

## Zmena a človek

---

*... niektoré zrno padlo pozdĺž cesty a vtáky ho pozobali.  
Iné padlo na skalnatú pôdu, kde nemalo dosť zeme; slnko ho páliło a pretože nemalo  
koreň hlboko, uschlo.*

*Iné zrno zas padlo do trnia, trnie vzrástlo a udusilo ho, a zrno nevydalo úrodu.  
A iné zrná padli do úrodnej zeme a vzišli, rástli, dávali úrodu a prinášali úžitok  
tridsaťnásobný aj šesťdesiatnásobný aj stonásobný.*

[Marek, 4-5]

Dá sa predpokladať, že v dohľadnom čase nebudú medzi sebou súťažiť jednotlivé firmy, ale *dôjde k intenzívnej konkurencii medzi ucelenými dodávateľskými reťazcami*. Keďže sila reťazca zodpovedá sile najslabšieho článku, do reťazca sa vyberajú len najlepší partneri so schopnosťami rýchlo a efektívne obsluhovať procesy a toky materiálov, produktov, informácií a financií. Partnerská podpora a rozvíjanie spolupráce v podmienkach nového typu procesov sa opierajú o intenzívne využívanie internetu a podnikových intranetov (e-business), nie len pre bežné účely elektronického marketingu a predaja (e-commerce). Prieskumy ukazujú, že kľúčovou je kvalita služby, ktorá významne ovplyvňuje spokojnosť zákazníkov.

Dosiahnuť spokojnosť zákazníkov, značí rozvíjať princípy riadenia zákaznícky orientovanej organizácie (customer response management) s takými podnikovými procesmi, ktoré dôsledne podporujú plánovanie a koordináciu činností v dodávateľskom reťazci. Ide o implementáciu informačných systémov typu *plánovanie podnikových zdrojov* (Enterprise Resources Planning, ERP). Redukcia nákladov je hlavnou témou zdokonaľovania ako jednotlivých podnikových procesov, tak uceleného reťazca či siete. Tieto iniciatívy vedú od štíhlej výroby (lean manufacturing) k úsporným a rýchlym distribučným operáciám. Základným princípom dobrého fungovania dodávateľského reťazca je udržiavanie zásob na minimálnej úrovni.

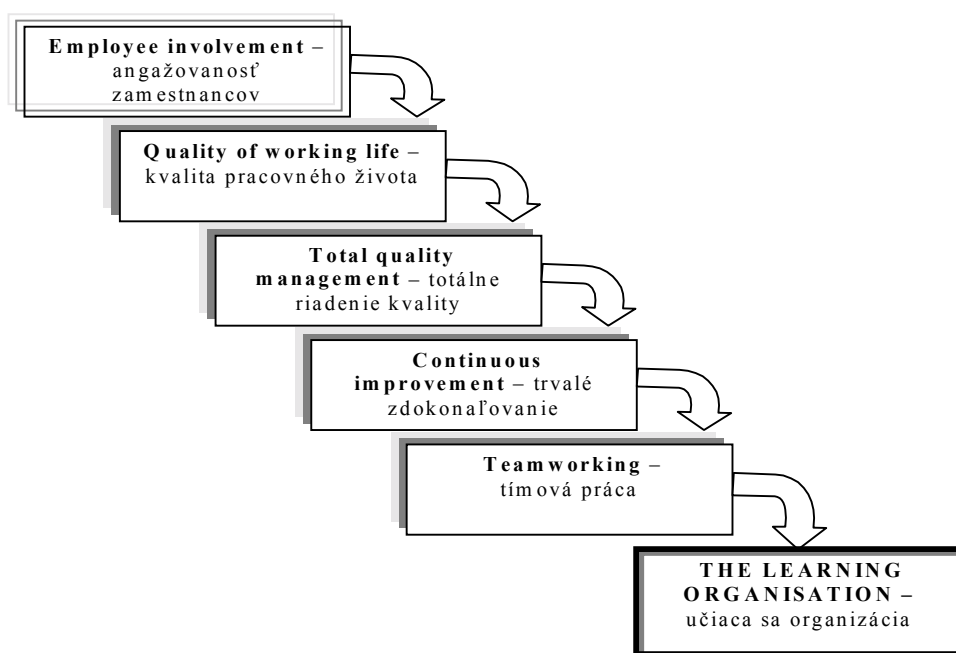
Pre každú organizáciu je najvýznamnejším atribútom **zmena**. Všeobecnými príčinami zmeny sú:

- vonkajšie zmeny* – kvalitatívne vyššie očakávania zákazníkov a nároky používaných technológií (hlavne informačných technológií),
- vnútorný kontext zmeny* – filozofia riadenia a organizačná kultúra.

Najlepšia logistická prax ukazuje nový spôsob myslenia, ktoré sa orientuje nie len na oblasti kvality a produktivity, ale rozvíja flexibilitu - hlavný motor schopností robiť niečo inak, lepšie. Nástrojom je **empowerment**, ktorý sa dá získať len učením a rozvojom. Objavil sa nový koncept - **učiaca sa organizácia** (learning organisation).

Veľa manažérov uznáva silu tímovej spolupráce a vo svojom podniku sa ju usilujú dosiahnuť. Cesta k skutočnej tímovej práci je však dlhá a často obtiažna – vid'. obr. 1. Vedie cez empowerment a učiacu sa organizácia. Obidva koncepty si zaslúžia definíciu:

- ☞ **Empowerment** je pojem charakterizujúci filozofiu, ktorá pôsobí v podniku tak, že zamestnancom sa zverujú právomoci a zodpovednosť, aby plne rozhodovali o veciach týkajúcich sa ich práce.<sup>1</sup>
- ☞ **Učiacu sa organizácia** je taký organizačný systém, ktorý nepretržite zaistuje učenie všetkých svojich členov, aby sa mohli meniť a pretvárať k lepšiemu, rozvíjať.<sup>2</sup>



Obr. 1. Empowerment a učiacu sa organizácia

Klasifikovať možno tieto príležitosti cieľavedomého, programového učenia a rozvoja:

- ☐ *systematické riešenie problémov,*
- ☐ *experimentovanie,*
- ☐ *vzdelávanie,*

<sup>1</sup> Zdroj - Gilgeous, V.: Operations and the Management of Change. London, Pitman Publishing 1997, s. 287

<sup>2</sup> Zdroj - Král, J.: Manažerské kompetence a organizační rozvoj - řízení změny. Olomouc, ČD-KMŽP 1999, s. 97 (študijné texty)

- *transfer vedomostí z vonkajšieho prostredia,*
- *minulá skúsenosť a poučenie zo zlyhania,*
- *vzájomné vzťahy medzi organizáciou, zákazníkmi a dodávateľmi,*
- *učenie jednotlivcov jeden od druhého,*
- *učenie na základe kontaktov so vzdelávacími inštitúciami, univerzitami.*

Základňou vzdelávania, učenia a rozvoja sú vzdelávacie projekty a programy. Účastníkmi by mali byť zamestnanci aj manažéri. Títo spolu s učiteľmi zo vzdelávacích inštitúcií by mali vytvárať učiace sa spoločenstvo.

Dôležité je uplatňovať nové prístupy a formy vzdelávania:

- 📖 *Celoživotné vzdelávanie* – informačné technológie poskytujú priamy a rýchly prístup k informáciám; (celoživotné vzdelávanie má úzku väzbu na využívanie internetu a médií CD-ROM, čím sa zároveň otvárajú dvere informačným technológiám – možno hovoriť o informačnej spoločnosti a webovskom životnom štýle).
- 📖 V spolupráci s vzdelávacími inštitúciami sa dajú zriaďovať *virtuálne univerzity*.
- 📖 Na báze internetu a virtuálnych učební sa môže konať *on-line vzdelávanie*, ktoré má tieto prednosti:
  - ✓ Vzdelávanie je "šité na mieru".
  - ✓ Sporí náklady na vzdelávanie.
  - ✓ Skracuje čas vzdelávania.
  - ✓ Redukuje cestovné náklady a časové straty.
  - ✓ Zaisťuje interaktívnu komunikáciu študent – učiteľ.
  - ✓ Je pružné z hľadiska rozsahu, obsahu a zmien.
  - ✓ Zvyšuje celkovú efektívnosť vzdelávania a učenia.

Originálny model troch pilierov a troch nástrojov<sup>3</sup> zdôrazňuje, aby programy vzdelávania, učenia a rozvoja boli orientované nielen na odborné vedomosti, ale rozvíjali aj komunikačné zručnosti a vplývali na motivačné aspekty účastníkov. Zaisťujú tým rozvoj organizačnej kultúry, upevňovanie cieľov, princípov a hodnôt organizácie. Model je znázornený obrázkom 2.

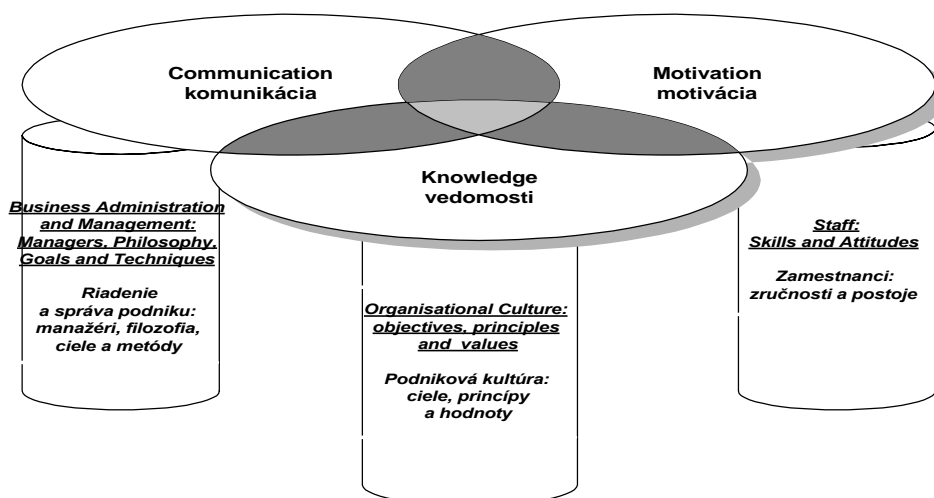
Pri navrhovaní a realizácii vzdelávacích programov si treba všímať tieto *bariéry vzdelávania, učenia a rozvoja*:

- ↪ Nevhodná organizačná štruktúra.
- ↪ Zle štruktúrované riadenie a slabý manažment.
- ↪ Nízka kvalita procesov získavania a prenosu informácií – vedomostí.
- ↪ Nedostatok schematizmu, porovnávania, experimentovania a možností zdokonaľovania priamo na pracovisku.

---

<sup>3</sup> Zdroj - Král, J.: Manažerské kompetence a organizační rozvoj - řízení změny. Olomouc, ČD-KMŽP 1999, s. 17 (študijné texty)

- ↪ Nekvalifikovaný výkon riadenia ľudských zdrojov pri získavaní a rozvoji zamestnancov.
- ↪ Neocenoovanie úsilia vynaloženého na vzdelávanie, učenie a rozvoj.



Obr. 2. "3P & 3N" kompetenčný model organizácie

Hlavnými bariérami vzdelávania, učenia a rozvoja je *nezáujem manažmentu a chýbajúca stratégia*. V poslednom prípade ide nielen o samotnú organizáciu, ale aj o zainteresovanú univerzitu alebo vzdelávaciu inštitúciu.

## Literatúra

- [1] Achieving Business Success Through Customer Relationship Management. In: [www.techguide.com](http://www.techguide.com), 2000
- [2] ANDERSON, E.J.: The Management of Manufacturing. Wokingham, Addison Wesley 1994, 402 strán
- [3] ANDERSON, J.C. – NARUS, J.A.: Business Market Management. Upper Saddle River, Prentice Hall 1999, 430 strán
- [4] ANUPINDI, R. et al.: Managing Business Process Flows. Upper Saddle River, Prentice Hall 2000, 267 strán
- [5] BAILY, P. et al.: Purchasing Principles & Management. 8<sup>th</sup> edition, London, Pittman Publishing 1998, 406 strán
- [6] BENNETT, P.D. et al.: Dictionary of Marketing Terms. 2<sup>nd</sup> ed., Lincolnwood, NTC Business Books 1995, 315 strán
- [7] BIGNELL, V. et al.: Manufacturing Systems. New York, Basil Blackwell 1985, 317 strán
- [8] Breaking Down the Barriers. In: [www.jdedwards.com](http://www.jdedwards.com), 2000
- [9] BREZÁNIOVÁ, M.: Modelling of Inventory for Quality and Effectiveness of Distribution Services. In: Zborník 10. medzinárodnej vedeckej konferencie Žilinskej univerzity, Žilina september 1998
- [10] CHASE, R.B. - AQUILANO, N.J.: Production and Operations Management. 5<sup>th</sup> ed., Homewood, IRWIN 1989
- [11] DONNELLY, J.H. - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M.: Management. Praha, Grada 1997, 821 strán
- [12] GILGEOUS, V.: Operations and Management of Change. London, Pittman Publishing 1997, 464 strán
- [13] GOLDRATT, E.M. – Cox, J.: Cíl. Praha, InterQuality 1999, 294 strán
- [14] GOLDRATT, E.M.: Kritický řetěz. Praha, InterQuality 1999, 199 strán
- [15] HALL, R.H.: Organizations. Upper Saddle River, Prentice Hall 1996, 341 strán
- [16] Handbook for Productivity Measurement and Improvement. Edited by Christopher, W.F. – Thor, C.G. Portland, Productivity Press 1993
- [17] HANKE, J.E. - REITSCH, A.G.: Business Forecasting. 6<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River, Prentice Hall 1998, 581 strán
- [18] HAYES, R.H. – PISANO, G.P. – UPTON, D.M.: Strategic Operations. New York, The Free Press 1996, 730 strán
- [19] HAYES, R.H. – WHEELWRIGHT, S.C.: Dynamická výroba. Praha, Victoria Publishing 1992, 357 strán
- [20] HODGE, B.J. – ANTHONY, W.P. – GALES, L.M.: Organization Theory. Upper Saddle River, Prentice Hall 1996, 480 strán
- [21] HORNGREEN, CH.T. – FOSTER, G. – DATAR, S.M.: Cost Accounting. 10<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, Prentice Hall 2000, 906 strán
- [22] HUNT, V.D.: Process Mapping. New York, John Wiley 1996, 273 strán
- [23] JAMES, P.: Total Quality Management. London, Prentice Hall 1996, 376 strán
- [24] JENNINGS, D. – WATTAM, S.: Decision Making. 2<sup>nd</sup> ed., London, Pittman Publishing 1998, 364 strán
- [25] JOHANSSON, H.J. et al.: Business Process Reengineering. New York, John Wiley 1993, 241 strán

- [26] JOHNSON, J.C. et al.: Contemporary Logistics. 7<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, Prentice Hall 1999, 586 strán
- [27] KARLOF, B. - OSTBLOM, S.: Benchmarking. Cichester, John Willey & Sons 1995
- [28] KRÁL, J.: The Best Logistics Practice and Its Training Implications. In: The Project of Life-Long Learning in Logistics, Leonardo da Vinci Programme. Žilina/Dublin, The Survey of the Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina and Electricity Supply Board, Dublin, January 2000, 16 strán
- [29] KRÁL, J.: Analysis of the Current Environment in Logistics Training and Education. In: The Project of Life-Long Learning in Logistics, Leonardo da Vinci Programme. Žilina/Dublin, The Survey of the Faculty of Management Science and Informatics University of Zilina and Electricity Supply Board Dublin, September 1999, 12 strán
- [30] KRÁL, J.: Quality = Productivity. The Management Paradigm. In: Zborník z medzinárodnej konferencie Súčasné trendy v manažmente, Fakulta Managementu Univerzity Komenského, Bratislava október 1998
- [31] KRÁL, J.: Total Quality Management in Logistics. In: Zborník 10. medzinárodnej vedeckej konferencie Žilinskej univerzity, Žilina september 1998
- [32] KRÁL, J.: Benchmarking - Methodology of Quality and Productivity Improvement for Logistics Operations. in: Zborník 1. medzinárodnej konferencie Logistika '98, Fakulta výrobných technológií TU Košice, Prešov, jún 1998
- [33] KRÁL, J.: TQM a nástroje zabezpečování kvality. Učebné texty pre tréningový program stredného a vrcholového manažmentu ČD-KMŽP Olomouc. Žilina/Olomouc, Fakulta riadenia a informatiky ŽU v Žiline a ČD-KMŽP Olomouc, 1998, 169 strán
- [34] KRÁL, J.: Quality Function Deployment for Customer Satisfaction in Managing Logistics. in: Zborník 1. medzinárodnej konferencie Logistika '98, Fakulta výrobných technológií TU Košice, Prešov, jún 1998
- [35] KRÁL, J.: Quality Function Deployment - Methodology for Determining the Needs of the Customer. in: Zborník II. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou Multidimenzionálne aspekty kvality, Univerzita M.Bela, B.Bystrica, apríl 1998
- [36] KRÁL, J.: TQM in Elektro-Max, s.r.o. Case Study. In: The project of the ISO Standards in Slovak University Education, PHARE programme. Košice, EU Bratislava 1996, 7 strán
- [37] KRÁL, J.: Slovak Labour Market. Case Study. In: The project of the ISO Standards in Slovak University Education, PHARE programme. Košice, EU Bratislava 1996, 12 strán
- [38] KRÁL, J.: Manažerské kompetence a organizační rozvoj - řízení změny. In: Učebné texty pre tréningový program stredného a vyššieho manažmentu, projekt Human Resource Development programu PHARE. Žilina/Bratislava, Fakulta riadenia a informatiky VŠDS Žilina a Human Resource Fund SR Bratislava 1996, 54 strán
- [39] KRÁL, J.: Vedoucí a organizační chování. Učebné texty pre tréningový program stredného a vrcholového manažmentu ČD-KMŽP Olomouc. Žilina/Olomouc, Fakulta riadenia a informatiky VŠDS v Žiline a ČD-KMŽP Olomouc, 1996, 131 strán
- [40] KRÁL, J.: Computer-based Manufacturing Information Systems for CIM. In Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Computer science. TÚ Ostrava, september 1995
- [41] KRÁL, J.: Information Systems in Enterprise Accounting and Finance: Computer-based Transaction Processing. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Computer Science. Ostrava, TÚ Ostrava, september 1995
- [42] KRÁL, J.: Operations Management - Philosophy, Principles and Structure of the Subject. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Současnost managementu v ČR a uplatnení zahraničních poznatků v řízení. TÚ Ostrava, september 1995

- [43] KRÁL, J.: Management Education in the University of Transport and Communications. In: The 1995 Faculty Development Workshop, Jagellonian University Krakow. July 1995, 8 strán
- [44] KRÁL, J. et al.: Miraculum - Forecasting and Same Policy Analysis. Case Study. In: The 1995 Faculty Development Workshop, Jagellonian University Krakow, July 1995, 11 strán
- [45] KRÁL, J. - NOGLÝ, L.: Quality Management in the Railway Traffic. In Zborník Medzinárodnej vedeckej konferencie VŠDS v Žiline. Žilina, jún 1995
- [46] KRÁL, J. - NOGLÝ, L.: Systém zabezpečování jakosti v opravárenství u Německých drah. In: ŽELSEM'94, Zborník prác Sjf VŠDS v Žiline, Žilina 1994
- [47] KRÁL, J.: Pružné výrobné systémy - klasifikácia. In: Zborník prednášok 9. medzinárodnej vedeckej konferencie VŠDS Žilina, Žilina 1993, s. 119-124
- [48] KRÁL, J.: Nástroj riadenia podniku - Kanban alebo MRP II. In: Zborník prednášok 9. medzinárodnej vedeckej konferencie VŠDS Žilina, Žilina 1993, s. 3-10
- [49] KOTLER, P. et al.: Principles of Marketing. 2<sup>nd</sup> European ed., London, Prentice Hall 1999, 1031 strán
- [50] LEENDERS, M.R. et al.: Purchasing and Materials Management. 10<sup>th</sup> ed., Homewood, IRWIN 1989, 672 strán
- [51] LYSONS, K.: Purchasing. 4<sup>th</sup> ed., London, Pitman Publishing 1996, 433 strán
- [52] Marketing in The New Internet Economy. In: www.kpmg.com, 2000
- [53] MALINDŽÁK, D.: Production Logistics I. Košice, Štroffek Publishing, 1998, 169 strán
- [54] MIČIETA, B. – KRÁL, J.: Plánovanie a riadenie výroby. Žilina, EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity 1998, 210 strán
- [55] MINTZBERG, H. – QUINN, J.B. – GHOSHAL, S.: The Strategy Process. Upper Saddle River, Prentice Hall 1999, 1036 strán
- [56] OAKLAND, J.S.: Total Quality Management. Oxford,
- [57] O'CONNOR, J. - MCDERMOTT, I.: The Art of Systems Thinking. San Francisco, Thornsons 1997, 265 strán
- [58] PORTER, M.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing 1994, 403 strán
- [59] PORTER, M.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing 1994, 626 strán
- [60] RUSSEL, R. S. – TAYLOR, B. W.: Operations Management. 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, Prentice Hall 2000, 868 strán
- [61] SIMONS, R.: Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Upper Saddle River, Prentice Hall 2000, 780 strán
- [62] SCHEIN, E.H.: Organizational Psychology. Upper Saddle River, Prentice Hall 1994, 274 strán
- [63] SCHONBERGER, R.J.: Japanese Manufacturing Techniques. New York, The Free Press 1982, 260 strán
- [64] The Logistics Handbook. Edited by J.F. Robeson – W.C. Capacino, New York, The Free Press 1994, 954 strán
- [65] The Pocket Encyclopedia of Business & Management. Edited by M. Warner, London, Thomson Business Press 1997, 291 strán
- [66] Ten Key-Questions on the Infromation Society. In. www.europa.eu, 1998
- [67] The Distribution Management Handbook. Edited by Tompkins, J.A. – Hamerlink, D. New York, McGraw-Hill 1994
- [68] TOMEK, G. – TOMEK, J.: Nákupní marketing. Praha, Grada 1996, 173 strán
- [69] UNČOVSKÝ, L.: Stochastické modely operačnej analýzy. Bratislava/Praha, ALFA/SNTL 1980, 415 strán

- [70] VOLLMANN, T.E. et al.: Manufacturing Planning and Control Systems. Homewood, IRWIN 1988, 901 strán
- [71] WONNACOT, T.H. – WONNACOT, R.J.: Statistika pro obchod a hospodářství. Praha, Victoria Publishing 1992, 882 strán
- [72] ZIMMERMANN, J.: Customer Relationship Management. In: [www.techguide.com](http://www.techguide.com), 2000