aplikácia variantných metód pri odhaľovaní symptómov hroziaceho bankrotu slovenských podnikov s cieľom udržateľnosti ich rozvoja.

Použitá literatúra

BARTÁK, J. (2007). Skryté bohatství firmy. Bratislava: Alfa, 2007. 1. vydanie. 184 s. ISBN 80-86851-17-6

DRUCKER, Peter Ferdinand. Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti. Praha: Management press 1994. ISBN 80-85603-44-6.

DRUCKER, P. F. (1998). Řízení v době velkých změn. Praha: Management Press, 1998. 1. vydanie. 286 s. ISBN 80-85943-78-6.

HANDY, Ch. (2007). Jak najít smysl v neistote. In: GIBSON, R. (ed.) - Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2007. 3 doplnené vydanie. 261 s. ISBN 978-80-72611-59-1.

CHODASOVÁ, A., BUJNOVÁ, D. 2006. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava: Ekonóm. 2006. ISBN 80-225-21105-1.

JEŽKOVÁ, R., KRÁL, D., MAREK, K., TRČKA, L., VÁGNER, I., VINCENTOVÁ, E. Podnikání a manažment v malých a stredných podnikách: teoretické aspekty a aplikace. 1. vydání. Brno: STING, spol.s r.o., 2015. 399s. ISBN:978-80-87482-30-8

KRÁĽOVIČ, J., & VLACHYNSKÝ, K. (2011). Finančný manažment. Bratislava: IURA EDITION, 2011. 468 s. ISBN-9788-080-78-2563.

MAJDÚCHOVÁ, H. NEUMANNOVÁ, A. 2007. Podnik a podnikanie. Bratislava: SPRINT. ISBN 978-80-89085-88-0.

ŠALING, Samo; IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, Mária; MANÍKOVÁ, Zuzana. Veľký slovník cudzích slov. 5. revid. a dopl. vyd. Bratislava – Prešov : SAMO, 2008. 1184 s. ISBN 978-80-89123-07-0. S. 883.

STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2007, Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie. Nové Zámky: SECOS, 2007. 138 s. ISBN 80-969389-5-7.

TUMA, M (2001). In: Znalostný manažment – kľúč k úspechu. 23. medzinárodné kolokvium, Bratislava, 23.-24.5.2001. Bratislava : Dom techniky ZSVTS. Zborník referátov, 2001. ISBN 80-233-0443-7.

ZAJAC-VANKA, Peter, et al. Vedomostná ekonomika ako súčasť rodiacej sa postkapitalistickej spoločnosti. Studia Politica Slovaca, 2009, 2.2: 3-17.

<http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>

<https://slovník.juls.savba.sk/>

Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (účinný od 1. 1. 2003)