

1 PODNIK A PODNIKOVÝ MANAŽMENT

1.1 Úvod do podnikateľskej činnosti

Podnikanie je jednou z najstarších ľudských činností v procese spoločenskej delby práce. Je hnacím motorom spoločenskej výroby a vyspelej ekonomiky každej krajiny. Preto sa podnikateľská činnosť stala neodmysliteľnou súčasťou každého hospodárskeho subjektu v trhovej ekonomike.

Podnikanie

Podnikanie ako cieľavedomá ľudská činnosť je funkciou výrobnou-organizačných jednotiek a foriem hospodárskej činnosti, ktoré produkujú užitočné hodnoty pre potreby trhu a pre vlastnú potrebu. Jeho rozsah, efektívnosť a ekonomický výsledok určujú činitele vonkajšieho a vnútorného prostredia.

Podnikateľskú činnosť hospodárskych subjektov ovplyvňujú predovšetkým vecné, finančné a ľudské zdroje. Dokumentuje to celý rad predstihových, ale aj ekonomicky zaostávajúcich podnikov, ktorých rozdielna vybavenosť hmotnými a finančnými prostriedkami a rozdielna kvalifikačná úroveň zamestnancov podmienila ekonomickú diferenciaciu týchto subjektov.

Popri uvedených výrobných činiteľoch je podnikanie hospodárskych subjektov ovplyvňované organizačno-právnymi predpismi, normatívnou základňou a ekonomickými nástrojmi manažmentu. V neposlednom rade je to podnikateľská aktivita a jej výsledky určované manažérskymi metódami a technikami vedenia ľudí, kreatívnym, intuitívnym a kvalitatívnym manažmentom.

Podnikateľský subjekt

Nositelmi podnikateľskej činnosti sú podnikateľské alebo hospodárske subjekty, ktoré vstúpili do podnikateľského priestoru v minulosti alebo ktoré sa usilujú vstúpiť na budúce trhy. Ich úspešnosť je determinovaná objektívnymi a subjektívnymi činiteľmi. **Určujúcimi činiteľmi ekonomického typu a postavenia podnikateľského subjektu v trhovom prostredí sú vlastnícke vzťahy, organizačno-právna forma podnikania, zdroje a podnikateľská schopnosť.** Na základe uvedeného je podnikateľským subjektom nielen podnik či jeho organizačná zložka, ale aj každý jeho zamestnanec bez ohľadu na pracovné zaradenie a funkčné postavenie v podnikovej organizácii. Rozsah podnikateľskej činnosti zamestnanca ohraničuje príslušný vedúci zamestnanec a jeho úlohou je dosiahnuť stanovený individuálny cieľ prostredníctvom tvorivých nápadov, efektívneho rozhodovania a rýchleho osvojenia si účinných foriem a metód práce.

Skúsenosti z prosperujúcich podnikov naznačujú, že úspešnými podnikateľmi môžu byť celé pracovné skupiny. Ich podnikateľská aktivita je založená na zmluvnom plnení úloh, ktoré skupine stanovilo vedenie podniku, alebo na zmluvnom nájme hmotného majetku, či na relatívnom osamostatnení organizačnej zložky podniku (divízie, odštepného závodu a pod.). Na tento účel pracovné skupiny využívajú tvorivé nápady, pripomienky a podnikové zdroje na vnútropodnikovú podnikateľskú činnosť.

Podnikateľské riadenie

Prosperita podnikovo-hospodárskej základne je podľa Sedláka (1993), Bezáka – Gozoru (1991) a Jassingera (1991) determinovaná nositeľmi podnikateľského riadenia. Podnikateľským riadením autori rozumejú procesnú činnosť založenú na kreatívnych, inovačných a systémových prístupoch manažérov v riadení podnikateľských subjektov. Od profesijnej úrovne manažérov závisí ekonomická efektívnosť vstupov vo výrobnom procese, úspešnosť predaja výrobkov a ekonomická úroveň podniku. Preto je subjektívny výber zamestnancov a nedostatočné posúdenie podnikateľských schopností častou príčinou ekonomickej stagnácie podnikov. To isté však možno povedať o kolektívnom výbere vedúcich zamestnancov či manažérov bez predchádzajúceho odborného posúdenia organizačných, riadiacich a podnikateľských schopností, manažérskych alebo komunikačných zručností. Kvalifikačná úroveň musí byť doplňujúcou podmienkou kvalifikovaného výberu manažérov. Príkladom sú majitelia rodinných podnikov v Nemecku a vo Švajčiarsku, ktorí popri vlastníctve majetkov a podnikateľských schopnostiach musia mať aj požadovanú kvalifikáciu.

1.2 Charakteristika, znaky a funkcie podniku

Nositelom podnikateľských cieľov a funkcií je podnik alebo firma. Pôvodná definícia podniku pochádza z roku 1942 od Priebeho (1942), ktorý ju na príklade rodinného podniku definoval takto: ***rodinný podnik dokáže zjednotiť všetky pracovné sily k jednotnému stavu, takže nemusí vytvárať ďalšiu domácnosť.*** Inými slovami povedané, rodinný podnik je základnou produkčnou organizačnou jednotkou, ktorá produkuje výrobky prostredníctvom rodinných príslušníkov. Ďalšia definícia z konca päťdesiatych rokov 20. storočia charakterizuje rodinný podnik ***ako schopnosť plne zamestnať rodinu a všetkým jej príslušníkom poskytnúť primerané príjmy.***

V novodobých podmienkach Ruintenberg (1996) definuje farmu (podnik) ***ako výrobnou-organizačnú jednotku, prostredníctvom ktorej farmár uspokojuje požiadavky trhu a svoje vlastné potreby.***

Rešpektujúc viacerých autorov, ktorí definovali podnik v direktívne riadenom či trhovo-orientovanom hospodárstve, odporúčame túto definíciu podniku:

Podnik je forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej nastáva cielavedomé spájanie hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej výrobo-organizačnej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty a cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby trhu a na uspokojenie vlastných potrieb.

Na základe uvedenej definície podnikom môže byť len výrobo-organizačná jednotka, ktorá spĺňa charakteristické znaky a funkcie podniku.

1.2.1 Znaky a funkcie podniku

Výrobo-organizačná jednotka, ktorá navonok vystupuje ako podnik, má charakteristické znaky, ktorými sa odlišuje od ostatných organizačných systémov. Sú to tieto znaky:

- **Právna subjektivita** vymedzuje právomoci podnikateľským subjektom v právnych vzťahoch. Jej nositeľom sú fyzické a právnické osoby. Podnik vystupuje v právnych vzťahoch vo svojom mene a nesie zodpovednosť vyplývajúcu z týchto vzťahov. V zložitých podnikateľských štruktúrach sú nositeľmi právnej subjektivity aj organizačné zložky podniku.
- **Majetková samostatnosť** vyjadruje vlastnícky vzťah subjektu k majetku firmy alebo k potrebným zdrojom na podnikanie.
- **Majetková zodpovednosť** determinuje právnu zodpovednosť za hospodárenie vlastného alebo cudzieho majetku. Tento znak vymedzuje nositeľa zodpovednosti za hospodárenie s majetkom organizácie alebo fyzickej osoby.
- **Ekonomická samostatnosť** je efektívne zhodnocovanie zdrojov na dosiahnutie požadovaného objemu zisku a možnosti samofinancovania organizačno-technického, personálneho a sociálneho rozvoja organizácie. Ekonomická samostatnosť vyžaduje uzatvorený obrat hodnoty podniku alebo jeho organizačných zložiek.
- **Zápis do registra** – výrobo-organizačná jednotka musí byť zaregistrovaná v obchodnom registri alebo inom zo zákona vyplývajúcom registračnom mieste. Príkladom takéhoto registračného miesta je okresný úrad, príslušné ministerstvo alebo orgán miestnej samosprávy.
- **Organizačná celistvosť a jednotne vedená účtovná evidencia** vyjadruje požiadavku na organizačnú a ekonomickú celistvosť organizácie, na jednotne vedenú účtovnú evidenciu podnikateľského subjektu a jeho organizačných zložiek.
- **Iné znaky** dotvárajú celkový obraz o podnikovej organizácii. Sú súčasťou podnikovej dokumentácie.

Absencia alebo nedostatočné napĺňanie uvedených znakov môže eliminovať podnikateľskú činnosť a negatívne ovplyvňovať ekonomickú výkonnosť podnikateľských subjektov.

Popri uvedených znakoch fungujúci podnik plní počas svojej existencie niekoľko funkcií:

2 VONKAJŠIE A VNÚTORNÉ PROSTREDIE PODNIKU A VZNIK PODNIKOVÝCH KRÍZ

2.1 Vonkajšie prostredie podniku

Podnik či podnikateľský subjekt je relatívne izolovaný systém. So svojim okolím je spojený hmotno-energetickými, ekonomickými a informačnými väzbami, ktorých tesnosť je determinovaná vlastníckymi vzťahmi, kapitálovou účasťou a zmluvnými vzťahmi so subjektmi v okolí. Podnik je navyše dynamickým systémom, ktorého vnútorná štruktúra a procesné činnosti sa menia v čase, priestore i kapacite. Preto vo vzťahu k technickým systémom vystupuje ako stochastický systém, ktorého výsledné správanie nie je možné jednoznačne určiť (obr. 2.1).



Obrázok 2.1 Prvky vonkajšieho prostredia podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Správanie podnikateľských subjektov je determinované vonkajším prostredím. Determinanty tohto prostredia viac či menej ovplyvňujú činnosť podniku v pozitívnom či negatívnom zmysle slova.

2.1.1 Štruktúra vonkajšieho prostredia

Prostredie, v ktorom je podnik umiestnený, je vnútorne členené na niekoľko oblastí alebo sfér vplyvu na podnikateľské subjekty. Väčšina autorov diferencuje vonkajšie prostredie na tieto sféry, prípadne čiastkové prostredia:

- politické prostredie,
 - ekonomické prostredie,
 - právne prostredie,
 - etické prostredie,
 - technologické prostredie,
 - sociálne prostredie.
1. **Politické prostredie** zahŕňa komplex politických postojov, názorov a koncepcií na určovanie strategických cieľov vo výrobe úžitkových predmetov a vo výžive obyvateľstva. Determinantmi politického prostredia sú dlhodobé programy a stratégie rozvoja národného hospodárstva, plnenie medzivládnych dohôd, stabilita vlády, verejný poriadok, podpora zahraničnému kapitálu a podpora malého a stredného podnikania. V regionálnych a miestnych podmienkach sa vplyv politického prostredia prejavuje aj prostredníctvom vplyvu politických a mocenských štruktúr.
 2. **Ekonomické prostredie** je založené na uplatňovaní trhovo-cielených princípov, na daňovej, úverovej a cenovej politike, na fungovaní podporného systému malého a stredného podnikania, agropotravinárskej výroby, tvorby a ochrany životného prostredia, na regulácii a ochrane domáceho trhu. Determinantmi ekonomického prostredia sú regionálne zdroje, daňové odvody a úľavy, úvery, pôžičky a peňažné toky, dovozné a vývozné licencie, dovozné prirážky, subvencie a dotácie, garantované ceny a trhové poriadky, komoditné režimy, dovozné a vývozné kvóty, technicko-hospodárske, kvalitatívne a hygienické normy.
 3. **Právne prostredie** je determinované súborom právnych predpisov a vykonávacích predpisov. Determinantmi právneho prostredia sú platné právne predpisy a normy, súdne rozhodnutia a dodržiavanie zákonnosti, ako aj právne vedomie obyvateľstva.
 4. **Etické prostredie** je tvorené podnikateľskou etikou, etickým vedomím a dodržiavaním etických princípov v medziosobnostnej komunikácii obyvateľstva. Determinantmi etického prostredia sú etické štandardy a obchodná etika.
 5. **Technologické prostredie** je založené na technicko-technologickej vybavenosti podnikateľských subjektov, na type a výkonnosti strojno-technologických liniek, na celkovej technickej úrovni produkčných systémov. Determinantmi technologického prostredia sú technicko-technologické systémy, ich výkonnosť a kvalitatívne parametre výroby, stupeň amortizácie, modernizácie a inovácie materiálno-technickej základne. Technologické prostredie je viacerými autormi vzhľadom na hodnotovú stránku chápané ako súčasť ekonomického prostredia.
 6. **Sociálne prostredie** je založené na sociálnych postojoch, túžbach a očakávaniach, na inteligencii a rozdelení miestneho obyvateľstva. Determinantmi sociálneho prostredia je zamestnanosť či nezamestnanosť obyvateľov, sociálno-demografická štruktúra a kúpyschopnosť obyvateľstva, kultúrnosť prostredia, ekologické opatrenia a úroveň spoločenského vedomia. Sociálne prostredie je nerozlučne spojené s ekonomickým a technologickým prostredím.

2.1.2 Vplyv vonkajšieho prostredia na správanie podniku

Vonkajšie prostredie podniku je veľmi turbulentné a diferencované. Vyplýva to z dynamiky štruktúrnych a procesných zmien v podnikateľskej štruktúre národného hospodárstva. Preto je aj vplyv jednotlivých sfér vonkajšieho prostredia odlišný a v synergickom účinku tiež diferencovaný.

Vplyv vonkajšieho prostredia na správanie agropodnikateľských subjektov Tabuľka 2.1

Prostredie	Charakteristika	Koefficient účinnosti		Poradie vplyvu
		1998	2014	
Politické prostredie	relatívne stabilné	0,4	0,5	2
Ekonomické prostredie	veľmi premenlivé, turbulentné	0,8	0,8	1
Eticko-právne prostredie	relatívne vhodné	0,3	0,4	3
Sociálne prostredie	veľmi diferencované podľa regiónov, krajov a okresov	0,5	0,3	4

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Výsledky prieskumov naznačujú relatívne stálu úroveň politického, právneho a etického prostredia. Veľmi dynamické a účinné je ekonomické, technologické a sociálne prostredie. Vplyv nestáleho a diferencovaného vonkajšieho prostredia sa prejavuje plošným uprednostňovaním výrobnéj a sociálnej funkcie podnikateľských subjektov. Uvedený jav badať najmä v regiónoch a subregiónoch s absenciou priemyselnej výroby a vysokou nezamestnanosťou vidieckeho obyvateľstva.

2.2 Vnútorne prostredie podniku

Pri skúmaní podnikateľskej úspešnosti v porovnateľných podmienkach badať, že podnikateľské subjekty sa medzi sebou odlišujú. Diferencujú sa medzi sebou výkonnosťou, hospodárskymi výsledkami a úrovňou hospodárenia. Príčinou uvedenej diferenciácie nie sú činitele vonkajšieho prostredia, ale vnútorné determinanty prevádzkovej klímy podnikateľských subjektov. Ich zásluhou podniky menia svoje správanie, rozširujú či obmedzujú výrobu, lepšie alebo horšie zhodnocujú výrobné činitele v transformačnom procese.

3 PREDMET A FUNKCIE KRÍZOVÉHO MANAŽMENTU

3.1 Predmet krízového manažmentu

Podnikové manažmenty už v dávnej minulosti vykonávali preventívne opatrenia na predchádzanie vzniku prírodných katastrof, prijímali rozhodnutia na zmiernenie dôsledkov hospodárskych kríz na ekonomiku podnikateľských subjektov a uskutočňovali preventívne opatrenia na zabránenie vzniku krízových javov. Ani porovnanie zdrojov a zákonitosti kríz však nezabránilo ich vzniku a následným ekonomickým škodám či stratám na životoch. Tak sa postupne množili názory, že treba vytvoriť účinný mechanizmus, ktorý by minimalizoval ľudské a ekonomické straty. Nositeľom tohto mechanizmu sa stal už v šesťdesiatych rokoch 20. storočia *krízový manažment*.

3.1.1 Definícia krízového manažmentu

Pojem krízový manažment vznikol pred niekoľkými desaťročiami a v hospodárskej praxi mal viacero významov.

1. ***Krízový manažment ako teoretický problém alebo vedná disciplína*** – podstatou tohto prístupu je teoreticky prepracovaná disciplína, ktorá má svoj predmet a metódy skúmania. Poskytuje návod ako zisťovať, eliminovať a predchádzať krízovým situáciám vo verejnej správe a hospodárskej činnosti.
2. ***Krízový manažment ako praktická činnosť*** – obsahom tohto prístupu je konkrétna manažérska činnosť, založená na získaných poznatkoch a praktických skúsenostiach z riešenia krízových situácií, komunikačných, organizačných a riadiacich zručnostiach podnikových manažérov pri dosahovaní strategických cieľov podniku.
3. ***Krízový manažment ako osobitná skupina manažérov alebo podnikových funkčných miest*** – sú nositeľmi úloh zameraných na manažérsku činnosť v špecifickom prostredí.
4. ***Krízový manažment ako systém*** – jeho prvkami sú vonkajšie a vnútorné prostredie, podnikateľské aktivity a ich riziká, procesné činnosti na eliminovanie krízových javov organizácií a samotný podnikový manažment.

Iní autori vnímajú krízový manažment ako špecifickú činnosť, ako tím ľudí alebo predmet skúmania (Mikolaj a kol., 2000).

Krízový manažment

Krízový manažment podľa viacerých autorov predstavuje logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch, ale aj o princípoch, me-

tódach a postupoch ich riešenia. Je to teda interdisciplinárna vedná disciplína, ktorá sa zaoberá riadením ľudí v špecifických podmienkach vytvorených krízou. Jej poslaním je vytvoriť metodológiu na dosiahnutie účinnosti manažérskej práce vo vzťahu k ochrane ľudského spoločenstva a materiálových hodnôt pred účinkami kríz a mimoriadnych udalostí. Zároveň je to druh činnosti alebo skupina aktivít, ktorými podnikoví manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje činnosť podnikových funkčných miest a profesií. V neposlednom rade je krízový manažment riadiacou činnosťou ľudí, ktorí plnia manažérske funkcie v špecifickom – krízovom prostredí, odlišujúcom sa od efektívnej prevádzkovej klímy podniku.

Šimák (Mika, Hudáková a Šimák, 2016) pojmom krízový manažment chápe cieľavedomý koordinovaný proces, zameraný na prevenciu eliminácie priebehu a odstraňovanie javov ohrozujúcich alebo schopných významným spôsobom ohroziť bezpečnosť spoločnosti, životy a zdravie ľudí, ich majetok, ako aj životné prostredie.

Rešpektujúc uvedené charakteristiky, definície podnikového manažmentu, ako aj skúsenosti podnikovo-hospodárskej praxe, krízový manažment možno v podnikateľských subjektoch definovať takto:

Krízový manažment je *proces sústavného a cieľavedomého usmerňovania výrobných, servisných a podnikateľských činností prostredníctvom podnikových zdrojov zameraných na ochranu ľudských a ekonomických hodnôt, na bezpečnú prevádzku a udržanie rovnovážneho stavu podniku vo všetkých oblastiach jeho činnosti.*

Uvedená definícia je veľmi všeobecná, preto považujeme za potrebné odôvodniť tieto charakteristiky krízového manažmentu:

1. Je to proces súvislých a opakovaných činností na cieľavedomé usmerňovanie bezporuchovej prevádzky podnikov.
2. Je to proces, ktorý sa zameriava na ochranu ľudských životov a ekonomických hodnôt, na bezpečnú prevádzku a udržanie rovnovážneho stavu podniku.
3. Je to proces, v rámci ktorého sa uvedené podnikové ciele dosahujú prostredníctvom dodatočných podnikových zdrojov (vecných, finančných, ľudských).
4. Je to proces, ktorý využíva špecifické a mimoriadne postupy v riadení krízových procesov s cieľom návratu podnikových výrobkov naspäť na pôvodné trhy.

Úlohou vrcholového manažmentu je využiť čo najefektívnejšie dostupné vecné, finančné a ľudské zdroje na dosiahnutie podnikových cieľov v bezpečnom a ekonomicky stabilnom prostredí.

3.1.2 Predmet a metódy štúdia krízového manažmentu

Krízový manažment je špecifickou súčasťou podnikového manažmentu, ktorý cieľavedome ovplyvňuje vnútornú štruktúru a procesné činnosti v podniku. Preto sa špecifickým stáva aj predmet štúdia krízového manažmentu.

4 PORUCHY PODNIKOVEJ ROVNOVÁHY A ICH RIEŠENIE

4.1 Analýza porúch podnikovej rovnováhy

Narušenie rovnovážneho stavu podniku je záťažou podnikového manažmentu a podnikateľských subjektov ako celku. Vyplýva z toho, že podnik musí nielen zabezpečiť nepretržité plnenie podnikových úloh, ale súčasne odstrániť dôsledky podnikových kríz, zabezpečiť ekonomickú stabilitu a dosiahnuť obnoviteľnosť zdrojov, lepšiu ochranu majetku a dosiahnuť vyšší stupeň plnenia úloh hospodárskej mobilizácie.

Zmena organizácie

Zmena organizácie je systémovo cielený a systematický proces prispôsobovania sa existujúcej podnikovej organizácie. Preto poslaním organizačných zmien je zvýšiť organizačnú účinnosť pri dosahovaní podnikových cieľov. Popri systémovo cielených zmenách však treba v podniku uskutočniť zmeny, ktoré vyvolali determinanty podnikovej nerovnováhy.

Práve krízová situácia či narušené podnikateľské prostredie je determinantom, ktorý si vynucuje uskutočniť zmeny v podniku.

Predmetom organizačných zmien sú spravidla tie zložky podnikového manažmentu alebo procesné činnosti, ktoré nepriaznivo ovplyvnila vzniknutá krízová situácia. Najčastejšími zmenami prechádzajú podnikové stratégie a taktiky, výrobné programy a organizačné prvky, jednotlivé formy podnikovej autority, úroveň zodpovednosti rôznych skupín zamestnancov a uplatňovaných foriem podnikovej komunikácie.

Štúdium organizačných zmien je veľmi dôležité, pretože manažéri na všetkých stupňoch chcúzosúladiť ich manažérsku kariéru s úlohami podniku. O to náročnejšia je činnosť krízových manažérov, ktorí navrhujú rozsah zmien, ich naturálno-vecné, personálne a finančné zabezpečenie. Je to preto, že len progresívne organizačné zmeny môžu podnik aktivizovať, zabezpečiť jeho dlhodobú rovnováhu a vytvoriť podmienky ekonomického rastu.

Organizačné zmeny sa veľmi často hodnotia z pohľadu prispôsobovania stability a podnikovej prosperity. Viacerí autori spájajú adaptáciu podniku s dostatočným množstvom zmien a stabilitu podniku považujú za sústavne uplatňované zmeny, ktoré umožňujú dosiahnuť priaznivé podnikové výsledky. Z uvedeného vyplýva, že každé narušenie rovnovážneho stavu podniku či krízová situácia už vyžaduje uskutočniť zmenu ako súčasť systémovo cielených zmien podniku. Inými slovami, všetky navrhované a uskutočňované zmeny musia byť súčasťou organizačných zmien a činností krízového manažmentu. Musí to byť krízový manažment, ktorý bude iniciovať

štruktúrne a procesné zmeny ako nevyhnutný predpoklad udržateľného rozvoja podniku a plnenia mobilizačných úloh.

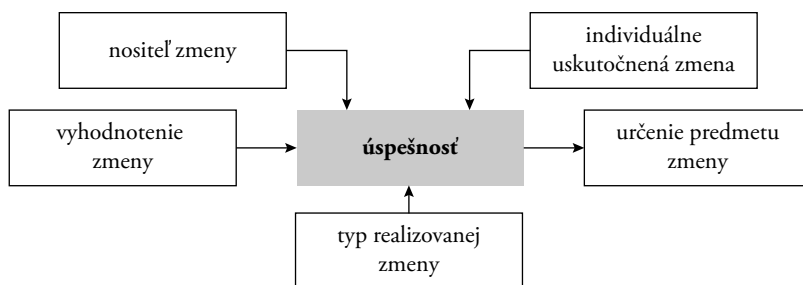
4.1.1 Činitele organizačných zmien

Každá organizačná zmena je vyvolaná činiteľmi, ktoré určujú jej rozsah a účinnosť. Sú to:

1. nositeľ zmeny – fyzická osoba alebo podnik, ktorá sa pokúša uskutočniť efektívnu zmenu. Nositeľ zmeny je skúsený manažér, ktorý sa snaží prispôbiť existujúcu podnikovú situáciu podnikovým cieľom a úlohám hospodárskej mobilizácie. Nositeľ zmeny využíva pri organizačných zmenách rôzne druhy analýz, expertíz a rozvojových projektov na uskutočnenie podnikových zmien;
2. určenie predmetu zmeny – v rámci tohto kroku musia nositelia zmien uskutočniť také zmeny, ktoré zvýšia podnikovú výkonnosť a zabezpečia plnenie úloh hospodárskej mobilizácie podniku. Pri určovaní predmetu organizačnej zmeny vystupujú tri hlavné skupiny činiteľov, ktorými sú: ľudia, štruktúra a technológia.

Zmeny v ľudských činiteľoch umožňujú využitie zručností vo vedení ľudí, v komunikácii a všetkých ostatných charakteristikách ľudských zdrojov podniku. Podnikové kontroly, politika a postupy sú formulované ako **štruktúrne činitele**.

Všetky typy prostriedkov alebo procesov, ktoré umožňujú zamestnancom podniku splniť ich úlohy, sa všeobecne nazývajú technologické činitele. Pre podnik je najefektívnejšie získať vhodných ľudí, ktorí budú pracovať s vhodnou technológiou a vo vhodnej podnikovej štruktúre. Ľudské, technické a štruktúrne činitele sú nezávislé determinanty organizačnej efektívnosti a podnikovej výkonnosti. Obrázok 4.1 naznačuje päť hlavných činiteľov úspešnosti podnikových zmien.



Obrázok 4.1 Spoločné ovplyvňovanie piatich hlavných činiteľov úspešnosti podnikových zmien

Zdroj: Vlastné spracovanie.

3. Druh uskutočnenej zmeny závisí od manažérov, ktorí uskutočňujú zmeny v podniku. Vo všeobecnosti môžu zmeny uskutočniť v troch oblastiach, ktoré