

Ako spraviť víziu Slovenska úspešnou.

Každý národ si zaslúži svetlo nádeje, za ktorým môže ísť.

Svetlo nádeje je prepojené predovšetkým s víziou na lepší život. Prezentovali sme ju už rôznymi spôsobmi v predchádzajúcich stretnutiach pod témou: Akú chceme mať našu krajinu. Pripomeňme si ešte, že vízia má tri komponenty:

Opis cieľa, emocionálnu časť a jej zmysel.

Dnes sa sústreďíme na rámcové podmienky, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu cieľa – vízie.

Najprv je dôležité uvedomiť si, že k dosiahnutiu akéhokoľvek úspechu je potrebný druhý krok v systéme úspechu (pozri obrázok). Je potrebné mať pevnú vôľu a rozhodnosť v konaní. V našom prípade sa to týka vízie Slovenska. Nestačí len chcieť! Dôležité je uvedomiť si, že mať schopnosti k úspechu nevedie, pokiaľ neurobíme nijaké rozhodnutie.

Predstavme si, že prvý a druhý krok v systéme úspechu sú splnené. Treba sa teda sústrediť na tretí a vytvoriť si optimálne rámcové podmienky pre daný proces. Tie sú veľmi dôležité, lebo ovplyvňujú nás a prostredie, v ktorom sa nachádzame. Delia sa na:

- ľudský potenciál
- pramene energie
- nástroje – inštrumenty

Začnime **rámcovými podmienkami III** – nástrojmi a inštrumentmi. Delíme ich na dve hlavné skupiny:

- materiálne
- nemateriálne

Materiálne zahŕňajú pracovné prostredie a materiálne vybavenie personálu. najmä kancelárie musia splňať také podmienky, aby bolo možné podávať optimálny výkon. Požadujeme ho predsa od úradníkov až po sudcov.

Nemateriálne zahŕňajú rôzne metódy, koncepty, štruktúry, systémy, zákony, schopnosti atď. Rozhodujú o priebehu procesných aktivít. Sú to napríklad: systémové myslenie, mentálne modely, systém úspechu, ktorý tu je znázornený, Harvardský koncept, Zeiss-Gordonova metóda synergie, podniková kultúra, zákony občan vs. štát, občan vs. občan, demokracia.

Skúsme niektorým rámcovým podmienkam dať substanciu. Vieme, že niektoré nástroje sú brzdou pozitívneho a eficientného vývoja našej spoločnosti a aj to, že potrebujeme nové impulzy pre procesy úspechu. Chorobami demokracie sa dnes nebudem hlbšie zaoberať. Na to by bolo potrebné minimálne celodenné fórum. Napriek tomu sa ich okrajovo dotknem.

Pozrime sa najprv na verejné obstarávania. Pravidlá, ktoré sú dnes nastavené, sú viac ako nedostačujúce. Tendra sa môže zúčastniť hocikto a čo je horšie, pri výberovom

konaní sa pozerá len na cenu. Tento aspekt je neprofesionálny. Vieme, že tieto ceny sa často ku koncu znásobujú. Tu je potrebné bezpodmienečne zmeniť zmýšľanie.

Ohodnotenie súťažiacich sa musí konať na základe ceny, garancie kvality a časovom horizonte. Treba si uvedomiť, že toto sú priamo ovplyvňujúce faktory ekonomiky a zaťaženia verejného rozpočtu.

Zároveň je treba stanoviť pravidlá pre uchádzačov tendrov. Prihlásiť sa na ne môže len priamy konateľ pre danú zákazku a nie nejaký sprostredkovateľ(-ia). Napríklad: renomované stavebné firmy alebo pracovné združenia, ktoré majú dostatočnú vlastnú odbornú kapacitu ľudských zdrojov, dostatočný strojný park a dôkaz o zabezpečení financovania. Ich referencie musia hovoriť o profesionalite a to nielen písomným prehlásením, ale konkrétnymi stavbami. Zákonná dosiahnuteľnosť je samozrejmosťou. Nesmie byť v záujme štátu a mestských zastupiteľstiev fakt, aby vyhrávali firmy dokonca osoby, ktoré si zoberú zo zákazky nejaký ten milión a vykonanie prác posunú ostatným uchádzačom tendra, alebo iným firmám. Podobne sa musí pristupovať aj k PPP projektom.

Problémom je aj zastavenie tendrového konania z akéhokoľvek dôvodu, ktorý sa znovu vypíše po niekoľkých mesiacoch či rokoch. Konečne si treba uvedomiť, že časový faktor je aj faktorom ekonomiky. Preto treba systém nastaviť tak, aby neexistovali žiadne prieťahy po vypísaní tendra.

Zarážajúce je tiež, že niektoré zmluvy uzavreté s právnymi či s fyzickými osobami nie je možné ukončiť výpoveďou alebo odstúpením z dôvodu vysokých zmluvných sankcií – penalizácie, a to napriek tomu, že jedna zo zmluvných strán si riadne neplní svoje záväzky.

Riešenie je v tom, že zákon by mal stanoviť jasnejšie pravidlá týkajúce sa zmluvných pokút a prijatím zákona, ktorý by umožnil investorovi ukončiť zmluvné záväzky alebo odstúpiť od zmluvy na základe nedodržania harmonogramu, kvality prác alebo projektovej dokumentácie bez akýchkoľvek zmluvných sankcií. V tomto prípade predpokladám, že investor si plní svoje povinnosti.

Pozrime sa teraz na prvotnú a druhotnú platobnú neschopnosť, čo je jedným z ďalších dlhodobých nevyriešených problémov. Dôvodom je zneužívanie medzinárodnej dohody o ľudských právach a základných slobodách a to zvlášť dodatok č.4 z roku 1963. V článku 1 sa hovorí, že nikoho nemôžeme pozbaviť slobody (uväzniť) iba pre neschopnosť dodržať zmluvný záväzok. Do úvahy sa vtedy brala finančná platobná neschopnosť, ktorá nebola spôsobená vlastnou vinou (nezamestnanosť, invalidita, atď.). Toto má svoje opodstatnenie. Ale je to platobná neschopnosť, keď peniaze investor zaplatil a napriek tomu podnikové subjekty nedodržia zmluvné záväzky voči subdodávateľom? Zneužívanie vyššie uvedeného princípu ľudských práv a slobôd dáva priestor klasickým podvodom, ktoré zatiaľ štát nestíha. Tu treba jasne definovať, čo sa skrýva za pojmom »platobná neschopnosť« a čo znamená hospodárska kriminalita.

V právnej kultúre by mali pre podnikateľskú sféru a štát platiť pravidlá, ktoré určujú dobu splatnosti faktúr. Napríklad poukázanie platby najneskoršie do troch týždňov od obdržania faktúry.

V prípade, že faktúra nie je zaplatená, musí daný podnik alebo inštitúcia upozorniť svojho dlžníka bez toho aby mu udelili pokutu alebo započítali úroky. Do nákladov si môže započítať len manipulačný poplatok, ktorý nesmie prevýšiť 5 €. Až po treťom

upozornení je možné zaviesť primerané sankcie. Takisto nesmie byť fakturovanie staršie ako šesť mesiacov. Pre zahraničný obchod by mali platiť podobné pravidlá.

V prípade, že firma nie je schopná zaplatiť pracovníkom mzdu alebo faktúry, musí to nahlásiť kompetentnej štátnej inštitúcii, ktorá rozhodne o ďalšom postupe alebo exekúcii.

Na druhej strane je potrebné vytvárať také podnikateľské prostredie, ktoré umožní zvlášť stredným a malým podnikateľským subjektom ich fungovanie. V energetickej, v legislatívnej a vo vzdelávacej oblasti je ešte miesto na reformy. Napríklad častým menením legislatívy sa sťažuje podnikateľom život. Vypracované biznisové plány už po pol roku strácajú svoju podstatu. Toto nehovorí o profesionalite parlamentných ako i štátnych úradov.

Zlepšenie očakávajú podnikatelia aj v súdnictve. Dôraz dávajú na vymožitelnosť práva a obmedzeniu prietáhov v súdnictve, ktoré nás už stáli niekoľko stotisíc euro. Dosiahnuť pokroky v tomto sa dá zlepšením time-managmentu, efektívnejšou dokumentáciou a hlbšou špecializáciou súdnictva. Týkalo by sa to vytvorením senátov špecializovaných na rodinné právo, dopravné priestupky, sociálne prostredie a ďalších segmentov justície.

Ministerstvo spravodlivosti už spravilo prvé kroky k modernizácii súdnictva. Napríklad, v predsúdnom konaní uskutoční sudca pohovor s účastníkmi konania, kde vysloví svoj právny názor na spor a poukáže na možnosť mimosúdneho vyrovnaní. Tým sa má predísť zbytočnému zaťaženiu súdov.

Zabráneniu neopodstatnených a úmyselných prietáhov v súdnych procesoch, je možné aj vymenovaním súdnych lekárov, ktorí sú ako jediní oprávnení predkladať súdu správu o zdravotnom stave účastníkov konania.

Je ešte veľa oblastí, ktoré si zaslúžia pozornosť. Napríklad:

- Sú stanovené kompetencie štátnych a komunálnych orgánov tak, aby spoločne a efektívne riešili problémy a vykonávali stanovené úlohy?
- Kedy sa konečne zvýši mestu Bratislava rozpočet tak, aby mohla reprezentovať Slovácko ako hlavné mesto republiky?
- Nemajú ísť peniaze predovšetkým do reálneho hospodárstva?
- Nepotrebujeme zjednodušiť byrokraciu?
- Nebolo by vhodné, aby sa vytvorilo diagnostické centrum pre pacientov, ktoré by svojou činnosťou podporovalo stanovenie správnej diagnózy aj pri zložitých prípadoch a zároveň slúžilo ako konzultačné centrum pre lekárov?
- Nemal by dostávať štát za podporu výskumu a vedy percentá zo zisku od podnikateľských subjektov, ktorým dopomohol týmto spôsobom k úspešnosti?
- Je rozsah špekulatívnych aktivít na akciovom trhu únosný?
- Spolupracuje v aplikačných procesoch prokuratúra a justícia s políciou optimálne?
- Nie je načase, aby mala Európa vlastnú armádu, ktorá by bola zároveň začlenená do NATO?

Týmto smerom by sa dalo pokračovať. Každý z nás by vedel povedať, čo všetko ešte brzdí vývoj krajiny, čo je nutné odstrániť, zlepšiť alebo zaviesť nové myšlienky či vybudovať. Je len na nás, ako sa k tomu postavíme.

Čo je v našej moci robiť, je tiež v našej moci nerobiť.

Aristoteles

Ďalej tu máme **rámčové podmienky II**, ktoré zahŕňajú pramene energie. Aristoteles videl dynamiku a energiu ako vzájomne prepojené elementy. Energiu bral ako realizovanie dynamiky; pohybu, zmeny, rastu, vývoju a zániku. Je to sila, ktorá umožňuje výkonnosť. Aby sme mohli podávať výkon a užívať si život, potrebujeme vedieť, kde sú pramene energie.

Rozdeľujeme ich na »**vnútorný a vonkajší okruh**«. Vnútorný okruh je naše telo, v ktorom pramení zdravie, vedomosti, emócie a mentálny potenciál. Vonkajší okruh je naše blízke a vzdialené prostredie, ktoré má relevantný vplyv na naše telo.

Keby sme mali vystaviť poradie našich prání, zdravie by u väčšiny z nás bolo na prvom mieste. Ovplyvňuje naše cítenie, myslenie a výkonnosť. Keďže o zdraví sa už veľa písalo, dovoľte mi len jednu otázku: Čo robíme pre naše zdravie?

Vedomostná energia. Čo znamená energia, už vieme, ale čo znamenajú vedomosti? Sú to informácie v rozume, ktoré sú nám k dispozícii, aby sme mohli cieľavedome a efektívne konať. Dávajú nám istotu a možnosť podávať výkon. **Francis Bacon** povedal: »Vedomosti znamenajú moc« a moc je energia. Mozgové bunky túto energiu vytvárajú elektrochemickým vzájomným procesným pôsobením.

Emocionálna energia. Emócie sú stavy neurohormónového systému. Čiastočne sú vrodené a čiastočne naučené. Vedú nás ku konaniu a reakciám, ktoré sú vyvolané podráždenosťou, afektmi alebo fyziologickým rozrušením.

Podľa **Herzberga** sú najdôležitejšie (seba-)motivácia, ktorá sa docieľa spokojnosťou a faktory hygieny, ktoré zabráňujú nespokojnosti. Objatie, radosť, pochvala a uznanie patria k najsilnejším impulzom pre vznik emocionálnej energie. Radosť z úspechu je kľúčovým aspektom pre management na ceste k realizovaniu vízií.

Mentálna energia. Ako reagujeme na rôzne situácie, ako konáme, alebo aké máme vnímanie, závisí od spôsobu nášho myslenia. Je to duševná činnosť človeka, ktorá sa koná na základe predstáv, obrazov, symbolov a pojmov. **Sú** za tým mentálne modely, ktorých základom sú naše hodnoty, vedomosti a poznania. Ich etické hodnoty vytvárajú pozitívnu energiu. Sú to cnosti ako spoľahlivosť, vernosť, ochota pomôcť, férovosť, úcta, odvaha ochraňovať a konať dobro, disciplína, láskavosť, poctivosť, čestnosť, pripravenosť podať výkon, pravdovravnosť. Kardinálnou cnosťou je od dávnych čias spravodlivosť.

Ich vnímanie je ovplyvňované informáciami z podvedomia alebo z vedomého riadiaceho procesu. Dá sa povedať, že ako zmýšľame o sebe a o druhých, tak zaobchádzame s našou mentálnou energiou. **Thomas A. Harris** definuje základný postoj k životu a predstave o ňom dvomi pohľadmi:

- ako sa vidím ja; »o.k.« alebo »nie o.k.«
- ako hodnotím druhé osoby; »o.k.« alebo »nie o.k.«

Transakčnou analýzou týchto pohľadov sa dokážeme lepšie vnímať a zároveň vyvíjať k lepšiemu. Správne vyvinutá mentálna sféra dodáva impulzy k premysleným zmysluplným a cieľorientovaným konaniam. Je rozhodujúcim procesným faktorom.

Ak budeme seba a druhých vnímať ako celok (*IEM*-trojuholník) a prepojíme informačný, emocionálny a mentálny potenciál, tak sa ocitneme na ceste k vytvoreniu optimálnej energie. Vtedy môžeme s čistým svedomím povedať, že sme na najlepšej ceste k uskutočneniu svojej vízie.

Jednoducho povedané: Keď máme vedomosti, identifikujeme sa so svojou prácou a podávame výkony, keď máme niekoho radi, tak sme schopní robiť veci navyše, keď máme duševnú zrelosť, vieme svoj čas obetovať pre spoločnosť. Týmto sme sa dostali k ľudskému potenciálu.

Rámcové podmienky I. Nie je nič nové, keď poviem, že za všetkým stoja ľudia.

Či už je to v prospech jednotlivca alebo spoločnosti. Rozhodujúcim faktorom úspechu je schopnosť stať sa profesionálom, lídrom a neskôr elitou, ináč povedané vzácnou osobnosťou spoločnosti. *Persona grata* – vítanou osobou a *persona gratissima* – osobou, ktorá požíva vysokú priazeň. Zároveň vedia odolávať manipuláciám a moderným trendom.

Profesionálom sa označuje ten, ktorý garantuje svojimi vedomosťami, skúsenosťami a vlastnosťami splniť vysoké požiadavky firiem, štátnych orgánov a ďalších inštitúcií či spoločnosti. Sú to odborníci a manažéri, ktorých myslenie je zamerané na úspech.

Lídrom je osoba, ktorá okrem toho, že je profesionál, ovláda systémové myslenie, má empatiu a vie vytvoriť tímového ducha. Patria sem najmä topmanažéri, šéfovia rôznych organizácií a politických strán. Dodržiavajú protokol reprezentácie. Tento typ iný ako vodca, ktorý hovorí, čo ľudia chcú počuť a potom ich vedie často aj do záhuby.

Elitou sa stávajú ľudia po dosiahnutí svojej profesionality a líderských atribútov. Ich mentálna zrelosť dosahuje najvyšší stupeň. Sú silnými a charizmatickými osobnosťami, ktoré sa stávajú vzorom spoločnosti. Pozitívne ovplyvňujú svoje okolie a životnou filozofiou, založenou na úspechu a šťastí, dávajú impulzy pre lepšiu budúcnosť. Ich cestu životom riadi Etický kódex. Existuje manažérska, politická, športová, duchovná a spoločenská elita, ktorú si, žiaľ, nevážeme dostatočne.

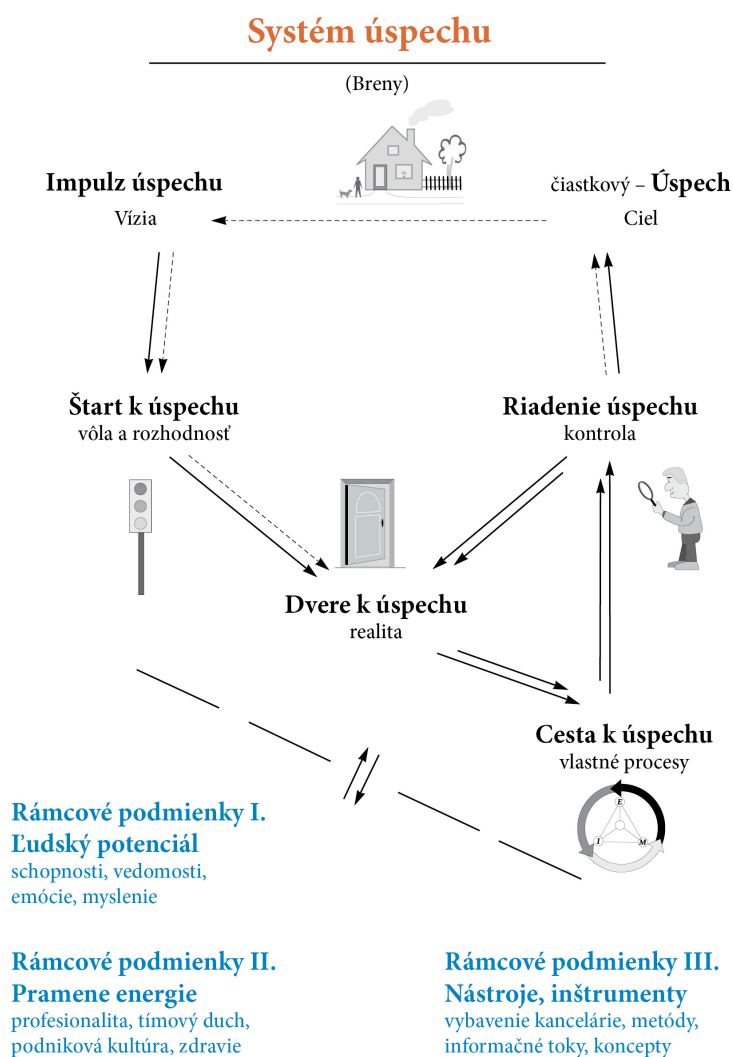
Malá poznámka – bez profesionálov, lídrov a elity nedokážeme mať budúcnosť v mieri, v prosperite a v ľudskom spolužití. Potrebujeme odolávať manipuláciám, moderným trendom a nástrahám. Bez podnikateľskej, politickej a spoločenskej špičky je to nemožné.

Napríklad, pred dverami stojí podpísanie dohody štátov európskej únie o voľnej obchodnej zóne a investičných garanciách s USA – TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership). Naozaj ministerstvo hospodárstva a poslanci vedia, o čo ide? Nestačí počúvať lobistov už vôbec fakty nazývať mýtami. Bola snaha vypočítať si dôvody, prečo sú Nemci ešte stále nepripravení na podpis? Žiadaný je profesionálny prístup s plným nasadením, zvlášť preto, aby naše sklamanie nebolo obrovské. Viaceré významné osobnosti a inštitúcie poukazujú na nevýhody tejto dohody. Problémom sa nejaví len poľnohospodársky sektor, ale aj investičná garancia a s tým spojené súdnictvo. Žiaden štát nesmie byť niekým vydierateľný! Ako to bude v budúcnosti u nás s nezamestnanosťou v priemysle a v poľnohospodárstve? Keď sa naplno spustila globalizácia, rétorika bola rovnaká, no dopady opačné, tvrdé.

Ako vidieť, profesionalita je základom úspešnosti. V každom systéme ju treba neustále zvyšovať. V podnikateľskej sfére to prebieha motiváciou alebo hygienickými faktormi. V parlamente by to bolo možné, keby sa pre profesionálov zatraktívnil post

poslanca. Bolo by to možné, keby sa poslanci po strate svojho mandátu mohli vrátiť späť do svojich firiem alebo inštitúcií a nemuseli sa báť nezamestnanosti. Je to princíp materskej dovolenky.

Toto všetko sú úvahy, ktoré by mali dať nové impulzy. Ako vidieť, je čo zlepšovať. Je čas pohnúť sa vpred. Po vytvorení dostatočných rámcových podmienok potrebujeme čo najskôr naštartovať potrebné systémové procesy k úspešnému dosiahnutiu vízie. Každý proces je dynamicko-aktívne dianie medzi východiskovým stavom a stanoveným cieľom, ktorý má svoje špecifiká.



Systém úspechu sa delí na tri hlavné fázy – rozhodujúcu, produktívnu a konečnú. V produktívnej fáze hrajú kontrolné metódy a aktivity rozhodujúcu úlohu. Aby mohli byť efektívne, musia byť odpolitizované a tiež nesmú podliehať tlakom rôznych lobistov. Hlavným inštrumentom kontrol sú otázky, ktoré musia byť zodpovedané. V našom prípade by zneli takto:

- Dáva sa dostatočný dôraz na zmysluplné investície?
- Je nastavený taký systém, ktorý dlhodobo znižuje štátny dlh?
- Robia sa opatrenia proti daňovým únikom pre podnikové subjekty tak, aby sa zabránilo ich existencii na trhu?
- Sú kontroly nastavené tak, aby zaručili úspešnosť projektov?
- Dodržiava sa podniková kultúra tak, aby sa človek necítil byť biochemickým robotom a nesiahalo sa na jeho dôstojnosť?
- Používa sa cieľorientovaná a efektívna komunikácia?
- Rozhoduje sa na základe trojelementového princípu (3EP), ktorý zohľadňuje tri najdôležitejšie navzájom ovplyvňujúce sa elementy?
- Poskytujú štátne inštitúcie a firmy dostatočné vzdelávacie kurzy?
- Neničia sa klasické hodnoty pod rúškom moderných trendov?
- Funguje personálna politika tak, aby podporovala profesionalitu?
- Sú spravené zákony tak, aby mali etický komponent, aby neboli slepé?
- Nemala by Európska Únia kompenzovať finančné straty podnikom, ktoré sa dostali kvôli sankciám proti Rusku do ekonomických problémov?

Princípom kontrolných otázok je, že všetko, čo nám je dôležité, musíme kontrolovať. Teraz nám zostáva len dúfať, že jedného dňa sa zobudíme a svet bude krajší.

Ďakujem za vašu pozornosť.
Bolo mi čťou byť tu s Vami.

Vadim Brežný – strategický a manažérsky poradca, kouč.