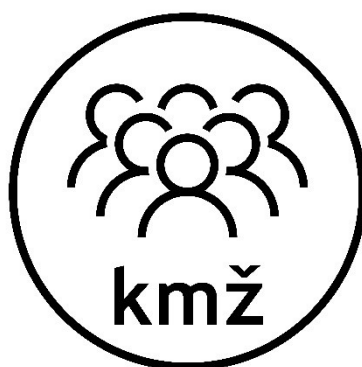


EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU



PROJEKTOVÉ MYSLÉNIE NA KATEDRE MANAŽMENTU
FPM EU V BRATISLAVE

Zborník abstraktov z vedecko-výskumného seminára



BRATISLAVA 2023

Editori:

Ing. Veronika Bednárová
prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
doc. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.
Ing. Natália Tarišková, PhD.

Autori:

Ing. Veronika Bednárová
Ing. Andrea Čambalíková, PhD.
Ing. Vanda Čirčová
Ing. Soňa Ďurišová, PhD.
Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.
prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
doc. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.
Ing. Kristína Korytinová, PhD.
Ing. Jozef Kovács
Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.
doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.
doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Mgr. Martin Novysedlák, PhD.
Ing. Katarína Prochádzková, PhD.
Ing. Boris Rumanko, PhD.
doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD.
prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Ing. Natália Tarišková, PhD.
Ing. Branislav Zagoršek, PhD.

Recenzenti:

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.
doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť publikácie nesmie byť reprodukováaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom, vrátane elektronického, fotografického, či iného záznamu, bez predchádzajúceho písomného súhlasu autorov.

© Ekonomická univerzita v Bratislave, 2023
© Fakulta podnikového manažmentu
© Katedra manažmentu

Vydavateľ: Vydavateľstvo EKONÓM, 2023
Vydanie: prvé

ISBN 978-80-225-5115-1

Obsah

Veronika Bednárová

Podnikateľský rast inovatívnych podnikov.....5

Andrea Čambalíková

Manažérske nástroje podporujúce udržateľnosť podnikania v období po pandémie Covid-19.....7

Vanda Čirčová

Digitalizácia ako kľúčová hodnota podniku a zamestnancov.....8

Soňa Ďurišová

Podporná funkcia dátovej analytiky v riadení ľudských zdrojov.....9

Hana Gažová-Adamková

Trendy podnikového vzdelávania v postcovidovej ére.....10

Nadežda Jankelová

Adaptabilita podnikovej kultúry – faktor podporujúci rezilienciu a udržateľnosť podnikov na Slovensku.....12

Zuzana Joniaková

Hybridné pracovné režimy ako výsledok učenia sa podnikov z krízy.....14

Kristína Korytinová

Navigácia v dynamickom prostredí maloobchodného manažmentu: Stratégie, výzvy a inovácie.....16

Jozef Kovács

Strategická udržateľnosť podnikov v nestálom podnikateľskom prostredí 17

Natália Matkovčíková

Sociálno-ekonomické a psychologické faktory ako zdroje a príčiny vzniku pracovných úrazov v pracovnom prostredí.....18

Marta Matulčíková

Heutagogika v postpandemickom období.....20

Juraj Mišún

Zmeny funkcie manažmentu plánovanie vplyvom pandémie Covid-19.....22

Ivana Mišúnová Hudáková

Inovatívne podniky – ich vznik, rozvoj a udržateľnosť.....24

Martin Novysedlák

Vplyv a dopady pandémie COVID-19 na manažérsku funkciu rozhodovanie25

Katarína Procházková

Využívanie online nástrojov vo výučbe ako nástroj budovania atraktívneho vzdelávania.....27

Katarína Procházková

Tímová práca vo virtuálnych tímoch a zamestnanec v hybridnom prostredí	28
<i>Boris Rumanko</i> CSR aktivity pivovarov pôsobiacich na Slovensku - Case study.....	29
<i>Zuzana Skorková</i> Leadership 4.0: bibliometrická analýza a trendy výskumu v dobe digitálnej transformácie.....	31
<i>Štefan Slávik</i> Podnikanie inovatívnych podnikov - ilúzie a realita.....	32
<i>Natália Tarišková</i> Rast, inovácie, trvalá udržateľnosť.....	34
<i>Branislav Zagoršek</i> Projekt VEGA skúmajúci vplyv plánovania na úspešnosť podnikov v prostredí digitalizácie a inovácií.....	35

Podnikateľský rast inovatívnych podnikov

Veronika Bednárová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Inovatívne podniky sú významným zdrojom generovania technologických inovácií, vývoja nových produktov a služieb a tiež nositeľmi sociálno-ekonomického pokroku. Práve z uvedených dôvodov je dôležité prehľbovať vedecké poznatky v tejto oblasti bádania, skúmať špecifiká tohto typu podnikania, prekážky a výzvy rozvoja inovatívnych podnikov. Výskum sa venuje rastu inovatívnych slovenských podnikov, ktoré prekonalí fázu tvorby a rozvoja podnikateľského nápadu, majú životaschopný produkt, škálovateľný podnikateľský model a predpoklady na dosiahnutie exponenciálneho rastu. Cieľom výskumu je preskúmať podmienky ich vzniku, prežitia na trhu a ďalší rozvoj ich podnikateľskej činnosti, so zameraním na samotnú technológiu, komercializáciu technológie, osobu zakladateľa a pracovný tím, podnikateľský model, finančné faktory a podnikateľské prostredie. Výsledky výskumu prinášajú zosumarizovanie odpovedí na elementárne otázky týkajúce sa špecifik inovatívneho podnikania, prekážok a výziev, ktorým tieto podniky čelia. Prostredníctvom adresovania zložitých úloh, ktoré tieto podniky v záujme prežitia na trhu a následného podnikateľského rastu riešia, výskum objasňuje podmienky budovania inovatívneho podniku, podmienky personálneho, procesného a finančného zabezpečenia, výskumno-vývojové podmienky a ochranu vyvinutej inovatívnej technológie, podmienky premeny technológie na hodnotný a užitočný produkt alebo službu pre zákazníka, podmienky formulovania podnikateľskej stratégie zameranej na rozvoj podnikania, podmienky tvorby, rozvoja a inovovania podnikateľského modelu, rozvoja podnikania v medzinárodnom rozmere a podmienky vytvárania priaznivého podnikateľského prostredia podporujúceho tento typ podnikania.

Business growth of innovative companies

Abstract

Innovative companies are an important source of generation of technological innovations, development of new products and services, and also bearers of socio-economic progress. Precisely for the reasons mentioned, it is important to deepen scientific knowledge in this field of research, to examine the specifics of this type of business, obstacles, and challenges of the development of innovative companies. The research is dedicated to the growth of innovative Slovak companies that have overcome the stage of creation and development of a business idea, have a viable product, a scalable business model, and preconditions for achieving exponential growth. The aim of the research is to examine the conditions of their creation, survival on the market, and further development of their business activity, with a focus on the technology itself, the commercialization of the technology, the founder and the work team, the business model, financial factors and the business environment. The research results summarize answers to elementary questions regarding the specifics of innovative business, obstacles, and challenges faced by these companies. By addressing the complex tasks that these companies solve in order to survive in the market and subsequent business growth, the research clarifies the conditions of building an innovative company, the conditions of personnel, process and financial security, the research and development conditions, and the protection of the developed innovative technology, the conditions for the transformation of technology into valuable and useful product or service for the customer, conditions for formulating a business strategy aimed at business development, conditions for creating, developing and innovating a business model, developing business on an international scale and conditions for creating a favorable business environment supporting this type of business.

This work was supported by the grant VEGA No. 1/0006/22 Accelerating the growth of innovative enterprises – scaling up scale-ups and new technologies-based firms (NTBFs).

Manažérske nástroje podporujúce udržateľnosť podnikania v období po pandémii Covid-19

Andrea Čambalíková

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava*

Abstrakt

V posledných desaťročiach si vedúci predstavitelia firiem uvedomili, že ich záväzky v podnikaní zachádzajú nad rámec maximalizácie ziskov pre akcionárov a vrcholový manažment. Majú tiež spoločenskú zodpovednosť realizovať to, čo je najlepšie, nielen pre ich podnikanie, ale aj pre ľudí, planétu a spoločnosť ako takú. Pandémia Covid-19 nepochybne ovplyvňuje svetové ekonomiky v čase, keď sa podniky prispôbovali volatilita a neistote ako spôsobu ich fungovania. S ekonomickými vyhliadkami a hrozbami rôzneho charakteru, ktoré neustále preverujú aj tie najúspešnejšie podniky, vedúci pracovníci čelia výzvam, kedy sa usilujú o rast a zachovanie konkurencieschopnosti zároveň. Jednou z výziev je udržateľnosť v podnikaní, pričom otázka udržateľnosti má čoraz zásadnejší vplyv na podniky, investorov, spotrebiteľov, pracovnú silu a vládu krajiny. Budúcnosť udržateľnosti podnikania bude musieť vziať do úvahy technologický pokrok a jeho úlohu ako súčasť nových obchodných rámcov a stratégií. Prispôbenie sa novým procesom a nástrojom digitalizácie, ako aj začlenenie umelej inteligencie do podnikateľského prostredia sú relevantnými výzvami nielen pre diskusiu o udržateľnosti, ale aj pre podniky vo všeobecnosti. Cieľom výskumu je poskytnúť obsahový pohľad na vývoj udržateľnosti podnikania preskúmaním najdôležitejších faktorov, ktoré formovali jej chápanie a definíciu, akými sú akademické príspevky, medzinárodné politiky, či významné spoločenské a politické udalosti. V rámci metodiky je využitý komplexný prehľad literatúry, ktorý skúma relevantné akademické príspevky.

Managerial tools enhancing business sustainability in post-covid period

Abstract

In the past few decades, business leaders have recognized that they have a responsibility to do more than simply maximize profits for shareholders and executives. Rather, they have a social responsibility to do what is best, not just for their companies, but people, the planet, and society. The Covid-19 pandemic is severely affecting the world's economies at a time when enterprises were already adapting to volatility and uncertainty as a way of life. With the economic outlook and threats of all kinds continuing to test even the strongest organizations, companies are facing a variety of challenges as they strive to find growth and stay competitive. One of the challenges is sustainability, whereas sustainability issues are having an increasingly dramatic impact on businesses, investors, consumers, the workforce and governments. The future of business sustainability will also have to take into consideration the latest technological advances and their role as part of new business frameworks and strategies. The

adaptation to new digitalization processes and tools, as well as the incorporation of artificial intelligence into the business environment are relevant challenges not only for the sustainability debate, but also for enterprises in general. The aim of the research is to provide a content perspective on the evolution of a conceptual paradigm for maintaining business sustainability by reviewing the most relevant factors that have shaped its understanding and definition, such as academic contributions, international policies and significant social and political events. The method used is a comprehensive literature review that explores the most relevant academic contributions.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0010/23 Adaptability of corporate culture - a factor supporting resilience and sustainability of enterprises in Slovakia in the post-covid period.

Digitalizácia ako kľúčová hodnota podniku a zamestnancov

Vanda Čirčová

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava*

Abstrakt

Výskum je zameraný na digitalizáciu a jej percepciu a na úroveň digitálnej transformácie podnikov. Skúmame ako pandémia ovplyvnila fungovanie podnikových procesov a ako sa podniky pripravujú na príchod novej generácie zamestnancov - generácie Y a Z. Využitou metódou bol zber údajov prostredníctvom riadených rozhovorov s HR manažérmi. Výsledkom sú poznatky nielen o úrovni digitalizácie podnikov na Slovensku, ale aj identifikácia úloh oddelenia riadenia ľudských zdrojov v transformačnom a preparačnom procese. Medzi hlavné manažérske implikácie patria odporúčania ako nastaviť podnik na transformáciu smerom k digitálnemu prostrediu a ako motivovať zamestnancov na akceptáciu zmien a flexibilitu. Výsledkom je návod na zmenu podnikovej kultúry, ktorá je adaptabilnejšia na nekonštantné a nekonzistentné externé prostredie. Zmeny v charakteristike zamestnancov sú ďalšou neodmysliteľnou súčasťou reakcie na nové prostredie na trhu práce. Od kľúčovej hodnoty, ktorou je digitalizácia a odvíjajú i základné piliere moderných podnikov. Sú to predovšetkým flexibilita, well-being, work-life balance, diverzita, spoločenská zodpovednosť a vzdelávanie.

Digitalization as the key value of an enterprise and employees

Abstract

The research focuses on digitalisation and its perception and on the level of digital transformation of enterprises. We explore how the pandemic has affected the functioning of business processes and how businesses are preparing for the arrival of a new generation of employees - Generation Y and Z. The method used was data collection through guided interviews with HR managers. As a result, not only knowledge about the level of digitalization of enterprises in Slovakia was obtained, but also identification of the tasks of the HR department in the transformation and preparation process. The main managerial implications

include recommendations on how to set up the enterprise for transformation towards a digital environment and how to motivate employees to accept change and be flexible. As a result, guidance is provided on how to change the corporate culture to one that is more adaptive to a non-constant and inconsistent external environment. Changes in employee characteristics are another inherent part of responding to the new labour market environment. The core value of digitalisation and the foundational pillars of modern enterprises also derive from this. These are in particular flexibility, well-being, work-life balance, diversity, social responsibility and learning.

This research was supported by Slovak Academy of Sciences VEGA project No. 1/0623/22 Virtualization in people management – employee life cycle in businesses in the era of digital transformation.

Podporná funkcia dátovej analytiky v riadení ľudských zdrojov

Soňa Ďurišová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Dátová analytika v riadení ľudských zdrojov sa spája s vyhodnocovaním minulých udalostí, podporou rozhodovania pri riadení procesov, ale aj prediktívnemu zobrazeniu dopadov rozhodnutí do budúcnosti. Článok vyhodnocuje prínosy a využitie dátovej analytiky v procesoch riadenia ľudí, zaoberá sa dopadom na samotný útvar ľudských zdrojov a ukazuje ako sa procesy môžu efektívnejšie vykonávať využitím dát. Výskum bol vykonaný na skupine 5900 podnikov veľkosti nad 150 zamestnancov v rokoch 2021 a 2022 v medzinárodnom meradle využitím databázy výskumnej skupiny CRANET. Spracovanie dát sa pripravovalo využitím štatistického softvéru SPSS. Na skúmanej vzorke podnikov sa ukázalo, že dátová analytika sa vo veľkej miere využíva vo väčších podnikoch a umožňuje pokles počtu potrebných zamestnancov útvaru ľudských zdrojov. V jednotlivých funkciách riadenia ľudských zdrojov sa potvrdil predpoklad vyššej efektivity procesov, nakoľko podniky vo väčšej miere vykonávajú hodnotenie zamestnancov a výstupy z tohto procesu využívajú vo väčšej miere v plánovaní kariéry, vo vzdelávaní aj v rozhodovaní o odmeňovaní zamestnancov. Dátová analytika rovnako umožňuje efektívne plánovanie vzdelávania zamestnancov a vyhodnocuje výstupy vzdelávacích aktivít vo väčšej miere, podporujúc tak efektivitu celého procesu. Vyústením výstupov výskumu je zdôraznenie významu dátovej analytiky pre strategické zameranie procesov riadenia ľudských zdrojov.

The supporting function of data analytics in Human Resource Management

Abstract

Data analytics in human resource management is associated with the evaluation of past events, decision support in process management, as well as the predictive view of the impact of decisions in the future. This article evaluates the benefits and uses of data analytics in people management processes, discusses the impact on the HR department itself, and shows how processes can be made more efficient by leveraging data. The research was conducted on a group of 5,900 companies of size over 150 employees in 2021 and 2022 internationally using the CRANET research group database. The data processing was prepared using the statistical software SPSS. On the sample of studied enterprises was found, that data analytics is used extensively in larger enterprises and allows a decrease in the number of employees needed by the human resources department. The assumption of higher process efficiency was confirmed in the different functions of human resource management, as enterprises carry out employee evaluations to a greater extent and use the outputs of this process to a greater extent in career planning, in learning and development as well as in decisions on employee remuneration. Data analytics also enables effective planning of employee training and evaluates the outputs of training activities to a greater extent, thus supporting the efficiency of the whole process. The outcome of the research findings highlights the importance of data analytics for the strategic direction of human resource management processes.

Trendy podnikového vzdelávania v postcovidovej ére

Hana Gažová Adamková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Pandémia Covid 19 a využívanie práce formou home office urýchlila využívanie rôznych foriem digitálnej komunikácie na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. V podnikovom prostredí sa v tejto súvislosti začali čoraz viac využívať nové formy online vzdelávania zamestnancov a manažérov, ktoré umožňujú vzdelávanie z akéhokoľvek prostredia. Do oblasti podnikového vzdelávania sa prinášajú nové spôsoby myslenia a nové trendy digitálnej technológie, čím sa rozvíjajú aktuálne zručnosti a kompetencie zamestnancov a manažérov. Nové trendy vzdelávania sa prispôbujú a zdokonaľujú tak, aby boli v súlade s aktuálnymi potrebami na trhu práce a zároveň sa prispôbili spôsobu myslenia súčasnej generácie. Podľa prieskumov v tejto oblasti, podniky v súčasnosti využívajú mobilnú formu vzdelávania a prácu s rôznymi vzdelávacími platformami a aplikáciami. Mikrolearning je jedna z foriem, ktorá využíva rozdelenie vzdelávacieho obsahu do menších častí, čo umožňuje individuálne plánovanie vzdelávania podľa potreby. Trendovou formou vzdelávania v podnikoch sa ukazuje tzv. vzdelávanie na požiadanie, ktoré sa orientuje na aktuálne potrebné informácie a rozvoj zručností. Výhodou je šetrenie času zamestnancov a zároveň zdrojov organizácie. Nástroje digitálnej formy vzdelávania v online priestore sa v súčasnosti ukazuje ako preferovaný spôsob vzdelávania. Vyzdvihuje sa najmä časová, priestorová a individuálna flexibilita.

Na druhej strane, orientácia vzdelávania na online formy, prináša absenciu sociálnej interakcie, komunikácie face to face a možnosť tímového riešenia úloh. Ide o nástroje, ktoré podporujú rozvoj tzv. interaktívnych kompetencií. Prax ukazuje, že prezenčná forma vzdelávania s využitím tradičných foriem moderným spôsobom sa postupne vracia do podnikov. Čo sa týka efektívnosti online a prezenčného vzdelávania v poscovidovom období, prieskumy ukazujú na rozdielnosť názorov. Hlavným zámerom príspevku je sumarizovať rôzne výhody a nevýhody, preferencie a efektívnosť jednotlivých foriem vzdelávania. Cieľom je na základe výsledkov dotazníkového prieskumu a hodnotenia efektu rôznych foriem vzdelávania odporučiť účinné nástroje na rozvoj požadovaných kompetencií zamestnancov v podniku.

Trends in corporate learning in the post-covid era

Abstract

The Covid 19 pandemic and the use of home office working has accelerated the use of various forms of digital communication at all levels of the organisational structure. In this context, new forms of online learning for employees and managers have increasingly been used in the corporate environment, enabling learning from any environment. New ways of thinking and new trends in digital technology are being brought into the field of corporate learning, thereby developing up-to-date skills and competences of employees and managers. New learning trends are being adapted and refined to meet the current needs of the labour market while adapting to the mindset of the current generation. According to surveys in the field, businesses are now embracing mobile learning and working with a variety of learning platforms and apps. Microlearning is one form that uses the division of learning content into smaller parts, which allows for individual planning of learning as needed. On-demand learning, which focuses on currently needed information and skills development, is proving to be a trendy form of training in companies. This has the advantage of saving both employee time and the organisation's resources. Digital learning tools in the online space is now proving to be the preferred mode of learning. In particular, time, space and individual flexibility are highlighted. On the other hand, the orientation of education to online forms brings the absence of social interaction, face to face communication and the possibility of team problem solving. These are tools that support the development of so-called interactive competences. Practice shows that the presentational form of education using traditional forms in a modern way is gradually returning to enterprises. Regarding the effectiveness of online and face-to-face learning in the post-civil service period, surveys show a divergence of opinions. The main purpose of this paper is to summarize the various advantages and disadvantages, preferences and effectiveness of each form of learning. Based on the results of the questionnaire survey and the evaluation of the effect of different forms of training, the aim is to recommend effective tools for the development of the required competencies of employees in the company.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0328/21 Post-pandemic business management: identifying temporary and sustainable changes in sequential and parallel management functions in the context of the COVID-19 pandemic.

Adaptabilita podnikovej kultúry – faktor podporujúci rezilienciu a udržateľnosť podnikov na Slovensku

Nadežda Jankelová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Organizačná kultúra je komplexný pojem. Predstavuje súbor hodnôt, očakávaní a praktík, ktoré usmerňujú správanie zamestnancov navzájom a tiež ich správanie vo vzťahu k zainteresovanými stranám. Pandémia Covid-19 a ďalšie prebiehajúce externé faktory sa stali a stávajú bezprecedentným globálnym narušením. Nútia ľudstvo vo všeobecnosti zastaviť sa, pozrieť sa dovnútra a následne zmeniť spôsob fungovania. Tieto vonkajšie faktory umocnili prebiehajúcu vnútornú transformáciu organizácií. Aj keď sú osobné hodnoty pomerne konzistentné v priebehu času, ak sa menia životné podmienky, môžu ľudia svoje meniť a prehodnotiť svoje priority. Posun v osobných hodnotách sa prejavuje aj v posune v hodnôt organizačných, ktoré sú základom kultúry. Výskum spoločnosti Barrett Values Centre (2021) poukázal, že vysoké percento organizačných hodnôt pred COVID-19 sa sústredilo na financie a efektívnosť, ale toto číslo sa počas COVID-19

výrazne znížilo. Namiesto toho sa energia presunula na zvýšenie hodnôt okolo agility a inovácií, blaha zamestnancov, ich smerovania a komunikácie. Pandémia spôsobila, že sa organizácie zamerali na potreby svojich zamestnancov a v mnohých ohľadoch ich prinútila klásť ľudí na prvé miesto. Organizačné kultúry odrážajú dôležitosť zdravia a pohody zamestnancov, starostlivosti a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Súčasná kultúra tak odstraňuje strnulé štruktúry, aby prijala zmeny a pripravila sa na ešte viac inovácií v postcovidovom období. Organizačné hodnoty, ktoré sú v dôsledku pandémie či iných externých faktorov novou súčasťou skúseností zamestnancov – a ktoré by zamestnanci chceli preniesť do nového normálu – naznačujú túžbu naďalej reagovať na životné prostredie a hľadať lepšie spôsoby spolupráce. Zamestnanci by chceli, aby sa pri pohľade do budúcnosti neustále kládol dôraz na hodnoty adaptability, agility, digitálnej konektivity, zdieľania informácií a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

Adaptability of corporate culture - a factor supporting resilience and sustainability of enterprises in Slovakia

Abstract

The Organisational culture is a complex concept. It represents a set of values, expectations and practices that guide employees' behaviour towards each other and also their behaviour towards stakeholders. The Covid-19 pandemic and other ongoing external factors have become and are becoming an unprecedented global disruption. They are forcing humanity in general to stop, look inwards and then change the way we operate. These external factors have amplified the ongoing internal transformation of organisations. Although personal values are fairly consistent over time, if life conditions change, people may change theirs and re-evaluate their priorities. The shift in personal values is also reflected in a shift in organizational values, which are the foundation of culture. Research by the Barrett Values Centre (2021) indicated that a high percentage of organisational values before COVID-19 centred on finance and efficiency, but this figure dropped significantly during COVID-19. Instead, energy shifted to increasing values around agility and innovation, employee wellbeing, employee direction and communication. The pandemic caused organisations to focus on the needs of their employees and in many ways forced them to put people first. Organisational cultures reflect the importance of employee health and wellbeing, care and work-life balance. The current culture is thus removing rigid structures to embrace change and prepare for even more innovation in the post-civil war era. Organizational values that are a new part of the employee experience as a result of the pandemic or other external factors - and that employees would like to carry forward into the new normal - indicate a desire to remain responsive to the environment and to find better ways to collaborate. Looking to the future, employees would like to see a continued emphasis on the values of adaptability, agility, digital connectivity, information sharing and work-life balance.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0010/23 Adaptability of corporate culture - a factor supporting resilience and sustainability of enterprises in Slovakia in the post-covid period.

Hybridné pracovné režimy ako výsledok učenia sa podnikov z krízy

Zuzana Joniaková

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra
manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava*

Abstrakt

Hybridné pracovné režimy, ktoré kombinujú prácu na diaľku s prácou na pracovisku sa stali súčasťou nového pracovného štandardu v mnohých podnikoch a organizáciách verejného aj tretieho sektora. Sú výsledkom učenia sa podnikov z prekonanej krízy a inovatívnych technológií. Ich implementácia je v kontexte individualizácie riadení ľudí spojená s očakávaním zvýšenia produktivity a zmien v riadení a vedení podnikov. Efekty zavádzania hybridných pracovných režimov nie sú zatiaľ dostatočne preskúmané a názory odborníkov sa v tejto oblasti rôznia. Diskutuje sa o ich pozitívnom vplyve na spokojnosť zamestnancov, kultúru inovatívnosti a spolupráce, no sú tiež spájané s rizikom ohrozenia tímovej práce, stratou sociálnych kontaktov a identifikácie sa s podnikom. Nepreskúmaná je tiež otázka produktivity a riadenia výkonnosti zamestnancov v hybridných režimoch. Ich úspešné zavádzanie vyžaduje zo strany manažmentu strategické rozhodnutia, organizačnú podporu a zmeny v nastavení podnikovej kultúry. Hybridné pracovné režimy predstavuje výzvu aj pre samotných manažérov. Títo musia byť v rámci hybridného vedenia, ktoré kombinuje osobné a online prvky schopní riadiť zamestnancov pracujúcich v rozličných prostrediach a pritom zabezpečiť, aby boli vytvorené ideálne pracovné podmienky pre všetkých. Rola manažérov je zmenená, musia byť schopní prispôbiť sa premenlivým potrebám a preferenciám zamestnancov a zabezpečiť, aby boli podporovaní a motivovaní k dosahovaniu cieľov. Zámerom príspevku je skúmať aktuálny stav implementácie hybridných režimov v podnikoch na Slovensku, ako výsledok učenia sa z krízy. Identifikovať a definovať kritické faktory, ktoré ovplyvňujú zavádzanie hybridných pracovných režimov v podnikoch. Ďalej je zámerom analyzovať transformáciu nástrojov a procesov riadenia ľudí a na všetkých úrovniach manažmentu kvantifikovať jej efekt, zároveň skúmať kultúrnu transformáciu podnikov ako kvalitatívnu zmenu prostredia pre implementáciu hybridných režimov.

Hybrid working arrangements as a result of companies learning from the crisis

Abstract

Hybrid working arrangements that combine remote working with on-site working have become part of the new working standard in many businesses and organizations in both the public and third sectors. They are the result of companies learning from the crisis and innovative technologies, and their implementation in the context of the individualization of people management is linked to the expectation of increased productivity and changes in the management and leadership of companies. The effects of introducing hybrid working arrangements have not yet been sufficiently explored and experts' opinions vary in this area. Their positive impact on employee satisfaction and a culture of innovation and collaboration is debated. Still, they are also associated with the risk of compromising teamwork, loss of social contacts, and identification with the company. Also unexplored is the issue of productivity and performance management of employees in hybrid modes. Their successful implementation requires strategic decisions by management, organizational support, and changes in the corporate culture. Hybrid working modes also pose a challenge for managers themselves. They need to be able to manage employees working in different environments within a hybrid leadership framework that combines face-to-face and online elements while ensuring that ideal working conditions are created for all. The role of managers has changed, they must be able to adapt to the changing needs and preferences of employees and ensure that they are supported and motivated to achieve goals. This paper aims to examine the current state of implementation of hybrid modes in Slovak companies as a result of learning from the crisis. To identify and define the critical factors that influence the implementation of hybrid work modes in companies. Furthermore, the intention is to analyze the transformation of people management tools and processes and to quantify its effect at all levels of management, at the same time

to investigate the cultural transformation of enterprises as a qualitative change in the environment for the implementation of hybrid modes.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0328/21 Post-pandemic business management: identifying temporary and sustainable changes in sequential and parallel management functions in the context of the COVID-19 pandemic.

Navigácia v dynamickom prostredí maloobchodného manažmentu: Stratégie, výzvy a inovácie

Kristína Korytinová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Tento článok skúma mnohostrannú oblasť riadenia maloobchodu a zameriava sa na stratégie, výzvy a inovatívne prístupy, ktoré definujú úspech v tomto odvetví. Základom efektívneho riadenia maloobchodu je umenie pochopiť a reagovať na neustále sa meniace preferencie spotrebiteľov. Článok sa zaoberá dôležitosťou využívania kvantitatívnej analýzy údajov a poznatkov na preukázanie a splnenie požiadaviek zákazníkov. Okrem toho skúma úlohu udržateľnosti, etických aspektov a sociálnej zodpovednosti podnikov pri formovaní spotrebiteľských rozhodnutí a lojality k značke. Cesta k úspechu v oblasti riadenia maloobchodu je však plná výziev. Článok rozoberá prevládajúce prekážky, ako sú narušenie dodávateľského reťazca, zložitosť riadenia zásob a rastúca konkurencia zo strany gigantov elektronického obchodu. Skúma, ako efektívne vedenie, agilné stratégie a inovatívne technológie slúžia ako kľúčové nástroje na posilnenie odolnosti voči neistotám na trhu. Okrem toho článok objasňuje transformačné inovácie, ktoré prinášajú revolúciu v riadení maloobchodu. Rozoberá, ako najmodernejšie technológie menia podobu prevádzkovej efektívnosti a angažovanosti zákazníkov, od integrácie rozšírenej reality na pohlcujúce nákupné zážitky až po využitie blockchainu na transparentnosť dodávateľského reťazca. Na základe rôznych perspektív a poznatkov z odvetvia je cieľom tohto článku poskytnúť komplexné pochopenie súčasných postupov riadenia maloobchodu. Ponúka praktické poznatky a odporúčania pre vedúcich pracovníkov a manažerov maloobchodu, aby sa dokázali orientovať v tomto dynamickom prostredí, prispôsobiť sa zmenám a podporiť udržateľný rast v čoraz konkurenčnejšom trhovom prostredí.

Navigating the Dynamic Landscape of Retail Management: Strategies, Challenges, and Innovations

Abstract

This article explores the multifaceted realm of retail management, focusing on the strategies, challenges, and innovative approaches that define success in this sector. The basis of effective retail management is the art of understanding and responding to ever-changing consumer preferences. The article delves into the importance of using quantitative data analysis and insights to demonstrate and meet customer requirements. In addition, it examines the role of sustainability, ethical considerations and corporate social responsibility in shaping consumer decisions and brand loyalty. However, the path to success in retail management is fraught with challenges. The article dissects prevalent obstacles such as supply chain disruptions, inventory management complexities, and the increasing competition from e-commerce giants. It explores how effective leadership, agile strategies, and innovative technologies serve as key tools to strengthen resilience to market uncertainties. Furthermore, the article sheds light on the transformative innovations revolutionizing retail management. From the integration of augmented reality for immersive shopping experiences to the utilization of blockchain for supply chain transparency, it discusses how cutting-edge technologies are reshaping operational efficiencies and customer engagement. Drawing on various perspectives and industry insights, this article aims to provide a comprehensive understanding of current retail management

practices. It offers practical insights and recommendations for retail leaders and managers to navigate this dynamic environment, adapt to change and support sustainable growth in an increasingly competitive market environment.

Strategická udržateľnosť podnikov v nestálom podnikateľskom prostredí

Jozef Kovács

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Podniky, ktoré pôsobia v dynamicky meniacom sa podnikateľskom prostredí, musia promptne a strategicky prinášať a realizovať také rozhodnutia, ktoré im umožnia dosiahnuť stabilitu v zmenách na trhu. Udržateľnosť podnikov je výrazne závislá od kompaktnosti podnikateľského prostredia, kde jej primárnym nástrojom je zvolená podnikateľská stratégia. Prednosťou správne zvolenej podnikateľskej stratégie je, že umožňuje podnikom dosiahnuť konkurenčnú výhodu, ktorá im umožní byť konkurencieschopnými. Primeranosť rozvíjania prístupu zohľadňujúce diferentné predpoklady umožní zachytiť vhodnú cestu k využitiu a rozvoju nových príležitostí, s cieľom zabezpečiť udržateľnosť a zmierniť riziká na trhu. Všetky podniky, ktoré sa pokúšajú svoju udržateľnosť na dynamicky meniacom sa podnikateľskom prostredí si udržať, sú výrazne ovplyvnené vonkajšími faktormi podnikateľského prostredia. Inovované podnikateľské modely a stratégie, ktoré sa podniky rozhodnú realizovať, musia byť prispôsobené na promptnú reakciu pre účely udržateľnosti a komplexnosti, ktoré umožnia podnikom znížiť neistoty, ktorým sú na trhu vystavené. Primárnym cieľom vedecko-výskumnej činnosti je skúmať inovácie ako dôležitý faktor pre udržateľnosť podnikov v dynamickom meniacom sa podnikateľskom prostredí. Taktiež zahrňuje vyhľadávanie nástrojov a procesov formulovania podnikateľskej stratégie podnikov pomocou inovatívnych podnikateľských a funkčných stratégií v postcovidovom období, ktoré zohľadňujú nielen riziká, ale aj vplyvy širokého okolia z pohľadu ich strategickej udržateľnosti.

Strategic sustainability of enterprises in a volatile business environment

Abstract

Hybrid Businesses operating in a dynamically changing business environment need to promptly and strategically deliver and implement decisions that enable them to achieve stability in a changing marketplace. The sustainability of enterprises is strongly dependent on the compactness of the business environment, where its primary instrument is the chosen business strategy. The advantage of a well chosen business strategy is that it enables enterprises to achieve a competitive advantage that enables them to be competitive. The appropriateness of developing an approach that takes into account different assumptions will allow to capture the appropriate path to exploit and develop new opportunities, in order to ensure sustainability and mitigate risks in the market. All businesses attempting to maintain their sustainability in a dynamically changing business environment are heavily influenced by external factors of the business environment. The innovative business models and strategies that businesses choose to implement must be adapted to respond promptly for the purposes of sustainability and complexity, enabling businesses to reduce the uncertainties to which they are exposed in the marketplace. The primary objective of the research activity is to investigate innovation as an important factor for the sustainability of enterprises in a dynamic and changing business environment. It also involves the search for tools and processes to formulate the business strategy of

enterprises using innovative business and functional strategies in the post-covariance period that take into account not only the risks but also the influences of the wider environment in terms of their strategic sustainability.

Sociálno-ekonomické a psychologické faktory ako zdroje a príčiny vzniku pracovných úrazov v pracovnom prostredí

Natália Matkovčíková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Projekt rieši aktuálnu problematiku v oblasti teórie a praxe riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v kontexte súčasných zmien v pracovnom prostredí. Obsahovo i svojim zameraním odráža potrebu reagovať na zmeny v pracovnom prostredí, ktoré v tejto oblasti vyvolala predovšetkým priemyselná revolúcia 4.0 s nástupom informačno-komunikačných a digitálnych technológií v pracovnom procese. Cieľom projektu je analyzovať a systemizovať súčasné vedecko-teoretické poznatky, identifikovať a charakterizovať sociálno-ekonomické a psychologické faktory ako zdroje a príčiny vzniku pracovných úrazov v kontexte súčasných zmien v pracovnom prostredí a navrhnúť a formulovať možnosti riešenia a opatrení v rámci ich prevencie a eliminácie v pracovnom prostredí podnikov pôsobiacich na Slovensku. Projekt vychádza z analýzy potrieb domácich a zahraničných poznatkov v oblasti pôsobenia faktorov, ktoré sa podieľajú na vzniku pracovných úrazov v súčasnom pracovnom prostredí podnikov s cieľom zohľadniť zavádzanie digitálnych technológií v pracovnom procese a jeho vplyv na zamestnancov do systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Výsledkom výskumu bude formulácia praktických preventívnych opatrení a postupov limitácie resp. eliminácie pôsobenia sociálno-ekonomických a psychologických faktorov ako zdrojov a príčin vzniku pracovných úrazov v pracovnom prostredí a návrh programu vzdelávania manažmentu podnikov v oblasti riadenia fyzického a duševného zdravia zamestnancov a manažérov zameraného na znižovanie záťaže sociálno-ekonomických a psychologických faktorov v pracovnom prostredí pre potreby malých a stredných podnikov.

Socio-economic and psychological factors as sources and causes of occupational accidents in the work environment

Abstract

The The project solves current issues in the field of theory and practice of occupational health and safety management in the context of current changes in the working environment. In terms of content and focus, it reflects the need to respond to changes in the working environment, which in this area were primarily caused by the industrial revolution 4.0 with the onset of information, communication, and digital technologies in the work process. The aim of the

project is to analyze and systematize current scientific and theoretical knowledge, to identify and characterize socio-economic and psychological factors as sources and causes of occupational accidents in the context of current changes in the working environment, and to propose and formulate possible solutions and measures for their prevention and elimination in working environment of companies operating in Slovakia. The project is based on the analysis of the needs of domestic and foreign knowledge in the field of factors that contribute to the occurrence of occupational accidents in the current working environment of companies with the aim of considering the introduction of digital technologies in the work process and its impact on employees in the occupational health and safety management system. The result of the research will be the formulation of practical preventive measures and procedures for limiting or elimination of the influence of socio-economic and psychological factors as sources and causes of occupational accidents in the working environment and a proposal for an education program for company management in the field of managing the physical and mental health of employees and managers aimed at reducing the load of socio-economic and psychological factors in the work environment for the needs of small and medium companies.

This work was supported by the grant VEGA No. 1/0010/23 - Adaptability of corporate culture - a factor supporting resilience and sustainability of enterprises in Slovakia in the post-covid period.

Heutagogika v postpandemickom období

Marta Matulčíková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Prostredie práce podnikateľského subjektu je spojené s neustálymi zmenami, ktoré sú uzko spojené aj so zmenami štruktúry a obsahu práce. Dochádza k výraznej intelektualizácii práce, kde základom sú znalostné aktíva, ktoré pozostávajú z nasledovných oblastí:

- kompetencie a schopnosti zamestnancov;
- interná štruktúra (patenty, modely, počítačové systémy, administratívne systémy);
- externá štruktúra (obchodná značka, vzťahy so zákazníkom a dodávateľmi).

V postpandemickom období sa po desaťročí obmedzenej pozornosti objavila forma sebaurčeného učenia s praxou a princípmi zakorenenými v andragogike, pod názvom heutagogika.

V heutagogickom prístupe k vyučovaniu a učeniu sú frekventanti ďalšieho podnikového vzdelávania vysoko autonómni. Sebaurčenie a dôraz sa kladie na rozvoj schopnosti učiť sa. Tento prístup bol navrhnutý ako teória pre aplikáciu na vznikajúce technológie v dištančnom vzdelávaní a na usmerňovanie praxe dištančného vzdelávania. Schopní zamestnanci prejavujú tieto vlastnosti:

- sebaúčinnosť, vedieť, ako sa učiť a neustále reflektovať proces učenia;
- komunikačné a tímové zručnosti, dobrá spolupráca s ostatnými a otvorenosť komunikatívnosti;
- tvorivosť, najmä pri uplatňovaní kompetencií v nových a neznámych situáciách s prispôsobivosťou a flexibilitou v prístupe;
- kladné hodnoty pri pracovnej činnosti.

V empirickom výskume je potrebné analyzovať schopnosť jednotlivcov stanoviť vzdelávacie ciele, nadväzne na to obsah vzdelávania a schopnosť získavať potrebné informácie k učeniu a osvojeniu si ich.

Vo vzdelávacej politike podnikov sa zdôrazňuje základný princíp, nutnosť aktívneho prístupu jedinca a jeho vlastnej zodpovednosti za vlastné vzdelávanie.

Heutagogy in the post-pandemic period

Abstract

The working environment of a business entity is associated with constant change, which is also closely linked to changes in the structure and content of work. There is a significant intellectualization of work, where the basis is knowledge assets, which consist of the following areas:

- employee competences and skills;
- internal structure (patents, models, computer systems, administrative systems);
- external structure (brand, customer and supplier relations).

In the post-pandemic period, after a decade of limited attention, a form of self-determined learning with practices and principles rooted in andragogy has emerged, under the name of heutagogy.

In a heutagogical approach to teaching and learning, corporate further education trainees are highly autonomous. Self-determination and emphasis is placed on developing the ability to learn. This approach has been proposed as a theory for application to emerging technologies in distance education and for guiding distance education practice. Capable employees exhibit the following characteristics:

- self-efficacy, knowing how to learn, and constantly reflecting on the learning process;
- communication and teamwork skills, good collaboration with others and openness to communication;
- creativity, especially in applying competences in new and unfamiliar situations, with adaptability and flexibility in approach;
- positive values in work activities.

In empirical research, it is necessary to analyse the ability of individuals to set learning goals, the subsequent content of learning, and the ability to acquire the necessary information to learn and master it.

In the educational policy of enterprises, the basic principle, the necessity of the individual's active approach and his own responsibility for his own learning, is emphasized.

This work was supported by the grant VEGA No. 1/0328/21 "Post-pandemic business management: identifying temporary and sustainable changes in sequential and parallel management functions in the context of the COVID-19 pandemic".

Zmeny funkcie manažmentu plánovanie vplyvom pandémie Covid-19

Juraj Mišún

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Hoci je plánovanie staré ako ľudstvo samotné, do moderného manažmentu bolo implementované začiatkom 20. storočia, keď Francúz Henri Fayol rozdelil komplexnú problematiku manažmentu do viacerých funkcií, ktoré vykonáva každý manažér bez ohľadu na jeho postavenie v organizácii, špecializáciu alebo či je zamestnaný v súkromnom, verejnom alebo neziskovom sektore. Od plánovania sa následne odvíjajú všetky ostatné funkcie a predstavuje kľúčového partnera pre poslednú funkciu v cykle manažmentu – kontrolovanie. Plánovanie je možné definovať ako systematický vývoj činností za účelom dosiahnutia stanovených cieľov a zahŕňa proces analýzy, vyhodnocovania a výberu spomedzi predvídaných príležitostí. Plánovanie je pre akúkoľvek organizáciu kľúčové, lebo ako povedal už Benjamin Franklin, „Zlyhanie v plánovaní je plánovanie zlyhania.“ Plánovanie prináša veľké množstvo výhod, je však potrebné dávať pozor, aby plánovanie nebolo vykonávané len za účelom samotného plánovania. Základ plánovania vytvárajú ciele a poznáme celú typológiu plánov, ktoré sú využívané v organizáciách.

V literatúre sú celkové zmeny jednotlivých funkcií popísané len veľmi zriedkavo. Medzi výnimkami sa zaraďuje napríklad výskum Ottawskej univerzity, kde výskumníci zistili, že krízové plány podnikov boli zanedbávané a pandemické riziká neboli pokryté. Existujúce plány museli byť prehodnocované a upravované. Predmetom plánovania sa stali reakcie na jednotlivé vlny pandémie. Vypracovávali sa plány na diaľku, vrátane zabezpečenia vzdialeného prístupu. Veľkým problémom bolo plánovanie výroby v súvislosti s výpadkami v dodávateľských reťazcoch. Dôležitým nástrojom funkcie sa stal plán kontinuity

pre prežitie krízy. Kríza tak vyvolala zmenu, ktorú nazývame plán obnovy. V prípade strategického plánovania autori upozorňujú jeho dôležitosť, viac ako kedykoľvek predtým.

V rámci vedeckého projektu venujúceho sa zmenám manažérskych funkcií vplyvom pandémie Covid-19 sme uskutočnili dva dotazníkové prieskumy v rozmedzí približne jedného roka (jar 2022 a jar 2023). Vzorka podnikov ani manažérov nebola síce rovnaká, ale vzhľadom na veľkosť vzoriek (425 a 349 rôznych podnikov z celého Slovenska) považujeme prieskumnú metódu za vhodnú. V prvom prieskume sme na báze kvalitatívnych otázok sledovali najčastejšie zmeny vo funkciách. Tie sme následne podľa obsahovej príbuznosti zlúčili do viacerých kategórií. Dané najčastejšie kategórie boli využité v druhom dotazníkovom výskume, aby sme zistili, do akej miery je pravdepodobné, že tieto zmeny neboli len dočasné, ale aj trvalé. Odpovede v podobe škál týkajúce sa funkcie manažmentu plánovanie vyhodnotíme v tomto príspevku. Využijeme priemerné hodnoty jednotlivých kategórií, akými sú priemer, modus a medián.

V rámci prvého prieskumu sme identifikovali týchto sedem najčastejších zmien v manažérskej funkcii plánovanie: zmeny personálneho plánovania (striedanie, plány dochádzky, zmeny v plánovaní zmien); zameranie na krátkodobé a operatívne plánovanie; dôslednejšie plánovanie; kalkulácia rizík; nutnosť krízového plánu; adaptácia a flexibilita cieľov, činností, rozpočtov; väčšie využívanie informačných systémov/online nástrojov v plánovaní. Na základe priemerných hodnôt odpovedí druhého dotazníkového prieskumu môžeme konštatovať, že najväčšiu pravdepodobnosť udržať sa majú väčšie využívanie informačných systémov/online nástrojov v plánovaní ($x=2,91$; $Md=3$; $Mo=4$); adaptácia a flexibilita cieľov, činností, rozpočtov ($x=2,54$; $Md=2$; $Mo=2$); a nutnosť krízového plánu ($x=2,5$; $Md=3$; $Mo=3$).

Changes to the management planning function due to the impact of the Covid-19 pandemic

Abstract

The Although planning is as old as mankind itself, it was implemented into modern management in the early 20th century when the Frenchman Henri Fayol divided the complex issue of management into a number of functions that every manager performs, regardless of his or her position in the organization, specialization, or whether he or she is employed in the private, public, or not-for-profit sector. All other functions subsequently derive from planning, and it is a key partner for the last function in the management cycle - controlling. Planning can be defined as the systematic development of activities to achieve set objectives and involves analyzing, evaluating, and selecting among foreseen opportunities. Planning is crucial for any organization because, as Benjamin Franklin said, "Failure to plan is planning to fail." There are many benefits to planning, but care must be taken to ensure that planning is not done for the sake of planning. The basis of planning is formed by objectives, and we know the whole typology of plans that are used in organizations.

In literature, overall changes in individual functions are very rarely described. Exceptions include, for example, research by the University of Ottawa, where

researchers found that corporate crisis plans were neglected, and pandemic risks were not covered. Existing plans had to be reviewed and modified. Responses to individual waves of pandemics became the subject of planning. Plans were developed remotely, including the provision of remote access. Production planning for disruptions in supply chains was a major challenge. A continuity plan for surviving a crisis became a valuable tool of the function. The crisis thus triggered a change we call the recovery plan. In the case of strategic planning, the authors highlight its importance, more than ever before.

As part of a research project on the changes in managerial functions due to the impact of the Covid-19 pandemic, we conducted two questionnaire surveys approximately one year apart (spring 2022 and spring 2023). Although the sample of enterprises and managers was not identical, we consider the survey method appropriate given the sample sizes (425 and 349 different enterprises from all over Slovakia). In the first survey, based on qualitative questions, we observed the most frequent changes in functions. We then grouped these into several categories according to content relatedness. The most frequent categories given were used in the second survey research to see how likely it was that these changes were not only temporary but also permanent. We evaluate the responses in the form of scales related to the management planning function in this paper. We will use the mean values of each category such as mean, mode and median.

In the first survey, we identified the following seven most common changes in the management function of planning: changes in staff planning (rotation, attendance plans, changes in shift planning); focus on short-term and operational planning; more rigorous planning; calculation of risks; need for a crisis plan; adaptation and flexibility of objectives, activities, budgets; greater use of information systems/online tools in planning. Based on the mean values of the second survey responses, we can conclude that greater use of information systems/online tools in planning ($x=2.91$; $Md=3$; $Mo=4$); adaptation and flexibility of goals, activities, budgets ($x=2.54$; $Md=2$; $Mo=2$); and the need for a crisis plan ($x=2.5$; $Md=3$; $Mo=3$) are the most likely to be sustained.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0328/21 Post-pandemic business management: identifying temporary and sustainable changes in sequential and parallel management functions in the context of the COVID-19 pandemic.

Inovatívne podniky – ich vznik, rozvoj a udržateľnosť

Ivana Mišúnová Hudáková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Podniky, ktoré sa nachádzajú v zložitom podnikateľskom prostredí, musia adekvátne reagovať na množstvo zmien. Komplexnosť tohto podnikateľského prostredia výrazne ovplyvňuje udržateľnosť podnikov, pričom udržateľnosť závisí od vhodne zvolenej podnikateľskej stratégie. Kľúčovým prvkom stratégie je dosiahnutie konkurenčnej výhody. Rozvíjanie prístupu zohľadňujúceho rozmanité predpoklady umožňuje nájsť správnu cestu k využitiu a rozvoju nových príležitostí, s cieľom zabezpečiť udržateľnosť a zmierniť riziká. Éra udržateľných podnikov mení podnikateľské prostredie, ktoré je predovšetkým ovplyvnené vonkajším prostredím. Podniky s inovatívnymi podnikateľskými modelmi a efektívnymi stratégiami musia postupne reagovať na ich udržateľnosť, komplexnosť a neistotu. Kľúčovým predpokladom pre ich udržateľnosť je správne zvolená podnikateľská stratégia, ktorá musí byť nielen účinná, ale aj neustále rozvíjaná. Hlavným cieľom vedecko-výskumnej činnosti je skúmať inovácie ako dôležitý faktor pre udržateľnosť podnikov v dynamickom podnikateľskom prostredí. Tiež ide o bádanie procesov formulovania podnikateľskej stratégie podnikov pomocou inovatívnych podnikateľských a funkčných stratégií v postcovidovom období, ktoré zohľadňujú i riziká a vplyvy širokého okolia z pohľadu ich strategickej udržateľnosti.

Innovative enterprises - their creation, development and sustainability

Abstract

Innovation is becoming an increasingly important factor for business success in an era of globalisation and digitalisation. They have the potential to open the door to new markets and opportunities for Slovak businesses that develop innovative solutions. The development of innovation can propel these enterprises to leading positions in their industry and contribute to the strategic sustainable development of Slovakia. It is important to see innovation as a strategic priority for enterprises, as it can strengthen their innovation potential and competitiveness in the market. Slovakia has the potential to become a strong innovator if it invests in research, development and innovation, retains and attracts talent and recognises those who bring excellence and take Slovakia to a higher level of innovation not only at European but also at global level. An innovative environment, integrated into an international context, gives us the courage to face the most demanding challenges of the 21st century. From a research perspective, we focus on the motivation and interest of businesses in generating invention and innovation, such as survival, growth and development; the use of traditional and new sources of business development; the quality and quantity of invention and innovation; innovation themes and domains; processes of entrepreneurial discovery; entrepreneurial ambition; risk-taking and attitudes towards innovation; and the need for necessary and disruptive innovation.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0006/22 Accelerating the Growth of Innovative Enterprises - Scaling Scale-ups and New Technology-Based Businesses (NTBFs).

Vplyv a dopady pandémie COVID-19 na manažérsku funkciu rozhodovanie

Martin Novysedlák

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Prezentovaný vedecký článok sa zaoberá vplyvom a dopadmi pandémie COVID-19 na manažérsku funkciu rozhodovania v podnikovom prostredí. Výskum je založený na širokom dotazníkovom prieskume, ktorý zahrnul 425 podnikov rôznych veľkostí a odvetví. Respondenti boli v oblasti manažérskeho rozhodovania podrobení dôkladnému dotazovaniu v šiestich kľúčových okruhoch, ktoré zahŕňajú: rýchlosť a flexibilitu v rozhodovaní, rozhodovanie o financiách a investíciách, rozhodovanie v podmienkach neistoty s hlbším zohľadňovaním viacerých faktorov, tímové rozhodovanie a delegovanie rozhodovacích právomocí, väčšie prehodnocovanie priorít a možností a zmeny v strategickom rozhodovaní.

Výsledky analýzy naznačujú, že napriek dramatickým zmenám v podnikovom prostredí spôsobeným pandemiou, neexistujú jednoznačné dlhodobé a pretrvávajúce zmeny v manažérskom rozhodovaní. Vo väčšine sledovaných oblastí sa preukázala istá miera pružnosti a adaptability manažérskych tímov v čase krízy. Väčšia rýchlosť a flexibilita v rozhodovaní sa ukázali byť kľúčovými faktormi, ktoré umožnili podnikom prispôbiť sa rýchlo meniacim sa podmienkam. Zaujímavým zistením je aj fakt, že v oblasti finančného rozhodovania a investícií, kde by sme očakávali väčšiu opatrnosť, sa prejavila istá míľniková stabilita. Rozhodovanie v podmienkach neistoty a hlbšie uvažovanie s ohľadom na viac faktorov bolo často považované za dočasné prispôbenie sa situácii a nie za trvalý posun v rozhodovacích procesoch. Tímové rozhodovanie a delegovanie rozhodovacích právomocí sa zvýšili len málo, čo môže signalizovať väčšiu potrebu inovácie metód spolupráce a rýchlejšieho rozhodovania v komplexných podmienkach ako je napríklad práve pandemická situácia.

Vzhľadom na výsledky nášho výskumu však hodnotíme, že tieto trendy nie sú pravdepodobne trvalé a môžu byť ovplyvnené konkrétnymi okolnosťami súvisiacimi s pandemiou. Celkovo vzaté, výsledky nášho výskumu naznačujú, že manažérske rozhodovanie je v čase pandémie výrazne flexibilné a schopné prispôbiť sa rýchlo meniacim sa okolnostiam. Zdá sa však, že tieto zmeny nie sú základom pre trvalú transformáciu manažérskeho rozhodovania, ale skôr sú dočasným charakteru, závislé od špecifických výziev a tlakov spôsobených pandemiou COVID-19.

The impact and impacts of the COVID-19 pandemic on the managerial decision-making function

Abstract

The presented research paper deals with the impact and implications of the COVID-19 pandemic on the managerial decision-making function in the corporate environment. The research is based on a broad questionnaire survey that included 425 enterprises of different sizes and industries. Respondents were

subjected to in-depth questioning in the area of managerial decision-making under six key topics, which include: speed and flexibility in decision-making, financial and investment decision-making, decision-making under uncertainty with deeper consideration of multiple factors, team decision-making and delegation of decision-making authority, greater reassessment of priorities and options, and changes in strategic decision-making.

The results of the analysis suggest that despite the dramatic changes in the corporate environment caused by the pandemic, there are no clear long-term and enduring changes in managerial decision-making. In most of the areas studied, there was some degree of resilience and adaptability of management teams in times of crisis. Greater speed and flexibility in decision-making proved to be key factors that enabled companies to adapt to rapidly changing conditions. Another interesting finding is that financial decision-making and investment, where we would have expected more caution, have shown some milestone stability. Making decisions under conditions of uncertainty and thinking more deeply with respect to multiple factors was often seen as a temporary adjustment to the situation rather than a permanent shift in decision-making processes. There has been little increase in team decision-making and delegation of decision-making authority, which may signal a greater need to innovate methods of collaboration and faster decision-making in complex environments such as the current pandemic situation.

However, given the results of our research, we assess that these trends are unlikely to be sustained and may be influenced by specific pandemic-related circumstances. Overall, the results of our research suggest that managerial decision-making is highly flexible and able to adapt to rapidly changing circumstances during a pandemic. However, these changes do not appear to be the basis for a permanent transformation of managerial decision-making, but rather are temporary in nature, dependent on the specific challenges and pressures posed by the COVID-19 pandemic.

This work was supported by the grant VEGA No 1/0328/21 Post-pandemic business management: identifying temporary and sustainable changes in sequential and parallel management functions in the context of the COVID-19 pandemic.

Využívanie online nástrojov vo výučbe ako nástroj budovania atraktívneho vzdelávania

Katarína Procházková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Rozvoj technológií, inovácie a online nástroje prinášajú aj do sveta vzdelávania zásadné zmeny. Mnoho vzdelávacích inštitúcií začalo tieto nástroje aktívne využívať hlavne v období pandémie COVID-19, ktorá priniesla dynamický posun v tejto oblasti. Prieskumy naznačujú, že viac ako 87 % študentov v súčasnosti používa online nástroje pri štúdiu, a 62 % študentov sa domnieva, že online technológie im pomáhajú zlepšiť si výsledné hodnotenie v predmete. Dôležitá je tiež úspora času a flexibilita, ktorú tieto nástroje študentom prinášajú. Využívanie online nástrojov vnímajú študenti veľmi pozitívne. Za hlavné výhody možno považovať zvyšovanie atraktívnosti výučby, zlepšenie komunikácie, ako aj podporu interaktívneho učenia a intenzívnejšie zapojenie študentov do diskusie na prednáškach a seminároch. Výsledky nášho výskumu tiež poukazujú na fakt, že študenti majú tendenciu vnímať používanie online nástrojov v súvislosti s vyššou atraktívnosťou výučby a vnímajú ich aj viac pozitívnejšie ako moderné učebnice alebo praktické prípadové štúdie vo výučbe. Moderné technológie a nástroje, ktoré prináša súčasná doba sú dôležitým aspektom vzdelávania mladej generácie. Ak si chcú univerzity udržať atraktívnosť výučby a interaktívnu komunikáciu so študentami, je potrebné aby na prednáškach a seminároch tieto nástroje aplikovali v efektívnej miere.

The online tools and apps as a tool for building attractive education

Abstract

The development of technologies, innovations, and online tools have caused fundamental changes to the world of education. Many educational institutions

began to use very actively these tools, especially during the COVID-19 pandemic, which brought a dynamic shift in this area. Surveys indicate that more than 87% of students currently use online tools in their studies, and 62% of students believe that online technologies help them improve their final grades in a course. Flexibility and the saving time that these tools bring to students are also important. Students perceive the use of online tools very positively. The strategic benefits and advantages of online tools are typically seen as the ability to boost the attractiveness of teaching, improve communication, and encourage interactive learning, as well as much more intensive participation of students in debates at lectures and seminars. The results of our research also point to the fact that students tend to perceive the use of online tools in connection with higher attractiveness of teaching and perceive these online tools more positively than using modern textbooks or practical case studies in education. Modern technologies and online apps are an important aspect of education for the young generation. If universities want to increase the attractiveness of the education process and to improve interactive communication with students, they will need to apply these tools effectively in lectures and seminars.

This work was supported by the grant KEGA project No. 001EU-4/2021: Project of a study program in the field of study economics and management, reflecting the conditions of the digital age, the appeal of the sustainability of economic activity and global citizenship.

Tímová práca vo virtuálnych tímoch a zamestnanec v hybridnom prostredí

Katarína Procházková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Štúdia spoločnosti Microsoft z roku 2021 hovorí o tom, že až 73% zamestnancov vyjadrilo túžbu po flexibilných možnostiach práce na diaľku po pandémii a až 66 % spoločností uvidelo, že zvažujú zmenu pracovísk tak, aby vyhovovali kombinovanému, hybridnému pracovnému prostrediu. Okrem fyzického priestoru toto rozhodnutie vyvoláva tlak aj na samotných zamestnancov a je potrebné riešiť kľúčové otázky s tým spojené: Ako nastaviť efektívne manažérske procesy, komunikáciu, štýl leadershipu ale aj budovanie tímového ducha v prostredí, ktoré je hybridné. Jedným z priekopníkov vytvorenia hybridného pracovného prostredia bola spoločnosť IBM, ktorá už v roku 1979 mala zamestnancov pracujúcich na diaľku, v roku 2009 pracovalo na diaľku až 40 % zamestnancov spoločnosti. S nástupom technológií, inovácií a online aplikácií sa tento spôsob práce výrazne zintenzívnil, pandémia COVID19 vyvolala taktiež tlak po alternatívnych a flexibilných formách práce. Najväčším výzvami práce v hybridných modeloch, ktoré v sebe integrujú aj prácu vo virtuálnych tímoch je stále efektívna komunikácia, riešenie konfliktov, nastavenie efektívnych manažérskych procesov a vodcovstva a budovanie silnej podnikovej kultúry. Aj z tohto dôvodu, je časť výskumu projektu zameraná práve na tieto oblasti.

Teamwork of the virtual teams and employees at the hybrid workplace

Abstract

A Microsoft study from 2021 says that up to 73% of employees expressed a desire for flexible remote work options after the pandemic, and up to 66% of companies saw that they were considering changing workplaces to accommodate a blended, hybrid workplace. In addition to the physical space, this decision also puts pressure on the employees themselves, and it is necessary to solve key issues related to it: how to set up effective management processes, communication, and leadership style, and how to build a team spirit in a hybrid environment. One of the pioneers in the creation of a hybrid work environment was the IBM Company, which already had employees working remotely in 1979. By 2009, up to 40% of the company's employees worked remotely. With the current technologies, innovations, and online apps, this way of working has significantly intensified; the COVID-19 pandemic has also created pressure for alternative and flexible forms of work. The crucial challenges of working in hybrid models that also integrate work in virtual teams are still effective communication, conflict management, setting up effective management processes and leadership, and building a strong corporate culture. Also for this reason, part of the project's research is going to be focused on these areas.

This work was supported by the grant VEGA No. 1/0623/22 Virtualization in people management- employee life cycle in businesses in the era of digital transformation.

CSR aktivity pivovarov pôsobiacich na Slovensku – Case study

Boris Rumanko

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava*

Abstrakt

Spoločensky zodpovedne aktivity v aktuálnej dobe patria k rozšíreným nástrojom k budovaniu reputácie spoločnosti pred ich stakeholdermi. Podniky týmito aktivitami podporujú verejné blaho a snažia sa o enviromentálnu, ekonomickú a sociálnu zodpovednosť. Cieľom príspevku bolo zhodnotiť formalizáciu CSR aktivity sledovaných spoločností so zameraním na udržateľnosť. V rámci nášho výskumu sme sa zamerali na 2 najväčšie slovenské pivovary, ktoré zdieľajú trhovú podiel 90 %, a ich uskutočňovanie aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti (CSR) a udržateľnosti. Pížeňský Prazdroj vo svojej správe o

udržateľnosti zdôraznil dôležitosť udržateľného podnikania a svoje úsilie o implementáciu opatrení, ktoré neohrozujú životné prostredie. Zameriava sa na niekoľko oblastí udržateľnosti, vrátane vody, uhlíkovej neutrality, obalov, odpadov, zodpovednosti a surovín. V rámci vykazovania zahŕňali aj stanovené ciele spoločnosti v týchto oblastiach a spôsoby, akými sa dosahujú. Cieľom správy bolo prezentovať úsilie spoločnosti o udržateľnosť a jej neustále zlepšovanie s cieľom smerovať k udržateľnej budúcnosti. Spoločnosť Heineken Slovensko vo svojom formalizovanom výkaze o trvale udržateľnom podnikaní zdôraznila svoje snahy v oblasti environmentálnej, sociálnej a zodpovednej práce. V dokumente sa diskutuje o rôznych iniciatívach a cieľoch spoločnosti, ako je dosiahnutie uhlíkovej neutrality, maximalizácia cirkulárnej ekonomiky, recyklácia výrobného odpadu a zníženie množstva plastov v obaloch. Spoločnosť tiež podporuje inkluzívnu a rôznorodú spoločnosť, bezpečné pracovné prostredie a aktívne prispieva k rozvoju komunít. Súčasťou správy je aj dôraz na zodpovednú konzumáciu alkoholu a podpora ekologických riešení. Heineken Slovensko si stanovilo ambiciózne ciele a zaviazalo sa k trvale udržateľnému rozvoju v pivovarníckom priemysle. Spoločným prvkom v oboch reportoch bola primárne environmentálna zodpovednosť spoločností.

CSR activities of breweries operating in Slovakia - Case study

Abstract

In current times, socially responsible activities are among the widely used tools for building a company's reputation with its stakeholders. Through these activities, businesses promote public welfare and strive for environmental, economic, and social responsibility. The aim of this contribution was to evaluate the formalization of CSR (Corporate Social Responsibility) activities by selected companies, with a focus on sustainability. In our research, we focused on the two largest breweries in Slovakia, which collectively hold a market share of 90%, and their implementation of activities in the areas of CSR and sustainability. Plzeňský Prazdroj, in its sustainability report, emphasized the importance of sustainable business and its efforts to implement measures that do not endanger the environment. It focuses on several sustainability areas, including water, carbon neutrality, packaging, waste, responsibility, and raw materials. The reporting also included the company's set goals in these areas and the methods used to achieve them. The report's goal was to present the company's efforts towards sustainability and its continuous improvement, aiming for a sustainable future. Heineken Slovensko, in its formalized statement on sustainable business, highlighted its efforts in environmental, social, and responsible practices. The document discusses various company initiatives and goals, such as achieving carbon neutrality, maximizing the circular economy, recycling production waste, and reducing the use of plastics in packaging. The company also supports an inclusive and diverse society, a safe working environment, and actively contributes to community development. The report also emphasizes responsible alcohol consumption and the promotion of ecological solutions. Heineken Slovensko has set ambitious goals and committed to sustainable development in the brewing industry. A common element in both reports was the primary environmental responsibility of the companies.

This research has been supported and this paper was prepared within the project “Corporate Social Responsibility in Business Practice of the Visegrad Region (Visegrad Grant no. 22220149).

Leadership 4.0: bibliometrická analýza a trendy výskumu v dobe digitálnej transformácie

Zuzana Skorková

*Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava*

Abstrakt

V kontexte digitalizácie a technologického pokroku sa koncept „Leadership 4.0“ objavil ako ústredný bod diskusií o riadení organizácie počas éry digitálnej transformácie. Tento výskumný článok vykonáva bibliometrickú analýzu v oblasti Leadership 4.0 s cieľom komplexne pochopiť rozsah a dynamiku tohto predmetu v akademicknej oblasti. Pri systematickom skúmaní relevantných publikačných trendov, vplyvných autorov a citačných vzťahov odhalíme pozoruhodné vzorce, ktoré ovplyvňujú trajektóriu výskumu Leadership 4.0. Náš príspevok zahŕňa bibliometrickú analýzu Leadership 4.0 s využitím 105 vedeckých výstupov z databázy Web of Science and 73 výstupov z databázy Scopus. Vizualizáciu našich zistení uľahčuje VOSviewer verzie 1.6.18. Analýza ponúka pohľad na prevládajúce témy skúmané výskumníkmi a určuje potenciálne cesty pre budúce vyšetrenie v tejto dynamicky sa vyvíjajúcej sfére vedenia.

Leadership 4.0: bibliometric analysis and research trends in the era of digital transformation

Abstract

Amidst the backdrop of digitization and technological advancements, the concept of "Leadership 4.0" has emerged as a focal point in discussions pertaining to organizational management in the era of digital transformation. This research paper undertakes a bibliometric analysis within the realm of Leadership 4.0, aiming to comprehensively grasp the breadth and dynamics of this subject within the academic landscape. By systematically examining relevant publication trends, influential authors, and citation relationships, we uncover significant patterns that shape the trajectory of Leadership 4.0 research. Our contribution entails a bibliometric examination of Leadership 4.0, leveraging 105 outputs sourced from the Web of Science database and 73 articles from Scopus database. Visualization of our findings is facilitated through VOSviewer version 1.6.18. The analysis provides insights into the predominant themes explored by researchers and identifies potential avenues for future investigations in this dynamically evolving domain of leadership.

This work was supported by the grant VEGA 1/0623/22 Virtualization in people management–employee life cycle in businesses in the era of digital transformation.

Podnikanie inovatívnych podnikov - ilúzie a realita

Štefan Slávik

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Účel výskumu: Inovatívne podniky sú budúce motory rastu národného hospodárstva, miestom vzniku sofistikovaných pracovných príležitostí a zdrojom spoločenského a civilizačného pokroku. Na splnenie tejto vízie, možno ilúzie musia byť tieto podniky dostatočne veľké s predpokladom priaznivého vývoja a napredovania v medzinárodnom rozsahu. V skutočnosti však inovatívne podniky, najmä tie, ktoré sú založené na nových technológiách, rastú veľmi pomaly, celé desaťročie aj dlhšie, a to nielen na Slovensku, ale aj vo vyspelých európskych krajinách. Taká je realita. Cieľom výskumu je zistiť, aké faktory proces rastu týchto podnikov zrýchľujú, alebo spomaľujú. *Výskumná vzorka a metóda:* Objektom výskumu je približne päťdesiat podnikov na území Slovenska, ktoré na základe vlastného výskumu a vývoja dospeli k pozoruhodným a originálnym výsledkom na svetovej úrovni, ktoré sú zväčša chránené patentami a uznávané vedeckou a podnikateľskou komunitou. Terénny výskum sa uskutočňuje v priamom kontakte výskumníka a zakladateľa podniku formou štruktúrovaného rozhovoru, ktorý je doplnený verejne publikovanými správami o podniku a údajmi z verejných databáz. Zozbieraný výskumný materiál sa analyzuje kvantitatívnymi (štatistickými) a kvalitatívnymi metódami. *Výsledky výskumu:* Podniky disponujú výbornými nápadmi a výskumnými výsledkami, ktoré sú chránené patentami, no výskum a vývoj trvá príliš dlho, pretože výskumná kapacita je značne limitovaná nedostatkom špecialistov. Zakladatelia sú vedecké osobnosti stredného a vyššieho veku, vynikajúci vedci, ktorí si však uvedomujú zložitosť a rizikovosť veľkého podnikania. Majú veľké vedecké, no menšie až malé podnikateľské ambície, majú rešpekt pred vstupom do veľkého podnikateľského sveta, ktorý vyžaduje budovanie veľkovýrobnej kapacity a distribúcie, začlenenie do medzinárodnej del'by práce, budovanie značky, goodwillu, znalosť zahraničných trhov a medzinárodnej konkurencie, uspieť v tvrdej a neľútostnej zahraničnej konkurencie, pracovať a rozumieť hospodáreniu s veľkými peniazmi a napokon prevziať zodpovednosť za väčší až veľký podnik a jeho dennú prevádzku. Zakladatelia sú opatrní v investovaní, ktoré sa deje v rozsahu státisícov a miliónov, hoci by potrebovali investovať niekoľko desiatok miliónov a vo väčšine prípadov až niekoľko stoviek miliónov eur. Cieľ väčšiny skúmaných podnikov je rast len do určitej úrovne a potom exit a akvizícia veľkými zahraničnými podnikmi. *Externé akcelerátory rastu* sú nové potreby, vznik nových odvetví, dopyt po produktoch založených na nových technológiách, prirodzená akceptácia nových technológií, ekologické povedomie, veľkí podnikoví zákazníci a záujem potenciálnych investorov a akvizítorov. *Externé prekážky rastu* sú nedostatok lacných peňazí, konkurencia v nábore špičkových odborníkov, konzervatívne prostredie potenciálnych zákazníkov (napr. zdravotníctvo), legislatíva EÚ (napr. regulujúca kvalitu plastov), silný lobbying veľkých podnikov, pomalá adaptácia trhu na inovácie a obťažná monetizácia inovácií. *Interné akcelerátory rastu* sú túžby, ambície a nadšenie výskumného tímu a investorov, sebarealizácia (ako u umelcov), kvalifikovaní špecialisti (príťahujú investorov), vízia o zachraňovaní životov, inovačná kapacita, pracovná angažovanosť. *Interné prekážky rastu* sú limitovaná kapacita vysoko kvalifikovaných odborníkov so zriedkavou špecializáciou, nefunkčný interný prenos poznatkov, neustále pribúdanie pracovných úloh a projektov, nesústredenosť, chýbajúce priority, nerozvinutý riadiaci aparát podniku, nedostatok zručností pri získavaní investícií, chýbajúci dôverní znalci podnikateľského prostredia v zahraničí, zdĺhavé klinické skúšky, certifikácia v zahraničných skúšobniach, nezhody pri výbere technológií, personálne straty, vysoká cena produktu, adaptácia nových pracovníkov. *Záver:* Rast inovatívnych podnikov vyžaduje rozriešiť niekoľko dilem, pred ktorými stoja zakladatelia. Musia disponovať dlhodobými ambíciami a vytrvalosťou, ktoré presahujú obdobie výskumu a vývoja, a siahajú do obdobia komercializácie výsledkov vedeckého výskumu. Musia zväžiť osobné ambície a možnosti premeny vedcov na manažérov a profesionálnych podnikateľov. Musia uvažovať o ochote a

schopnosti podstúpiť náročný a vyčerpávajúci proces budovania podniku a distribučnej siete. Napokon sa budú musieť vzdať absolútnej vlastníckej nezávislosti.

Entrepreneurship of innovative enterprises - illusions and reality

Abstract

Purpose of the research: Innovative enterprises are the future engines of the growth of the national economy, the place of creation of sophisticated job opportunities and the source of social and civilizational progress. To fulfil this vision, perhaps an illusion, these enterprises must be large enough with the assumption of favourable development and advancement on an international scale. In reality, however, innovative enterprises, especially those based on new technologies, grow very slowly, for a decade or longer, not only in Slovakia, but also in developed European countries. That's the reality. The aim of the research is to find out what factors speed up or slow down the growth process of these companies. *Research sample and method:* The object of the research is approximately fifty enterprises in Slovakia, which, based on their own research and development, have reached remarkable and original results at the world level, which are mostly protected by patents and recognized by the scientific and business community. Field research is carried out in direct contact between the researcher and the founder of the company in the form of a structured interview, which is supplemented by publicly published reports about the company and data from public databases. The collected research material is analysed by quantitative (statistical) and qualitative methods. *Research results:* Companies have excellent ideas and research results that are protected by patents, but research and development take too long because research capacity is severely limited by a lack of specialists. The founders are scientific personalities of middle and older age, excellent scientists, but they are aware of the complexity and riskiness of big business. They have great scientific, but less to small business ambitions, they have respect for entering the big business world, which requires building large-scale production capacity and distribution, integration into the international division of labour, building a brand, goodwill, knowledge of foreign markets and international competition, to succeed in a tough and ruthless foreign competition, to work and understand the management of big money and finally to take responsibility for a larger to huge enterprise and its daily operation. The founders are careful in investing, which happens in the range of hundreds of thousands and millions, although they would need to invest several tens of millions and in most cases up to several hundred million euros. The goal of most of the investigated companies is to grow only to a certain level and then exit and acquisition by large foreign companies. *External growth accelerators* are new needs, emergence of new industries, demand for products based on new technologies, natural acceptance of new technologies, ecological awareness, large corporate customers and interest of potential investors and acquirers. *External obstacles to growth* are lack of cheap money, competition in recruiting top experts, conservative environment of potential customers (e.g. healthcare), EU legislation (e.g. regulating the quality of plastics), strong lobbying by large companies, slow market adaptation to innovations and cumbersome monetization of innovations. *Internal growth accelerators* are the desires, ambitions and enthusiasm of the research team and investors, self-realization (as in artists), qualified specialists (attract investors), vision of saving lives, innovative capacity, work commitment. *Internal obstacles to growth* are the limited capacity of highly qualified experts with a rare specialization, dysfunctional internal transfer of knowledge, constant increase in work tasks and projects, lack of focus, missing priorities, underdeveloped management apparatus of the company, lack of skills in obtaining investments, lack of confidential experts of the business environment abroad, lengthy clinical trials, certification in foreign laboratories, disagreements in the choice of technologies, personnel losses, high price of the product, adaptation of new workers. *Conclusion:* The growth of innovative businesses requires solving several dilemmas faced by founders. They must have long-term ambitions and persistence that go beyond the period of research and development and extend to the period of commercialization of the results of scientific research. They must consider personal ambitions and the possibilities of transforming scientists into managers and professional entrepreneurs. They must consider the willingness and ability to undergo the demanding and exhausting process of building a company and a distribution network. Finally, they will have to give up absolute ownership independence.

This work was supported by the grant VEGA No. 1/0006/22 Accelerating the growth of innovative enterprises – scaling up scale-ups and new technologies-based firms (NTBFs).

Rast, inovácie, trvalá udržateľnosť

Natália Tarišková

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

Kultúrny a kreatívny priemysel je jedným z perspektívnych ťahúňov rastu v Európskej únii. Kreativita a jej premietnutie do lokalít, miest, regiónov, priemyselných a kultúrnych sektorov celej spoločnosti prinesie ekonomický rozvoj 21. storočia. Hlavným cieľom práce je objasniť východisko, že umenie a kultúra sú neoddeliteľnou súčasťou našej spoločnosti a v mnohých smeroch obohacujú kvalitu nášho života. Schopnosť umenia predstaviť si, spájať, inovovať a spájať ľudí z rôznych prostredí a kultúr, je čoraz viac uznávaná na úrovni EÚ a členských štátov nielen kvôli vnútornej hodnote kultúry, ale aj kvôli jej preukázaným sociálnym a ekonomickým dosahom. Rozvinúť výskum a výmenu poznatkov zameraných na hodnotu kultúry na individuálnej úrovni, napr. duševné zdravie a blahobyt, a na spoločenskej úrovni, napr. rozvoj miest, je mimoriadnou výzvou súčasnej metodologickej inovácie. Navrhnuť interdisciplinárny výskum kultúry a zdravia na Slovensku je jedným z trvalo udržateľných základných kameňov, ako pritiahnúť a šíriť prínos zistení založených na fúzii kultúry a manažmentu ako hlavnej priority inovácií pre kultúrnu ekonomiku. Vzdelávacia filozofia jednej generácie bude filozofiou vládnutia ďalšej generácie. Indikátory Kultúry 2030 sú určené na implementáciu na národnej aj mestskej úrovni dobrovoľnými krajinami a mestami, ktoré podporia ďalšie synergie s existujúcimi programami a sieťami UNESCO súvisiacimi s mestami, najmä sieťou UNESCO Creative Cities Network a Programom miest svetového dedičstva.

Growth, innovation, sustainability

Abstract

The cultural and creative industry is one of the prospective drivers of growth in the European Union. Creativity and its projection into localities, cities, regions, industrial and cultural sectors, and society will bring economic development of the 21st century. The main goal of the work is to clarify - art and culture are an integral part of our societies and enrich the quality of our lives in many ways. The ability of art to imagine, to connect, to innovate and to bring people from different backgrounds and cultures together is becoming increasingly recognised at EU and Member State levels - not only because of the intrinsic value of culture, but also because of its proven social and economic impacts. To develop a research and knowledge exchange addressing the value of culture at an individual level, e.g., mental health and wellbeing, and at a societal level, e.g., urban development is extraordinary challenge of contemporary methodological innovation. To design interdisciplinary research on culture and health in Slovakia is one of the sustainable cornerstones how to attract and disseminate the benefit of the findings based on the fusion of culture and management as the core priority of the innovation for cultural economics. The educational philosophy of

one generation will be the governing philosophy of the next The Culture 2030 Indicators are intended for implementation at both national and urban level by voluntary countries and cities and will encourage further synergies with UNESCO's existing cities-related programmes and networks, in particular the UNESCO Creative Cities Network and the World Heritage Cities Programme.

This research was 50% funded by VEGA 1/0006/22 "Acceleration of growth of innovative enterprises - scaling of scale-ups and enterprises based on new technologies (NTBFs)" and 50% funded by VEGA 1/0836/21 "Creating an appropriate model of behavior for the ethics and integrity of institutions in the field of scientific research activities based on international comparison and setting a system of determining attributes for its effective implementation and functioning".

Projekt VEGA skúmajúci vplyv plánovania na úspešnosť podnikov v prostredí digitalizácie a inovácií

Branislav Zagoršek

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Abstrakt

V rozvíjajúcom sa prostredí digitálnej transformácie, globalizácie a rastúceho spoločenského zamerania na zmenu klímy čelia podniky novým výzvam a príležitostiam. Toto meniace sa prostredie charakterizované integráciou zelených technológií a digitalizácie predstavuje neprebádané územia a vznikajúce oblasti výskumu. Novosť týchto domén viedla k výskumnej medzere v dôsledku obmedzeného výskumu a nejednoznačných záverov. Táto medzera sa ešte prehĺbi pri zvažovaní tradičných podnikateľských stratégií, či plánovania v kontexte zelených inovácií a digitalizácie, čo sú oblasti, ktoré neboli dôkladne preskúmané. Cieľom nášho výskumu je preklenúť tieto výskumné medzery a zlepšiť pochopenie dynamiky, ktorá začína strategickým plánovaním a siaha cez inovácie až po výkonnosť podniku. Toto chápanie by malo viesť k spoločenskému pokroku prostredníctvom efektívnejšej implementácie inovatívnych stratégií.

Naším cieľom je preskúmať interakciu medzi vstupmi do zelených/digitálnych inovácií a kontextovými faktormi. Zahŕňa to pochopenie úlohy a relevantnosti rôznych kontextových faktorov pri implementácii zelených alebo digitálnych inovácií. Skúmanie vzťahu medzi kontextovými faktormi a výsledkami zelenej/digitálnej inovácie. Snažíme sa identifikovať, ktoré obchodné výsledky sú ovplyvnené špecifickými kontextovými prvkami a ktoré vstupy sú kritické. Hodnotenie vplyvu zelených/digitálnych inovácií na výkonnosť podniku. Dôležitým aspektom nášho výskumu je poskytnúť empirickú evidenciu o tom, ako zelené a digitálne inovácie ovplyvňujú výsledky podnikov, vzhľadom na nejednoznačné zistenia v existujúcom výskume. Integráciou zistení do plánovacieho rámca sa snažíme interpretovať naše zistenia z perspektívy strategického plánovania, určiť efektívne kroky a nástroje na začlenenie inovácií na zvýšenie výkonnosti podniku.

Project VEGA Examining Planning and Its Relationship to Success in Digitalized and Innovative Environment

Abstract

In the evolving landscape of digital transformation, globalization, and increasing societal focus on climate change, businesses face new challenges and opportunities. This changing environment, characterized by the integration of green technology and digitalization, presents unexplored territories and emerging research areas. The novelty of these domains has led to a knowledge gap due to limited research and ambiguous findings. This gap is further amplified when considering traditional business strategies, and planning, in the context of green innovation and digitalization, areas which have not been extensively explored. Our research aims to bridge these knowledge gaps, enhancing understanding of the dynamics that start with strategic planning and extend through innovation to business performance. This understanding could drive social progress through more effective implementation of innovative strategies.

We aim to exploring the interaction between inputs to green/digital innovation and contextual factors. This involves understanding the role and relevance of various contextual factors in implementing green or digital innovations. Examining the interplay between contextual factors and the outcomes of green/digital innovation. We seek to identify which business outcomes are influenced by specific contextual elements and which inputs are critical. Assessing the impact of green/digital innovation on business performance. An important aspect of our research is to provide empirical evidence regarding how green and digital innovations affect business results, given the mixed findings in existing research. By integrating findings into a planning framework, we aim to interpret our findings from a strategic planning perspective, determining effective steps and tools for incorporating innovations to enhance business performance.

This work is a part of the grant VEGA No 1/0548/24, Vplyv plánovania na úspešnosť podnikov v kontexte zelených inovácií a digitalizácie.

PROJEKTOVÉ MYSLENIE NA KATEDRE MANAŽMENTU FPM EU V BRATISLAVE
Zborník abstraktov z vedecko-výskumného seminára

Editori:

Ing. Veronika Bednárová
prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
doc. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.
Ing. Natália Tarišková, PhD.

Autori:

Ing. Veronika Bednárová
Ing. Andrea Čambalíková, PhD.
Ing. Vanda Čirčová
Ing. Soňa Ďurišová, PhD.
Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.
prof. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.
doc. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.
Ing. Kristína Korytinová, PhD.
Ing. Jozef Kovács
Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.
doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.
doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Mgr. Martin Novysedlák, PhD.
Ing. Katarína Prochádzková, PhD.
Ing. Boris Rumanko, PhD.
doc. Ing. Zuzana Skorková, PhD.
prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Ing. Natália Tarišková, PhD.
Ing. Branislav Zagoršek, PhD.

Recenzenti:

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.
doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

Vydavateľ: Vydavateľstvo EKONÓM, 2023

Vydanie: prvé

Počet strán: 36

Vydané online: www.euba.sk

ISBN 978-80-225-5115-1