

3 MANAŽMENT A PROSTREDIE

Každá organizácia funguje, t.j. realizuje svoje poslanie, svoje ciele, v určitom prostredí, z ktorého čerpá zdroje a ktorému odovzdáva výsledky svojej činnosti. Prostredie je teda podmienkou existencie organizácie. Vnútorne prostredie organizácie určuje kvalitu vnútorných procesov. V poslednom čase nadobúda na dôležitosť význam sociálneho okolia, a to z dôvodu vnímania organizácie, jej produktov a jej správania sa voči verejnosti.

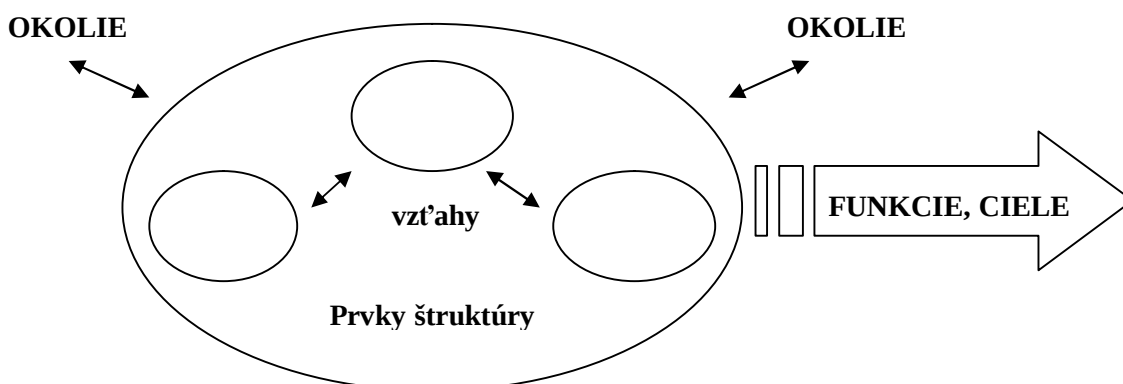
3.1 Organizácia ako systém, systémový prístup v manažmente

Každá organizácia je určitým prostredím pre fungovanie jej jednotlivých prvkov. V ňom existujú a fungujú jednotlivé organizačné články organizácie, v ňom existujú relatívne stabilné, formálne i neformálne väzby. Ani organizácia neexistuje izolovane od vplyvov mnohých prvkov okolitého prostredia. Prostredie môžeme chápať vo viacerých rovinách ako:

- makroprostredie – širšie geografické, politické, ekonomické a sociálno-kultúrne prostredie,
- mezzoprostredie – prostredie priamo pôsobiace na procesy v organizácii (pre podnik to budú napr. zákazníci, dodávatelia, veritelia, kooperujúce podniky, personálne agentúry, daňové úrady a pod.),
- mikroprostredie – interné prostredie (vnútorné štruktúry, vzťahy a pod.).

Možným metodologickým východiskom pre skúmanie procesov v organizácii i vo vzťahu k externému prostrediu je **systémový prístup**. Podľa neho je organizácia chápaná ako **určitý previazaný systém prvkov, vzťahov a funkcií, ktoré sledujú základný zmysel existencie systému, jeho hlavné ciele**. Takto chápaný systém funguje v širšom prostredí (nadsystéme), s ktorého prvkami je v interakcii. Základnými znakmi každého systému sú:

- § cieľ, alebo sústava cieľov,
- § funkcia – t.j. účel systému, hlavný dôvod, prečo organizácia vznikla,
- § štruktúra – prvky či podsystémy, ich hierarchia a usporiadanie (kompozícia), interné vzťahy medzi nimi,
- § interakcia s prvkami okolia.



Obr. 3 Organizácia ako systém

Okrem týchto znakov patrí medzi vlastnosti systému rôzna miera *stability* a *dynamiky*, *otvorenosti* alebo *uzavretosti* voči vonkajšiemu okoliu. Uplatňovanie **systémového prístupu** pri skúmaní procesov manažmentu organizácie predpokladá postupovať podľa nasledujúcich krokov:

- a) *voľba odpovedajúcej úrovne vzťahov* – t. j. na akej úrovni chceme zvolené procesy skúmať (napr. podnik x štátna správa, alebo podnik x zamestnanci, alebo problém vnútri niektorej štruktúry a pod.),
- b) *zavedenie systému na skúmaný objekt* – t.j. určiť, čo budeme chápať ako systém, ktoré sú jeho prvky štruktúry, ich ciele, funkcie, aké vnútorné a vonkajšie interakcie budeme skúmať atď.,
- c) *analýza zvoleného systému*, funkcií, vzťahov, vplyvov a i.,
- d) *verifikácia výsledkov* – t. j. overenie zistených výsledkov analýzy ich zasadením do pôvodne postaveného systému a ich porovnanie s celkovým cieľom a funkciou systému.

Každá organizácia, každý podnik je relatívne uzatvoreným systémom, jeho miera ohraničenia je však daná iba mierou samostatnosti či suverenity potrebnou na zaistenie jeho funkcií a cieľov. Význam systémového prístupu v práci manažérov spočíva v tom, že chápu organizáciu (podnik) ako dynamický celok, na ktorý vplýva rad vnútorných a vonkajších faktorov. Predvídanie ich vplyvu a vývoja umožňuje vhodne reagovať na očakávané i menej očakávané skutočnosti a prijímať adekvátne rozhodnutia.

Vznikajúce problémy nie je účelné riešiť izolovane, ale treba ich vnímať v súvislostiach s poznaním vzájomných vzťahov medzi prvkami štruktúry ako aj faktorov vonkajšieho prostredia. Systémový prístup umožňuje racionálnejšie zaistenie fungovania, dosahovania účelu, ďalšieho rozvoja organizácie a jej členov, zaistenie bezpečnosti (vnútornej i vonkajšej).

3.2 Externé a interné prostredie organizácie

Podnik uskutočňuje svoje ciele v prostredí, ktoré okrem toho, že poskytuje množstvo príležitostí, je aj zdrojom hrozieb a rizík. V literatúre sa stretávame najčastejšie s dvoma pojmami - podnikateľské prostredie a prostredie podniku, alebo externé a interné prostredie. **Podnikateľským prostredím** sa najčastejšie chápe *súhrn faktorov širšieho okolia, vytvárajúci určitý rámec, určité podmienky, umožňujúce a ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť*. Medzi faktory širšieho okolia patria najmä prírodné, kultúrne, sociálne, ekonomické, technologické, politické a legislatívne podmienky, v ich konkrétnej podobe v krajine, či v regióne.

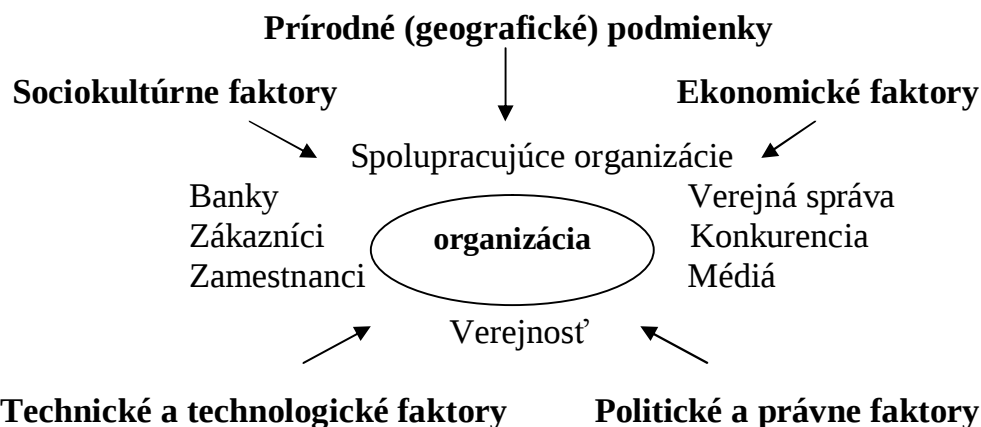
Keď hovoríme o **prostredí podniku**, môžeme tým myslieť konkrétne vnútorné prostredie podniku (manažment, organizačnú štruktúru, výrobný proces, technológiu, formálne a neformálne vzťahy, atď.), alebo okolie podniku, majúce bezprostredný alebo sprostredkovaný vplyv na jeho činnosť – vonkajšie prostredie. Najbližšie okolie tvoria zákazníci, kooperujúce podniky, sprostredkovatelia, konkurencia, banky, miestna verejnosť a i.

Interné prostredie organizácie tvorí vnútorné podmienky organizácie, v ktorých dochádza k transformácii zdrojov, v ktorých manažéri vykonávajú svoju činnosť. Môžeme ho členiť podľa rôznych kritérií či úrovní, napr.:

- § podľa úrovne (hierarchie) manažmentu: vrcholový (top) manažment, stredný (middle) manažment, manažéri prvej línie, supervízori (first line),
- § podľa funkčnej (horizontálnej) štruktúry: vývoj, výroba, personalistika, ekonomika, marketing, financie, atď.),
- § podľa organizačnej štruktúry – jednotlivé organizačné články (bližšie pozri časť Organizovanie, organizačné štruktúry),
- § podľa fyzického prostredia (budovy, dielne, iné priestory..),
- § podľa typov procesov v organizácii – riadiaci systém, výkonný systém, informačný systém, podporné systémy a pod.,
- § podľa zamestnávateľských vzťahov – formálne, neformálne a pod.

Jadrom vnútorného prostredia je **kultúra organizácie** (podniková kultúra), t.j. spoločne uznávané (zdieľané, spoločné) hodnoty (shared value), symboly kultúry – vysoké a nízke, štruktúra vzťahov – formálne, neformálne, hlavná kultúra a subkultúry, a pod. Podniková kultúra má podstatný vplyv na úspech či neúspech rôznych podnikateľských zámerov, stratégií a zmien v organizácii.

Externé prostredie organizácie je vytvárané jednotlivými prvkami jeho okolia. V literatúre sú často označované podľa niektorých začiatkových písmen ako faktory STEP alebo PEST (Obr. 4).



Obr. 4 Faktory externého prostredia organizácie

Okolie organizácie je dané prírodnými a geografickými, politickými, ekonomickými ako aj sociálno-kultúrnymi činiteľmi, ktoré bezprostredne alebo sprostredkovaním ovplyvňujú procesy v organizácii, vrátane správania sa ľudí v nej. Rozlišujeme potom:

- § bezprostredné externé prostredie (dodávatelia, odberatelia, distribútori, banky, odbory, ľudské zdroje, majitelia, verejnosť a pod.),
- § širšie – napr. politické, sociokultúrne, ekonomické, právne, geografické,

- § globálne prostredie so všetkými svojimi vplyvmi na jednotlivé faktory bezprostredného a širšieho externého prostredia.

Ako *prostredie podniku* budeme teda chápať tú časť okolia a tie jeho prvky, ktoré podstatne ovplyvňujú jeho činnosť a s ktorými je v bezprostrednom kontakte. Jednotlivé sféry okolia pôsobia na správanie podniku, na jeho zámery, stratégiu, dlhodobé i krátkodobé ciele, ovplyvňujú jeho možnosti i príležitosti, pričom je treba akceptovať ich premenlivosť, dynamickosť a v mnohých prípadoch aj nepredvídateľnosť.

V posledných rokoch stále intenzívnejšie prenikajú do prostredia podnikov **faktory svetového okolia** (globálne vplyvy). Medzi ich najvýraznejšie prejavy a znaky patria najmä:

- § internacionalizácia,
- § intelektualizácia,
- § akcelerácia,
- § intenzifikácia,
- § humanizácia,
- § ekologizácia,
- § zvyšovanie nárokov na akosť produkcie,
- § tlaky na flexibilitu podnikov a ďalšie.

Podnik existujúci v neistom stále sa meniacom prostredí musí mať schopnosť prispôbiť sa, alebo zmeniť sa v záujme dosiahnutia určitého súladu vlastnej činnosti, vlastných cieľov s podmienkami okolia, ktoré sa menia a ktoré môžu byť zdrojom narušenia stability.

Stabilita podniku chápeme ako podmienku efektívneho správania sa, keď schopnosť likvidity a postavenie na trhu nie sú ohrozené. Táto podmienka je však do určitej miery závislá od vplyvu vonkajších faktorov. **Zmenu** chápeme ako prejav účelnosti v správaní sa podniku, pričom je do istej miery narušením stability. Závisí aj od toho, či bola priamo vynútená, alebo či bola výsledkom racionálneho strategického rozhodnutia smerovaného k stabilite na novej úrovni.

3.3 Prostredie ako zdroj rizika

Fungovanie organizácie, dosahovanie jej cieľov, sú okrem iného určované podmienkami okolia (možnosti zdrojov, potreby zákazníkov, možnosti získania potrebného kapitálu, politické i ekonomické vplyvy, prírodné faktory a pod.). Práve dynamické zmeny týchto podmienok, týchto činiteľov, podstatne ovplyvňujú aj vnútorný operačný systém organizácie, napr.:

- vzniká potreba prispôbiť sa zmenám, ktoré sa však ťažko dajú predpovedať,
- narastá tlak na efektívne využívanie zdrojov,
- narastajú požiadavky na tvorbu a ochranu životného prostredia,
- objavujú sa neočakávané prírodné a demografické situácie ...a pod.

Možno urobiť záver, že riadenie organizácie prebieha v neustále sa meniacich podmienkach, v nestabilnom, neurčitom prostredí. Táto neurčitosť (nestabilita,

neočakávané zmeny, chýbajúce dôležité informácie, a pod.) ovplyvňuje podstatne proces manažmentu. Dynamika rôznych prvkov prostredia (označujeme ich za činitele, či faktory prostredia) vplýva na dlhodobé zámery, na podnikateľské ciele, na rozhodovacie procesy. Vplýva aj na bezpečnosť prevádzky ako aj na vonkajšiu bezpečnosť organizácie (podniku). Hovoríme o *dimenziách vplyvu prostredia*, ktoré môžu mať rôzne prejavy:

- § faktory okolia sú v neustálom vývoji, menia sa, ich vplyv na organizáciu sa väčšinou nedá predvídať,
- § okolie pôsobí turbulentne, t.j. nestabilne, rozptýlene, so vzájomnou previazanosťou, faktory okolia sa vzájomne nepredvídateľne ovplyvňujú,
- § tieto vplyvy sa kombinujú, pôsobia komplexne, niekedy spoločne, inokedy protichodne,
- § vplyvy okolia môžu pôsobiť koncentrovane na niektorý prvok alebo na určitý proces v organizácii, inokedy môžu pôsobiť rozptýlene, alebo ich vplyv môže zasiahnuť viacero oblastí,
- § aj vnútorne prostredie podlieha zmenám – jednak vďaka vnútorným procesom (zlyhanie manažmentu, nedokonalosť vnútorných procesov, poruchy a pod.), jednak pod vplyvom vonkajších faktorov (zmeny na trhu, zmeny v dostupnosti zdrojov, odchod kvalifikovanej pracovnej sily, dôsledky iných ekonomických, sociálnych či politických zmien a pod.),
- § v prostredí sú aj zdroje možných ohrození bezpečnosti – havárie spôsobené technickou chybou, nedokonalosťou materiálu alebo zlyhaním človeka, dôsledky prírodných katastrof, kriminalita, sabotáže, teroristické činy, alebo dôsledky vojny.

Tieto vplyvy okolia výrazne určujú situácie, v ktorých manažment organizácie prijíma rozhodnutia. Okolie je teda zdrojom neurčitosti, nejasnosti, manažment má preto obmedzené možnosti pri získavaní potrebných informácií na analýzy a na prijatie tých najlepších záverov a rozhodnutí.

Typy neurčitosti a ich dôsledky na rozhodovacie procesy

Z hľadiska potrieb manažmentu vyššie uvedené charakteristiky prostredia ovplyvňujú najmä kvalitu analýzy prostredia, neumožňujú presne vymedziť faktory vplývajúce na stanovené ciele, nútia manažérov, aby predpokladali zmeny. Tieto vplyvy pôsobia aj na prvky a vzťahy vo vnútornom prostredí. Dôsledkom toho je, že:

- dochádza k tomu, že východiskové predpoklady pre stanovenie cieľov či vhodných postupov nie sú presné,
- nie vždy je jasný vzťah príčina – následok, vďaka nedostatku informácií alebo chybné analýze sa za príčinu môže označiť symptóm, príznak alebo predchádzajúci jav, zatiaľ čo skutočná príčina môže ostať skrytá,
- neurčitosť vo výstupných preferenciách – chýbajúce informácie, alebo zlé vyhodnotenie situácie môže viesť k chybnému uprednostneniu cieľov, postupov, procesov a pod. ,

- dlhodobosť odozvy na vstupné stimuly – o správnosti voľby cieľov, postupov, zdrojov, motívov, a ďalších predpokladov sa obyčajne manažment presvedčí až v čase, keď voľbu nemôže korigovať či zmeniť,
- nemožnosť určiť pravdepodobnosť vzniku významnej udalosti (pozitívnej alebo negatívnej) – napr. ťažko je predvídať zmenu preferencií zákazníkov, rast konkurencie, zmeny vo vývoji počasia, reakciu ekonomiky na politické zmeny, teroristický čin, a pod.

Uvedené prejavy neurčitosti zvyšujú riziká, ktorým je organizácia vystavená. Pričom za riziko (v podnikaní) sa najčastejšie považuje **neistota vplyvu faktorov prostredia na fungovanie organizácie, na plnenie jej cieľov**. T.j. riziko znamená možnosť odchýlky od predpokladaného cieľového stavu, a to negatívnej – potom má povahu ohrozenia, alebo pozitívnej, potom predstavuje využitie príležitosti, šance. V niektorých prípadoch sa za riziko považuje iba tá negatívna stránka neistoty, teda **riziko ako pravdepodobnosť vzniku nežiaducej udalosti a jej negatívnych následkov**. Pri tom je treba mať na zreteli, že predpokladom situácie rizika je existencia subjektu (organizácie), ktorej cieľ môže byť ohrozený, a faktora, ktorý voči tejto organizácii vystupuje ako zdroj možného ohrozenia, ako hrozba. Veľkosť možného ohrozenia (miera rizika) nie je daná iba existenciou či veľkosťou hrozby, ale aj zraniteľnosťou organizácie, jej slabými stránkami a rozsahom (hodnotou) možnej škody.

Riziko je teda možné vnímať z dvoch hľadísk

- ako riziko spojené s *existenciou vonkajšej hrozby*, ako ohrozenie (strata zákazníkov, zosilňujúci vplyv konkurencie, nepredvídateľný rast cien energie, ale aj hrozba prírodných katastrof, terorizmu, vojny), ako riziko vyplývajúce z nedostatočnej pripravenosti, z chýbajúcich alebo málo účinných opatrení na zníženie zraniteľnosti, na vylúčení či obmedzení vplyvu nepriaznivých udalostí,
- ako riziko spojené s *vlastnou činnosťou*, ako dôsledok nebezpečnej (rizikovej) činnosti (dopravné katastrofy, technologické havárie, únik nebezpečných látok, poškodzovanie životného prostredia, gamblérstvo a pod.), ako dôsledok chybných rozhodnutí, a koniec koncov aj riziko vyplývajúce z dôsledkov nečinnosti v situácii, keď bolo treba konať.¹

Pri posudzovaní miery rizika potom zvažujeme jednak *pravdepodobnosť vzniku nežiaducej udalosti* a okrem toho aj *predpokladanú výšku škody*. Bolo by zbytočné vynakladať veľké množstvo peňazí na obmedzenie vplyvu takých udalostí, ktorých škodlivé dôsledky sú nepatrné. Pri posudzovaní kritérií pre mieru prijateľnosti rizika by na prvom mieste vždy mali byť životy a zdravie ľudí, nasledované podmienkami na zachovanie životného prostredia.

¹ Vyššie uvedené prípady vyjadrujú objektívnu stránku rizika – tou je existencia zdroja rizika, v prvom prípade to je vonkajšia hrozba, v druhom vlastná činnosť, v mnohých prípadoch spojená s pripravenosťou reagovať na vonkajšie hrozby. Reálna reakcia organizácie na faktory rizika však odráža aj jeho subjektívnu stránku, jeho vnímanie manažmentom. A práve toto subjektívne vnímanie a hodnotenie zdrojov ohrozenia najčastejšie ovplyvňuje, či to ktoré rozhodnutie (resp. protirizikové opatrenie) bude správne a dostačujúce.

V odbornej literatúre sa riziká členia podľa rôznych kritérií, napr. sa rozlišujú *podnikateľské* riziká (špekulatívne, priamo vyplývajúce z podnikateľskej činnosti) a *čisté* riziká (riziká vzniku škôd živelnou pohromou, technologickou haváriou, úmyselným a neúmyselným ľudským zásahom (sabotáž, teroristický čin, vojna a pod.)

Protirizikové opatrenia

Organizácia vedomá si možných rizík má snahu poznať, identifikovať príčiny možných negatívnych javov a vhodnými opatreniami im predísť, zabrániť ich vzniku, obmedziť či eliminovať ich vplyv, prípadne znížiť ich dôsledky.

Možné členenia podľa charakteru možných rizík:

- § opatrenia na zníženie podnikateľského rizika (trhového, finančného, a pod.),
- § opatrenia na zníženie tzv. čistého rizika (dôsledky havárií, prírodných katastrof, kriminálnych činov, terorizmu, vojny).

Iné členenie rešpektuje jednotlivé fázy transformačného procesu:

- § opatrenia na vstupe (plánovanie, financovanie, výskum, nákupy..),
- § ochrana technického jadra,
- § opatrenia na výstupe (ovplyvňovanie prostredia – marketingové nástroje, servis a pod.).

V ekonomickej literatúre je častejšie členenie protirizikových opatrení podľa spôsobu postupov na zníženie rizika: transfér rizika, poistenie, diverzifikácia, delenie rizika, flexibilita, vytváranie rezerv, informačné zaistenie a pod.

3.4 Zvláštnosti prostredia orgánov a organizácií verejnej správy, bezpečnostných organizácií a záchranných zborov

Zatiaľ čo vzťah podnikov a iných ziskových organizácií a prostredia, v ktorom existujú, je daný predovšetkým podnikateľskými zámermi a cieľom dosiahnuť zisk, v prípade subjektov verejnej správy a neziskových organizácií je to iné. Orgány a organizácie verejnej správy fungujú síce v tom istom prostredí, ale v celkom iných vzťahoch, daných funkciou verejnej správy a cieľmi neziskových organizácií slúžiť verejnému záujmu, poskytovať verejne prospešné služby. Širšie prostredie je dané všeobecnými podmienkami v krajine či regióne, bezprostredné prostredie má však určité zvláštnosti:

Zvláštnosti externého prostredia – sú dané geografickými podmienkami, charakterom a poslaním orgánov a organizácií verejnej správy:

- § externým prostredím je celá spoločnosť, krajina, či jej časť, samosprávne územia a obce – t.j. súvisí to s rozsahom správy toho ktorého územného celku,
- § geografické podmienky krajiny do značnej miery ovplyvňujú rozmiestnenie jednotlivých štruktúr štátnych a samosprávnych orgánov, ako aj bezpečnostných a záchranných zborov (polícia, profesionálne a dobrovoľné hasičské zbory, horskí a vodní záchranári, zdravotná záchranná služba a pod.),

- § zdrojom prostriedkov je obyčajne štát, ciele sú dané zákonmi, zákazníkmi sú predovšetkým občania, ich združenia či organizácie, podniky a ďalšie subjekty,
- § zákazníkmi sú všetci obyvatelia krajiny, v niektorých prípadoch ich vybraná skupina (deti, študenti, podnikatelia, dôchodcovia, profesijné skupiny a pod.), obce, podniky, inštitúcie,
- § medzi externým a interným prostredím sú relatívne voľnejšie hranice, napr. v prípade programov, cieľov a činností orgánov a organizácií verejnej správy je dôležitý širší podiel občanov na ovplyvňovaní ich tvorby a realizácie (voľby, referendá, verejné diskusie, a iné formy priameho a nepriameho vplyvu),
- § zdroje financovania verejných služieb a neziskových organizácií, ako aj prípadné zisky z ich podnikateľskej činnosti sú určené výhradne na zabezpečenie činnosti, pre ktorú boli založené či zriadené.

Zvláštnosti interného prostredia vyššie uvedených orgánov a organizácií vyplývajú zo špecifik ich poslania, funkcií a úloh, kde rozhodujúci význam majú:

- § zo zákonov vychádzajúce vnútorné normy a pravidlá,
- § hierarchia, viacstupňovitosť riadiacich štruktúr - s postupnou snahou o decentralizáciu,
- § prísne vymedzenie požiadaviek a predpokladov pre výkon na jednotlivých pozíciách, špecifiká v odmeňovaní a pod.,
- § problematické hodnotenie výkonu, obmedzené možnosti pre iniciatívu a tvorivosť.

Vyššie uvedené zvláštnosti platia aj pre prostredie ozbrojených zborov, bezpečnostných a záchranných služieb. Na ich externé prostredie vplývajú niektoré dôsledky globalizácie a otvorenia hraníc. V tejto súvislosti sa hovorí aj o *bezpečnostnom prostredí*. Ide o špecifické vnímanie prostredia s dôrazom na jeho spôsobilosť zaistiť bezpečnosť osôb, životného prostredia a majetku. Bezpečnostné prostredie je tiež okruhom pôsobnosti orgánov štátu a ním riadených bezpečnostných organizácií a služieb za účelom zaistenia bezpečnosti občanov, bezpečnosti zariadení a pod. Z tohto hľadiska interné prostredie je špecifické uplatňovaním prísnejších pravidiel a vnútorných noriem, podriadenie záujmov potrebe chrániť a brániť životy a bezpečnosť občanov, možnosťou použiť zbraň, prísnejšími nárokmi na osobnosť zamestnancov, na pracovné vzťahy a na vnútornú disciplínu.

3.5 Etika v manažmente

Zosúladenie cieľov a potrieb majiteľov, manažérov, zamestnancov, širšieho sociálneho prostredia, spoločnosti ako aj podmienok zachovania a rozvíjania životného prostredia kladé vysoké nároky na **etický** rozmer manažérskej činnosti, na **sociálnu a ekologickú zodpovednosť manažmentu**. V manažérskej praxi by sme našli veľa príkladov rozporov medzi záujmami podnikov a zákazníkov, medzi cieľmi dosiahnuť vysoké zisky a potrebou ochrániť obyvateľstvo pred nebezpečím. Havárie zastaraných tankerov, porušovanie bezpečnosti práce a rôzne iné príklady rizikového správania a nepripravenosti na

riešenie krízových situácií sú toho dôkazom. Aj keď najdôležitejšie potreby sú zabezpečené zákonmi krajiny, nie všade sa rovnako uplatňujú, nie všade sú tieto opatrenia dostačujúce. Súčasná manažérska teória rieši z tohto hľadiska najmä nasledujúce problémy:

- § proces tvorby etických štandardov – kto a ako ich určuje,
- § obsah a význam etického kódexu organizácie – predpoklady jeho uplatňovania v praxi,
- § ako definovať prístupy k sociálnej zodpovednosti organizácie, charakter správania (sociálna povinnosť, sociálna odozva, sociálna citlivosť),
- § ako zladať ekonomické záujmy so súčasnými prioritami v starostlivosti o životné prostredie.

Manažérska literatúra niekedy pod pojmom **manažérska etika** zamieňa pojmy, ktoré však postihujú rôzny obsah i rôznu šírku problému. Preto považujeme za možné rozlišovať

- § *podnikateľskú etiku* – ako výraz vzťahu podnikateľských zámerov a spôsobu realizovania cieľov k záujmom zákazníkov, kooperujúcich podnikov a celej spoločnosti, vrátane životného prostredia,
- § *podnikovú etiku* – ako ustálený spôsob správania sa podniku k zamestnancom a k verejnosti,
- § *etiku manažéra (manažérsku etiku v užšom zmysle)* – ako výraz myslenia a správania sa manažéra v súlade s etickými štandardami, ako výraz jeho schopnosti i odvahy zosúladiť svoje profesionálne záujmy a záujmy a ciele podniku s všeobecnými záujmami širšieho sociálneho prostredia.

V súčasnosti existujú rôzne názory na sociálnu zodpovednosť v podnikaní.

Sociálna zodpovednosť ako sociálna povinnosť je prezentovaná tými, čo tvrdia, že podnik je povinný vytvárať zisk, čím prispieva aj spoločnosti. Sociálne zodpovedné je teda každé také správanie, ktoré je v súlade s platnými zákonmi. Tento názor umožňuje zamieňať legálnosť za zodpovednosť.

Sociálna povinnosť ako sociálna odozva je vyjadrením uznania prevažujúcich sociálnych a etických noriem a ich rešpektovanie v podnikateľskej praxi. Podniky reagujú aj svojimi dobrovoľníckymi akciami na aktuálne potreby spoločnosti, a prekračujú tak niekedy aj požiadavky zákonov.

Sociálna zodpovednosť ako sociálna citlivosť vystihuje najvyšší stupeň sociálnej zodpovednosti, lebo takáto zodpovednosť znamená anticipovať budúce, najmä sociálne problémy. Príkladom sú rôzne verejnoprospešné aktivity, zamerané na budúce potreby spoločnosti.

V súčasnej praxi mnohých podnikov je často obtiažne rozlíšiť altruistický¹ zámer od premysleného marketingového ťahu alebo od predvídavej realizácie opatrení na vzniklé problémy. Známe sú mnohé výzvy výrobcov na vrátenie chybné série

¹ Altruistický = nezištný, sledujúci v prvom rade dobro pre človeka, pre ľudí. Mnohé tzv. etické opatrenia podnikov však logicky sledujú predovšetkým ekonomický cieľ, ovplyvniť zvyšovanie svojho zisku. A s tým súvisiace „etické“ správanie, tzn. kvalita produkcie, dobré meno a rôzne sociálne ciele, sú vlastne k tomu dôležitým predpokladom. To však nijako neznižuje ich úsilie o sociálne zodpovedné správanie.

výrobných, alebo ich bezplatná výmena. V organizáciách verejnej správy, vo verejných službách, v bezpečnostných a záchranných zboroch je dôraz na dodržiavanie etických noriem bezpodmienečnou podmienkou ich efektívneho fungovania ako aj pozitívneho prijatia obyvateľstvom. O vyššie uvedených problémoch podrobnejšie pojednáva predmet Etika.

Otázky a úlohy:

1. Charakterizujte základné faktory externého prostredia podniku.
2. Nájdite v slovníku význam slov charakterizujúcich súčasné vplyvy faktorov svetového (globálneho) prostredia.
3. Vymenujte a objasnite význam faktorov, ktoré tvoria vnútorné prostredie organizácie v ktorej pracujete.
4. Ako môžeme v manažmente chápať riziko? Ktoré parametre potrebujeme na určenie jeho miery?
5. Čím je charakteristické prostredie orgánov a organizácií štátnej správy (samosprávy, bezpečnostných organizácií a záchranných zborov)?
6. Aké činnosti sú (alebo mohli by byť) výrazom sociálnej zodpovednosti?

LITERATÚRA:

- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada, 1996.
- Luknič, A.: *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Míka, V. 2003. *Mikroekonómia. Vybrané prednášky z mikroekonómie a podnikovej ekonomiky*. Žilina: FŠI ŽU, Edis, 2003.
- Németh, L.: Krízové situácie ako etický problém. In: *Krízový manažment*, 2003, roč. 2., č.1, s.50.
- Papula, J.: *Minimum manažéra alebo profesia, ktorá stojí za to*. Bratislava: Elita, 1995.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint, 1999.
- Sedlák, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.
- Steinmann, H. – Löhr, A.: *Základy podnikovej etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995.