

Vladimír T. Míka



MANAŽMENT

**Úvod do riadenia organizácie v podmienkach
rizika a v krízových situáciách**



Publikácia vznikla v rámci riešenia projektu:
"Flexibilné a atraktívne štúdium na Žilinskej Univerzite
pre potreby trhu práce a vzdelanostnej spoločnosti"

Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ



Európska únia
Európsky sociálny fond

Vzor citácie:

MÍKA, V.T. 2013. *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách*. 1. vydanie. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. 178 s. ISBN 978-80-554-0760-9.

Ďakujem svojim kolegom a všetkým tým, ktorí svojimi názormi a pripomienkami prispeli k riešeniu mnohých otázok spojených s obsahom i štruktúrou tejto učebnice a ktorí svojimi obohacujúcimi podnetmi pomáhali vytvárať potrebnú tvorivú atmosféru.

WL F23 T11 MNT

Vedecký redaktor:

Prof. Ing. Anton Osvald, PhD.

Recenzenti:

Prof. Ing. Ján Štefánik, PhD.

Doc. Ing. Stanislav Filip, PhD.

Publikácia bola schválená edičnou komisiou ako vysokoškolská učebnica v zmysle študijného plánu Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity.

Copyright © doc. RSDr. Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD. 2013

ISBN 978-80-554-0760-9

OBSAH

ÚVOD	5
1 ÚVOD DO ŠTÚDIA, PODSTATY A FUNKCIE MANAŽMENTU	7
1.1 Ako študovať manažment	7
1.2 Základné pojmy: organizácia, riadenie, manažment, manažéri	8
1.3 Teória manažmentu, obsah a zvláštnosti	1
1.4 Proces manažmentu	13
2 ZDROJE A VÝCHODISKÁ SÚČASNÉHO MANAŽMENTU	17
2.1 Historické korene manažérskeho myslenia	17
2.2 Rozvoj teórie a praxe manažmentu v priebehu 20. Storočia	22
2.3 Prínos japonského manažmentu	24
2.4 Súčasné trendy v teórii a praxi manažmentu	26
3 MANAŽMENT A PROSTREDIE	29
3.1 Manažment v permanentne sa meniacom prostredí	29
3.2 Externé a interné prostredie organizácie	31
3.3 Prostredie ako zdroj rizika	33
3.4 Súčasné zmeny v prostredí a nárast rizikových faktorov	35
3.5 Zvláštnosti prostredia orgánov a organizácií verejnej správy, bezpečnostných organizácií a záchranných zborov	39
3.6 Sociálna zodpovednosť a etika v manažmente	41
4 INFORMAČNÉ PROCESY	43
4.1 Podstata a význam informácií, informačné potreby manažéra	43
4.2 Informačné potreby manažéra	45
4.3 Informačný systém v organizácii	47
4.3 Informačné systémy na podporu rozhodovania	49
5 ROZHODOVACIE PROCESY	53
5.1 Teoretické východiská rozhodovania	53
5.2 Štruktúra rozhodovacích procesov	55
5.3 Metódy a techniky rozhodovania	58
5.4 Analýza rizika v rozhodovacom procese	59
5.5 Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania	62
6 PROGNOZOVANIE A PLÁNOVANIE	67
6.1 Význam prognózovania pre manažment, prognostické prístupy	67
6.2 Podstata plánovania, typy plánov	69
6.3 Prvky plánovania a etapy plánovacieho procesu	73
6.4 Metódy plánovania	77
7 STRATEGICKÝ MANAŽMENT	81
7.1 Podstata stratégie, stratégia a taktika	81
7.2 Vývoj predstáv o stratégii v organizácii, strategické myslenie	85

7.3	Strategický manažment ako proces tvorby stratégie	87
7.4	Typy stratégií	91
7.5	Metódy strategickej analýzy prostredia	92
8	ORGANIZOVANIE, ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY	97
8.1	Vybrané otázky teórie organizácie	97
8.2	Podstata a význam organizovania	101
8.3	Klasické organizačné štruktúry	104
8.4	Súčasný prístup k členeniu organizačných štruktúr	106
8.5	Začlenenie prvkov bezpečnostného alebo krízového manažmentu	108
9	KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCI	111
9.1	Podstata komunikácie. Všeobecný model komunikačného procesu	111
9.2	Komunikácia ako sociálny proces	113
9.3	Komunikácia v organizácii (vnútropodniková komunikácia)	115
9.4	Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl	116
9.5	Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti manažéra	118
9.6	Zvláštnosti krízovej komunikácie s externým prostredím v situáciách ohrozenia bezpečnosti	123
10	VEDENIE ĽUDÍ	127
10.1	Podstata vedenia ľudí v organizácii	127
10.2	Vedenie a vodcovstvo	130
10.3	Teórie vedenia a štýly vedenia	131
10.4	Metódy efektívneho vedenia ľudí	135
10.5	Zvláštnosti vedenia ľudí v krízových situáciách	137
11	MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	141
11.1	Podstata motivácie	141
11.2	Teórie pracovnej motivácie	143
11.3	Faktory motivácie v organizácii	145
12	KONTROLNÉ PROCESY	149
12.1	Podstata a význam kontroly	149
12.2	Fázy kontrolného procesu a predpoklady efektívnej kontroly	153
12.3	Metódy a techniky kontrolnej činnosti	155
13	OSOBNOSŤ, KOMPETENCIE A KARIÉRA MANAŽÉRA	157
13.1	Osobnosť manažéra - psychologické charakteristiky manažérskej práce	157
13.2	Vlastnosti a spôsobilosti (kompetencie) manažéra	158
13.3	Súčasný trendy v požiadavkách na spôsobilosti manažérov	161
13.4	Kariéra manažéra a predpoklady jej rozvoja	163
14	ZÁVER	169
	LITERATÚRA	171

ÚVOD

Riadenie sociálnych systémov je sprevádzané aktivitami, ktorých účelom je vytvárať čo najlepšie podmienky pre realizáciu cieľov týchto systémov. Vzdelávanie a praktická príprava budúcich manažérov musí rešpektovať permanentne sa meniace prostredie. Súčasné globálne politické, ekonomické, sociálne zmeny ako aj zmeny prírodné a klimatické sa prejavujú v konkrétnych podmienkach života a práce ľudí, v procesoch uspokojovania základných životných potrieb, sociálnych vzťahov. Turbulentnosť a nepredvídateľnosť vývoja mnohých faktorov interného a externého prostredia generujú nové problémy, ktorých riešenie vyžaduje mnohostranne pripravených odborníkov na vedúcich i výkonných pozíciách.

Sociálne systémy rôzneho typu a charakteru, štát, štátne organizácie, orgány a organizácie verejnej správy, obce, podniky, rôzne mimovládne a neziskové organizácie sa pri realizácii svojich cieľov môžu dostať do situácií, keď ich činnosť a funkcie sú z rôznych príčin sťažené až znemožnené, keď sú ohrozené životy, majetok, životné prostredie a pod. Od manažérov týchto organizácií sa očakáva, že budú schopní a pripravení takéto krízové situácie riešiť, že budú schopní odvrátiť hroziacu krízu, zmierniť jej dôsledky eventuálne čo najefektívnejšie a s čo najmenšími stratami obnoviť fungovanie organizácie. Riešenie takýchto krízových situácií je teda súčasťou manažmentu každej organizácie. Zmeny v prostredí a vznik neočakávaných rizík rôzneho charakteru u nás i vo svete umocňuje potrebu posilniť práve tie oblasti manažmentu, ktoré súvisia s riešením krízových situácií.

Učebnica *„Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách“* je určená najmä študentom, ktorí študujú na Fakulte špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity bakalárske študijné programy odboru Občianska bezpečnosť. Autor si stanovil cieľ vysvetliť základné pojmy, vzťahy a procesy, s ktorými sa stretávame pri výučbe uvedeného predmetu a v predmetoch naň nadväzujúcich. Text sa zaoberá najdôležitejšími funkciami a procesmi súvisiacimi s riadením a správou organizácií. Jeho zámerom je jednoduchým a zrozumiteľným spôsobom objasniť základné problémy manažmentu, priblížiť študentom širšie súvislosti jeho funkcií a úloh, ako aj nevyhnutné požiadavky na znalosti, zručnosti a ďalšie schopnosti vedúceho pracovníka. Veľký dôraz je položený na zvládnutie základných vedomostí a zručností potrebných na efektívne vedenie ľudí a na rozvoj osobných kompetencií.

Obsah rešpektuje najrozšírenejšie prístupy k problematike manažmentu, pričom akceptuje súčasné potreby zamerania manažmentu na zvládanie funkcií a úloh v permanentne a turbulentne sa meniacich podmienkach, v podmienkach rizika a v situáciách ohrozujúcich funkcie i ciele organizácií. Tomu je podriadená aj štruktúra učebnice. V prvých kapitolách sú objasnené zdroje a východiská súčasného manažmentu, jeho súčasné poňatie ako aj jeho funkcie. Ďalšie kapitoly podrobnejšie zoznamujú čitateľa s obsahom jednotlivých funkcií, pri čom upozorňujú na niektoré zvláštnosti vzťahujúce sa na uplatnenie manažmentu v bezpečnostných službách a v špecifických podmienkach riešenia krízových situácií. V záverečnej kapitole sú charakterizované prístupy k chápaniu manažérskych spôsobilostí a zdôraznená potreba celoživotného vzdelávania ako základného predpokladu posilňovania kompetencií a rozvoja kariéry manažéra.

V texte sa čitateľ stretne s mnohými termínmi bežne používanými v učebniciach manažmentu, ako aj v ďalšej manažérskej a ekonomickej literatúre. Učebnica nemôže nahradiť cieľavedomé samostatné štúdium, je len úvodom do štúdia predmetu. Hlbšie vedomosti môže študent získať štúdiom ďalších zdrojov, predovšetkým tých, ktoré sú uvedené v zozname literatúry.

O AUTOROVI

doc. Mgr. RSDr. Vladimír Tomáš MÍKA, PhD.

Pôsobí na Katedre krízového manažmentu Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. Pochádza z Malej Visky v Pošumaví. Po absolvovaní gymnázia v Klatovoch (ČR) študoval na Vysokej škole zemědělskej (VŠZ) v Prahe. Pôsobil v poľnohospodárstve a vo výrobnom podniku. Väčšiu časť svojej profesionálnej kariéry realizoval v armáde, kde dosiahol hodnosť podplukovníka. Vyštudoval Vojenskú politickú akadémiu v Bratislave a získal titul doktora sociálnych vied (RSDr.). Titul magister v odbore psychológia získal po absolvovaní Vysokej vojenskej pedagogickej školy v Bratislave. Neskôr vyštudoval Filozofickú fakultu UPJŠ v Prešove odbor vzdelávanie dospelých v špecializácii personálny manažment. Na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave získal titul PhD. v odbore podnikový manažment. Habilitoval a titul docent získal v odbore Občianska bezpečnosť na Fakulte špeciálneho inžinierstva v Žiline. Počas vojenskej kariéry vykonával rôzne veliteľské a štábne funkcie od veliteľa čaty po vedúceho oddelenia sociálneho riadenia, pôsobil v poddôstojníckych školách, v útvere čestnej stráže pražskej posádky a v železničnom vojsku. Od r. 1999 pracoval ako starší učiteľ katedry sociálno-humanitných vied, neskôr ako odborný asistent katedry vševojskových predmetov. Vojenskú kariéru ukončil ako učiteľ na Katedre občianskej bezpečnosti Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity. V súčasnosti prednáša predmety manažment, personálny manažment, manažérske metódy a techniky. Podieľa sa na obsahovej a metodickej príprave kurzov pre vybrané subjekty verejnej správy a pre súkromné organizácie. Vo vedecko-pedagogickej práci sa venuje otázkam uplatnenia všeobecných princípov a metód manažmentu v podmienkach riešenia krízových situácií a vzdelávania krízových manažérov, podieľa sa na riešení viacerých výskumných projektov a ďalších vedecko-výskumných úloh. Publikuje v domácich i zahraničných vedeckých a odborných časopisoch, ako aj na pôde medzinárodných vedeckých konferencií. Je spoluautorom dvoch vedeckých monografií, autorom a spoluautorom troch vysokoškolských učebníc a desiatok ďalších domácich a zahraničných publikácií zameraných predovšetkým na problematiku manažmentu v krízových situáciách a na formovanie kompetencií krízových manažérov.



„Adieu, valor, rusty rapier, be still, drum, for your manager is in love; yea, he loveth.“

*(Don Adriano de Armado
v hre W. Shakespeara Márna lásky snaha, 1595)*

1 ÚVOD DO ŠTÚDIA. PODSTAT A FUNKCIE MANAŽMENTU

Viac ako 400 rokov uplynulo od doby, kedy sa slovo „manažér“ pravdepodobne po prvý krát objavilo v literatúre. Aj keď so súčasným poňatím manažmentu nemalo veľa spoločného, vyjadrovalo schopnosť niečo ovládať, viesť zaobchádzať s niečím s celkom zreteľným cieľom. V závere 19. storočia sa manažment objavuje v súvislosti s potrebou profesionálneho riadenia podnikov. V druhej polovine 20. storočia už chápeme manažment aj ako proces riadenia širšie chápaných sociálnych systémov. Hovoríme o manažmente podnikov, ale aj neziskových organizácií, o manažmente verejnej správy, o manažmente rôznych spoločenských procesov.

Súčasný poňatie manažmentu je poznamenané tým, že ľudstvo vkročilo do tretieho tisícročia, do podmienok mohutného rozvoja, ale aj do podmienok narastajúcich a obtiažne riešiteľných problémov. Všetci očakávame najmä od vedúcich pracovníkov vo všetkých sférach ľudskej činnosti rýchlejšie, efektívnejšie, spravodlivejšie, dalo by sa povedať aj múdrejšie rozhodovanie o využití osvedčených i nových nástrojov pri zabezpečovaní rastu blahobytu ľudí, zachovávaní a rozvoja životného prostredia, pri ochrane bezpečnosti a zdravia ľudí ako aj pri zefektívňovaní správy štátu.

1.1 Ako študovať manažment

Existuje viacero dôvodov, prečo narastá význam štúdia manažmentu. Manažéri hospodária so zdrojmi spoločnosti, materiálnymi i ľudskými, vytvárajú podmienky pre uplatnenie ľudí, pre rozvoj výroby, v konečnom dôsledku aj pre rozvoj životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je dôležité, aby zvládali osvedčené aj nové a efektívne prístupy pri riadení organizácií.

Význam manažmentu v súčasnosti rastie aj preto, lebo stále viac ľudí bez predchádzajúceho manažérskeho vzdelania sa objavuje na vedúcich pozíciách v orgánoch a inštitúciách štátnej správy a samosprávy, v nevýrobných organizáciách i v neziskovom sektore. Na týchto pozíciách plnia rôzne manažérske funkcie a roly, rozhodujú o efektívnom využívaní materiálnych i ľudských zdrojov pri rozhodovaní o riešení širokej škály problémov spoločnosti.

V prípade študentov jednotlivých študijných programov vyučovaných na Fakulte špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity platí okrem vyššie uvedeného aj to, že úspešné štúdium predmetu manažment je predpokladom na zvládnutie ďalších odborných disciplín, ktoré vo svojom súhrne budú predstavovať jadro novonadobudutej kvalifikácie.

Cieľom štúdia manažmentu je najmä :

- poskytnúť vedomosti o základných problémoch manažérskej teórie a praxe,
- naučiť študentov vybraným metódam riadenia s dôrazom na rozhodovanie, plánovanie, vedenie ľudí a kontrolu,
- presvedčiť študentov o potrebe štúdia doplnkových materiálov (časopisy, odborné publikácie, odborné články v dennej tlači a pod.),
- dosiahnuť pochopenia významu zmien vo vývoji miestneho, regionálneho a globálneho prostredia a ich dopadov na všetky stránky bezpečnosti života ľudí,
- formovať vzťah študentov k predmetu a k ďalšiemu sebavzdelávaniu.

Štúdium manažmentu kladie určité nároky na prácu s prednáškami, s poznatkami z praktických zamestnaní, na prácu so základnou a doplnkovou literatúrou. Úspešné zvládnutie predmetu predpokladá tvorivé rozmýšľanie nad problémami, chápanie potreby ich alternatívneho riešenia, štúdium odborných článkov ako aj zamýšľanie sa nad vlastným vnímaním problémov riadenia vo vlastnej organizácii. Pozitívom môže byť aj schopnosť polemizovania o možnostiach uplatňovania návodov a skúseností v špecifických podmienkach. Pri diskusiách a konzultáciách s učiteľom ako aj pri skúške sa predpokladá, že študent bude schopný využiť vlastné poznatky a skúsenosti, a že bude vedieť dať ich do súvislostí s naštudovanými manažérskymi zásadami a postupmi.

1.2 Základné pojmy: organizácia, riadenie, manažment, manažéri

Každá veda, každý odbor ľudskej činnosti sú charakterizované troma základnými atribútmi, ktoré vymedzujú jeho relatívnu samostatnosť. Sú to: **vlastný jazyk, súbor znalostí, zákonitostí a systém metód a techník**. Jazyk vedy vychádza zo špecifikácie pojmov, predstavuje prostriedok dorozumievania, umožňuje, aby sme pod jedným pojmom rozumeli všetci to isté (v rámci daného predmetu). Manažment ako veda a ako proces riadenia ovplyvňuje spôsob správania sa organizácií v ľudskej spoločnosti a nesprávna interpretácia základných pojmov, princípov a zákonitostí by mohla viesť k nepresnostiam a k nevhodným záverom v ekonomickej aj sociálnej oblasti.

Z vyššie uvedeného dôvodu je potrebné vymedziť tie pojmy, ktoré sú z hľadiska nášho predmetu kľúčové. Pri tom akceptujeme skutočnosť, že interpretácia základných pojmov sa spravidla s vývojom príslušnej teórie mení. To platí aj pre teóriu manažmentu. Za východiskové považujeme pojmy **organizácia, manažment, riadenie, manažéri**.

Organizácia má v bežnom chápaní rôzne významy. V manažmente sa najčastejšie chápe ako spoločnosť ľudí vzájomne zaangažovaných (združených) v systematicky cielenom úsilí – zameraných napr. na produkcii tovaru, na poskytovanie služieb, na vojenskú činnosť, na presadzovanie určitých názorov, na presadzovanie vplyvu na chod vecí, na realizáciu záujmovej činnosti a pod. Každá organizácia má určité základné znaky:

- *je združením ľudí podľa určitých zásad* (normy, pravidlá, kódexy, napr. stanovy, organizačný poriadok, pracovný poriadok, dohody a pod.),
- *cieľovosť* – t. j. združuje ľudí s aspoň jedným spoločným cieľom,
- *účelovosť* – správanie sa organizácie je podriadené účelu, kvôli ktorému vznikla,
- *súťaživosť* – s tými organizáciami, alebo jednotlivcami, ktoré usilujú o rovnaký cieľ, alebo ktorých ciele sú protichodné; okrem toho sama môže vytvárať prostredie súťaživosti medzi členmi, napr. kto najlepšie prispeje k naplneniu cieľa organizácie.

Najčastejšie sa za organizáciu považuje podnik ako hospodárska jednotka, základná výrobná organizácia alebo organizácia poskytujúca služby. Za organizácie budeme však považovať aj neziskové a dobrovoľné združenia, inštitúcie či jednotlivé štruktúry štátnej správy a samosprávy, pri riadení ktorých sa uplatňujú mnohé princípy a funkcie manažmentu.

Manažment a riadenie – slová, ktorých význam sa niekedy zamieňa. Manažment je niekedy považovaný za módnejší výraz pre riadenie. Riadenie vo všeobecnosti zahŕňa proces pôsobenia subjektu riadenia na riadený objekt. Termín „riadenie“ však používame aj v užšom význame, ako priame riadenie, ako realizáciu regulačných opatrení, ako usmerňovanie, sledovanie či ako kontrolu priebehu sledovaného procesu. Pojem manažment vyjadruje spravidla proces riadenia v širšom zmysle ako správu sociálnych systémov, ako vytváranie a udržiavanie podmienok pre plnenie ich cieľov a pre ich rozvoj. Manažment je aj procesom vedenia ľudí v sociálnych systémoch. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s jeho nasledujúcimi významami:

- manažment ako **správa** organizácie, ako všestranná starostlivosť o podmienky jej fungovania a rozvoja,
- manažment ako **proces riadenia** operácií (napr. výrobných),

- manažment ako proces ovplyvňovania a usmerňovania ľudí, ako vedenie ľudí,
- manažment ako **teória, ako náuka**, ako vyučovací predmet, ako súhrn poznatkov, skúseností a odporúčaní,
- manažment ako **skupina vedúcich zamestnancov**, ako vedenie organizácie,
- manažment sa chápe tiež ako **súhrn nástrojov, postupov a opatrení** účelovo zameraných na riešenie zvláštnych situácií či špecifických problémov (napr. krízový manažment, manažment rizika, bezpečnostný manažment, manažment kvality a pod.). V niektorých prípadoch sa takto poňatý systém nástrojov a opatrení označuje názvom „**manažérstvo**“.

Manažéri - ako profesionálni riadiaci pracovníci sa z historického hľadiska objavujú vtedy, keď sa oddeľuje vlastníctvo podnikov od ich riadenia, keď si majitelia najímajú na riadiace pozície vzdelaných odborníkov, ekonómov a inžinierov, t. j. v druhej polovici a najmä koncom 19. storočia. Za manažérov boli donedávna považovaní len vrcholoví riadiaci pracovníci (riaditelia). V súčasnosti prevláda názor, že určité manažérske funkcie a roly napĺňa každý pracovník, ktorý je poverený vedením skupiny pracovníkov, alebo riadením určitého čiastkového procesu v organizácii. Jednotlivé typy manažérov môžeme rozdeliť podľa viacerých hľadísk, napr.:

a) podľa úrovne riadenia:

- na vrcholových manažéroch (top management),
- na manažéroch stredného stupňa riadenia (middle management),
- na manažéroch prvej línie (first line), niekedy označovaní tiež ako supervízori,

b) podľa funkčných oblastí na:

- všeobecných manažéroch, generalistov (generálny riaditeľ spoločnosti, riaditeľ podniku, riaditeľ závodu),
- funkčných špecialistov (riaditeľ výroby, finančný riaditeľ, personálny riaditeľ, obchodný riaditeľ, a pod.).

V literatúre sa môžeme stretnúť aj s pojmom **leader (líder, vodca)**, pri čom mnohí autori manažérov a lídrov od seba výrazne odlišujú. Za manažéra je považovaný organizátor, riešiteľ problémov, správca organizácie zodpovedný za riadenia vnútorných procesov, zatiaľ čo líder predstavuje vodcu organizácie, schopného vnímať budúce príležitosti, schopného budovať vízie a získavať pre nich ľudí (bližšie v časti 10. Vedenie ľudí). S ohľadom na permanentné a často nepredvídateľné zmeny vo vnútornom a najmä vonkajšom prostredí pokladáme za dôležité, aby každý manažér bol schopný v prípade potreby uplatniť niektoré vodcovské schopnosti.

1.3 Teória manažmentu, obsah a zvláštnosti

Manažment sa ako prax i ako teoretická disciplína chápe rôzne, často rozporuplne. Niektorí predstavitelia manažmentu ju považujú za vedu, za teóriu riadenia, iní viac zdôrazňujú jej praktickú podstatu. Často sa môžeme stretnúť s názorom, že manažment je umenie. Umenie správne analyzovať situáciu v podmienkach nedostatočných informácií, umenie využiť svoje znalosti a schopnosti a dostupné nástroje na voľbu toho najlepšieho možného riešenia.

Podstatné je, či manažér potrebuje teóriu, alebo praktický návod?

- Čo je teda teória?
- Čo hľadá teória?
- Prečo je potrebná pre efektívnu manažérsku prax?
- V čom sú jej zvláštnosti oproti iným vedeckým teóriám?

Teória predstavuje výsledok vedeckého skúmania. **Veda** vymedzuje predmet skúmania z určitých širších súvislostí, skúma jeho štruktúru, vplyvy faktorov okolia, hľadá funkčné závislosti, podmienky ich platnosti a závery skúmania zovšeobecňuje. Teóriu teda môžeme chápať ako *usporiadaný súbor poznatkov, zákonitostí, princípov, metód a postupov*. Jadrom teórie je často určitá základná zákonitosť, paradigma, ako (doteraz, zatiaľ) uznávaný predpoklad, vzor myslenia. Vytvorená teória je vystavená skúške praxe. Platí dotiaľ, dokiaľ veda neprinesie nové poznatky, ktoré by doterajšie teoretické poznatky spochybnil, prípadne vyvrátili. Aj teória manažmentu hľadá, čo je v rozmanitosti riadenia organizácií všeobecne platné. Skúma procesy riadenia organizácie, ich podmienky a predpoklady, hľadá sústavu zákonov, princípov a zákonitostí, relatívne nezávislých na vôli jednotlivcov, poznanie ktorých by umožnilo stanoviť zásady, metódy a postupy efektívneho riadenia. Zdrojom týchto poznatkov sú okrem vlastného vedeckého skúmania aj empirické poznatky, systematizované skúsenosti, ako aj výsledky rôznych ďalších vedných disciplín. Teória manažmentu preto využíva aj poznatky ekonómie, sociológie, psychológie, matematiky, kybernetiky a iných vedných disciplín.

Jednotlivé súbory poznatkov majú voči teórii manažmentu rozličné úlohy. Dôležité je, že tvoria východiskový rámec aj pre teóriu krízového manažmentu. Príslušné poznatky je možné rozčleniť na tri skupiny (Sedlák, 1997):

Poznatky formujúce obsah procesu manažmentu ako systému, pričom obsah procesu manažmentu ako systému možno ďalej rozčleniť na podsystémy podľa funkčného hľadiska, rozhodovacieho hľadiska a informačného hľadiska.

Poznatky predstavujúce zdroje procesu manažmentu. Medzi ne patria empirické, behavioristické, matematicko-štatistické, technické a ďalšie zdroje poznatkov.

Poznatky tvoriace základné prístupy skúmania a riešenia problémov manažmentu. V teórii manažmentu patrí významné miesto základným prístupom k skúmaniu jeho jednotlivých čiastkových problémov a manažmentu ako celku. Najrozšírenejšie sú tri základné prístupy: *systémový prístup*, *kontingenčný (situačný) prístup* - zdôrazňuje to, že pri riešení problémov je nevyhnutné rešpektovať konkrétne podmienky a *operačný prístup* - zdôrazňuje komplexné a harmonické chápanie fungovania organizácie ako sledu súvisiacich operácií.

Ďalšou otázkou, ktorá úzko súvisí s použitým prístupom riešenia manažérskych problémov, je *charakter výpovedí teórie manažmentu*, ktorý je daný využitím deskriptívnych, normatívnych alebo obidvoch typov výpovedí. Vyššie uvedené východiská je možno aplikovať aj na manažment rizika a na krízový manažment, avšak musíme vymedziť, čím je manažment rizika a krízový manažment špecifický. Rozdiel medzi deskriptívnymi a normatívnymi výpoveďami teórie manažmentu zameraného na riešenie problémov v rizikových a krízových situáciách je možné zjednodušenie vyjadriť takto:

- *Deskriptívna teória* manažmentu vyjadruje *reálne správanie* ľudí zainteresovaných na procese riešenia krízových situácií, ich reakcie na určitú rizikovú situáciu. Možno ju vysvetliť kauzálnym vzťahom, keď v danom prostredí nastane situácia či činnosť A, bude nasledovať činnosť či proces B. T. j. deskriptívna teória manažmentu opisuje a zovšeobecňuje príčiny, priebeh a dôsledky javov.
- *Normatívna teória* krízového manažmentu obsahuje *cieľ* a vyjadrenie kauzálneho vzťahu ako podmienky, na základe ktorej sa daný cieľ môže dosiahnuť. Keď sa urobí A, potom nasleduje B, ale za podmienok C (stupeň neistoty, individuálne diferencie pracovníkov, veľkosť podniku a pod.). Normatívna teória charakterizuje predpoklady, princípy a pravidlá, za použitia ktorých je možné eliminovať alebo obmedziť zdroje rizík a kríz a dosiahnuť uspokojivé riešenie krízovej situácie. Normatívna teória manažmentu by mala byť východiskom pre tvorbu obsahu a formuláciu príslušných zákonov a ďalších právnych noriem.

Podceňovanie významu teórie alebo priamo jej nedostatok je logicky sprevádzané tendenciami k pragmatizmu, čo sa z krátkodobého hľadiska môže zdať výhodné alebo účelné, avšak z dlhodobého hľadiska je takýto prístup skôr nevýhodný až škodlivý.

Vďaka vyššie uvedenému ako aj vďaka svojmu obsahu má teória manažmentu predsa len určité zvláštnosti. Medzi najčastejšie uvádzané patria nasledujúce:

- je *praxeologickou*¹ disciplínou, vychádza z praxe a praxi slúži, hľadá zákonitosti, princípy a postupy vedúce k efektívnemu využívaniu nástrojov riadenia, poskytuje poznatky na zdokonalenie riadenia,
- manažment je priereзовý a *interdisciplinárny až multidisciplinárny* vedný odbor; mnohé problémy manažmentu sa nedajú riešiť bez celostného pohľadu (holistickým prístupom) prostredníctvom prieniku viacerých vedných disciplín, preto teória manažmentu používa princípy, prístupy, poznatky a nástroje iných vied (sociológia, psychológia, ekonómia a iné) a spätne tieto vedy obohacuje o nové poznatky,
- štúdium manažmentu sa *internacionalizuje*, čo je odrazom vplyvu internacionalizácie a globalizácie ekonomiky, na vývoj teórie manažmentu vplývajú poznatky manažérskej praxe v rôznych častiach sveta, vplyvy rôznych kultúr a pod.

Z hľadiska širšie poňatého manažmentu (na rozdiel od manažmentu podnikov) má internacionálnosť alebo globálnosť celkom iný rozmer. Medzinárodná spolupráca je predpokladom pre účinné riešenie množstva dnes už globálnych problémov (bezpečnosť, vojny, medzinárodný terorizmus, globálne dôsledky negatívnej činnosti človeka, všeobecný vplyv globálnych klimatických zmien, potreba zachovať podmienok pre život, pandémie, stále širší rozmer a dôsledky nárastu sociálnych rizík a kríz, atď.).

Čo je teda obsahom manažmentu ako teoretickej disciplíny? Teória manažmentu sa pokúša odpovedať na také otázky, ako napr.:

- Čo je efektívny manažment?
- Čo je jeho podstatou a cieľom?
- Aké zákony a zákonitosti sa v manažmente uplatňujú?
- Aké metódy a postupy sú najefektívnejšie?

Aj keď aj na to sa názory rôznia, väčšinou ide o opis a objasnenie **procesu manažmentu a jeho funkcií**.

¹ *Praxeológia* sa zaoberá ľudskou prácou, logikou a účinnosťou ľudského konania. Skúma rôzne činnosti alebo súbory činností z hľadiska určenia ich efektívnosti. Manažment je z pohľadu praxeológie súborom efektívnych činností zameraných na realizáciu cieľov organizácie. Za zakladateľa praxeológie ako vedy je považovaný Tadeusz Kotarbiński (v 50. rokoch minulého storočia prezident Poľskej akadémie vied). Samotný termín praxeológia použil už rakúsky ekonóm Ludwig von Mises (1881-1973) v r. 1932 vo svojej úvahe o ekonomii *Lidské konanie (Human action)*

1.4 Proces manažmentu

Proces manažmentu je zložitým procesom obstarávania zdrojov, riadenia ich transformácie, riadenia vnútorných procesov, riadenia vzťahov s vonkajším prostredím, vytvárania podmienok pre rozvoj organizácie, ovplyvňovania a koordinácie činnosti ľudí na dosiahnutie cieľov organizácie, t. j. zjednodušene ide o *proces realizácie manažérskych funkcií*. V snahe o určitú systematizáciu sa v odbornej literatúre najčastejšie hovorí o sekvenčných a priebežných funkciách.

Sekvenčné manažérske funkcie predstavujú najrozšírenejšie chápanie podstaty manažmentu. Ich poňatie vychádza z tradičných názorov na proces manažmentu, v ktorom sa postupne uplatňujú také funkcie ako:

- *plánovanie,*
- *organizovanie,*
- *výber a rozmiestňovanie ľudí (personálu),*
- *vedenie ľudí*
- *kontrola.*

Toto poňatie sa viaže ku klasickým manažérskym teóriám, objavuje sa už na začiatku 20. storočia. Rôzni autori sa však názormi na počet a obsah týchto funkcií líšia.

Priebežné manažérske funkcie vyjadrujú nepretržitosť a dynamickosť manažmentu, lebo podľa tohto prístupu ide o permanentný priebežný proces analytickej, rozhodovacej a realizačnej činnosti.

- *Analýza* – sledovanie a vyhodnocovanie vnútorných a vonkajších podmienok, posudzovanie vplyvov na efektívne plnenie úloh či riešenia problému.
- *Rozhodovanie* – proces navrhovania a voľby riešenia problému.
- *Implementácia* – postupná realizácia, zavedenie schváleného rozhodnutia do činnosti jednotlivých súčastí organizácie, jeho praktické uskutočnenie.

Kritici týchto prístupov (napr. H. Mintzberg) zdôrazňujú, že práca manažérov sa nedá členiť na plnenie postupných funkcií, a že činnosť manažérov lepšie odráža obsah ich rolí. Tieto prístupy predstavujú manažment ako proces realizácie jasne vymedzených úloh či rolí. Za základné **manažérske roly** sú považované rozhodovacia, informačná a interpersonálna.

Rozhodovacia rola spočíva v tom, že manažér rozhoduje o cieľoch, o úlohách a postupoch na ich dosiahnutie, o zdrojoch a o ich prerozdelení, o priebehu transformačného procesu, t. j. rieši problémy spojené s podnikaním a iné vzniknuté problémy, pripravuje opatrenia na obmedzenie rizikových faktorov a

na elimináciu kríz, v prípade potreby je krízovým manažérom, je vyjednávačom (negociátorom) pri riešení problémov so subjektmi externého i interného prostredia, napr. s distribútormi, odbormi a pod.²

Informačnú rolu naplňa manažér tak, že prijíma a vyberá informácie, určuje ich smer, poskytuje ich tam, kde sú potrebné a vhodné, smerom k jednotlivým prvkom organizácie ako aj mimo organizáciu, je hovorcom príslušnej časti organizácie, v ktorej zodpovedá za realizáciu úloh.

Interpersonálna rola manažéra spočíva v tom, že je bezprostredný vodca svojich spolupracovníkov, ktorých vedie a usmerňuje, je koordinátorom a spojovacím článkom pri zabezpečovaní spolupráce s vnútornými (nadriadenými, podriadenými) zložkami organizácie, ako aj s predstaviteľmi externých subjektov (zákazníci, dodávatelia, predstavitelia kooperujúcich firiem, štátnych orgánov a pod.).

V niektorých zdrojoch je spomínaná aj rola administratívna, ktorá spočíva v tom, že manažér k svojej činnosti potrebuje viesť určitú evidenciu, že sleduje a kontroluje úlohy, sleduje nakladanie s finančnými prostriedkami a pod.

Súčasnú tendenciu v teórii manažmentu sú poznamenané prehodnocovaním významu doterajších prístupov k funkciám a úlohám manažmentu. Jednotlivým „klasickým“ funkciám sa dáva nový menej rigorózný obsah, chápu sa dynamickejšie, pružnejšie ako rôzne stránky komplexne chápaného procesu manažmentu. Okrem tradičných funkcií manažmentu sa stále viac zdôrazňujú ďalšie funkcie a činnosti, ktorých dôležitosť odráža zmeny v ekonomickom a sociálnom prostredí, napr.:

- motivácia a inšpirovanie zamestnancov, koordinácia ich úsilia,
- uplatňovanie účinného štýlu vedenia, delegovanie právomocí,
- podporovanie, vytváranie atmosféry dôvery,
- efektívne riešenie konfliktov, vyjednávanie s internými i externými partnermi,
- efektívna vnútropodniková komunikácia a vytváranie priaznivej komunikačnej atmosféry (lebo aby zamestnanci mohli plniť očakávania a ciele svojich manažérov a organizácie, musia si byť týchto očakávaní a cieľov vedomí, musia ich poznať, musia im porozumieť),
- permanentné zdokonaľovanie jednotlivcov, pracovných tímov a celej organizácie.

² Rolu krízového manažéra väčšina autorov nedefinuje samostatne (rešpektuje sa Mintzbergov systém desiatich rolí v troch skupinách), ale činnosti s ňou súvisiace sa objavujú v čiastkových rolách podnikateľa alebo riešiteľa problémov.

Jednotlivým prvkom a funkciám procesu manažmentu, manažérskym rolám ako aj predpokladom efektívnosti manažérskych procesov budú venované nasledujúce kapitoly.

Otázky a úlohy:

1. Nájdite v pôvodnej literatúre niekoľko definícií manažmentu a porovnajte ich obsah.
2. Čo je podstatou procesu manažmentu?
3. Ako by ste charakterizovali sekvenčné a priebežné manažérske funkcie?
4. Čo je obsahom jednotlivých manažérskych rolí?
5. Vyberte si jeden z možných prístupov k manažérskym funkciám a na príklade vášho alebo vám známeho vedúceho skúste zaradiť jeho konkrétne manažérske činnosti do jednotlivých funkcií či rolí.

2 ZDROJE A VÝCHODISKÁ SÚČASNÉHO MANAŽMENTU

*„Nehľadajte ľahké cesty, po nich sa nikam nedá prísť.“
(Tomáš Baťa)*

Začiatky súčasného manažérskeho myslenia sú obyčajne spájané s prvými teoretickými prácami praktikov – manažérov priemyslových podnikov z konca a najmä prelomu 19. a 20. storočia. Avšak problematika riadenia činnosti ľudí zaujímala mnohých mysliteľov už dávno pred tým. Už v tých časoch, keď ľudia začali vytvárať organizované skupiny za účelom splnenia svojich spoločných i individuálnych, ekonomických i mocenských cieľov, ktoré nemohli dosiahnuť ako jednotlivci, sa stalo riadenie nevyhnutným prostriedkom na zabezpečenie koordinácie individuálneho úsilia.

2.1 Historické korene moderného manažérskeho myslenia

Mnohé myšlienky o riadení by sme našli napr. už v biblii, veľa zaujímavých skúseností poznáme z riadenia hromadných procesov v dejinách ľudstva – vedenie vojen, stavebné činnosti, ale aj riadenie štátu. Zaujímavé názory by sme našli v prácach antických filozofov (Aristoteles, Platón a i.). Predsa len teoretickými predchodcami klasikov manažmentu boli filozofi zameraní na problematiku riadenia spoločnosti a ďalší myslitelia ovplyvnení najmä priemyslovou revolúciou v Európe.

Predkapitalistické názory na riadenie spoločnosti a skupín tvoria rôznorodú zmes poznatkov a názorov. Vychádzali už z poznania rozporov v organizácii a správe spoločnosti a boli zamerané najmä na rozumné riadenie štátu, na rozvoj vzdelanosti a na spravodlivejšie rozdeľovanie bohatstva. Môžeme tu zaradiť napr. teoretické úvahy o riadení štátu, pokusy o riadenie spoločnosti (Th. Moore, Machiavelli, Komenský), utopický socializmus (R. Owen, Ch. Fourier, H. Saint-Simon), názory matematikov zaujímajúcich sa o efektívne využitie strojov (Ch. Babbage) a mnoho ďalších.

Postupný vývoj od manufaktúr k továrenskej výrobe a k rozvoji podnikania, vplyv priemyselnej revolúcie, potreba riadenia nových výrobných procesov, potreba efektívnej organizácie práce a využívania zdrojov – to všetko vytváralo podmienky pre vznik prvých teórií o efektívnom riadení podniku. Podstatnú úlohu v 19. storočí zohral aj rozvoj technických a ekonomických vied.

Klasické teórie manažmentu odrážajú počiatky manažérskej praxe - oddelenie riadenia podniku (manufaktúry) od vlastníctva - (koniec 19. st.). Prvé významné

teoretické práce sa objavujú na začiatku 20. storočia. Vznikajú v podmienkach rozvoja priemyslu, železničnej dopravy a spojovacej techniky. Sú odpoveďou na vznikajúcu objektívnu potrebu racionalizácie riadenia výroby. Medzi klasické teórie manažmentu sú zvyčajne zaradované:

- škola vedeckého riadenia v USA,
- teórie správneho (administratívneho) a byrokratického riadenia (európska škola manažmentu 20. rokov),
- škola „ľudských vzťahov“ (počiatok behavioristických prístupov).

Škola „vedeckého riadenia“ (scientific management) prináša do priemyselnej výroby myšlienku, že subjektívne zaťažené individuálne odhady v organizácii práce, najmä v posudzovaní výkonu, je potrebné nahradiť vedecky založenými postupmi. Medzi najznámejších predstaviteľov tohoto prístupu k riadeniu patria H. Emerson, H. Gantt, manželia Gilbrethovci a najmä **F. W. Taylor**, po ktorom tento prístup dostal aj meno. Jeho najznámejším nasledovníkom bol Henry Ford, známy zavedením troch inovácií do automobilovej výroby (normovanie, pásová výroba, štandardizácia)¹.

Škola vedeckého riadenia (taylorizmus) netvorila názorovo jednotný celok, ale výrazne zmenila doterajší prístup k organizácii práce, položila základy vedeckého skúmania riadenia. V povojnových rokoch nadviazali na jej odkaz predstavitelia matematických prístupov k manažmentu. Spoločnými rysmi taylorizmu boli najmä:

- inžiniersky prístup k racionalizácii práce, snaha o racionálne organizovanie a plánovanie,
- snaha o evidenciu nákladov vzhľadom na výsledky,
- úvahy o zvyšovaní motivácie k výkonu a dôraz na výber a prípravu ľudí (výcvik, školenie),
- potreba špecializácie a vzdelávania zamestnancov.

Na druhej strane tieto prístupy mali aj výrazné nedostatky:

- jednostranné zameranie na proces výroby a na jej technickú stránku,
- prehnaný determinizmus voči človeku, človek bol iba nástrojom na plnenie úloh,
- preceňovanie experimentu, slepé rešpektovanie odvodených pravidiel, bez hlbšieho pochopenia zmyslu, významu a širších súvislostí,

¹ Vo viacerých zdrojoch sa uvádzajú rôzne pomenovania pre Fordove inovácie. *Normovanie* umožňovalo presnejšie hodnotiť výkon. Zavedenie pásových dopravníkov umožnilo *hromadnú výrobu*. *Štandardizácia* a *technická normalizácia* zasa umožňovala využiť jeden typ dielov do viacerých typov automobilov (napr. rovnaké nápravy, časti motoru, časti karosérie a pod.).

- neoverené predpoklady o motivácii zamestnancov, zúžené iba na vzťah výkonu a odmeny,
- prísne oddelenie riadiacej a výkonnej práce (a tým aj vedúcich od robotníkov) znižuje záujem zamestnancov o ciele organizácie.

Škola vedeckého riadenia mala veľký vplyv aj na rozvoj riadenia podnikov v medzivojnovom Československu. Svoj podiel na tom mala (vd'aka Masarykovi a Štefánikovi) aj zahraničnopolitická orientácia krajiny. Boli prekladané kľúčové práce Taylora a Gilbretha, F. B. Gilbreth na začiatku 20. rokov prednášal v Prahe, v r. 1920 bol v ČSR zriadený samostatný vedecký ústav pre otázky moderného riadenia. Zaujímavé boli v tom čase názory, že základom vedeckého riadenia je potrebné učiť i v armáde a v rôznych záujmových najmä športových organizáciách. Obrovský význam pre šírenie československej podoby vedeckého riadenia najmä na Morave a na Slovensku mali Tomáš Baťa a Jan Antonín Baťa.

Európsky manažment v 20. rokoch – najmä v prácach H. Fayola a M. Webera predstavuje snahu o ucelený prístup k riadeniu organizácie - je počiatkom neskôr sa rozvíjajúcich procesných prístupov. Obidvaja skúmali organizáciu z hľadiska procesu činností v nej prebiehajúcich, definovali základné funkcie a vytýčili zásady jej efektívneho riadenia.

H. Fayol sa na rozdiel od Taylora zameral na riadenie podniku ako celku (riadenie chápal komplexnejšie ako správu podniku). Neopieral sa o experimenty, ale o svoje dlhodobé poznatky a skúsenosti, dôraz kládol na subjekt riadenia, na človeka stojaceho v čele podniku, na manažéra, preto je právom považovaný za tvorca tradičnej teórie manažmentu. Fayol chápe riadenie podniku ako *cieľavedomé efektívne využívanie zdrojov na vopred stanovený cieľ*. Takéto riadenie spočíva v zladení základných činností (aktivít či funkcií) podniku, za ktoré sú považované:

- technická (technologická, výrobná) činnosť,
- obchodná (nákup, predaj),
- finančná (získavanie a využívanie kapitálu),
- účtovnícka (inventarizácia, bilancovanie, štatistika),
- **ochranná¹**,
- administratívna činnosť, správa, jadro všetkých uvedených činností (funkcií) v podniku, starostlivosť o súlad vnútorných a vonkajších podmienok fungovania organizácie.

¹ bola tým chápaná bezpečnosť podniku, ochrana vlastníctva a bezpečnosť osôb. Fayol zrejme ako prvý chápal a vyjadril potrebu zaistenia bezpečnosti podniku. V súčasnosti chápeme bezpečnosť podniku komplexnejšie ako bezpečnosť z hľadiska odolnosti proti možnému ohrozeniu externými hrozbami, ako bezpečnosť podniku pre svoje okolie (napr. obmedzovanie negatívneho pôsobenia na okolie podniku), ale aj ako vnútornú bezpečnosť s dôrazom na bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov.

Práve tejto správe, ktorá vyjadruje podstatu Fayolovho poňatia manažmentu, vytýčil niekoľko základných funkcií, ktoré mnohí súčasní predstavitelia manažmentu vlastne iba rôzne obmieňajú, upravujú či rozširujú. Ide o nasledujúce **funkcie manažmentu**:

- predvídanie (prognózovanie, plánovanie),
- organizovanie,
- prikazovanie,
- koordinácia,
- kontrola.

Fayol ďalej zdôrazňoval, že úspešné správne činnosti – dnes by sme povedali efektívnu realizáciu manažérskych funkcií – je možné dosiahnuť dodržaním skúsenosťami overených zásad (princípov), z ktorých mnohé dodnes pretrvali ako **princípy vedeckého riadenia**. Ide o týchto 14 princípov:

- del'ba práce (organizovanie, rozdelenie práce na jednotlivé pracoviska a pracovné pozície),
- vyváženosť právomoci a zodpovednosti,
- disciplína,
- vedenie z jedného miesta (zásada jediného nadriadeného),
- jednotnosť vedenia (podriadenosť plánu jednému cieľu),
- podriadenosť individuálnych záujmov záujmom organizácie,
- spravodlivé odmeňovanie,
- centralizácia vedenia a kontroly,
- stupnica hodností (hierarchizácia vedúcich funkcií),
- poriadok,
- rovnosť správania, takt voči podriadeným,
- stabilita v práci a vo funkcii,
- podnecovanie iniciatívy,
- korporatívny duch v pracovných skupinách.

Rozhodujúcim prínosom Fayolovej teórie je vymedzenie riadenia ako osobitej činnosti, stanovenie jej základných funkcií a špecifikácia princípov efektívneho riadenia podniku¹. Napriek využitiu obrovských osobných skúseností z riadenia veľkého podniku zostáva určitým obmedzením tejto teórie nedostatok vedeckého základu, prílišný empirizmus. Nedocenené zostali aj psychologické a sociologické súvislosti správania sa človeka v organizácii.

¹ Dokonca aj v ére socializmu zdôrazňované tzv. „vedecké“ alebo „leninské“ princípy riadenia socialistickej spoločnosti neboli v podstate ničím iným, ako Fayolovými princípmi správy podniku doplnenými o vtedy neopomenuteľnú tzv. komunistickú ideovosť a straníckosť ako odraz vtedajšej vedúcej úlohy komunistickej strany.

Teória byrokratického riadenia predstavuje súhrn názorov nemeckého sociológa **Maxa Webera** na riadenie organizácie. Weber sa zaoberal organizáciou z hľadiska ekonomickej štruktúry a uplatňovanej moci, skúmal vzťah charakteru moci a stability organizácie. Poznal práce Taylora i Fayola, vo svojom prístupe zovšeobecnil európske a predovšetkým pruské skúsenosti z riadenia štátu. Vypracoval byrokratický model ako ideálny typ organizácie, pričom byrokráciu chápal v pozitívnom zmysle, ako elitu so špecifickým rozdelením moci, ako ideálny spôsob racionálneho fungovania organizácie. Predpokladom bolo rešpektovanie nasledujúcich základných princípov, v mnohom podobných Fayolovým:

- rozdelenie činnosti na jednotlivé operácie a presné vymedzenie úloh,
- organizácia je budovaná na základe hierarchizácie právomocí, a príslušnej zodpovednosti,
- vymedzené pravidlá a predpisy pre činnosť a správanie sa zamestnancov,
- funkčná autorita založená na kvalifikácii, výbere, dodržiavaní pravidiel, na služobných vzťahoch bez osobných vplyvov a bez emócií,
- súlad kvalifikácie s požiadavkami pracovnej pozície, vysoký stupeň lojality k organizácii a kooperatívny duch,
- výkonná administratíva, ktorej vysoká výkonnosť je zabezpečená stálosťou, presnosťou, pevnou disciplínou a spoľahlivosťou.

Napriek tomu, že tento prístup na svoju dobu obsahoval veľa pozitívneho, svojim zdôrazňovaním stálosti, presnosti, dôležitosti pravidiel a noriem predstavoval príliš statický pohľad na organizáciu a obsahoval v sebe zárodoky strnulosti. To pre rozvoj manažmentu podniku v neskorších rokoch bolo ťažko prijateľné. No na druhej strane tam, kde sa vyžaduje odstránenie ľubovôle v rozhodovaní, kde sa vyžaduje dodržiavanie prísnych pravidiel, tam mnohé z Weberových myšlienok nájdu svoje uplatnenie. Príkladom môže byť zefektívnenie práce orgánov štátnej správy, fungovanie ozbrojených zborov, bezpečnostných organizácií, teda všade tam, kde prísne vyžadovanie dodržiavania zákonov a prísnych pravidiel je pre činnosť nevyhnutné.

Škola „ľudských vzťahov“ (human relations) je teória, ktorá sa snaží reagovať na príliš ekonomické prístupy taylorizmu. Niektorí autori ju považujú za jeden z klasických prístupov k manažmentu, iní v nej vidia začiatok nástupu širšej skupiny behavioristických prístupov. Predpokladom pre jej rozvinutie je rozvoj sociológie a psychológie práce a z toho vyplývajúce nové chápanie človeka v organizácii. Do popredia skúmania vystupujú psychologické a sociálne faktory ako sociálne potreby, potreby vzťahov medzi ľuďmi a pod. Hlavnými predstaviteľmi sú **E. Mayo** a **M. P. Folletová**.

Škola ľudských vzťahov zdôrazňuje, že sama práca, podmienky výrobného procesu ako aj fyzické potreby ľudí majú menší vplyv na výsledky práce, ako sociálne a psychologické faktory. Predstavitelia tohto prístupu došli k nasledujúcim záverom:

- človek v podniku je predovšetkým sociálnou bytosťou a ako taký chce žiť, pracovať a byť uznávaný,
- prirodzenosti človeka vyhovuje určitá pracovná autonómnosť a pocit aktívnej tvorivej činnosti,
- manažéri by mali podriadených zamestnancov považovať za spolupracovníkov, docieňovať nepriame metódy ich riadenia, správne ich motivovať.

Uvedený prístup mal veľký vplyv na ďalší rozvoj manažérskeho myslenia. Avšak napriek tomu do manažérskej praxe sa presadzoval veľmi ťažko. Širší priestor dostal až po 2. svetovej vojne, keď nastupuje nová vlna behavioristov. V 40. – 50. rokoch A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, v 60. – 70. rokoch F. Skinner, E. H. Schein, V. Vroom, L. Porter a ďalší. Svoju pozitívnu úlohu tu zohral nástup nových technológií, potreba rozvoja ľudských zdrojov a postupné zbližovanie s ďalšími teóriami a prístupmi - najmä systémovými.

2.2 Rozvoj teórie a praxe manažmentu v priebehu 20. storočia

Na vyššie uvedené školy a prístupy postupne nadväzujú nové teórie, ktoré na jednej strane zovšeobecňujú nové poznatky v riadení podnikov, na druhej strane odpovedajú na nové výzvy, ktoré prináša rozvoj výroby, uplatňovanie nových vedeckých poznatkov ako aj rozvoj ekonomiky všeobecne.

Behavioristické teórie sa zameriavajú na skúmanie človeka v pracovných vzťahoch, na jeho pracovné správanie, pričom do popredia vystupuje zameranie na skúmanie efektívnosti vedenia ľudí, skúmanie účinného štýlu riadenia, dôraz na pracovnú motiváciu. Uvedené teórie výrazne prispeli k vzniku rôznych teórií motivácie a k ich presadeniu do manažérskej praxe.

Na pôvodné Fayolove názory, chápuce manažment podniku ako správu a ako proces uskutočňovania funkcií, nadväzujú **procesné prístupy** v 30. a 40. rokoch. Napríklad v Anglicku žijúci **L. Urwick** sa snažil zhrnúť a zovšeobecniť doterajšie poznatky o riadení podniku. Na etický rozmer teórie manažmentu upozornil **O. Sheldon**, modifikáciu manažérskych funkcií vytvoril **L. Gulick**. Administratívne poňatie manažmentu (manažment ako správa podniku) významne ovplyvnili takí predstavitelia manažérskej praxe ako boli A. P. Sloan, W. Durant a v Československu i Tomáš a Jan A. Baťovci.

Systémové prístupy sú najmä v americkom manažmente výrazom snahy nájsť a využívať všeobecné, univerzálne platné postupy a metódy na rozvoj teórie manažérskeho myslenia a správania. Nadväzujú na procesné prístupy a zdôrazňujú potrebu celistvého komplexného chápania javov a procesov v organizácii a jej okolí – teda v ich vnútorných i vonkajších súvislostiach. Podstatou systémového prístupu je predpoklad, že *množina navzájom prepojených prvkov (elementov) tvorí celosť objektu a určuje jeho správanie. Vývoj (stav a zmena) reálnych objektov sa potom vysvetľuje pomocou systémov, ktorých sú reálne objekty súčasťou.* Vznik systémového prístupu je spojený s rozvojom viacerých vied, najmä matematiky, kybernetiky a všeobecnej teórie systémov.

Systémový prístup v teórii manažmentu obohatili **Ch. Barnard, H. A. Simon, R. L. Ackoff, J. E. Rozenzweig** a ďalší. Ich prínos spočíval najmä v tom, že organizáciu chápali ako systém vnútorných a vonkajších vzťahov, ako vedome koordinovanú činnosť skupín osôb. Kládli dôraz na význam ľudského faktora, na usporiadanosť vzťahov zamestnancov a pracovníkov a na koordináciu jednotlivých činností. Za rozhodujúce je považované rešpektovanie princípu celistvosti.

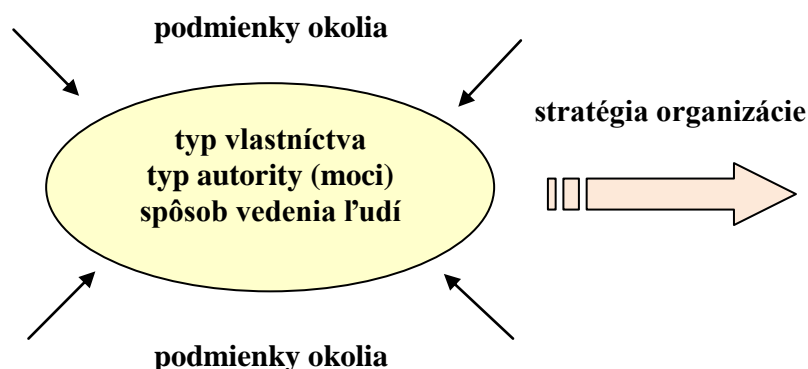
Názory mnohých predstaviteľov teórie manažmentu na niektoré problémy manažmentu sú čoraz viac ovplyvnené ďalšími disciplínami a novými skúsenosťami – preto sa niekedy hovorí o **modernej škole manažmentu**. Ide najmä o tých predstaviteľov, ktorí za jadro manažmentu považujú rozhodovacie procesy a preto sa rozpracovaním teórie rozhodovania hlbšie zaoberali. Práve Herbert A. Simon – nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu – má najväčší podiel na prehĺbení významu teórie rozhodovania v manažmente.

Rozvoj matematiky a kybernetiky umožnil rozvinutie aj pôvodných vedeckých prístupov na novú úroveň. Rozvoj matematických metód a najmä rozvoj operačného výskumu a potreba zefektívniť rozhodovacie procesy nachádzajú svoje uplatnenie v **matematických, alebo kvantitatívnych teóriách manažmentu**. Medzi ich predstaviteľov zaradujeme napr. P. M. Morsa, G. E. Kimbala, R. L. Ackoffa, P. A. Samuelsona. Východiskom pre tieto prístupy je predpoklad, že riadenie môžeme charakterizovať ako logický proces, pri modelovaní ktorého je možné využiť matematické symboly a metódy.

Objavenie sa **empirických teórií** či prístupov je výsledkom nahromadenia sa množstva skúseností ako aj narastania potrieb reagovať na nové javy vo vývoji ekonomiky a riadenia podnikov. Bolo treba reagovať na výrazné zmeny v podmienkach. Empirici analyzujú a zhodnocujú výsledky manažérskej praxe, využívajú poznatky z viacerých oblastí, snažia sa hľadať riešenie reálnych problémov firiem a korporácií. Práve oni vytyčujú potrebu spájať znalosti so skúsenosťou a s intuíciou, manažment je podľa niektorých z nich vedou aj

umením. Medzi najznámejších empirikov patria E. Dale, H. Mintzberg, T. J. Peters, R. H. Waterman a najmä Peter Drucker.

Situačné teórie predstavujú určitý teoretický odraz empirických prístupov. Východiskom je myšlienka, že riešenie každej manažérskej (rozhodovacej) situácie závisí od tých vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré sa vyskytujú práve v súvislosti s danou situáciou (obr. 1), pričom výber cieľov a spôsob ich dosiahnutia je určený stratégiou organizácie.



Obr. 1 Hlavné faktory situácie podľa situačných teórií

Ani jeden z doterajších prístupov nedal svetu ucelenú jednotnú teóriu manažmentu, každý zohľadňoval iba niektoré stránky manažérskeho procesu. Podniky fungujú vždy v určitom prostredí, ktoré sa však mení pod vplyvom rôznych faktorov – ekonomických, politických, sociálnych, kultúrnych.

Práve prudký vývoj ukázal aj na niektoré slabiny doterajších teórií. Nič to nemení na ich význame, každá z nich znamenala výrazný posun v manažérskom myslení, každá z nich ukázala na iný aspekt riadenia sociálno-ekonomického systému, doposiaľ nepoznaný, alebo málo rešpektovaný. Ich nasledovníci sa okrem kritiky snažia využiť ich prínos. Preto najväčšiu váhu medzi rôznymi teoretickými prístupmi majú tie, ktoré sa snažia o integráciu všetkého, čo by mohlo byť pre efektívne riadenie prospešné.

2.3 Prínos japonského manažmentu

Japonský manažment sa stal pojmom najmä v 70. rokoch, keď sa západný manažment dostal do určitej krízy. Na zmeny vo svetovom ekonomickom a politickom prostredí odpovedali japonskí manažéri využitím vlastných sociálno-kultúrnych zvláštností a dôsledným rešpektovaním toho, čo výsledky manažérskej teórie a praxe doteraz priniesli. Zvláštnosti japonskej školy sa

prejavovali aj vo vzťahu zamestnancov k podniku, v systéme personálnej práce založenej na celoživotnom zamestnaní, služobnom postupe a systéme odmeňovania. Racionálnym využitím modernej teórie manažmentu sa stali japonské podniky efektívnejšie, rýchlejšie reagovali na zmeny prostredia, prinášali kvalitnejšie výrobky. Medzi najznámejšie metódy uplatňované v japonských podnikoch patria najmä:

- *Ringi – sei* – systém rozhodovania zdola nahor založený na možnosti každého vyjadriť sa k spôsobu riešenia, výsledok je potom založený na konsenze.
- *Kaizen* – založený na dodržiavaní noriem a trvalom zlepšovaní, ide o systém zameraný na zvýšenie produktivity, kontrolu kvality, podporu iniciatívy zamestnancov na nepretržité priebežné zlepšovanie kvality všetkých procesov. Tento prístup preslávil automobilku Toyota a mnohé ďalšie, v Európe sa začala presadzovať najprv vo švédskych firmách, postupne sa stala nástrojom zvyšovania kvality vo väčšine firiem.
- Metóda *just – in – time* predstavuje nástroj na zefektívnenie výrobného procesu a na znižovanie nákladov z hľadiska riadenia zásob.
- *Kanban* – systém riadenia výroby v dielňach, často chápaná ako súčasť systému JIT. Pomocou tzv. kanban kariet sa dosiahlo jednoduchšieho a efektívnejšieho riadenia a zásobovania výroby. Karty majú funkciu objednávacieho lístku pre spracovateľa, súčasne plnia úlohu identifikačného štítku.
- Komplexný dôraz na kvalitu nachádza svoj odraz v systéme riadenia TQM (Total Quality Management) známy aj ako TQC (Total Quality Control) – komplexné riadenie kvality, komplexné sledovanie kvality riadeného procesu.

Aj keď je tzv. „japonský zázrak“ už históriou, niektoré nové metódy a skúsenosti manažérskej práce obohatili teóriu a prax manažmentu a stali sa neodmysliteľnými nástrojmi efektívneho manažmentu v Európe i Amerike.

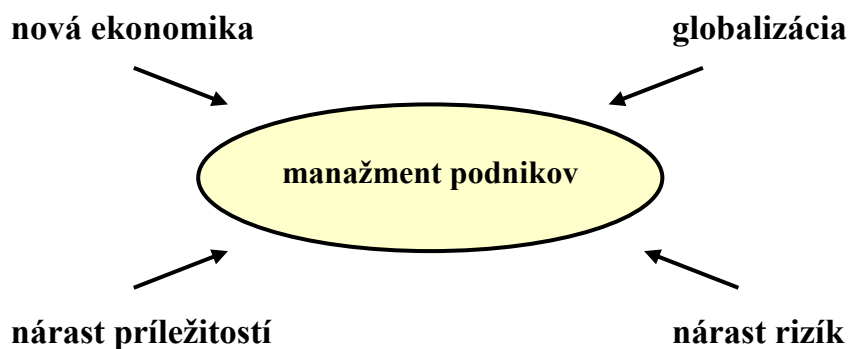
Pre ďalší rozvoj manažmentu je príznačné kombinovanie prístupov, rozširovanie a využívanie skúseností a snahy čo najúčelnejšie reagovať na zmeny vo svetovom prostredí. Dá sa teda očakávať, že najmä vďaka globalizačným procesom sa budú pred niekoľkými rokmi zdôrazňované rozdiely medzi americkým, európskym a východoázijským manažmentom čiastočne stierať a vzájomne obohacovať.

2.4 Súčasný trendy v teórii a praxi manažmentu

Zatiaľ čo 80. roky 20. storočia boli poznamenané najmä snahou účinne reagovať na japonskú výzvu, ďalšie roky boli silne poznamenané nástupom globalizácie a jej dôsledkami. Vo vyspelých krajinách nasýtenosť trhu spomaľuje rast potrieb, to vyvoláva potrebu prechodu od „trhu dodávateľov“ k „trhu zákazníkov“. Rastie tlak na konkurencieschopnosť, tlak na potrebu vyrábať lacno a kvalitne, rýchlo inovovať, poskytovať vysokú úroveň služieb. Rozvíjajú sa informačné technológie a rastú možnosti ich využitia.

Globalizácia trhu prináša nové výzvy a nové možnosti, no na druhej strane rozpory a ohrozenia. Posilňuje sa vplyv nadnárodných spoločností, ktoré najmä po páde socializmu expandujú do nových krajín. Zmena dynamiky externého prostredia prináša okrem príležitostí aj nečakané riziká a hrozby. Z toho všetkého vyplývajú nové problémy a nové požiadavky na ich riešenie. Do popredia manažérskej teórie a praxe sa dostávajú také témy ako:

- nové koncepcie v strategickom manažmente,
- manažment zmeny, reinžiniering, projektový manažment,
- manažment kvality, benchmarking, rozvoj marketingu,
- informačný manažment, informatizácia spoločnosti,
- lean management, zvýšenie hospodárnosti, dôraz na pridanú hodnotu,
- nové trendy rozvoja a využívania ľudských zdrojov, zmeny v prístupe k vedeniu ľudí, a pod.



Obr. 2 Vplyvy na súčasný manažment

Nové podmienky znamenajú okrem iného, že:

- svet bude v blízkej budúcnosti superkonkurenčným globálnym trhom, kde budú mať rozhodujúcu úlohu informačné technológie,

- nástupom novej ekonomiky¹ a nových technológií, ale aj rozvojom politicko-ekonomických vzťahov sa budú stierať hranice krajín, kultúr a času,
- globálna sieťová ekonomika vytvára nový konkurenčný priestor, konkurenčná výhoda bude patriť tým, ktorí budú schopní rozvíjať a využívať ľudský kapitál (znanosti, pripravenosť, tvorivosť, schopnosť realizácie) a ktorí budú vedieť vyhľadávať príležitosti a rýchlo na ne reagovať.

To všetko sa odráža aj v nových trendoch manažérskej teórie a praxe. Nové trendy bude prinášať nové nároky na zamestnancov i na manažérov.

Využitelnosť zahraničných poznatkov a skúseností v podmienkach SR

Možnosti uplatnenia manažérskych teórií a zahraničnej manažérskej praxe v slovenských podnikoch, v neziskových organizáciách a v orgánoch verejnej správy je dané viacerými faktormi. Je potrebné brať do úvahy najmä geografický, časový, ekonomický i sociálno-kultúrny faktor. Nestačí mať len hlboké poznatky o tom, čo sa osvedčilo inde, ale treba rešpektovať charakter a štruktúru ekonomiky, určité zvláštnosti, ktoré je potrebné potlačiť, ale aj komparatívne výhody, ktoré treba využiť, no budú niektoré skutočnosti, ktoré sa zrejme hneď tak nezmenia. Z hľadiska času treba chápať napr. i to, že čo bolo efektívne pred 10-timi rokmi v USA už v súčasnosti efektívne byť nemusí.

Pri posudzovaní možností a obmedzení uplatňovania zahraničných poznatkov a skúseností by mali byť rešpektované najmä nasledujúce zásady:

- poznať podstatu nových prístupov, teórií a skúseností, ako aj podmienky a výsledky ich doterajšieho uplatňovania,
- akceptovať geografické špecifiká v stredoeurópskom regióne a najmä na Slovensku,
- zohľadniť demografické, kultúrne a ďalšie špecifiká ovplyvňujúce potreby, hodnoty ľudí v organizácii a spôsob ich správania,
- využiť vlastné pozitívne skúsenosti z efektívneho fungovania zahraničných i domácich podnikov v SR.

¹ „Nová ekonomika“ je výraz označujúci ekonomický jav, založený na kombinácii zmien v organizácii a rozhodovaní ekonomických subjektov, technologickej inovácie a rozvoja ľudských zdrojov, posilnený medzinárodnou spoluprácou a globálnym využitím sieťových informačných systémov. Od novej ekonomiky sa očakáva výraznejšia podpora udržateľného ekonomického rastu a rozvoja spoločenského blahobytu.

Prax potvrdzuje, že globalizačné procesy a rozvoj informačných technológií umožňujú poznávať súčasné trendy v manažmente a učiť sa od najlepších. Pri uplatňovaní nových teórií a preberaní skúseností zo zahraničia bude však treba ešte dlho rešpektovať sociálno-ekonomické a kultúrno-historické zvláštnosti tej ktorej krajiny.

Otázky a úlohy:

1. V čom je podstata a význam predkapitalistických názorov na riadenie?
2. Ktoré faktory ovplyvňovali vznik prvých teoretických prác o riadení podniku?
3. V čom spočíva základný prínos klasických teórií manažmentu? Čím obohatili behavioristické prístupy teóriu a prax manažmentu?
4. Aké hlavné rysy majú moderné prístupy v manažmente?
5. Prečo sú japonské skúsenosti z manažmentu podniku zo 70. a 80. rokov minulého storočia využiteľné aj v súčasnosti?
6. Čím sa vyznačujú súčasné trendy v teórii a praxi manažmentu?
7. Aké zásady by sa mali rešpektovať pri preberaní a uplatňovaní zahraničných poznatkov a skúseností v podmienkach Slovenska?

3 MANAŽMENT A PROSTREDIE

*„Človek je závislý od svojho prostredia,
nie je možné sa od neho dokonale izolovať“*

(Josef Čapek)

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

3.1 Organizácia ako systém, systémový prístup v manažmente

Prostredie chápeme ako súhrn prírodných, ekonomických, politických, právnych a sociálnych podmienok života jednotlivcov a sociálnych systémov.

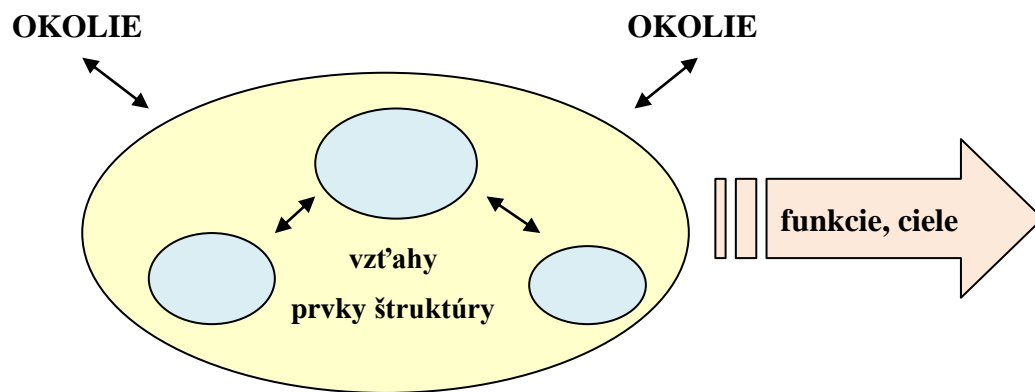
Ani organizácia neexistuje izolovane od vplyvov mnohých prvkov okolitého prostredia. Každá organizácia je aj určitým vnútorným prostredím pre fungovanie jej jednotlivých prvkov. V ňom existujú a fungujú jednotlivé organizačné články organizácie, v ňom existujú relatívne stabilné, formálne i neformálne väzby, v ňom sa realizuje jej poslanie i ciele.

Prostredie môžeme chápať vo viacerých rovinách ako:

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

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

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



Obr. 3 Schéma organizácie ako systému prvkov a vzťahov

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

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

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

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

3.2 Externé a interné prostredie organizácie

Podnik uskutočňuje svoje ciele v prostredí, ktoré okrem toho, že poskytuje množstvo príležitostí, je aj zdrojom hrozieb a rizík. V literatúre sa stretávame najčastejšie s dvoma pojmami - podnikateľské prostredie a prostredie podniku, alebo externé a interné prostredie.

Podnikateľským prostredím sa najčastejšie chápe *súhrn faktorov širšieho okolia, vytvárajúci určitý rámec, určité podmienky, umožňujúce a ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť*. Medzi faktory širšieho okolia patria najmä prírodné, kultúrne, sociálne, ekonomické, technologické, politické a legislatívne podmienky, v ich konkrétnej podobe v krajine, či v regióne.

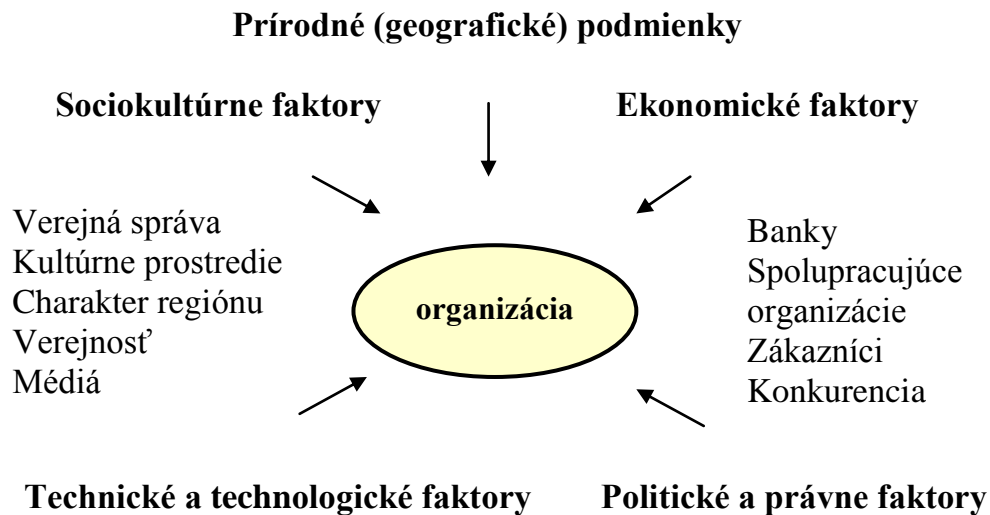
Keď hovoríme o **prostredí podniku**, môžeme tým myslieť konkrétne vnútorné prostredie podniku (manažment, organizačnú štruktúru, výrobný proces, technológiu, formálne a neformálne vzťahy, atď.), alebo okolie podniku, majúce bezprostredný alebo sprostredkovaný vplyv na jeho činnosť – vonkajšie prostredie.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

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

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

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

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



Obr. 4 Faktory externého prostredia organizácie

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

- bezprostredné externé prostredie (dodávatelia, odberatelia, distribútori, banky, odbory, ľudské zdroje, majitelia, verejnosť a pod.),
- širšie – napr. politické, sociokultúrne, ekonomické, právne, geografické,
- globálne prostredie so všetkými svojimi vplyvmi na jednotlivé faktory bezprostredného a širšieho externého prostredia.

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

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

- internacionalizácia,
- intelektualizácia,
- akcelerácia,

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

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

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

3.3 Prostredie ako zdroj rizika

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

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

Možno urobiť záver, že riadenie organizácie prebieha v neustále sa meniacich podmienkach, v nestabilnom, neurčitom prostredí. Táto neurčitosť (nestabilita, neočakávané zmeny, chýbajúce dôležité informácie, nedostatok času a pod.) ovplyvňuje podstatne proces manažmentu. Dynamika rôznych prvkov prostredia (označujeme ich za činitele, či faktory prostredia) vplýva na dlhodobé zámery, na podnikateľské ciele, na rozhodovacie procesy. Vplýva aj na bezpečnosť prevádzky ako aj na vonkajšiu bezpečnosť organizácie (podniku). Hovoríme o *dimenziách vplyvu prostredia*, ktoré môžu mať rôzne prejavy:

- faktory okolia sú v neustálom vývoji, menia sa, ich vplyv na organizáciu sa väčšinou nedá predvídať,

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

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

Typy neurčitosti a ich dôsledky na rozhodovacie procesy

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

- dochádza k tomu, že východiskové predpoklady pre stanovenie cieľov či vhodných postupov nie sú presné,
- nie vždy je jasný vzťah príčina – následok, vďaka nedostatku informácií alebo chybnej analýze sa za príčinu môže označiť symptóm, príznak alebo predchádzajúci jav, zatiaľ čo skutočná príčina môže ostať skrytá,
- neurčitosť vo výstupných preferenciách – chýbajúce informácie alebo zlé vyhodnotenie situácie môže viesť k chybnému uprednostneniu cieľov, postupov, procesov a pod. ,
- dlhodobosť odozvy na vstupné stimuly – o správnosti voľby cieľov, postupov, zdrojov, motívov a ďalších predpokladov sa obyčajne manažment presvedčí až v čase, keď voľbu nemôže korigovať či zmeniť,
- nemožnosť určiť pravdepodobnosť vzniku významnej udalosti (pozitívnej alebo negatívnej) – napr. ťažko je predvídať zmenu preferencií

zákazníkov, rast konkurencie, zmeny vo vývoji počasia, reakciu ekonomiky na politické zmeny, teroristický čin a pod.

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

Riziko je teda možné vnímať z dvoch hľadísk

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

Pri posudzovaní miery rizika potom zvažujeme jednak *pravdepodobnosť vzniku nežiaducej udalosti* a okrem toho aj *predpokladanú výšku škody*. Bolo by zbytočné vynakladať veľké množstvo peňazí na obmedzenie vplyvu takých

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

udalostí, ktorých škodlivé dôsledky sú nepatrné. Pri posudzovaní kritérií pre mieru prijateľnosti rizika by na prvom mieste vždy mali byť životy a zdravie ľudí, nasledované podmienkami na zachovanie životného prostredia.

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

Protirizikové opatrenia

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

Možné členenia podľa charakteru možných rizík:

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

Iné členenie rešpektuje jednotlivé fázy transformačného procesu (Pitra, 1992):

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

V ekonomickej literatúre je častejšie členenie protirizikových opatrení podľa spôsobu postupov na zníženie rizika: transfer rizika, poistenie, diverzifikácia, delenie rizika, flexibilita, vytváranie rezerv, informačné zaistenie a pod (Filip, 2011).

3.4 Súčasné zmeny v prostredí a nárast rizikových faktorov

Vývoj súčasného svetového prostredia charakterizuje turbulencia a diskontinuita. Obdobie poslednej tretiny 20. a začiatku 21. storočia je poznamenané výraznými ekonomickými, politickými, technologickými, sociálnymi a ďalšími zmenami. Faktory prostredia sa vzájomne nepredvídateľne ovplyvňujú, pôsobia nestabilne, ich dôsledky nie je možné dobre predvídať. Výrazné zmeny interných a externých faktorov prostredia, zmeny v bezpečnostnom prostredí, nové skúsenosti z riadenia rizík a z priebehu rôznych krízových situácií prinášajú nové otázky a nové výzvy. Aktuálne praktické úlohy ako aj nové potreby vyžadujú teoretické zovšeobecnenie, formuláciu zákonitostí, princípov a odporúčaní pre

účinné obmedzovanie vplyvu rizikových faktorov, pre zaistenie bezpečnosti sociálnych systémov a pre efektívne riešenie kríz na podnikovej, komunálnej, regionálnej i medzinárodnej úrovni v rôznych oblastiach spoločenského života. Súčasná úroveň teórie všeobecného manažmentu, bezpečnostného a krízového manažmentu, aj keď logicky zaostáva za súčasnou praxou, vytvára základné predpoklady pre svoj ďalší rozvoj. Pod vplyvom zmien vonkajších faktorov (zmeny vo vojensko-politickej oblasti, zmeny vo vývoji svetovej ekonomiky, zmeny v dostupnosti zdrojov, dôsledky iných sociálnych zmien a pod.) dochádza k zmenám aj vo vnútornom prostredí sociálnych systémov.

Významnou charakteristikou prelomu tisícročia a najmä posledných rokov je globalizácia zmien interných i externých faktorov bezpečnosti. Zaujímavé pohľady priniesla správa americkej Národnej spravodajskej rady (NIC), z ktorej je zrejmé, že svet bude v najbližšej budúcnosti pravdepodobne čeliť permanentným krízam, turbulenciám, chaosu a násiliu. Podľa správy Globálne trendy 2025 je možné v nasledujúcich desaťročiach okrem iného očakávať:

- nárast faktorov sociálnych rizík a sociálnych kríz v jednotlivých krajinách, posun k radikalizmu pri riešení sociálnych, etnických a náboženských konfliktov,
- nárast množstva a šírky zdrojov možných ohrození bezpečnosti, napr. ako dôsledok prírodných katastrof, kriminality, sabotáží, teroristických činov,
- siliaca potreba posilnenia bezpečnosti štátov, ako aj vnútornej bezpečnosti (jednotlivých občanov, poriadku, zákonnosti a pod.),
- zmeny v životnom prostredí a klimatické zmeny vyvolajú potrebu posilnenia pripravenosti jednotlivcov, samospráv a štátov, narastajú požiadavky na tvorbu a ochranu životného prostredia,
- narastajú potreby posilnenia bezpečnosti na individuálnej, národnej i medzinárodnej úrovni.

To všetko vplýva na zmeny v sociálnych podmienkach života ľudí, na širšie poňatie ich bezpečnosti, ale aj na vznik nových sociálnych rizík a kríz. Súčasne to vyvoláva potrebu dôsledky týchto zmien identifikovať, včas a vhodnými opatreniami na ne reagovať. Podľa správy NIC The 2025 Global Landscape sa dá okrem iného s veľkou pravdepodobnosťou predpokladať, že:

- globálny multipolárny systém sa bude rozširovať, rastie význam ďalších svetových regiónov a štátov, čo bude zrejme prinášať rozporuplné ciele a prístupy pri hľadaní ciest ku globálnej bezpečnosti,
- okrem jednotlivých krajín rastie vplyv nadnárodných ekonomických subjektov, neštátnych aktérov, náboženských organizácií, subjektov

organizovaného zločinu a pod., v mnohých krajinách dochádza k ich prepájaniu s politickou mocou,

- ďalší nárast obyvateľstva sveta bude vytvárať tlak na zabezpečenie potravinami, energiou, vodou a ďalšími zdrojmi,
- prudké politické a ekonomické zmeny v niektorých častiach sveta a s tým spojené ozbrojené konflikty vyvolajú nové migračné procesy, čo môže spôsobiť nárast miestnych a regionálnych konfliktov,
- terorizmus bude naďalej nástrojom presadzovania tých záujmov, ktoré sa nebudú dať presadiť legálnou cestou, úsilie o bezpečnosť v krajine sa bude spájať s úsilím o bezpečnosť na celom svete.

Na druhej strane existuje veľa neistôt. Na celom svete budú prebiehať rýchle zmeny, turbulencie a chaos. Silnejú vplyvy viacerých kritických faktorov neistoty budúceho vývoja.

Vo viacerých súvislostiach sa objavujú také pojmy ako *ekonomická bezpečnosť*, *sociálna bezpečnosť*, *societálna bezpečnosť*, *sociálne riziká* a *sociálne krízy*. Chápeme ich ako odraz nového, širšieho poňatia bezpečnosti ľudí. Ich definovanie je často veľmi problematické najmä pre ich mnohoznačnosť a multidimenzionalitu (Buzan, 2009). Zatiaľ čo napr. v amerických zdrojoch je sociálna bezpečnosť (social security) chápaná častejšie v súvislosti so systémom sociálneho zabezpečenia, v európskych podmienkach je zreteľný širší obsah. *Sociálnu bezpečnosť chápeme ako multifaktorový fenomén, ako súčasť komplexne chápanej bezpečnosti človeka a ľudského spoločenstva, vyjadrujúcej stav interného a externého prostredia jednotlivca (komunity, spoločnosti),*

- v ktorom *neexistujú faktory (hrozby)* ohrozujúce základné sociálne a ekonomické podmienky existencie a rozvoja, alebo
- v ktorom *sú zabudované dostačujúce mechanizmy* na elimináciu týchto hrozieb, alebo ktorý umožňuje jednotlivcovi (spoločenstvu) týmto hrozbám úspešne odolávať,
- v ktorom má jednotlivec a spoločnosť *zabezpečený dostatok prístupných základných zdrojov* pre život a ďalší rozvoj, a ktoré mu umožňujú, aby ich mohol efektívne využívať (treba pri tom vnímať aj subjektívnu zodpovednosť za vlastnú sociálnu bezpečnosť).

Takto širšie poňatá sociálna bezpečnosť môže byť východiskom pre príslušných aktérov, jednak zodpovedných, jednak schopných základné podmienky zabezpečiť. Nárast sociálnych rizík a ohrozenie sociálnej bezpečnosti môže za určitých predpokladov predznamenávať budúce sociálne krízy.

Ako príčiny vzniku sociálnych rizík a kríz v súčasnosti vystupujú predovšetkým zmeny sociálnych vzťahov v celej svetovej spoločnosti, pretrvávajúce vojnové konflikty v časti sveta a neschopnosť vyspelých krajín sveta efektívne riešiť z toho vyplývajúce problémy, prírodné katastrofy, technologické havárie, environmentálne krízy a iné katastrofy. Ich dôsledkami sú najpostihnutejší práve sociálne najzraniteľnejší obyvatelia, sociálne odkázaní, starí a chorí, dlhodobo nezamestnaní, minoritné komunity, imigranti a pod. Formy ohrozenia sociálnej bezpečnosti a vzniku sociálnych kríz môžu mať tieto podoby (Jagiełło, 2006):

- *Revolta sociálne vylúčených* vyvolaná disproporciami ekonomického a sociálneho vývoja, kultúrnymi, etnickými a náboženskými, často i generačnými rozdielmi.
- *Revolta chudoby* - prejavuje sa radikalizácia, odpor k majetku bohatých a k štátu ako odraz rastúcej diferenciácie medzi chudobou a bohatstvom.
- *Kríza národa* (etnika) – ide o kumulatívne sociálne vylúčenie celej veľkej sociálnej skupiny, môže súvisieť s etnickými vojnami, najmä v najchudobnejších väčšinou post koloniálnych štátoch.
- Ohrozenie sociálnej bezpečnosti v dôsledku *prírodných katastrof*.
- *Terorizmus* ako neprijateľná a neočakávane pôsobiaca forma presadzovania štátnych, náboženských alebo ideologických záujmov voči iným štátom či skupinám štátov ohrozujúca životy veľkého počtu ľudí.

Potreba stabilizácie sociálnej bezpečnosti, redukcia a prípadné vylúčenie uvedených bezpečnostných hrozieb je zložitým procesom, v ktorom je nevyhnutná kooperácia zodpovedných aktérov v príslušnom priestore. To sa síce neobíde bez stimulovania ekonomického rozvoja, ale ani bez múdrych regulačných zásahov štátu. Rozhodujúca bude koordinácia v procese tvorby resp. novelizácie bezpečnostného systému (napr. v rámci EU), zjednocovanie prístupov a postupov pri zaistení bezpečnosti, znižovanie a elimináciu vplyvov rizikových faktorov, ako aj pri riešení krízových situácií.

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

Zatiaľ čo vzťah podnikov a iných ziskových organizácií a prostredia, v ktorom existujú, je daný predovšetkým podnikateľskými zámermi a cieľom dosiahnuť zisk, v prípade subjektov verejnej správy a neziskových organizácií je to iné.

Orgány a organizácie verejnej správy fungujú síce v tom istom prostredí, ale v celkom iných vzťahoch daných funkciou verejnej správy a cieľmi neziskových organizácií slúžiť verejnému záujmu, poskytovať verejne prospešné služby.

Širšie prostredie je dané všeobecnými podmienkami v krajine či regióne, bezprostredné prostredie má však určité zvláštnosti:

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

- externým prostredím je celá spoločnosť, krajina, či jej časť, samosprávne územia a obce – t. j. súvisí to s rozsahom správy toho ktorého územného celku,
- geografické podmienky krajiny do značnej miery ovplyvňujú rozmiestnenie jednotlivých štruktúr štátnych a samosprávnych orgánov, ako aj bezpečnostných a záchranných zborov (polícia, profesionálne a dobrovoľné hasičské zbory, horskí a vodní záchranári, zdravotná záchranná služba a pod.),
- zdrojom prostriedkov je obyčajne štát, ciele sú dané zákonmi, zákazníkmi sú predovšetkým občania, ich združenia či organizácie, podniky a ďalšie subjekty,
- zákazníkmi sú všetci obyvatelia krajiny, v niektorých prípadoch ich vybraná skupina (deti, študenti, podnikatelia, dôchodcovia, profesijné skupiny a pod.), obce, podniky, inštitúcie,
- medzi externým a interným prostredím sú relatívne voľnejšie hranice, napr. v prípade programov, cieľov a činností orgánov a organizácií verejnej správy je dôležitý väčší podiel občanov na ovplyvňovaní ich tvorby a realizácie (voľby, referendá, verejné diskusie, a iné formy priameho a nepriameho vplyvu),
- zdroje financovania verejných služieb a neziskových organizácií, ako aj prípadné zisky z ich podnikateľskej činnosti, sú určené výhradne na zabezpečenie činnosti, pre ktorú boli založené či zriadené.

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

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

Vyššie uvedené zvláštnosti platia aj pre prostredie ozbrojených zborov, bezpečnostných a záchranných služieb. Na ich externé prostredie vplývajú niektoré dôsledky globalizácie a otvorenia hraníc. V tejto súvislosti sa hovorí aj o

bezpečnostnom prostredí. Ide o špecifické vnímanie prostredia s dôrazom na jeho spôsobilosť zaistiť bezpečnosť osôb, životného prostredia a majetku. Bezpečnostné prostredie je tiež okruhom pôsobnosti orgánov štátu a ním riadených bezpečnostných organizácií a služieb zameraných na zaistenie bezpečnosti občanov, bezpečnosti zariadení a pod. Z tohto hľadiska interné prostredie je špecifické uplatňovaním prísnejších pravidiel a vnútorných noriem, podriadením záujmov potrebe chrániť a brániť životy a bezpečnosť občanov, možnosťou použiť zbraň, prísnejšími nárokmi na osobnosť zamestnancov, na pracovné vzťahy a na vnútornú disciplínu.

3.6 Sociálna zodpovednosť a etika v manažmente

Zosúladenie cieľov a potrieb majiteľov, manažérov, zamestnancov, širšieho sociálneho prostredia, spoločnosti ako aj podmienok zachovania a rozvíjania životného prostredia kladie vysoké nároky na **etický** rozmer manažérskej činnosti, na **sociálnu a ekologickú zodpovednosť manažmentu**. V manažérskej praxi by sme našli veľa príkladov rozporov medzi záujmami podnikov a zákazníkov, medzi cieľmi dosiahnuť vysoké zisky a potrebou ochrániť obyvateľstvo pred nebezpečenstvom. Havárie zastaraných tankerov, porušovanie bezpečnosti práce a rôzne iné príklady rizikového správania a nepripravenosti na riešenie krízových situácií sú toho dôkazom. Aj keď najdôležitejšie potreby sú zabezpečené zákonmi krajiny, nie všade sa rovnako uplatňujú, nie všade sú tieto opatrenia dostačujúce. Súčasná manažérska teória rieši z tohto hľadiska najmä nasledujúce problémy:

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

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

- *podnikateľskú etiku* – ako výraz vzťahu podnikateľských zámerov a spôsobu realizovania cieľov k záujmom zákazníkov, kooperujúcich podnikov a celej spoločnosti, vrátane životného prostredia,
- *podnikovú etiku* – ako ustálený spôsob správania sa podniku k zamestnancom a k verejnosti,

- etiku manažéra (*manažérsku etiku* v užšom zmysle) – ako výraz myslenia a správania sa manažéra v súlade s etickými štandardami, ako výraz jeho schopnosti i odvahy zosúladiť svoje profesionálne záujmy a záujmy a ciele podniku so všeobecnými záujmami širšieho sociálneho prostredia.

V súčasnosti existujú rôzne názory na sociálnu zodpovednosť v podnikaní.

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

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

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

V súčasnej praxi mnohých podnikov je často obtiažne rozlíšiť altruistický¹ zámer od premysleného marketingového ťahu alebo od predvídavej realizácie opatrení na vzniknuté problémy. Známe sú mnohé výzvy výrobcov na vrátenie chybné série výrobkov, alebo ich bezplatná výmena. V organizáciách verejnej správy, vo verejných službách, v bezpečnostných a záchranných zboroch je dôraz na dodržiavanie etických noriem bezpodmienečnou podmienkou ich efektívneho fungovania ako aj pozitívneho prijatia obyvateľstvom.

Otázky a úlohy:

1. Charakterizujte základné faktory externého prostredia podniku.
2. Vymenujte a objasnite význam faktorov, ktoré tvoria vnútorné prostredie organizácie, v ktorej pracujete.
3. Ako môžeme v manažmente chápať riziko?
4. Čím je charakteristické prostredie orgánov a organizácií štátnej správy (samosprávy, bezpečnostných organizácií a záchranných zborov)?
5. Aké činnosti sú (alebo mohli by byť) výrazom sociálnej zodpovednosti?

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

4 INFORMAČNÉ PROCESY

„Aktívne žiť znamená žiť s primeranými informáciami.“

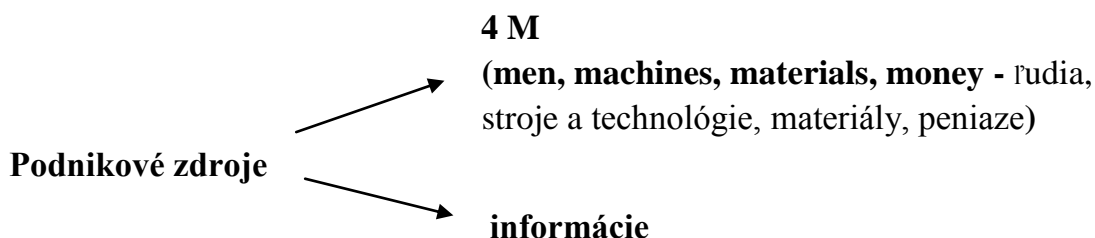
(Norbert Wiener)

Efektívne riadiť organizáciu nie je možné bez primeraného množstva kvalitných informácií. Úloha informácií v súčasnom svete nadobúda dramaticky na význame. Presadzujú sa názory, že žijeme na začiatku rozvoja **globálnej informačnej spoločnosti**. Ide o takú spoločnosť, kde ekonomický rozvoj, kvalita života i budúce sociálne zmeny budú stále viac závisieť od informácií, od ich kvality, dostupnosti a stupňa ich využitia. Je zrejmé, že informácie sa stávajú kľúčovým zdrojom rozvoja spoločenského života v globálnom meradle. To sa odráža aj v požiadavkách na kvalitu manažérskej činnosti.

4.1 Podstata a význam informácií pre efektívne riadenie, informačné potreby manažéra

Zjednodušené chápanie podnikových zdrojov, ktoré sa zužujú na prácu (ľudské zdroje), pôdu a prírodné podmienky a kapitál (vecný i finančný), je treba rozšíriť o technológie a systém informácií. Informácie majú v tomto poňatí výnimočné postavenie.

V súčasnosti sa za základné podnikové zdroje považujú tzv. „4 M“ a informácie:



Informácie na rozdiel od ostatných výrobných zdrojov majú niektoré výrazné špecifiká:

- ich výmena nemusí mať charakter výmeny hodnôt (odovzdaním informácie jej hodnotu nestrácame, informácia nám ostáva!),
- informácie sa môžu prenášať takmer okamžite s minimálnymi nákladmi (telefax, internet, mobilné telef. siete a pod.),
- informácia má neobmedzené využitie – jej pridaná hodnota je neobmedzená.

To prináša možnosť nových príležitostí ale aj ohrození. Každý podnik je podnikom informácií, každý manažér je manažérom informácií. Neskoro prijatá

alebo nesprávna informácia môže naštartovať alebo prehľbiť krízovú situáciu. Okrem toho informácia sa stáva významným prostriedkom moci a to nielen ekonomickej. Informácie sú dôležitým nástrojom aj mnohých protispoločenských, antidemokratických a teroristických síl.

Informačné zdroje sú energiou umožňujúcou včas reagovať na nové situácie, plánovať organizačné zmeny, zavádzať nové produkty. Na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že v čase akcelerácie ekonomických a sociálnych zmien nebude mať manažér nikdy také informácie a v takej kvalite, ako by bolo žiaduce. Rozhodovanie manažérov bude prebiehať prevažne v situácii, v ktorej mnohé informácie budú neúplné, niektoré informácie budú buď nedostupné, alebo ich získanie by bolo finančne i časovo neprimerane nákladné. Napriek týmto ťažkostiam, manažéri pre svoju plánovaciu a rozhodovaciu činnosť bezpodmienečne kvalitné informácie potrebujú.

Podstata a hodnota informácií

V bežnej praxi dochádza často k zámene termínov *údaj*, *správa*, *informácia*. Pri tom ide o dosť podstatné rozdiely v obsahu i význame.

Údaje (dáta) – predstavujú kvantitatívnu stránku informácie, môžu mať podobu čísel, záznamov, značiek, časti grafov, sami o sebe nemajú výpovednú hodnotu (pr.: mínus 25 stupňov Celsia; 165 km; 8 hod 55 min; 31. marec 2013 a pod.).

Správa (oznam, anonsa) v sebe už obsahuje aj kvalitatívnu hodnotu, tzn. obsahuje dáta v súvislostiach, vo vzťahu k určitej možnej činnosti. *Informáciou* sa správy či ich súbory môžu stať v prípade, že pre určitý subjekt a pre jeho činnosť budú *dôležité*. (pr.: „V priebehu nasledujúcich dvoch dní sa na južnom Slovensku očakáva pokles teploty na -25° C“. Táto správa môže byť dôležitou informáciou pre slovenských poľnohospodárov, zatiaľ čo pre pestovateľov bavlny v Afrike to je nepodstatná správa. Čo je teda podstatou informácie, kedy je správa informáciou? *Informácia je len také oznámenie prijaté príjemcom (systémom), na základe ktorého on koná, správa sa, realizuje určitú pre neho významnú činnosť*. Informáciu je teda možné definovať vždy len vo vzťahu k nejakému príjemcovi. Len on môže posúdiť, či je pre neho prijatá správa užitočná, či pociťuje jej prijatím určité narušenie systému, alebo možnosť jeho narušenia, či pociťuje na základe prijatej správy potrebu zmeny správania alebo zachovania činnosti.

Informácia je len vtedy informáciou, keď:

- napomáha narušiť alebo odstrániť neurčitosť v systéme,
- rozširuje vedomosti o sledovanom systéme,
- a je využiteľná pre zamýšľaný účel.

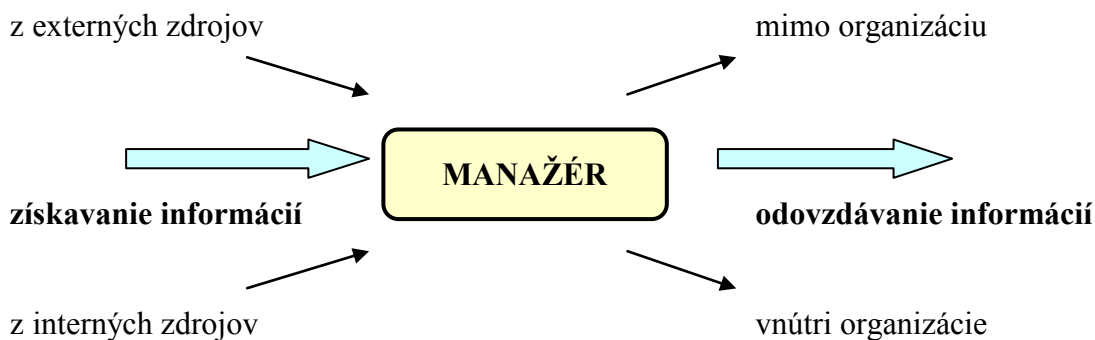
Informácie možno klasifikovať vzhľadom na ich použitie podľa rôznych kritérií, napr.:

- a) *podľa povahy zdrojov*: interné, externé; verejne dostupné, verejne nedostupné, z tlače, z porád, zo spravodajských zdrojov a pod.,
- b) *podľa využitia vo vzťahu na úroveň riadenia*: taktické, strategické,
- c) *podľa smeru*: vertikálne, horizontálne, diagonálne,
- d) *podľa obsahu*: o zákazníkoch, o konkurencii, o ekonomických zámeroch vlády, o trendoch v jednotlivých oblastiach spoločenského života,
- e) *podľa času použiteľnosti*: aktuálne, potencionálne.

4.2 Informačné potreby manažéra

Predpokladom pre efektívne využívanie informácií v riadiacom procese je identifikácia informačných potrieb manažmentu. Tie sú následne využité pre projektovanie manažérskych informačných systémov. Informačné potreby manažmentu môžeme vymedziť ako

- a) potreby súvisiace so získavaním informácií, kde ide predovšetkým o obsah, zdroje a spôsob distribúcie a
- b) potreby súvisiace s odovzdávaním informácií.



Obr. 5 Smerovanie informácií v praxi manažéra

Obrázok 5 znázorňuje rôzne smery uspokojovania informačných potrieb pri získavaní a odovzdávaní informácií. V skutočnosti tento proces nie je jednosmerný, je žiaduce, aby obsahoval vzájomnú obojsmernú interakciu subjektov vnútri i mimo organizácie. Bližšie o tom v kapitole 9. Komunikácia v organizácii.

Možnú štruktúru obsahu informačných potrieb predstavujú nasledujúce otázky:

Pri získavaní informácií:

- aké informácie potrebujeme z externého prostredia?
- ako a kedy ich môžeme získať?
- aké dostupné zdroje k tomu využiť?
- aké informácie potrebujeme z vlastnej organizácie a o vlastnej činnosti?
- aké informácie potrebujeme od externých subjektov?
- ako často a kedy uvedené informácie potrebujeme?

Pri tvorbe a odovzdávaní informácií:

- aké informácie budeme poskytovať nadriadeným orgánom, orgánom štátnej správy, kooperujúcim zložkám a verejnosti?
- ako často a akou formou?
- kto je ešte závislý od našich informácií, komu môžu byť naše informácie užitočné?
- aké informácie a ako často od nás očakávajú podriadené výkonné zložky a kooperujúce organizácie ?
- o čom potrebujú byť informovaní ľudia, k akým informáciám by mali mať prístup, aby efektívne vykonávali svoju prácu?
- aké informácie od nás očakáva odborná a všeobecná verejnosť?
- ako, kedy a o čom informovať médiá, ako obmedziť skresľujúce správy?
- ako budovať pozitívny vzťah médií k našej organizácii?
- ako zapojiť zamestnancov resp. členov určených tímov do efektívneho komunikačného systému organizácie, ako týchto zamestnancov pripravovať?

Pre efektívne rozhodovanie platí, že užitočná informácia by mala mať nasledujúce vlastnosti:

- *relevantnosť* - významnosť, dôležitosť z hľadiska účelu,
- *presnosť* - miera objektívnosti obsahu informácie,
- *úplnosť* - obsahuje všetko podstatné z hľadiska účelu,
- *správnosť a pravdivosť* - vhodne vyjadrená z hľadiska jej obsahu, overená, zo spoľahlivých zdrojov,
- *koncíznosť a primeraná podrobnosť* - dostatočne podrobná z hľadiska využitia na danom stupni, vecná, nezahľtená nevyužitelným informačným "balastom",
- *zrozumiteľnosť* - vyjadrená vhodne zvolenými jazykovými prostriedkami, zrozumiteľne zakódovaná s ohľadom na stupeň použitia,
- *konzistentnosť* - neroztrieštenosť obsahu, jednotlivé dáta spolu súvisia,

- *včasnosť a časovosť* - je k dispozícii v čase použitia, má vyjadrenú dobu platnosti.

K vyššie uvedeným požiadavkám na vlastnosti manažérskych informácií je treba pripomenúť ďalšie kľúčové podmienky, vzťahujúce sa na fungovanie komunikačnej siete:

- *informácie musia ísť vhodne zvoleným komunikačným kanálom,*
- *informácie musia byť odovzdaná na správne miesto, správnej osobe - podľa oblasti činnosti, zodpovednosti a právomoci.*

4.3 Informačný systém v organizácii

Informačné toky vnútri organizácie majú vertikálny, horizontálny aj diagonálny smer a ide najmä o informácie o zámeroch, plánoch, o vnútorných procesoch, o priebehu operácií. Vonkajšie informačné toky majú najčastejšie charakter *spravodajských informácií* (ide o informácie o konkurencii, o trendoch spotrebiteľského správania, o situácii v kooperujúcich subjektoch, o opatreniach štátnej správy a o ďalších faktoroch prostredia) a charakter *marketingovej komunikácie* (informačné toky k rôznym prvkom operačného prostredia, najmä k zákazníkom a verejnosti). Tieto informácie majú širší význam, ich úlohou nie je iba informovať, ale aj vytvárať či podporovať pozitívny vzťah k organizácii.

V prípade orgánov a organizácií verejnej správy, vzdelávacích inštitúcií, zložiek integrovaného záchranného systému a ďalších bezpečnostných a záchranných organizácií spočíva úloha externých informácií v príprave obyvateľov na zníženie bezpečnostných rizík, na ich pripravenosť správne reagovať na krízové situácie rôzneho charakteru a pod.

Vyššie uvedené úlohy je schopný zabezpečiť premyslený systém interných a externých informačných tokov – **informačný systém** organizácie. Informačný systém prechádza celou organizáciu, je jej „nervovým systémom“. Spája jednotlivé prvky do jedného celku, zabezpečuje informácie potrebné pre vykonávanie riadiacich a výkonných činností.

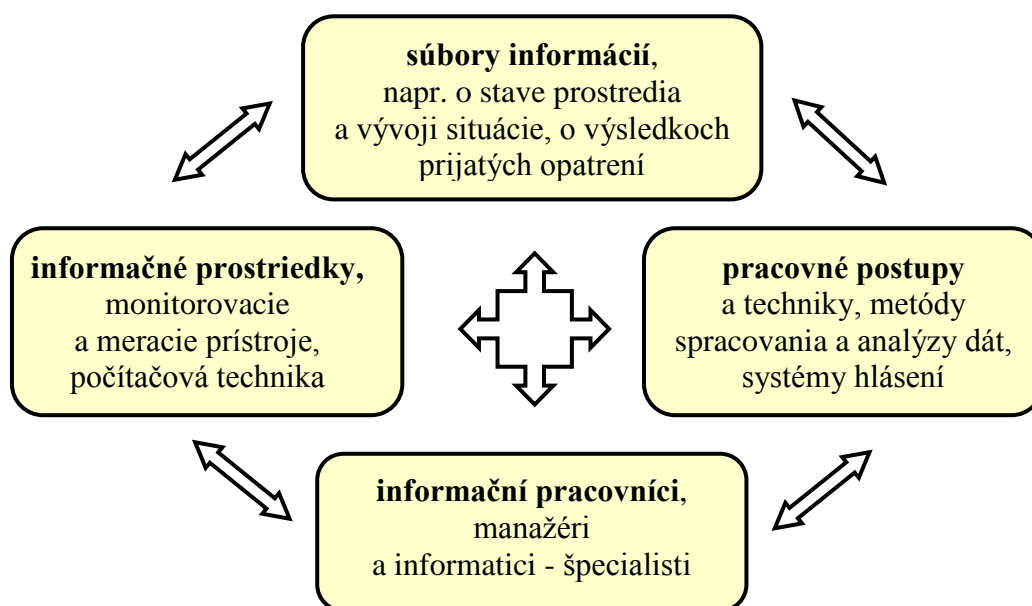
Informačný systém môže byť chápaný široko, ako celý komunikačný systém – od vyhľadávania, zberu a vytvárania informácií až po ich konečné využívanie. Užšie chápanie informačného systému ho zužuje na vykonávanie sprostredkovateľskej funkcie.

Všeobecne môžeme informačný systém organizácie definovať ako *súbor čiastkových informačných prvkov a informačných činností, ich vlastností a vzťahov zameraných na plnenie určitého spoločného účelu.*

Základné funkcie informačného systému

Informačný systém v organizácii môžeme chápať ako jednotu troch jeho podsystémov – monitorovacieho, sprostredkovávajúceho a spotrebovávajúceho. Tieto podsystémy sa navzájom ovplyvňujú a plnia nasledujúce funkcie:

- *monitorovanie* – sledovanie priebehu riadených procesov, vyhľadávanie a zber príslušných informácií,
- *analýza a hodnotenie* – posudzovanie obsahu, významu, aktuálnosti, komplexnosti a využiteľnosti získaných informácií,
- *spracovávanie* – triedenie (selekcia), výber informácií podľa miesta a času určenia, ich porovnávanie a spracovanie do potrebnej formy (písomne, elektronicky, graficky a pod.),
- *uchovávanie* – zabezpečenie ich fyzického zachovania v potrebnej forme k prípadnému ďalšiemu využitiu (archivovanie, indexovanie a pod.),
- *distribúcia* – proces zabezpečenia informačných tokov v rámci organizácie, zabezpečenie informačných výstupov do externého prostredia,
- *spotreba a využitie* – proces použitia vybraných informácií v rámci analytických a rozhodovacích činností manažéra, posúdenie ich ďalšej možnej využiteľnosti, prípadne posúdenie ich potrebného doplnenia či spresnenia.



Obr. 6 Zložky informačného systému organizácie – všeobecný model (podľa: Sedlák: *Manažment*. 1997)

Napriek dôslednej príprave a organizácii informačného systému treba rátať s tým, že informačné procesy môže sprevádzať rad problémov a len niektoré je možné včas zmierniť. Ide najmä o nasledujúce problémy:

- *veľké množstvo informácií, ale málo tých “správnych”* - v záplave informácií je niekedy veľmi zložitý rozpoznať, ktorá z informácií bude viac či menej dôležitá, zhoršuje sa schopnosť rozlíšiť medzi mierou ich užitočnosti,
- *rozptýlenosť informácií* - z hľadiska obsahu i z hľadiska smerov, z ktorých prichádzajú, čo zvyšuje nároky pri hľadaní potrebných odpovedí aj na relatívne ľahké otázky,
- *dôležité informácie prichádzajú spravidla neskoro* - je to síce relatívne, ale náročné situácie niekedy bránia registrovať informácie “o budúcej informácii”, čo vyžaduje nároky na schopnosti manažérov anticipovať budúci vývoj,
- *“utajovanie” informácií a “filtrovanie” informácií* - typické prejavy ľudského činiteľa, úmyselný i z nedocenenia informácií pre druhých, častý prejav nezodpovedných a menej schopných vedúcich, ktorý v konečnom dôsledku vždy negatívne ovplyvní nielen mienku o organizácii, ale aj riešenie krízy.

Je treba si uvedomiť, že tieto negatívne vplyvy na informačné procesy sa zosilňujú v čase riešenia zložitých problémov, v krízových situáciách, keď sú ohrozené životy a zdravie ľudí, keď informačný proces je spravidla narušovaný aj ďalšími externými faktormi.

4.4 Informačné systémy na podporu rozhodovania

Význam informačných systémov a informačných pracovníkov v organizáciách sa v posledných rokoch výrazne mení. V 60. rokoch minulého storočia priniesol rozvoj automatizácie a elektronizácie možnosť automatizácie *spracovania dát* (DP – Data Processing), najmä ekonomických a účtovníckych, a tým zvýšiť účinnosť podnikových činností. Od 70. rokov rastú tlaky na zvýšenie efektívnosti riadenia, na využitie informačných technológií napr. aj v personálnej práci, v marketingových aktivitách, vytvárajú sa tzv. *manažérske informačné systémy* (MIS – Management Information Systems), ktoré účelnejšie uspokojujú informačné potreby manažmentu. Postupne sa opúšťa názor, že MIS budú nahrádzať rozhodovanie manažérov a presadzuje sa ich podporný charakter. Mení sa aj vzťah medzi manažérmi a informačnými pracovníkmi – špecialistami, odstraňujú sa bariéry spôsobené jednostrannou špecializáciou, a v mnohých prípadoch aj nedôverou.

V súčasnosti manažéri požadujú také informácie, ktoré by podstatne skvalitnili rozhodovací proces. Efektívne systémy na podporu rozhodovania (DSS – Decision Support Systems) umožňujú zlepšiť strategické plánovanie, projektovanie operácií, zvýšiť účinnosť personálnej práce, ako aj zracionalizovať fungovanie marketingových nástrojov. Najmä v posledných rokoch sa od informačných systémov vyžadujú informácie o predpokladaných trendoch, o možnom vývoji rozhodujúcich faktorov v internom a najmä externom prostredí.

90. roky znamenajú rozvoj strategických informačných systémov (SIS – Strategic Information Systems), od ktorých sa očakáva prínos k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti podniku a k jeho schopnosti riadiť potrebné strategické zmeny v organizácii.

Rozvoj informačných technológií (IT) a informačných systémov (IS) vytvára nové možnosti napredovania ekonomického rozvoja podnikov, no na druhej strane to zvyšuje ich závislosť na včasnosti a kvalite získaných informácií a na schopnosti manažérov účelne ich využiť.

To všetko kladie vysoké nároky na kvalitu informačných systémov v organizácii. Manažérske informačné systémy by mali spĺňať nasledujúce základné požiadavky:

- informácie *musia byť získavané rýchlo a tak často*, aby mohli byť efektívne využité pri rozhodovaní, no na druhej strane musia umožniť zistiť možné (pozitívne i negatívne) účinky alternatívnych rozhodnutí,
- tok informácií musí byť *prispôsobený organizačnej štruktúre* a musí zabezpečiť požiadavku čo najkratšej cesty ku konečnému príjemcovi,
- *čo najmenej sprostredkujúcich článkov*, ktoré môžu byť príčinou deformácie či dezinformácie, mal by byť ľahko využiteľný („užívateľsky prívetivý“),
- informačný systém musí pôsobiť integrujúco, *musí zabezpečiť účinnú spätnú väzbu*, najdôležitejšie informácie by mali byť prístupné všetkým riadiacim článkom,
- informačný systém musí byť *schopný reagovať na prípadné zmeny podmienok*, t. j. musí byť výrazom zmeny potrieb a musí umožňovať z toho vyplývajúce zmeny aj realizovať,
- *náklady* na vybudovanie a prevádzku informačného systému by mali byť *adekvátne jeho funkciám a prínosu* pre organizáciu,
- v posledných rokoch sa zvyšujú nároky na *bezpečnosť informačných systémov*, jednak z hľadiska ich spoľahlivosti, ochrany pred konkurenciou,

no stále častejšie aj pred zneužitím smerujúcim k narušeniu bezpečnosti organizácie, k ohrozeniu zdravia a životov ľudí.

Obsah a charakter súčasnej manažérskej činnosti zaznamenáva výrazný posun smerom ku komplexnosti riešenia problémov, zvyšujú sa nároky na systémové riešenia úloh. Znižujú sa možnosti uplatňovania klasických prognostických metód, lebo narastá dynamickosť a interná rozpornosť úloh, zvyšuje sa miera neurčitosti a rizika podnikateľských aktivít.

Efektívne riešenie problémov v podmienkach rizika alebo v čase ohrozenia vyžaduje získavať čo najrýchlejšie a čo najpodstatnejšie informácie a kvalifikovane často len intuitívne ich využívať na prijímanie najvhodnejších rozhodnutí. Snaha o dosahovanie vysokej úrovne informačných a komunikačných procesov patrí medzi základné úlohy krízových manažérov (Šimák, 2004). Informačný systém v takých prípadoch musí zabezpečiť predovšetkým tieto hlavné funkcie:

- *monitorovanie* - vyhľadávanie a spracovanie informácií potrebných na odhalenie rizikových faktorov a zdrojov možných kríz,
- *informovanie* o rizikách, *varovanie a vyrozumienie obyvateľov* o blížiacej sa hrozbe, o vzniku krízovej situácie, o priebehu jej riešení,
- *podporu rozhodovacích činností* zameraných na zníženie rizika, na koordináciu jednotlivých zložiek podieľajúcich sa na riešení krízy,
- *sprostredkovanie informácií o priebehu krízy* a o procesoch riešenia krízovej situácie na jednotlivých úrovniach krízového riadenia vrátane zabezpečenia spätnej väzby,
- *zhromažďovanie, triedenie a uchovávanie* informácií o území, o rizikách, ktoré sa na ňom vyskytujú a ktoré môžu byť zdrojom budúcich kríz,
- *podporu vzdelávacích, výcvikových a tréningových programov*, na vytváranie podkladov pre modelovanie, plánovanie, výučbu, výskum, vývoj, ako aj pre nácviky a cvičenia.

Východiskom pre projektovanie informačných systémov krízového manažmentu sú jeho hlavné funkcie: vypracovanie, distribúcia a využitie nevyhnutných informácií potrebných na prepojenie riadiacich a výkonných prvkov so zameraním na účinne riešenie krízových situácií (Ristvej, 2008).

V týchto podmienkach je nevyhnutné doceniť význam informácií a práce s nimi. Úlohou manažérov preto musí byť zabezpečiť efektívne fungovanie informačného systému v organizácii tak, aby bol schopný vyhľadať a zaistiť **potrebné** informácie, potrebné informácie poskytol **včas**, distribuoval informácie **tam, kde ich je treba** a kde budú najlepšie využité. V konečnom dôsledku bude

na manažéroch závisieť ako pretransformujú získané informácie do výsledkov organizácie.

To všetko kladie vysoké nároky na schopnosť manažérov stanoviť požiadavky na informačný systém, ale súčasne aj na ich vlastné schopnosti a pripravenosť efektívne s informáciami pracovať. Možno povedať, že prichádza doba konjunktúry pre takých manažérov, ktorí budú nielen ekonomickými odborníkmi, ale budú aj schopní komplexne pracovať s informáciami, schopní sa permanentne vzdelávať, získané informácie vhodne interpretovať a nadobudnuté vedomosti efektívne využívať.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite význam informácií o faktoroch externého a interného prostredia pre manažment organizácie.
2. Čím sa líšia informácie od ostatných podnikových zdrojov?
3. Aké základné otázky tvoria štruktúru informačných potrieb manažéra?
4. Aké vlastnosti by mala mať užitočná informácia a akým spôsobom by mala byť odovzdávaná?
5. Objasnite základné funkcie informačného systému.
6. Aké sú súčasné požiadavky na manažérske informačné systémy?

5 ROZHODOVACIE PROCESY

„Technikám manažmentu sa prikladá príliš veľký význam, namiesto toho, aby sa videlo a vedelo, čo sa vlastne v organizácii deje.“

(Henry Mintzberg)

Rozhodovanie je prakticky každodennou činnosťou človeka. Niekedy sa rozhodujeme o riešení drobných nepodstatných problémov, inokedy o riešení veľmi dôležitých problémov. Rozhodovanie je jadrom manažmentu. Rozhoduje sa o cieľoch, o postupoch, o tom, ako reagovať na zmeny, na vzniknuté problémy. Každý, kto rozhoduje, sa usiluje o to, aby prijaté rozhodnutie čo najlepšie odrážalo východiskové podmienky, stavy a vývoj okolia a najmä, aby čo najefektívnejšie prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov.

5.1 Teoretické východiská rozhodovania

Stále väčšia zložitosť a komplexnosť riešených problémov stavia nové požiadavky na zovšeobecnenie vhodných metód, postupov a techník pre účinné riešenie zložitých rozhodovacích situácií, čo kladie nároky na ďalší rozvoj teórie rozhodovania a využitie jej výsledkov v manažérskej praxi. Základné smery v teórii rozhodovania:

- a) *normatívna teória rozhodovania* sa snaží hľadať všeobecné zákonitosti, princípy a metódy rozhodovania, teda odporúča, ako by sa malo rozhodovať,
- b) *deskriptívna teória rozhodovania* skúma aké zásady, postupy a metódy rozhodovania uplatňujú efektívne organizácie.

V súčasnosti, najmä s ohľadom na rastúce zmeny vo vonkajšom i externom prostredí, sa obidva smery navzájom prelínajú a dopĺňajú.

Proces rozhodovania tvorí ucelený systém, charakterizovaný jeho nasledujúcimi súčasťami (obr. 7):

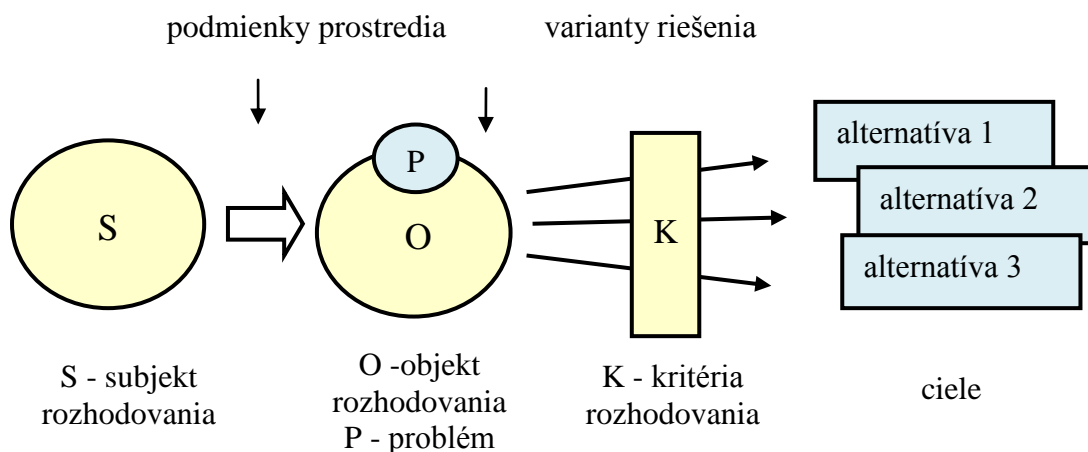
- *rozhodovací problém* – je odrazom existencie podstatnej odchýlky medzi žiaducim stavom (želaným, plánovaným, stanoveným normou) určitej sledovanej veličiny alebo zložky prostredia (objektu rozhodovania) a jej skutočným stavom, pri čom táto odchýlka vyžaduje riešenie,
- *rozhodovacia situácia* – je daná **objektom rozhodovania** (organizácia, jej súčasť, vybraný proces či operácia a pod.), **stavom (vývojom) podmienok interného a externého prostredia** (viac či menej známe faktory ale aj neurčité udalosti), ktoré spôsobujú odchýlku od žiadaného stavu, **stanoveným cieľom** (prípadne jeho alternatívami), **kritériami**,

variantmi riešenia, niekedy sa za prvok rozhodovacej situácie považujú aj dôsledky možných rozhodnutí (Terek, 2007),

- *rozhodovací proces* – proces voľby medzi viacerými možnými riešeniami (užšie poňatie, hľadanie a výber vhodných variantov riešenia vzniknutého problému),
- *variantnosť riešenia* – možnosť viacerých rôznych riešení, vyhovujúcich daným kritériám, ich posudzovanie aj podľa možných negatívnych dôsledkov (analýzy rizika ich uplatnenia).

Typy rozhodovacích procesov

Rozhodovacie problémy môžu mať rôznu podobu, štruktúru, dôležitosť či náročnosť na riešenie. Pre každý z problémov môže byť vhodný iný prístup, iné konkrétne postupy. Tomu zodpovedajú určité typy rozhodovania.



Obr. 7 Základné prvky systému rozhodovania

Pre zjednodušenie ich môžeme rozdeliť podľa niektorých znakov či kritérií, napr. podľa spôsobu rozhodovania, podľa zapojenia viacerých osôb na riešení problému, podľa zložitosti, podľa miery informovanosti o budúcich hodnotách faktorov podstatne ovplyvňujúcich výsledok rozhodovania atď. Väčšina učebníc manažmentu uvádza nasledujúce členenie:

- a) podľa štruktúrovanosti rozhodovacieho problému a postupu riešenia – programované rozhodovanie, neprogramované rozhodovanie,
- b) podľa informovanosti subjektu o rozhodovacej situácii – rozhodovanie v podmienkach istoty, v podmienkach rizika, v podmienkach neurčitosti¹,

¹ Niektorí autori zamieňajú pojmy „neistota“ a „neurčitosť“. My vychádzame z toho, že riziko je rovnako ako neurčitosť stavom neistoty. V prípade situácie rizika však vieme odhadnúť pravdepodobnosť výskytu, vývoja, prípadne aj dôsledkov sledovaných faktorov okolia.

- c) podľa počtu riešiteľov – individuálne rozhodovanie a skupinové (tímové) rozhodovanie,
- d) podľa úrovne riadenia a časového rozpätia medzi prijatím a realizáciou rozhodnutia – strategické rozhodovanie na najvyššej úrovni riadenia, operačné rozhodovanie, taktické rozhodovanie,
- e) podľa funkčnej oblasti – rozhodovanie o výrobe, rozhodovanie o financiách, rozhodovanie o ľudských zdrojoch, rozhodovanie o marketingových aktivitách, o výskume a vývoji a pod.

Výsledkom riešenia rozhodovacieho problému je **rozhodnutie**, teda stanovenie najvhodnejšieho možného variantu pôsobenia na objekt rozhodovania s ohľadom na cieľ, kritéria a možnosti. Rozhodnutie bude vždy rešpektovať najpriateľnejšiu kombináciu vlastného záujmu a odhadu pravdepodobného stavu (pohybu, zmeny, vývoja) ostatných relevantných podmienok.

Každé rozhodnutie musí mať svoj cieľ (na aký účel slúži), každé rozhodnutie je spravidla iba jedným z možných variantov, ako k tomuto cieľu dospieť.

Existujú nekonečné možnosti čiastkových cieľov alebo očakávaní. Snaha o ich zabezpečenie bude silno ovplyvňovať kvalitu rozhodnutia. Sledovaný cieľ v rozhodovacom procese bude obvyčajne:

- skladbou jednotlivých preferencií,
- kompromisom medzi nimi,
- výsledkom zhodnotenia predpokladaného stavu či vývoja vonkajších podmienok.

Z toho vyplýva, že na obsah rozhodnutí budú mať vplyv

- a) faktory kontrolovateľné, poznateľné, ovplyvniteľné (napr. hodnota vlastného majetku, podmienky úveru),
- b) faktory nie celkom kontrolovateľné (napr. cena),
- c) faktory nepoznané, nekontrolovateľné (počasie, nový objav a i.).

5.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu

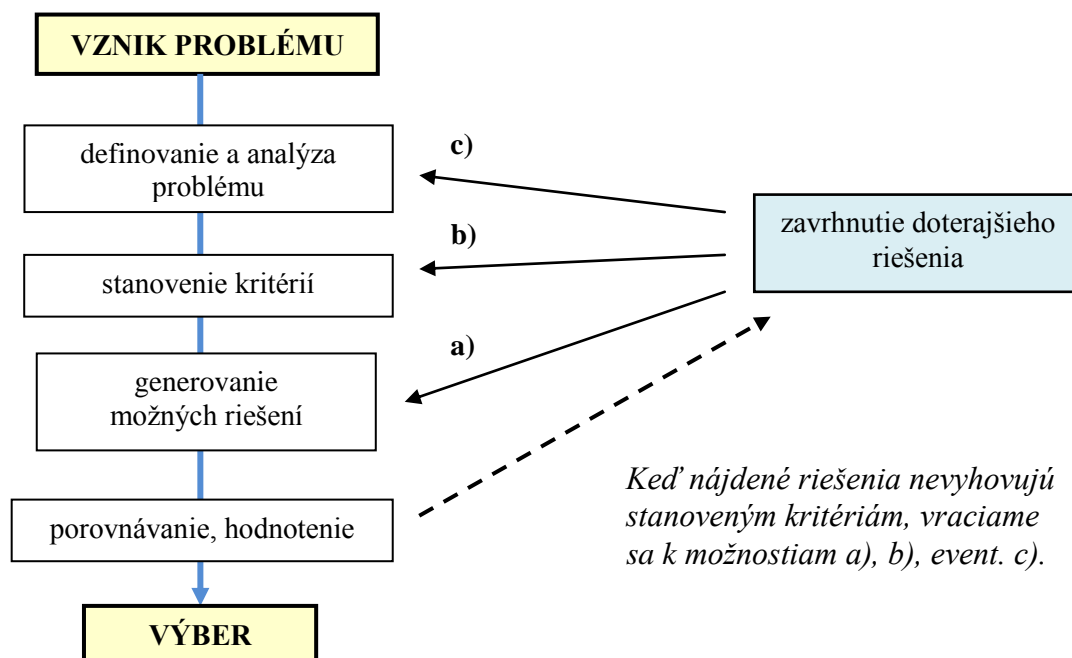
Rozhodovací proces väčšina autorov rozdeľuje do niekoľkých hlavných skupín krokov (napr.: analytická časť, projektová časť, hodnotiaci časť). Vhodnejšie je použiť tzv. **rozhodovací algoritmus** (obr. 8) ako možnú schému rozhodovacej analýzy. V rôznych zdrojoch môžeme nájsť viaceré modely rozhodovacieho procesu. Pre naše potreby považujeme za účelné stanoviť nasledujúci obsah jednotlivých jeho fáz:

- objavenie sa problému, rozhodnutie o pristúpení k riešeniu problému

- identifikácia a analýza situácie, analýza problému, jeho príčin (kauzálna analýza), možných dôsledkov v prípade jeho neriešenia,
- určenie kritérií pre výber vhodného riešenia (všeobecné požiadavky na možné riešenia: musia byť *legálne, etické, ekonomické, realizovateľné*),
- tvorba (generovanie) možných variantov riešení,
- hodnotenie možných variantov riešení podľa stanovených kritérií,
- výber vhodného riešenia,
- hodnotenie (testovanie) vybraného riešenia – posúdenie jeho pozitívnych i negatívnych dôsledkov,
- formulácia rozhodnutia, určenie realizátorov, postupov a pod.,
- implementácia rozhodnutia, sledovanie a prípadná korekcia.

Obrázok 8 znázorňuje aj možný postup pre také situácie, keď pôvodne nájdené riešenia nevyhovujú požiadavkám. Potom môžeme postupovať nasledovne:

- a) vrátiť sa k fáze generovania variantov riešenia a pokúsiť sa skúsiť hľadať pre dané podmienky a kritériá iné možné riešenia,
- b) prehodnotiť kritériá, zvážiť, ktoré z nich môžu byť prípadne miernejšie,
- c) predefinovať problém (eventuálne odstúpiť od riešenia problému, vzdať sa cieľa, s uvedením si z toho vyplývajúcich rizík či iných dôsledkov.



Obr. 8 Schéma rozhodovacej analýzy (rozhodovací algoritmus)

Aj keď sa v príprave manažérov klade veľký dôraz práve na zvládnutie rozhodovacích procesov, prevažuje prístup zameraný na zvládnutie jednotlivých metód a techník, pričom trocha bokom zostáva potreba správneho zvládnutia prvých fáz rozhodovania, najmä **analýzy problému**, ktorá sa v praxi zužuje na formuláciu problému.

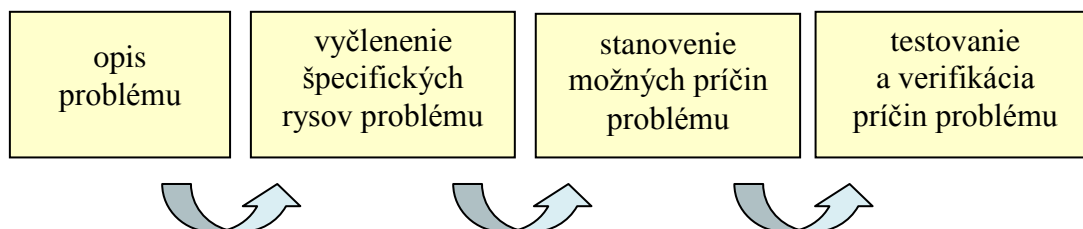
Manažment je často zavalený množstvom zdanlivo zreteľných problémov, v prípade ktorých nejde ani tak o ich analýzu, ako o to, ako stanoviť priority pre ich včasné riešenie. Manažéri majú pocit, a často celkom oprávnený, že vedľa o aký problém ide, to znamená, že pozornosť sústreďujú na realizačné fázy rozhodovacieho procesu. V mnohých prípadoch, a špeciálne v prípadoch prognózovania a analýzy možných rizikových faktorov alebo symptómov kríz, **nedocenenie analytickej fázy môže znamenať nesprávne posúdenie problému, čo negatívne ovplyvní ďalšie jeho riešenie.**

Stáva sa, že manažment reaguje až na *prejavy problému*, ale jeho *príčiny* ostávajú nepoznané a problém sa môže objaviť v iných súvislostiach a často aj s inými symptómami.

Analýza problému znamená hľadať odpovede na otázky:

- Aký problém treba riešiť? Čo sa zmenilo na situácii z obdobia pred vznikom problému? Čo táto zmena môže ohroziť?
- Čo je jeho podstatou? Ako táto zmena ovplyvnila fungovanie a ciele riadeného systému?
- Prečo je treba tento problém riešiť?
- Prečo vznikol? Čo je jeho príčinou?
- Čo prispelo k jeho vzniku? Ako bolo možné mu zabrániť?

Pýtanie sa na príčiny problému a na možné následky jeho prípadného neriešenia je obsahom **kauzálnej analýzy**. Jej účelom je predovšetkým poznať možnosti redukcie, eliminácie alebo iné ovplyvnenie príčin problému, pokiaľ možno ešte pred jeho vznikom (Fotr, 2003). Možnú štruktúru kauzálnej analýzy znázorňuje obr. 9.



Obr. 9 Schéma možnej štruktúry kauzálnej analýzy

V prípade zložitejšieho problému je pre manažéra obťažné, aby sám odhalil jeho širšie súvislosti, preto je žiaduce zapojenie viacerých skúsených spolupracovníkov do vzájomnej komunikácie o *identifikácii kauzálneho reťazca* (súboru vzťahov následných príčin) v prípade, že príčiny nie sú známe, a samozrejme v prípade, že to umožní čas.

Opis problému znamená nájsť to, čo sa prejavuje negatívne, kde sa to prejavuje, prípadne od kedy a v akom rozsahu. To vyžaduje informácie od ľudí, ktorí symptómy problému bezprostredne zaregistrovali, alebo ktorí pôsobia na problémových miestach.

Vyčlenenie špecifických rysov problému predstavuje určenie, čím sa objekt, na ktorom sa prejavuje problém, líši od objektu, na ktorom sa (ešte) problém neprejavuje. Ide teda o získanie informácií potrebných na porovnávanie a vymedzenie okruhu možných príčin.

Stanovenie možných príčin problému nadväzuje na špecifikáciu problému a predstavuje posudzovanie, aké vzniknuté zmeny môžu byť príčinou problému.

Testovanie a verifikácia príčin problému je proces porovnávania jednotlivých aspektov preverovanej možnej príčiny s jej registrovanými zjavnými či menej zjavnými následkami.

Jednotlivé kroky kauzálnej analýzy vyžadujú prácu s rôznymi informáciami rôznej závažnosti. Práve otvorená komunikácia koordinujúcich subjektov môže odhaliť nielen príčiny, ale aj ďalšie negatívne pôsobiace faktory interného či externého prostredia. To môže viesť k zostaveniu zoznamu pravdepodobných potenciálnych príčin, prípadne poznaniu ich vzájomnej súvislosti. To vytvára predpoklady na pochopenie jadra problému a na nájdanie správneho riešenia.

5.3 Metódy a techniky rozhodovania

Na realizáciu vyššie uvedených úloh a rolí využíva manažér rad metód a techník, štandardizovaných i intuitívnych postupov. Výber a využitie týchto nástrojov bude závisieť okrem iného aj od charakteru rozhodovacieho problému, od charakteru situácie a najmä od cieľov, od hlavného smerovania organizácie. Rozhodovacie metódy a techniky môžeme členiť podľa rôznych kritérií.

Podľa podielu empirických a teoretických prístupov v jednotlivých metódach a podľa stupňa tvorivosti ich môžeme rozdeliť na:

- **Empirické metódy** – intuitívne, analytické a expertné (zisťovacie: ankety, delfská metóda, metóda diablovho advokáta, metódy tvorby variantov: brainstorming, brainwriting, metóda 635 a pod.). Z nich viaceré uplatňujú výhody brainstormingu a rešpektujú jeho princípy: *voľnosť nápadov*

(oddelenie fázy vzniku tvorivej myšlienky od fázy jej hodnotenia), uprednostnenie kvantity pred kvalitou, strata autorského práva nápadu, zákaz kritiky. Brainstorming síce zaraďujeme do empirických metód, ale proces generovania nápadov obsahuje aj prvky heuristiky (náhle objavovanie).

- **Exaktné metódy** – štatistické metódy, hviezdicové súradnice, simulačné metódy, matematické programovanie (lineárne, nelineárne, stochastické, dynamické, parametrické, teória hier, teória hromadnej obsluhy) a ďalšie metódy *operačnej analýzy*.
- **Heuristické metódy** – „objaviteľské“ - ide o metódy, ktoré využívajú skúseností i tvorivé schopnosti manažéra, často sú kombináciou viacerých metód: napr.: rozhodovacie tabuľky, rozhodovací strom, rozhodovacia analýza (je najvšeobecnejším a najprepracovanejším modelom rozhodovania) a iné.

V literatúre nájdeme aj rôzne iné členenia rozhodovacích metód, napr.:

Podľa charakteru myslenia - *analytické metódy a kreatívne (tvorivé) metódy*.

Podľa charakteru rozhodovacej situácie – *metódy rozhodovania v situácii istoty, metódy rozhodovania v situácii rizika, metódy vhodné pre situáciu neurčitosti*.

Podľa miesta v rozhodovacom procese (podľa využitia v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu) – *metódy analýzy problému, metódy analýzy rizika, metódy tvorby variantov, metódy posudzovania variantov* a ďalšie.

5.4 Analýza rizika v rozhodovacom procese

Jednou z dôležitých fáz rozhodovacieho procesu je posúdenie možných rizikových javov, posúdenie možných negatívnych vplyvov situačných faktorov. Riziko ako situačný faktor sa objavuje v rozhodovacom procese na dvoch úrovniach:

- a) *vzťahujúce sa k podmienkam* - riziko ako určitá neistá situácia vyplývajúca z nedostatočných, či neúplných informácií o stave relevantných faktorov prostredia, ako pravdepodobnosť ich podstatných vlastností, hovoríme potom o situácii rizika,
- b) *vzťahujúce sa k činnosti, k cieľu* - riziko ako možnosť výsledku odlišného od predpokladaného cieľa.

Miera rizika je daná jednak pravdepodobnosťou vzniku negatívneho javu a jednak závažnosťou jeho možných dôsledkov. Tie sú okrem iného aj odrazom zraniteľnosti organizácie. Z tohto pohľadu je treba analyzovať, ktoré faktory a akým spôsobom by mohli ohroziť ciele organizácie v prípade neriešenia

problému, a na druhej strane aké riziká prinášajú jednotlivé varianty jeho riešenia.

Analýza rizika (*Risk Analysis*) - tj. identifikácia faktorov rizika spolu so širším hodnotením rizika (*Risk Assessment*), tj. spolu so stanovením miery ohrozenia, je podstatnou súčasťou manažmentu rizika. *Risk Assessment* sa častejšie chápe ako komplexné posudzovanie rizika, zatiaľ čo pre konkrétne zhodnotenie rizika sa v angličtine častejšie používa termín *Risk Evaluation*.

Analýza rizika v širšom poňatí je *systematický proces odhaľovanie potenciálnych problémov a príležitostí, ktoré sú možné, ktoré zasluhujú pozornosť manažmentu a vyžadujú včasnú prípravu opatrení, ktorými organizácia reaguje na tieto budúce predpokladané problémy, resp. príležitosti.*

Obsah analýzy rizika je viacerými autormi prezentovaný rôzne. Pre naše potreby považujem za vhodný nasledujúci postup analýzy a hodnotenia rizika (Šimák – Míka, 2008):

- a) *určenie zdrojov možných ohrození*
 - identifikácia rizikových faktorov interného prostredia,
 - identifikácia externých rizikových faktorov, odhad ich predpokladaného vývoja,
- b) *posúdenie vlastnej zraniteľnosti* - identifikácia slabých miest v systéme, posúdenie miery ich ohrozenia,
- c) *posúdenie pravdepodobnosti vzniku nežiaduceho javu*
 - posúdenie doterajších prejavov identifikovaných faktorov,
 - posúdenie početnosti pravdepodobných zlyhaní ľudí a zariadení, prípadne podobných zariadení (i mimo vlastnej organizácie) – napr. z databáz o zlyhaní zariadení, alebo výpočtom z údajov o spoľahlivosti, štatistickými metódami, extrapoláciou a pod.,
- d) *popísanie jednotlivých rizík* - možných ohrození, možných škôd, ohrozenia životov, zdravia ľudí, hospodárskych zvierat, majetku a životného prostredia,
- e) *opis možných následkov*
 - kvantifikácia a hodnotové vyjadrenie predpokladaných škôd a strát,
 - posúdenie prípadného dopadu na nekvantifikovateľné hodnoty (psychologické, morálne a iné dopady),
- f) *posúdenie miery prijateľnosti zistených rizík.*

Ďalší postup predpokladá návrh a prípravu týchto opatrení:

- opatrení **na zníženie vplyvu rizikových faktorov**, eventuálne na ich vylúčenie – ich aktívne ovplyvňovanie, pasívne protirizikové opatrenia – zníženie zraniteľnosti, na zvýšenie odolnosti a pripravenosti systému (tech., person., informačnej a pod.),

- opatrení **na aktívne ovplyvňovanie prípadného priebehu** nežiaduceho javu, príprava havarijných a iných krízových plánov,
- opatrení **na obnovu** funkcie systému, prípadne na vybudovanie náhradného, či nového na vyššej úrovni fungujúceho systému.

Názory na používanie rôznych metód analýzy rizika sa dosť líšia, podľa povahy oblasti, v ktorej sa riziko sleduje, napr.:

- z hľadiska rizika podnikania – sledujeme viac tzv. podnikateľské alebo špekulatívne riziko (trhové, finančné a pod),
- z hľadiska vplyvu technologickej havárie, prírodnej katastrofy a pod. na fungovanie organizácie a na jej ekonomické ciele,
- z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (možnosti vzniku technologickej havárie, dopravnej katastrofy, výbuchu, požiaru či úniku nebezpečných látok, t. j. riziko ohrozenia života a zdravia pri práci),
- z hľadiska ohrozenia bezpečnosti štátu, regiónu, občana násilnou činnosťou (vojenskou, teroristickou alebo kriminálnou),
- z hľadiska zdravotného - zdravotné či biologické riziko, riziko pandémie,
- z hľadiska možného poškodenia životného prostredia,
- z hľadiska dôsledkov prírodnej katastrofy.

V súčasnosti sa za východisko analýzy rizika chápe norma *STN ISO 31000 Manažérstvo rizika* vysvetľujúca zásady a všeobecný návod na riadenie rizika.

Najčastejšie používané metódy analýzy rizika:

Bezpečnostný audit – patrí k najstarším metódam, spočíva vo vypracovávaní kontrolných záznamov z inšpekcií, pochôdzok, previerok vybraných problémov či aspektov skúmaného systému.

Analýza pomocou kontrolných záznamov – analyzujú sa kontrolné záznamy jednotlivých položiek stavu systému, ich rozbor poskytuje informácie o možnom nebezpečí v danej situácii – môže byť súčasťou bezpečnostného auditu.

Čo sa stane, keď..? – využívajú sa skúsenosti zamestnancov, riadiacich aj výkonných, nevyžaduje sa systematizácia. Ide o odpovede ľudí pracujúcich priamo v prevádzke na otázky, čo by sa stalo, keby...čo všetko môže viesť k poruche, k havárii a pod. – uplatňuje sa tu napr. metóda brainstormingu.

Štúdia nebezpečenstva a prevádzkyschopnosti – čiastková analýza vybraného problému, môže byť určitým záverom či súhrnom využívajúcim iné metódy.

Úvodná analýza nebezpečenstva – stanovenie predmetu analýzy a poskytnutie podkladov pre detailnú identifikáciu (určenie) problémov – dôraz sa kladie na systémový prístup, na postihnutie funkčných väzieb a pod.

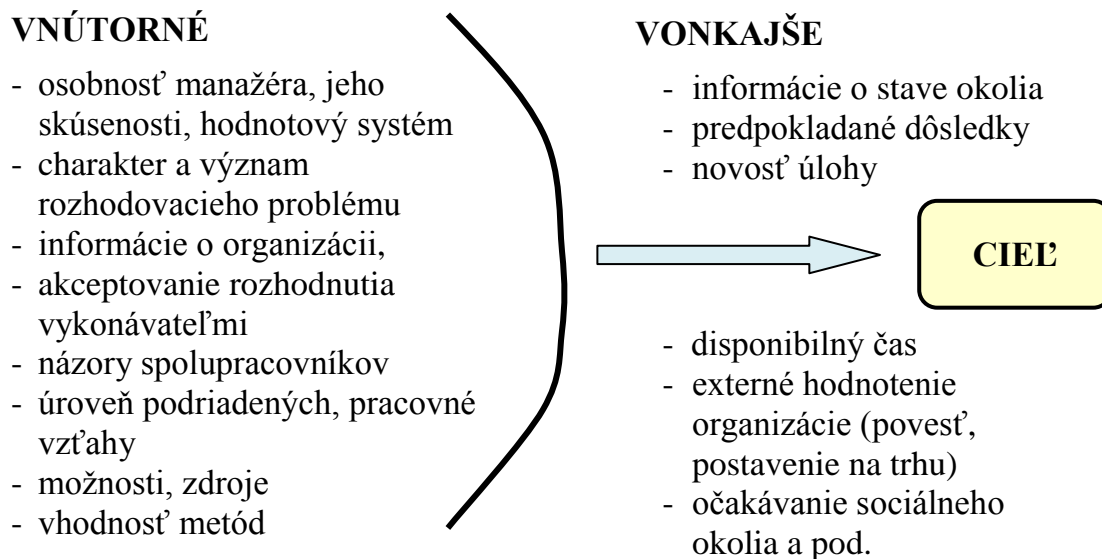
Analýza stromom porúch – slúži na určenie možnej kombinácie porúch, ktoré môžu viesť k havárii. Základom je využitie modifikovaného heuristického rozhodovacieho stromu.

Analýza stromu udalostí – východiskom je reálna havária, vytvára sa zoznam možných príčin, príčiny sa prepoja tak, aby vznikol strom nebezpečia pre daný typ hlavnej udalosti – aj tu sa používajú rôzne formy brainstormingu a ďalšie postupy sledujúce možný vývoj jednotlivých rizikových faktorov.

Zvládnutý rozhodovací proces a prijatie kvalitného rozhodnutia však nie je sám o sebe zárukou žiaducich výsledkov. Po formulovaní rozhodnutia nasleduje náročný proces jeho implementácie, v ktorom sa prejavia ďalšie kvality manažéra, jeho schopnosť zapojiť spolupracovníkov, naplánovať rozhodujúce kroky realizácie, zabezpečiť ich zdrojmi a motivovať ľudí k potrebnému výkonu.

5.5 Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania

Priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje rad faktorov. Je možné ich rozdeliť na faktory organizácie (vnútorné) a na faktory prostredia (vonkajšie), vid' obr. 10.



Obr. 10 Faktory vplývajúce na priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu

Okrem poznania a zohľadnenia možných vplyvov faktorov externého a interného prostredia patria medzi **základné predpoklady efektívneho rozhodovania** najmä:

- ujasnenie obsahu a významu sledovaných cieľov,

- rešpektovanie krokov rozhodovacieho algoritmu – najmä pri strategických a iných zložitých rozhodnutiach doceniť analytickú a projekčnú fázu, voliť z viacerých variantov riešenia,
- dostatok času na analýzu situácie a prijatie rozhodnutia,
- akceptovanie rozhodnutia inými ľuďmi, najmä realizátormi, alebo aspoň ich rozhodujúcou časťou.

Vplyv osobnosti rozhodovateľa

Schopnosti, prístupy a umenie manažérov správne riešiť problémy a prijímať účinné rozhodnutia sú pre existenciu a ďalší rozvoj organizácie kľúčové. Od manažéra sa očakáva, že bude pri tom realizovať najmä nasledujúce rozhodovacie roly:

- *manažér ako podnikateľ* - rozhoduje o získaní a využití príležitostí, reaguje na zmeny v prostredí, je iniciátorom a realizátorom nevyhnutných zmien, určuje hlavné smery rozvoja, ciele a postupy,
- *krízový manažér*, riešiteľ problémov a porúch – rieši bežné problémy transformačného procesu, ale je pripravený reagovať aj na neočakávané zmeny v podmienkach,
- *manažér ako alokátor zdrojov* – rozhoduje o zdrojoch a ich rozmiestnení, riadi ich efektívne využívanie na jednotlivých úrovniach manažmentu,
- *manažér ako vyjednávač (negociátor)* – rieši konflikty v organizácii, aby neohrozili plnenie cieľov organizácie, rokuje a vyjednáva s predstaviteľmi jednotlivých útvarov organizácie, ako predstaviteľ organizácie rieši vzťahy s inými subjektami, zohľadňuje vývoj vplyvu rôznych dôležitých faktorov na fungovanie organizácie.

Z praxe vieme, že vlastnosti osobnosti manažéra a jeho štýl práce dosť podstatne ovplyvňujú aj ním riadený rozhodovací proces. Rôzni manažéri rôzne vnímajú možný vplyv faktorov okolia na realizáciu rozhodnutí, rôzne vnímajú jednotlivé rozhodovacie faktory, rôzne doceniajú či podceňujú jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu. Nie všetci sú v jednotlivých rovnako dobrí, niekto má predpoklady k perfektnej analýze, inému viac vyhovuje zhromažďovanie návrhov riešenia, alebo má „vlohy“ či „cit“ pre výber najvhodnejšieho variantu. Jednému vyhovuje nejasná situácia, keď je treba prijímať intuitívne rozhodnutia, iný je perfektný v štandardných situáciách.

Na priebeh rozhodovacieho procesu vplývajú také osobnostné črty ako schopnosti, temperament, interpersonálne schopnosti, skúsenosti a vek, pohlavie a iné.¹

¹ Vplyv pohlavia je problematický. Tvrdí sa, že ženy majú menší sklon riskovať, ale napr. výskumy v USA ukazujú, že ženy zakladajú vlastné podniky 5x častejšie ako muži.

V prácach o vplyve osobnosti manažéra sa často spomínajú nasledujúce osobnostné tendencie či črty:

Spôsob myslenia. Niektorí manažéri vynikajú v *analytickom myslení*, t. j. v spôsobe konvergentného uvažovania, smerujúceho k vymedzenému cieľu, keď sa jeden úsudok odvodzuje od druhého, keď sa hľadajú vzťahy medzi premennými, overujú sa tézy a hľadajú závažné argumenty a vypracovávajú logické závery. Iný spôsob myslenia predstavuje *tvorivé (kreatívne) myslenie* založené na divergentnom uvažovaní, ktoré sa odkláňa od logických väzieb, prináša nové nápady, hľadá nové neobvyklé riešenia, nové ciele. V stabilnej situácii je vhodný prvý spôsob myslenia, no v situácii neočakávaných zmien sa lepšie uplatňuje druhý typ.

Sklon k riziku. V prijímaní rozhodnutí málokedy existuje situácia, keď sú známe všetky premenné ovplyvňujúce procesy, o ktorých sa rozhoduje. To znamená, že manažér pri rozhodovaní vždy podstupuje väčšie či menšie riziko, že výsledok sa bude viac či menej líšiť od očakávaného. Aj jednotlivé rozhodnutia môžu viac vychádzať z jasných známych premenných, a menej sa spoliehať na odhad či predpoveď o tých premenných, ktorých vplyv je nejasný. Optimistickí rozhodovatelia bez väčších obáv podstupujú riziko – majú väčší sklon k riziku.

Náchylnosť na pochybovanie. Do určitej miery by mala byť súčasťou manažérskeho myslenia, lebo pochybovanie nás môže priviesť k novým argumentom, či novým dôkazom. No vplyv má aj dôležitosť, psychologický či existenčný význam rozhodnutí, napr. rozhodnutie o novom strategickom smerovaní by malo byť dostatočne vyargumentované. Pozitívny vplyv môže mať pochybovanie v prípade zdanlivo viacerých blízkyh variantov riešenia.

Schopnosť viesť rozhodovací tím patrí k dôležitým predpokladom efektívneho rozhodovania v prípade riešenia zložitých, zle štruktúrovaných rozhodovacích problémov, kde je treba do riešenia zapojiť viacerých odborníkov, kedy je treba zúžitkovať výhody skupinového rozhodovania, akými sú najmä:

- možnosť posúdiť viacerých názorov,
- uplatnenie väčšieho okruhu znalostí,
- zohľadnenie viacerých hľadísk,
- v tíme je možné rozvinúť rôzne kreatívne prístupy,
- možnosť kolektívneho posúdenia možných variantov riešenia.

Vedúci rozhodovacieho tímu však musí vedieť vylúčiť vplyv pocitu vyššieho postavenia, či dominantnej osoby, ako aj eliminovať nežiaduci konformizmus a predstavu o nevyhnutnej jednote.

Bariéry efektívneho rozhodovania

Za ideálnu situáciu môžeme označiť stav, keď má manažér či rozhodovací tím všetky potrebné informácie, má ich v pravý čas, existujú podmienky pre ich objektívne hodnotenie a ich hodnotenie je jednotné, sú stanovené jasné ciele, a nič nebráni ich dosiahnuť. Realitu však lepšie vystihujú iné fakty. Jednotliví manažéri sa líšia úrovňou znalostí a skúseností, schopnosťou intuitívneho rozhodovania, schopnosťami viesť tím, podporovať tvorivé myslenie a pod.

Pre efektívne rozhodovanie je obvyčajne k dispozícii málo informácií a nie v potrebnom čase, obmedzené sú aj zdroje. Hodnotenie informácií nie je jednoznačné, ich rozporné hodnotenie je ovplyvnené aj rozdielmi v preferenciách medzi jednotlivými rozhodovateľmi, alebo medzi reprezentantmi jednotlivých pracovísk, či iných subjektov (akcionári, manažéri, zamestnanci, odbory, zákazníci, verejnosť, nároky na životné prostredie a pod.)

Medzi **najčastejšie bariéry efektívneho riešenia problémov** patria najmä:

- *nedostatky v množstve, obsahu, význame a dostupnosti informácií* (väčšinou ich je málo, sú nekompletné, neskoro získané, rýchlo zastarávajúce),
- *chyby v percepcii* (vo vnímaní reality, obsahu informácií, vo vnímaní problému) – prejav negatívnych vplyvov osobnostných charakteristík manažéra, nedostatok skúseností, osobné preferencie, postoje, predsudky, stereotypy, emocionálny vzťah k pôvodcovi informácií, k objektu informácie, nevhodná prezentácia informácií a pod.,
- *nedostatky v myslení* – obmedzená pamäť, pomalé spracovávanie informácií, neschopnosť ich komplexne posudzovať (aj vplyvom únavy), vzťah k vlastným rozhodnutiam (preceňovanie alebo naopak ich spochybňovanie), obavy z rizika,
- *negatívne skupinové vplyvy* - skupinové myslenie, konformnosť,
- *organizačné vplyvy* - zasahovanie nadriadených, prispôsobenie sa vplyvom (záujmom) niektorých pracovísk, vplyv rôznych pracovných operácií, vplyv systému odmeňovania (podpora tvorivosti, alebo podpora dôsledného rešpektovania pravidiel a noriem),
- *nedostatok času*,
- *stres* – spôsobený časovou tiesňou, množstvom úloh, nedostatkom informácií, dôležitosťou problému, protirečivosťou cieľov a pod.

Chyby v rozhodovaní majú teda z hľadiska manažéra objektívne i subjektívne príčiny. Za najčastejšie vyskytujúce sa chyby v rozhodovaní sú uvádzané nasledujúce (Nollke, 2003):

Zaoberanie sa jednoduchými problémami – sú relatívne ľahko riešiteľné, na druhej strane podstatné problémy ostávajú neriešené, čo plodí nasledujúcu chybu.

Oddaľovanie rozhodnutia – je to výraz vzťahu k zodpovednosti za výsledok, ale aj strachu pustiť sa do riešenia zložitého problému, spojený často s presvedčením, že problém sa nejako vyrieši sám.

Unáhlené rozhodnutie – je opakom predchádzajúcej chyby, vyplýva väčšinou z preceňovania svojich schopností, úsudkov a záverov, alebo z obavy z oslabenia vlastnej pozície („som dobrý, lebo sa viem rýchlo rozhodnúť“).

Preceňovanie vlastnej intuície, pocitov, emócií vychádza z predpokladu, že naše pocity a intuícia (v prípade skúseného manažéra) majú v niektorých prípadoch prevahu nad nedostatkami racionálneho úsudku. Ten by však nemal chýbať, lebo dôležité je svoje rozhodnutie vedieť racionálne zdôvodniť.

Neschopnosť rozoznať podstatu zložitejšieho problému – ide vlastne o neschopnosť oddeliť nepodstatné, nevýznamné od podstatného, dôležitého. To môže viesť k voľbe neadekvátnych kritérií a k nevhodným variantom riešenia.

Venovanie príliš veľa úsilia menej dôležitým problémom – neadekvátne využívanie času ako aj iných zdrojov. Dôsledkom je, že na podstatné problémy ostáva menej času, riešenie drobných problémov je potom neprimerane nákladné.

Prílišné spoliehanie sa na odporúčania odborníkov vyplýva z vlastnej neistoty. Manažér rozhoduje na základe odporúčania rôznych expertov, ktorí však môžu mať iné preferencie, zväčša poukazujú iba na niektoré aspekty riešenia problému.

Práve v rizikových a nečakaných situáciách, pri riešení krízových situácií, keď dochádza k ohrozeniu bezpečnosti, zdravia a životov ľudí sa môžu uvedené bariéry a chyby znásobiť. To predpokladá vysoké nároky na odbornú i psychickú pripravenosť manažérov.

Otázky a úlohy:

1. Ktoré základné prvky tvoria systém rozhodovania?
2. Na príklade vybraného problému (napr. z vášho pracoviska) objasnite jednotlivé kroky rozhodovacej analýzy.
3. Prečo je dôležitá analýza problému a čo je jej obsahom?
4. K čomu slúži analýza rizika a čo je jej obsahom?
5. Objasnite význam osobnosti manažéra pre prijatie správneho rozhodnutia.
6. Charakterizujte základné predpoklady efektívneho rozhodovania.
7. V čom spočívajú najväčšie bariéry efektívneho rozhodovania?

6 PROGNOZOVANIE A PLÁNOVANIE

*„Nie je pravda, že máme málo času, pravda je,
že ho veľa premárnime“.*

*Lucius Annaeus Seneca, (4 pr.n.l – 65n.l.),
stoický filozof, vychovávateľ a poradca
Agrippovho syna Lucia Domitia, budúceho
cisára Neróna*

Stanovovanie cieľov a tvorba plánov patrí k východiskovým funkciám manažmentu organizácie. V podstate ide o rozhodovací proces, ktorý vychádza z dlhodobého zámeru organizácie, ktorý musí akceptovať aj vývoj faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia a na základe ich analýzy a predvídania ich vývoja stanoviť konkrétne dlhodobé i krátkodobé ciele a postupy na ich dosiahnutie. V súčasnosti, keď narastá neurčitosť vývoja dôležitých faktorov vplývajúcich na rozvoj sociálnych systémov, dostáva prognózovanie a plánovanie nový rozmer.

6.1 Význam prognózovania pre manažment, prognostické prístupy

Rozhodnutie o pláne je výsledkom plánovacieho procesu, je to rozhodnutie o rôznych stránkach vývoja objektu riadenia smerujúceho k vytýčeným cieľom. Musí mu predchádzať nasledujúce postupné kroky:

- a) *vytýčenie hlavných cieľov* – ide o proces, ktorý je výsledkom **analýzy záujmov, možností a predpokladov, zdrojov a vplyvov okolia, a prognózy budúceho stavu**,
- b) *vytýčenie čiastkových cieľov*,
- c) *stanovenie predpokladov pre ich realizáciu*.

Zložitosť a náročnosť plánovania narastá s veľkosťou organizácie, s hierarchiou riadenia, s dĺžkou časového horizontu plánu a najmä s rastom intenzity zmien v prostredí. Tieto skutočnosti predpokladajú od manažmentu:

- **Schopnosť predvídať budúci vývoj** externého a interného prostredia, anticipovať možné zmeny v ňom.
- **Zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov**, individuálne, skupinové i celospoločenské.
- **Prihliadať** tak na ekonomické ako aj na **sociálne a etické kritériá**.

Prognózovanie, predvídanie je významným predpokladom tvorby dôležitých najmä dlhodobých plánov. **Prognóza** je pohľad do budúcnosti, je to *vedecky zdôvodnené tvrdenie o pravdepodobnom vývoji reálnych alebo neznámych, ale*

reálne možných faktorov (ekonomických, spoločenských, politických, technologických, prírodných a i.).

V manažmente nás bude zaujímať najmä ich vplyv na fungovanie organizácie (napr. na podmienky podnikania), dostupnosť zdrojov, spotrebiteľské preferencie, nároky spoločnosti a pod.

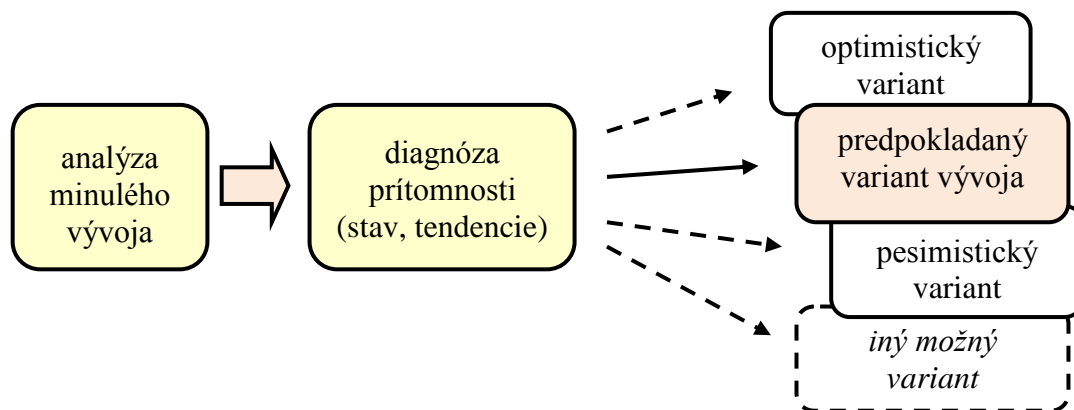
Prognóza je vtedy použiteľná, keď spĺňa nasledujúce požiadavky:

- *presnosť a jednoznačnosť formulácie* – ide o presnosť vymedzení charakteristikou faktora (javu, udalosti), pravdepodobnosťou jeho vplyvu,
- *časový a priestorový interval* – t. j. kedy prognózovaný jav nastane, po akú dobu sa dá predpokladať jeho vplyv,
- *verifikovateľnosť* – možnosť overenia predpovedi (z viacerých zdrojov, viacerými technikami).

Prognostika pozná viaceré prístupy pri predvídaní spoločenských javov, ktoré sa líšia vzťahom k predvídaným javom a procesom. Každý z nich má svojich zástancov. Ide o nasledujúce prístupy:

- a) prístup zameraný na ***hľadanie všetkých možných variantov vývoja*** daného objektu vychádza skôr z logiky teoreticky možného; výsledkom je množina pravdepodobných i menej pravdepodobných stavov (medzi také prognózy patria napr. aj rôzne úvahy o možnosti zániku Zeme po stretnutí s veľkým asteroidom a pod.),
- b) prístup zameraný na ***hľadanie najviac pravdepodobných variantov*** rešpektuje mieru pravdepodobnosti ako aj časové hľadisko možného výskytu javu (napr. prognóza vývoja cien ropy po čas vojny v Iraku, prognóza vývoja dopytu po určitom tovare, prognóza vývoja počasia a jeho dôsledkov a pod.),
- c) prístup zameraný na ***voľbu preferovaného variantu*** – tento prístup okrem posúdenia pravdepodobnosti znamená aj hodnotenie jeho prijateľnosti či potreby preferencie. Tento prístup môže byť pozitívny, napr. v prípade, že sa viaceré možné varianty nevylučujú a že jeden je pre organizáciu podstatne výhodnejší. Ale nekritické preferovanie môže byť zdrojom problémov, najmä keď preferovaný variant je menej pravdepodobný, alebo svojimi dôsledkami pre podstatnú časť systému neakceptovateľný, alebo z iných dôvodov ťažko realizovateľný.

Objektívne efektívne prognózovanie umožňuje kvalifikovane rozhodovať o rôznych stránkach vývoja riadenej organizácie (alebo iného objektu riadenia) smerom k vytýčenému cieľu.



Obr. 11 Schéma procesu prognózovania

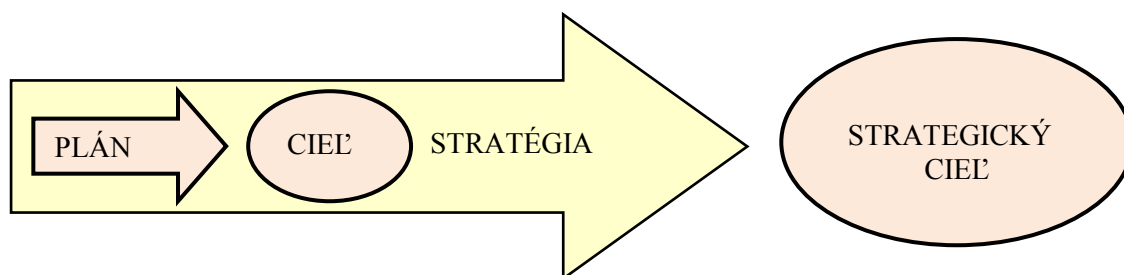
Je však dôležité uvedomiť si, že to bude možné iba v prípade splnenia týchto predpokladov:

- sú identifikované najvýznamnejšie faktory majúce rozhodujúci vplyv na realizáciu cieľov organizácie,
- sú uvažované rôzne alternatívy budúceho vývoja týchto faktorov a ich vplyvu,
- sú uvažované rôzne varianty spôsobov, ako dosiahnuť cieľ,
- je overená a zaistená akceptovateľnosť vypracovaných prognóz tými, ktorí sa budú podieľať na ich realizácii, alebo ktorých sa uvažované prognózy týkajú.

6.2 Podstata plánovania, typy plánov

Každá organizácia existuje za nejakým účelom, je nejako orientovaná, táto orientácia je podmienkou jej existencie. **Plán** predstavuje program naplnenia tejto účelnosti. Plán teda môžeme definovať ako manažérmi vypracovaný *program postupu, ako sled vzájomne previazaných aktivít (činností, krokov) vedúcich k tomu, aby stanovené ciele boli uskutočnené v stanovenom čase a v požadovanej kvalite.*

Manažérske rozhodovanie (a to nie iba o pláne) predstavuje súbor činností spájajúcich účel a poslanie organizácie a jej dlhodobý zámer (stratégiu) s cieľmi a plánmi postupu, s organizáciou úloh jednotlivých riadených subjektov a ich činností.



Obr. 12 Schéma vzťahu stratégie, cieľov a plánu

Proces plánovania je procesom postupného ujasňovania východísk a zámerov, špecifikácie cieľov a zdrojov, posúdenie predpokladaných činností a postupov. Predpokladá zapojenie ďalších osôb, zvnútra eventuálne i zvonka organizácie (napr. plánovanie bezpečnostných opatrení v prípade protiteroristického zásahu). Plánovanie je proces analytický, iteračný¹ a sociálny (tab. 1), t. j. predpokladá opakované sledovanie cieľov s ohľadom na meniacu sa situáciu, jej analýzu a koordináciu realizátorov.

Plánovanie je proces majúci priamy vplyv na obsah a priebeh organizačných a realizačných činností, rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje efektívnosť fungovanie organizácie. Jeho význam rastie s hierarchickou úrovňou riadenia.

Tab. 1 Plánovanie ako analytický, iteračný a sociálny proces.

PLÁNOVANIE		
Analytický proces	Iteračný proces	Sociálny proces
<ul style="list-style-type: none"> • zvažovanie východísk • analýza možností • analýza príležitostí 	<ul style="list-style-type: none"> • postupné overovanie • vracanie sa k východiskám • ujasňovanie cieľov v novej situácii 	<ul style="list-style-type: none"> • komunikácia • zjednocovanie • koordinácia

Je výhodné, keď sa do plánovacieho procesu zapájajú manažéri na všetkých úrovniach riadenia, lebo to umožňuje integrovať a koordinovať úsilie jednotlivých prvkov organizácie a znižovať prípadné riziká.

Hlavný význam plánovania v organizácii spočíva v tom, že :

- **Umožňuje identifikáciu budúcich príležitostí**, anticipáciu a definovanie rizík, umožňuje vyhnúť sa im.

¹ *Iterácia* – postup, pri ktorom opätovne použijeme ten istý úkon, sled postupov, ktoré majú nejaký spoločný prvok, opakovanie sa určitých krokov.

- **Určuje ciele, činnosti a zdroje** potrebné na realizáciu, vytvára predpoklady pre implementáciu zámerov do činnosti jednotlivých zložiek.
- **Určuje rozsah úloh**, zabezpečuje ich previazanosť podľa úrovne riadenia a podľa jednotlivých pracovísk, umožňuje ich rozpracovanie do čiastkových úloh, orientuje na ne ďalšie rozhodovacie procesy.
- **Zjednocuje úsilie manažérov** a nimi riadených skupín, koordinuje zamestnancov na jednotlivých úrovniach a pracoviskách zjednocuje ich na dosahovanie cieľov (najmä, keď sa sami podieľali na ich vytváraní).
- **Umožňuje rozvíjať intelektuálnu aktivitu manažérov** a ďalších tvorivých pracovníkov, rozvíja systematické myslenie a umožňuje rozvíjať ich schopnosti pracovať s informáciami.
- **Rozvíja schopnosť anticipácie**, schopnosť uvažovať o súčasnosti z pohľadu budúcnosti, pripravenosť na prácu v budúcich podmienkach.
- Zodpovedne vypracovaný plán **umožňuje realizáciu potrebných zmien** v organizácii, najmä keď sa zmena očakáva vo vzdialenejšej budúcnosti, zabezpečuje pripravenosť na zmenu a na včasné reagovanie na predvídané hrozby i príležitosti.
- **Plán určuje očakávané správanie** a to sa vlastne stáva **štandardom výkonnosti**, čo umožňuje hodnotiť výkon podľa jasných kritérií a vhodne motivovať zamestnancov.

Plán môže mať rôzne podoby, záleží od toho, či je spracovávaný na dlhšie či kratšie obdobie, či ide o východiskový dokument, alebo o plán čiastkových úloh jedného pracoviska (Majtán, 2003).

Po formálnej stránke môže ísť o písaný dokument schválený príslušným orgánom, alebo o záznam na elektronickom nosiči, môže ísť o ústny dohovor, ale aj o zatiaľ neformulovaný myšlienkový zámer. V odbornej literatúre je možné nájsť rôzne hľadiská klasifikácie plánov.

Klasifikácia plánov

a) Podľa času, podľa dĺžky plánovaného obdobia

- dlhodobé: 3 – 5 rokov (pri dlhodobom zámere aj dlhšie, ale súčasné tendencie smerujú skôr k skracovaniu vzdialeného horizontu plánu),
- strednodobé: 1 – 3 roky (v súčasnosti spravidla na jeden rok s výhľadom na druhý a tretí rok),
- krátkodobé: spravidla ide o vykonávacie plány týždenné, mesačné, alebo o plánovanie nepravidelnej špecifickej činnosti.

b) Podľa rozsahu či šírky komplexnosti

- poslanie podniku, strategické plány,
- plány závodu,
- plány prevádzky, dielní.

c) Podľa úrovne riadenia

- strategický plán na úrovni vrcholového manažmentu,
- operačný plán na úrovni stredného manažmentu,
- plán taktických opatrení na najnižšom stupni riadenia
(tým nevylučujeme taktické opatrenia na vyšších stupňoch riadenia).

d) Podľa funkčnej oblasti (podľa vecného obsahu)

- plán vývoja a výskumu, plán výroby, marketingový plán,
- finančný plán, plán rozvoja ľudských zdrojov a pod.

Na aplikáciu toho ktorého typu plánovania majú vplyv aj rôzne situačné faktory, ako napr. vývoj životného cyklu organizácie, charakter a vývoj externého prostredia a pod.

Vplyv životného cyklu organizácie

Plánovanie nemá po celý čas životného cyklu organizácie (podniku) nemennú podobu. Na začiatku prevažuje skôr direktívne plánovanie na kratšiu dobu, v prípade stabilizácie sa uprednostňuje tvorba dlhodobých plánov, do prípravy ktorých sa zapájajú viaceré zložky organizácie. V prípade prognózy výskytu krízových situácií sa posilňujú direktívne prístupy. Pripravujú sa krízové plány, či rôzne typy havarijných plánov, ktoré sa síce môžu pripravovať s predstihom, ale predpokladá sa krátky čas ich uplatnenia (obdobie riešenia krízovej situácie do nabehnutí normálnej činnosti). Plány by sa mali po určitom čase prehodnocovať a aktualizovať.

Vplyv charakteru rozhodovacej situácie (stupeň istoty či neistoty vplyvu faktorov prostredia)

V prípade situácie, keď rad faktorov a ich vplyvov je nejasných, sa predpokladá častejšie využitie krátkodobých direktívnych plánov, lebo v takom prípade by plánovanie na dlhšie čas mohlo byť neefektívne až kontraproduktívne. Na druhej strane, keď je situácia známa a nehrozia podstatné zmeny v jej vývoji, je vhodné venovať väčšiu pozornosť participatívnejmu spôsobu spracovávanía plánov na dlhší časový úsek. No je treba vidieť, že súčasné tendencie vývoja externého prostredia a mnohé menej očakávané zmeny povedú manažérov k variantnému plánovaniu na kratšie časové úseky.

V posledných rokoch sa začínajú presadzovať tendencie na komplexnejšie vnímanie rizík v podnikoch – t. j. komplexnejšie z hľadiska šírky možných

zdrojov rizík (hrozieb), ako aj komplexnejšie chápanie ich dopadov či následkov. Najmä vďaka turbulentným javom v prostredí a nepredvídateľnosti rôznych udalostí treba vnímať predovšetkým *potrebu zachovania kontinuity fungovania podniku*. Zachovanie ziskovosti prestáva byť rozhodujúcim cieľom, kľúčovým problémom je prežitie, zachovanie kontinuity existencie a rozvoja podniku.

Z toho vyplývajúce zameranie manažmentu, ako aj konkrétny súbor opatrení, sa označuje ako manažment kontinuity podnikania (BCM - Business Continuity Management). Ten v sebe zahŕňa plán prípravy na zvládanie celej šírky možných rizikových faktorov s dôrazom na zachovanie jadra podniku a jeho schopnosti pokračovať v rozvoji aj po prekonaní krízy (Klučka, 2009). Proces tvorby takého plánu (Business Recovery Planning) vychádza z komplexnej poňatej analýzy rizík, ktorá zahŕňa celú šírku podnikateľských rizík ako aj rizík prírodných katastrof a technologických havárií, politických, vojenských a iných sociálnych kríz, ktoré v konečnom dôsledku ohrozujú prosperitu podniku a v krajnom prípade i jeho existenciu.

6.3 Prvky plánovania a etapy plánovacieho procesu

V predchádzajúcich častiach bolo zdôraznené, že jadrom plánovania je zosúladenie vytýčených cieľov so zabezpečením zdrojov a s potrebnými činnosťami a postupmi na zabezpečenie na realizáciu uvedených cieľov. Je preto dôležité tieto základné prvky plánu bližšie špecifikovať.

Ciele predstavujú špecifikované budúce žiaduce stavy, u ktorých rozlišujeme:

- *priority* – v daný čas môžu mať jednotlivé ciele rôznu dôležitosť,
- *časový rámec* vyjadruje jednak termín splnenia, jednak čas, po ktorý bude činnosť vykonávaná,
- *konflikty cieľov* sú spôsobené predovšetkým konfliktmi medzi ich nositeľmi alebo medzi prioritami (napr. medzi akcionármi a manažmentom, manažmentom a odbormi, medzi zachovaním rastu zisku a potrebou investovať do rozvoja a pod.).

Ciele sú determinované účelom a poslaním organizácie a ich legitimitou, t. j. spoločenskou akceptovateľnosťou (oprávnenosťou). Už pri koncipovaní cieľov je vhodné uvažovať o ich alternatívach pri rešpektovaní strategického smerovania organizácie.

Pri tvorbe manažérskych cieľov v organizácii je vhodné rešpektovať požiadavky na vlastnosti cieľov vyjadrených slovami, ktorých anglické ekvivalenty sa zvyčajne označujú skratkou SMART (eventuálne SMARTER):

S (*specify*) – špecifikované, konkrétne, presne vymedzené, aby bolo jasné, čo sledujú, aby boli zrozumiteľné na všetkých stupňoch riadenia a najmä realizátorom, ale „S“ môže znamenať aj *significant* – významné,

M (*measurable*) – merateľné, posudzovateľné, nielen na konci plánovaného obdobia, ale aj v jeho priebehu,

A (*agreed*) – akceptované, akceptovateľné, v inej literatúre *achievable* (*dosiahnuteľné*), tu nejde o to, že so všetkým musia všetci súhlasiť, ale o to, že v organizácii musí existovať podmienky na ich splnenie,

R (*realistic*) – reálne, uskutočniteľné, vychádzajúce z objektívneho posúdenia možností,

T (*trackable, timed*) – sledovateľné, termínované – sledovateľné v čase, či vývoj ich plnenia odpovedá predpokladom.

Niektorí autori pridávajú k uvedenej skratke ďalšie písmena a významy. E – ako *evaluated*, t.j. vyhodnocované, R – ako *reevaluated* (prehodnocované), ale aj *recorded* (zaznamenávané).

Zdroje – vlastné, cudzie – hmotné, nehmotné (licencie, patenty, know-how), materiálne, finančné, ľudské (schopnosti, zručnosti a motivácia zamestnancov), zároveň predstavujú aj obmedzenie, ktoré musia manažéri pri plánovaní rešpektovať. Ich premyslené zabezpečovanie a vhodné rozvrhnutie je zárukou efektívneho fungovania organizácie.

Činnosti, akcie – špecifické aktivity, postupy, metódy a opatrenia zamerané na dosiahnutie plánovaných cieľov.

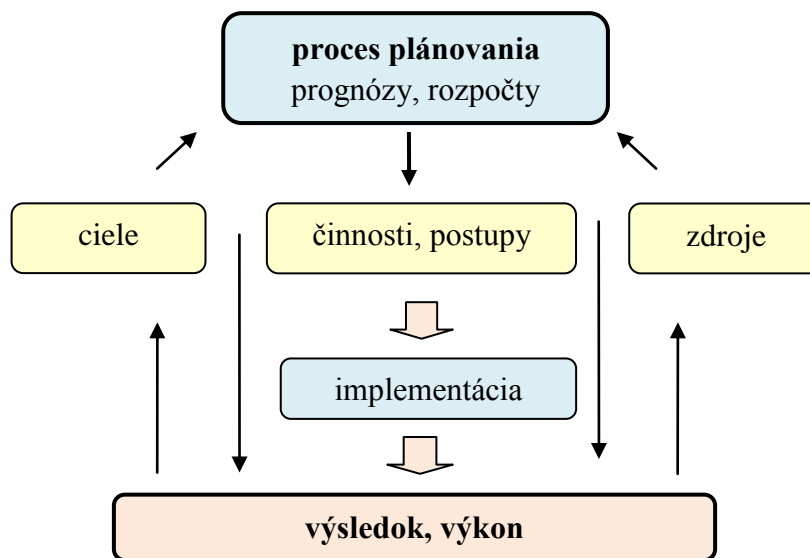
Etapy plánovacieho procesu

Postup pri plánovaní vyjadruje určitú následnosť jednotlivých krokov vedúcich k formulácii plánu. Ich štruktúru vyjadruje schéma na obr. 14.

V závislosti od zložitosti a náročnosti podmienok možno všeobecne vymedziť nasledujúce kroky či fázy procesu plánovania (Vejdělek, 1999):

- **definovanie cieľov** – t. j. vyjadriť, čo chceme dosiahnuť, pri ich formulácii treba rešpektovať vyššie uvedené požiadavky, východiskom je analýza situácie a predpoveď budúceho vývoja vonkajšieho prostredia,
- **generovanie a vyhodnotenie možností** – ide o rozhodovací proces, o hľadanie najlepších, najvhodnejších možných ciest, postupov, posudzovať rôzne varianty podľa viacerých kritérií (náklady, zložitosť, čas, vplyv na iné činnosti či ciele, širšie súvislosti),
- **identifikácia činností** – vymedzenie a opísanie jednotlivých činností, akcií, ktoré je treba vykonať,

- **zoradenie činností, návrh postupov** – vytvoriť najvýhodnejšie poradie činností, ich previazanosť, časovú a materiálnu následnosť,
- **identifikácia a spôsob zaistenia zdrojov** – vymedziť potrebné zdroje, určiť spôsob ich zabezpečenia a efektívneho využitia,
- **vyhodnotenie návrhu plánu** – vyhodnotiť predchádzajúce kroky z hľadiska realizovateľnosti, výsledkom môže byť potreba prehodnotiť predchádzajúce kroky, výnimočne môže dôjsť až k prehodnoteniu cieľov,
- **príprava plánu opatrení a harmonogramov** – po všestrannom posúdení sa pripraví harmonogram (časový sled činností) a organizácia nevyhnutných podporných opatrení zabezpečujúcich implementáciu plánu, t.j. jeho zavedenie do organizácie a následnú realizáciu,
- **monitorovanie a kontrola** – ide o sledovanie procesu prípravy plánu a jeho postupnej implementácie do činnosti organizácie, umožňuje priebežne a včas reagovať na zmeny a korigovať plánovací proces či upraviť konečnú podobu plánu.



Obr. 13 Schéma procesu plánovania

Nie vždy prináša plánovanie žiaduce výsledky, v praxi môže dôjsť k zlyhaniu plánovacieho procesu. Príčin je obyčajne viac, majú objektívny i subjektívny charakter. Väčšina problémov, obmedzení a prekážok je spôsobená nasledujúcimi príčinami:

Nejasné ciele. Nejasne formulované, nerešpektujúce požiadavky „SMART“, prípadne nedobre rozpracované na nižších úrovniach, nezrozumiteľné pre realizátorov.

Nedostatočná znalosť organizácie. Chýbajúci prehľad o možnostiach, cieľoch a úlohách jednotlivých organizačných zložiek a z toho vyplývajúce nepochopenie plánovaných úloh.

Nedostatok informácií. Vždy budú niektoré dôležité informácie chýbať, ide o to, aby boli dostupné informácie o tých faktoroch vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktoré sú pre realizáciu kľúčové, aby boli dostupné v potrebnom čase a aby mali potrebné vlastnosti (pozri časť 4 Informačné procesy).

Odpor k zmenám. Každý plán znamená určitú zmenu, najmä chystané a nepochopené zásadnejšie zmeny v cieľoch a organizácii môžu vyvolať odpor u realizátorov. To môže viesť k podceňovaniu, k vyhýbaniu sa, k strate motivácie.

Nedostatok času. Aby plánovanie bolo efektívne je vhodné zapojiť viaceré subjekty, zaistenie ich spolupráce môže byť organizačne zložité a časovo náročné, čo môže od podielu na plánovaní mnohých odradiť. Inokedy sama situácia (naliehavosť, časová tieseň) neumožňuje dodržať všetky zásady efektívneho plánovania.

Neprimerané náklady. Zlé plánovanie postupných činností obyčajne spôsobuje nárast nákladov, čo negatívne ovplyvňuje nasledujúce plánovacie postupy.

Zmena podmienok. V praxi často dochádza k zmenám interných a najmä externých podmienok, čo znehodnocuje doterajšie plány, znižuje ich funkčnosť. Preto dobré plány by mali predvídať niektoré javy, prípadne by mali obsahovať určité variantné riešenie.

Zásady efektívneho plánovania

Spracovanie funkčného plánu je výsledkom tvorivého procesu. Efektívne plánovanie, najmä pri tvorbe dlhodobých strategických plánov, predpokladá rešpektovanie nasledujúcich princípov (zásad):

- **komunikácia** všetkých tých, ktorých sa plánovaná činnosť dotýka,
- **participácia** jednotlivých subjektov,
- **koordinácia** vzájomne súvisiacich aktivít,
- **variantnosť** – pri určovaní cieľov a hľadanií potrebných postupov je vhodné uvažovať o viacerých možných variantoch,
- **flexibilita** - plán musí byť pružný, musí umožňovať určité prípadné korekcie,
- **úplnosť** – mal by umožňovať reagovať na všetky predvídateľné udalosti,
- **zrozumiteľnosť** – jasne formulovaný, aby bol správne pochopený na tých úrovniach, alebo v tých štruktúrach, v ktorých sa realizuje,
- **jednoznačnosť** (záujmov, metód, činností, miera záväznosti),

- **rešpektovanie etických noriem** – vnútri organizácie aj smerom k verejnosti, sociálna a environmentálna zodpovednosť.

6.4 Metódy plánovania

Pri plánovaní sa často uplatňujú všeobecné metódy rozhodovania (plánovanie je typom rozhodovacieho procesu). Pre konkrétne prípady sa používajú niektoré častejšie používané špecifické metódy, ktoré môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií. Napr. podľa vzťahu k jednotlivým krokom plánovacieho procesu:

- a) Metódy a techniky hľadania a vytvárania možností – už známe metódy všeobecne používané v rozhodovacom procese.*
- b) Metódy a techniky hodnotenia možností* – sledujú sa najmä také kritériá ako kvalita, náklady, jednoduchosť, rýchlosť výstupu. Tieto metódy neumožňujú vnímať problém v celej šírke, nie vždy je jasné, **ktoré kritériá preferovať**, či akú váhu jednotlivým kritériám dať.

Technika PMI (plus – minus – interesting) – ide o postup jednoduchého posúdenia alternatív (predbežné prijatie – odmietnutie – prípadne upozornenie na niektorú zaujímavú či v niektorých prípadoch využiteľnú zvláštnosť).

Hodnotiaca tabuľka – jednoduchšia, obsahujúca jednotlivé parametre a ich hodnotenie (slovné alebo bodové).

Hodnotiaca matica - pre zložitejšie prípady, keď je treba akceptovať viaceré faktory okolia a ich zmeny – tzv. „stavy sveta“.

c) Metódy identifikácie a určenia poradia aktivít:

Ganttov diagram – umožňuje zoradiť činnosti podľa priebehu a podľa časovej nadväznosti, sleduje poradie úloh a termín ich splnenia. Neumožňuje vyjadriť vzájomné prepojenie úloh, ich vzájomné vzťahy. Je vhodný pre jednoduchšie plánovanie organizácií i osobné plánovanie jednotlivcov.

Influenčný diagram – umožňuje posúdiť jednak vzájomnú previazanosť vykonávaných činností, jednak ich časovú následnosť. Konštrukciou sa blíži sieťovému grafu.

Diagram kľúčových udalostí – predstavuje spracovaný zoznam jednotlivých činností s graficky znázornenou časovou následnosťou a vzájomnou previazanosťou. U zložitejšej činnosti sa jednotlivé činnosti môžu združiť za vybranými kľúčovými udalosťami (z hľadiska významu i termínu splnenia). Metóda je vhodná pre plánovanie zložitejších výrobných operácií či organizáciu rôznych spoločenských akcií, napr. zavedenie nového výrobku, príprava

vedeckej konferencie, a pod. Predpokladá komunikáciu všetkých zainteresovaných.

Sieťové grafy – umožňujú zobraziť okrem poradia v čase aj vzájomné väzby, vzájomnú podmienenosť činností, ukazujú po skončení ktorej činnosti je možno začať s činnosťou nasledujúcou. Pracuje so znakmi: činnosti (hrany), udalosti (uzly – ukončenie činnosti), zdroje (čas – znak nad hranou), sieť (logický sled rôznych činností). Podľa charakteru vplyvov prostredia sa najčastejšie využívajú:

Metóda CPM (Critical Path Method - metóda kritickej cesty) – ide o deterministickú metódu, lebo časové trvanie jednotlivých činností je presne vymedzené.

Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique – metóda hodnotenia a kontroly projektu) je metódou stochastickou, využíva sa tam, kde je treba nájsť najpravdepodobnejšie trvanie určitej činnosti, pri čom sa zvažujú rôzne možné situácie. Je použiteľná napr. pri projektovaní zložitejších procesov (technologických, stavebných a pod.)

d) Metódy umožňujúce efektívnejšie plánovanie zdrojov:

Analýza životného cyklu výrobku – umožňuje vnímať dynamiku vývoja výrobku – od fázy vývoja výrobku (náklady na výskum a vývoj), k fáze zavádzania až fáze rastu (tržby postupne prevýšia náklady), k fáze zrelosti a fáze starnutia, kde ústup z trhu znamená aj pokles zisku.

ABC analýza – umožňuje identifikovať kľúčové ťažiskové problémy a činnosti. Ide o aplikáciu Paretovho pravidla, podľa ktorého 20% vykonávaných činností prináša až 80% zo všetkých výsledkov, zatiaľ čo na ostatných 20% výsledkov spotrebujeme zvyšných 80% činností. Je to možno aplikovať aj na úsilie. ABC znamená rozdelenie činností na tri skupiny podľa dôležitosti a podľa početnosti, napr.:

činnosti A – najdôležitejšie (počtom asi 15%, ale podielom na výsledkoch asi 65%)

činnosti B – stredné (počtom asi 20% a podielom na výsledkoch tiež okolo 20%)

činnosti C – najmenej dôležité (je ich síce najviac – 65 %, ale na výsledkoch sa podieľajú asi len z 15%).

(Metóda je známa napr. z teórie riadenia zásob).

Nákladová funkcia – vyjadruje vzťah medzi vývojom objemu produkcie a vývojom nákladov. Ako plánovacia metóda umožňuje sledovať tento vývoj vo vzťahu k stupňu využívania výrobných kapacít.

Analýza zlomového bodu (Break Even Point Analysis) má vzťah k analýze životného cyklu výrobku, sleduje pri akom množstve produkcie dôjde k vyrovnaní tržieb a celkových nákladov.

Rozpočtovanie ako nástroj plánovania vychádza z toho, že dlhodobé plány sa rozpracovávajú na ročné plány, ktoré majú finančnú podobu ročného rozpočtu. Rozpočtovanie môže mať podobu:

Inkrementálneho rozpočtovania (prírastkového) – vychádza sa z hodnôt predchádzajúceho roku zvýšených o financovanie ďalších aktivít, upravených o infláciu, o úspory atď. Príkladom môže byť konštrukcia štátneho rozpočtu.

Rozpočtovanie od nuly (ZBB – Zero Base Budget) – neberie sa ohľad na predchádzajúce rozpočty, čo vytvára tlak na odôvodnenosť nákladov, na efektívnejšie využitie finančných zdrojov.

Charakterom i obsahom zvláštnou metódou je metóda strategického plánovania známa pod skratkou **MBO (Management by Objectives – Riadenie podľa cieľov)**. Ide o postup tvorby strategického plánu a jeho rozpracovávanie na nižšie úrovne riadenia. Zmyslom je obmedziť nesprávne pochopenie cieľov a širších súvislostí stratégie organizácie, čo bolo spôsobované najmä príliš direktívnymi metódami a izoláciou realizátorov od tvorby plánu. Hlavné zásady tejto metódy sú:

- a) účasť manažérov z nižších úrovní riadenia,
- b) postupné rozpracovávanie stratégie na nižšie články (závody, prevádzky).

Postupné kroky metódy MBO:

- formulácia strategických cieľov za účasti manažérov z nižších stupňov riadenia,
- analogická (obdobná) tvorba cieľov na nižších úrovniach riadenia,
- analogický postup až po najnižšiu úroveň riadenia,
- stanovenie pravidiel pre zabezpečenie spätnej väzby a pre kontrolu plnenia cieľov stanovených pre jednotlivé úrovne riadenia,
- monitorovanie, porovnávanie a vyvodzovanie záverov.

Základným predpokladom pre zavedenie metódy je *zoznámiť* s cieľom a významom metódy príslušných zamestnancov, *dosiahnuť pochopenia jej zmyslu na jednotlivých úrovniach riadenia*.

Modifikovaná metóda MBO sa s úspechom využíva aj pri plánovaní osobného rozvoja a pri hodnotení jednotlivcov ako *metóda vedenia*. Ide o stanovenie individuálnych cieľov a úloh formou rozhovoru vedúceho so zamestnancom po posúdení potrieb organizácie a možností jednotlivca. O stratégii a strategickom manažmente podrobnejšie pojednáva kapitola 7.

Plánovanie nie je procesom, ktorý sa uskutočňuje iba na jednotlivých úrovniach riadenia a iba pre potreby organizácie. Dôležitým predpokladom na to je aj *osobné plánovanie manažéra*. Osobné plánovanie manažéra úzko súvisí s jeho schopnosťou efektívne využiť čas v prospech rozvoja organizácie ako aj v prospech svojho osobného rozvoja. Štýl organizácie práce manažéra odráža jeho hodnotový svet, vzťah k úlohám, spolupracovníkom, svojim blízkym, k vlastným potrebám a záujmom.

Efektívne sebariadenie (selfmanagement) a rozumné využívanie času (time management) sú predpokladom racionálnej práce, zachovania duševného zdravia ako aj smerovania k dôležitým osobným cieľom.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite význam plánovania pre organizáciu.
2. Aké poznáte prognostické prístupy? Vyberte si niektorý z nich a objasnite ho na schéme procesu prognózovania.
3. Na konkrétnom príklade z vašej organizácie (alebo z Vašej skúsenosti) vysvetlite obsah základných fáz procesu plánovania.
4. Objasnite na konkrétnom príklade jednu z metód plánovania.
5. V čom spočíva podstata metódy riadenia podľa cieľov ako metódy rozpracovania strategického plánu?

7 STRATEGICKÝ MANAŽMENT

„Budúcnosť patrí tým, ktorí vidia príležitosť skôr, ako ju vidia ostatní“

*Theodore Levitt (1925-2006),
profesor na Harvard Business School, expert na globálny marketing*

V predchádzajúcej kapitole sme hovorili o predpokladoch plánovania, o tom, že racionálne spracovaný plán znamená rešpektovať dlhodobý cieľ organizácie, od ktorého sa odvíjajú dlhodobé plány i čiastkové ciele a úlohy. Dlhodobému zámeru, sústave dlhodobých všeobecnejšie formulovaných ale podstatných cieľov a postupov rešpektujúcich predstavu budúceho stavu organizácie hovoríme **stratégia**.

7.1 Podstata stratégie, stratégia a taktika v organizácii

Stratégia vychádza z poslania a z účelu organizácie. Pomáha jej manažmentu správne orientovať podnikateľskú činnosť, či hlavné pôsobenie. Umožňuje pripraviť sa na nevyhnutné zmeny a riziká rôzneho charakteru (finančné, trhové, bezpečnostné, prírodné a i.)

Literatúra uvádza rôzne definície, napr.:

Stratégia spočíva v cieľavedomom budovaní budúceho stavu riadeného objektu alebo procesu, a to pevnými vymedzenými cestami, ktoré umožňujú pružne reagovať na vplyvy externých síl v priebehu postupu k cieľu.

Stratégia je spôsob, ako dosiahnuť stanovené ciele a formulované poslanie organizácie.

Stratégia je otvorený systém zladených zámerov a predpokladov pre rýchle a efektívne reakcie na meniace sa podmienky a možnosti podnikateľského uplatnenia. Je výrazom dlhodobej koncepcie, ktorú vrcholový manažment zvolil na dosiahnutie účelu a poslanie organizácie (Vodáček, 1999).

V poslednom období sa kladie dôraz na umenie prekonávať prekážky, v podnikateľskej sfére je častejším cieľom prežitie ako zisk. Tvorba strategických cieľov musí akceptovať stále častejšie zmeny v externom i internom prostredí, ktoré vyvolávajú potrebu prispôbiť sa, permanentne zdokonaľovať a inovovať svoje produkty. Tvorbu dlhodobých presných plánov nahrádza plánovanie tendencií, čo umožňuje lepšie reagovať na prípadne neočakávané zmeny. V súvislosti s tým sa hovorí o *transformačnom manažmente*. Menia sa prístupy k vypracovávaniu stratégie. Dochádza k ústupu od prísne formalizovaných algoritimizovateľných postupov. Nezatraca sa logické myslenie, ale väčší priestor sa dáva intuitívnemu tvorivému mysleniu.

To, aký rôzny obsah a koľko podôb môže mať stratégia, znázorňuje Mintzbergov prístup, charakterizovaný tiež ako „5 P“ :

Stratégia ako plán (Plan), ako jasne vyjadrený postup k cieľu.

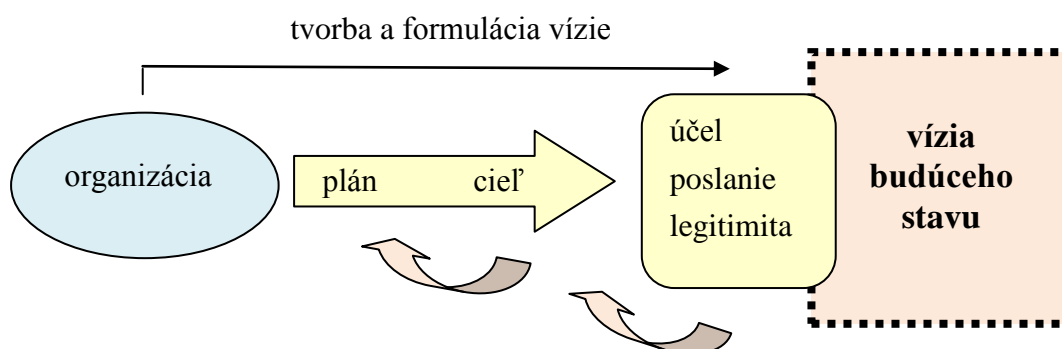
Stratégia ako manéver (Ploy), ako tvorivá reakcia na zmenu podmienok.

Stratégia ako model (Pattern) - nie je presne vymedzený konkrétny postup, ide skôr o vytýčenie určitých smerov a hraníc, v ktorých sa ciele budú realizovať.

Stratégia ako postavenie (Position) – vyjadruje pozíciu v externom (konkurenčnom) prostredí, súčasnú a budúcu (predpokladanú, žiaducu).

Stratégia ako perspektíva (Perspective) - vyjadruje skôr vnútornú kvalitu, pripravenosť a spôsob presadzovania cieľov, myslenie a rozhodovanie vrcholového manažmentu.

Východiskami pre tvorbu stratégie je *vízia* ako reálna predstava o želanom budúcom stave, jasne vymedzený *účel* a sformulované *poslanie* (obr. 14). Na základe toho sa rozhoduje o strategickom pláne ako o pláne dlhodobých a dôležitých trendov a cieľov.



Obr. 14 Schéma vzťahu východísk stratégie organizácie k jej cieľu

Vízia znamená predstavu budúceho stavu, jasný a eticky podložený zmysel organizácie. Je základným východiskom pre formuláciu a prezentáciu misie, poslania pre stanovenie stratégie a pre strategické plánovanie. Schopnosť mať reálnu víziu a presvedčiť o nej ľudí v organizácii je významnou osobnostnou vlastnosťou vrcholových manažérov – vodcov.

Účel predstavuje hlavný dôvod, prečo organizácia vznikla a prečo funguje, alebo hlavný dôvod zmeny stratégie. Účel je vyjadrením ekonomického cieľa podniku. V prípade organizácií a inštitúcií verejnej správy, záchranných služieb ako aj neziskových organizácií splyva hlavný účel s poslaním organizácie.

Poslanie organizácie vyjadruje zdieľané hodnoty a presvedčenie, stanoviská k vlastným cieľom z hľadiska toho, aké potreby a koho chce uspokojovať svojou činnosťou. Poslanie je určitým verejným vyhlásením k čomu smeruje realizácia

vízie organizácie. Vyjadruje vzťah k partnerom a konkurencii, vzťah k širšiemu prostrediu, v poslaní organizácia prezentuje svoj prínos spoločnosti, k ochrane životného prostredia. Poslanie vymedzuje hranice, v ktorých sa bude organizácia pohybovať, je predpokladom vytýčenia správnej stratégie.

Legitimita znamená, že organizácia má legitímne, oprávnené ciele, ktoré neodporujú zákonom a záujmom spoločnosti.

Formulácia vízií a poslania veľkých spoločností má často podobu verejnej proklamácie a má aj marketingové ciele. Rôzne prístupy k formulácii poslania (americký – užší, japonský – širší) predstavujú nasledujúce príklady:

Vyhlásené poslanie TOSHIBA Group:

My, organizácia Toshiba Group, v súlade s naším naprostým podriadením sa ľuďom a budúcnosti, sme predurčení, aby sme pomáhali vytvárať vyššiu kvalitu života pre všetkých a splnili svoju povinnosť pomáhať nepretržitému pokroku vo svetovom spoločenstve tým, že:

- a) podriaďujeme sa ľuďom – zavádzaním pokrokových stratégií pri realizácii podnikateľských aktivít slúžime potrebám zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, ako občania aktívne prispievame k dosiahnutiu cieľov celej spoločnosti,*
- b) podriaďujeme sa budúcnosti – rozvíjame inovačné technológie, sústredíme sa na oblasť elektroniky a energie, usilujeme sa o vytváranie výrobkov a služieb, ktoré obohacujú ľudský život a vedú k rozkvitajúcej zdravej spoločnosti, sústavne hľadáme nové prístupy, ktoré pomáhajú realizovať ciele svetového spoločenstva vrátane spôsobov vylepšovania celosvetového životného prostredia.*

Vyhlásenie poslania General Motors Corp.:

Zámerom GM je poskytovať výrobky a služby takej kvality, aby naši zákazníci získali najvyššiu hodnotu, naši zamestnanci a partneri mali podiel na našich úspechoch a naši akcionári dosahovali stále vysokú návratnosť svojich investícií. GM bude rozvíjať široké aktivity tak, aby každá z nich priniesla vysoké hodnoty pre zákazníka.

Vyhlásenie skupiny Chevrolet Business Unit (súčasť GMC):

Chevrolet BU je zameraná na výrobu a predaj spoľahlivých a hospodárnych osobných automobilov, športových automobilov, nákladných automobilov a motorových člnov.

Sony Slovakia:

Sony Slovakia sa zaoberá výrobou televíznych prijímačov, servisom televíznych prijímačov a hracích konzol Playstation a výrobou komponentov do televíznych prijímačov značky Sony. Spoločnosť je dynamickým kolektívom mladých ľudí, pre

ktorých je charakteristické vysoké pracovné nasadenie a flexibilita. Tieto atribúty zabezpečili doterajší úspech Technologického Centra Trnava a sú nevyhnutnou podmienkou pre jeho budúci rast.

Rozvoj technologického centra v Trnave umožňuje prispievať aj na rozvoj kultúrnych a charitatívnych programov celoslovenského a regionálneho charakteru. S rastom spoločnosti rastie aj starostlivosť o zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. Sony Slovakia, Trnava, organizuje športové, relaxačné, kultúrne, ale aj spoločenské akcie a podujatia.

Strategickým cieľom Sony Corporation je zabezpečiť „Environment Friendly Product and Process“, teda výrobný proces a výrobky, ktoré nemajú negatívny vplyv na životné prostredie.

(Zdroj: Materiály uvedených organizácií, skrátené autorom).

V súvislosti s dlhšou či kratšou perspektívou činnosti sa často používajú spolu súvisiace pojmy „stratégia“ a „taktika“. Hovoríme o strategických cieľoch ale aj o taktických opatreniach. Prapôvod obidvoch pojmov je vo vojenstve¹. V súčasnosti nachádzajú uplatnenie v diplomacii, v politike, v ekonómii i manažmente.

Vzťah stratégie a taktiky v manažérskom rozhodovaní

V manažmente majú obdobný význam a používajú a relatívne často práve v súvislosti s dlhodobými cieľmi organizácie a reakciou na vývoj podstatných faktorov interného a najmä externého prostredia.

Stratégia je všeobecne orientovaná na **hlavné smery a dlhodobé zámery**.

Taktiku vnímame ako premyslenú reakciu na podmienky, na ich zmenu, ako postup alebo spôsob konania **bezprostredne reagujúci** na priebežne vznikajúce problémy, pri čom východisková stratégia zostáva zachovaná (tab. 2). Taktika je podriadená stratégii, uskutočňuje sa v jej záujme.

7.2 Vývoj predstáv o stratégii v organizácii, strategické myslenie

Vývoj názorov na uplatňovanie strategických prístupov, najmä v 60. – 80. rokoch minulého storočia, je možné charakterizovať ako cestu od dlhodobého plánovania k strategickému manažmentu pod vplyvom podstatných zmien v miestnom, národnom, regionálnom a globálnom prostredí. Išlo najmä o:

¹ „Stratos“ – z gréč. vojvodca, generál, a „agein“ – vedenie, viesť. „Stratég“ bol titul veliteľa aténskeho vojska, stratégia znamená zámer vedenia vojenských operácií. Taktika je postupom konania, vo vojenstve sa chápe ako súčasť vojenských operácií, ako spôsob vedenia boja bezprostredne reagujúci na konkrétnu situáciu.

- rozvoj medzinárodných ekonomických vzťahov,
- rozvoj vedy a techniky – podstatné zmeny vo výrobnom procese,
- sociálne zmeny v populácii, zmena hodnôt ľudí, rast kúpyschopnosti, začína sa hovoriť o spoločnosti masovej spotreby,
- zmeny na trhoch strategických surovín a energie (ropná kríza),

Tab. 2 Špecifické črty a rozdiely medzi stratégiou a taktikou vo vzťahu k vybraným oblastiam

Oblasť porovnania	STRATÉGIA	TAKTIKA
základná orientácia	hlavné smery, dlhodobé zámery	manévrovanie, reakcia na aktuálne situácie v priestore vymedzenom stratégiou
účel a poslanie	uskutočňovanie koncepcných, kľúčových, životne dôležitých rozhodnutí	bezprostredná reakcia na momentálne problémy, na zmeny situácie
typy rozhodovacích procesov	rozhodovanie v situácii nárastu rizika a neistoty	rozhodovanie v situácii relatívnej istoty a odhadnuteľného rizika
rozsah vplyvu okolia	zohľadňuje vplyvy širšieho okolia a prognózy jej vývoja	zohľadňuje vplyvy bezprostredného okolia
časový odstup príčin a následkov	identifikácia vzťahu príčin a následkov je sťažená	je možné relatívne presne predvídať účinky rôznych vplyvov a opatrení
možnosť zmien rozhodnutí	strategické rozhodnutia je možné meniť, ale väčšinou za cenu veľkých strát	taktické rozhodnutia sú meniteľné bez väčších strát
opakovateľnosť rozhodovacích situácií	situácie sa neopakujú	situácie sú opakovateľné, štandardné
vzťah všeobecného a konkrétneho	stratégia dovoľuje abstrahovať od konkrétnych javov	taktika vyžaduje podrobné analýzy konkrétnych aktuálnych problémov

- nástup ekonomík východoázijských krajín (Japonsko, neskôr J. Kórea, Taiwan, Malajzia, HongKong),
- zmeny na spotrebných trhoch, dôraz zamerania na zákazníka,
- prekonávanie technokratických prístupov v manažmente, rozvoj teórií podporujúcich humanizáciu ekonomických vzťahov, zmeny v prístupoch k manažmentu v organizácii atď.

I. etapa: 50. – 60. roky - rozvoj *dlhodobého plánovania* - vytvárajú sa plány na 5 – 10 rokov, previazané so strednodobými a krátkodobými plánmi.

II. etapa: 70. roky – *nástup strategického plánovania* – orientácia na formovanie stratégie podnikov, zdôvodňovanie analýz, sledovanie konkurencie, výrazná orientácia na zákazníka. Za základ úspechu sa považuje sledovanie trojuholníka podnik – zákazníci – konkurencia. Toto úsilie nesplnilo očakávanie – príčin bolo viac – jednak zmeny v prostredí predbiehali schopnosť manažmentu na ne reagovať, naviac pretrvávala určitá nedôvera voči strategickému plánovaniu.

III. etapa: 80. roky – objavujú sa noví tvoriví, inštinktívni a prirodzení stratégovia, *nástup nového strategického manažmentu*. Základom ostáva triangel „3 C“ (podnik – *Corporation*, zákazníci – *Customers*, konkurencia – *Competitors*), ale hlavný dôraz je kladený na kreativitu, intuíciu, schopnosť motivovať a získať ľudí.

IV. súčasnosť: prevažujú dva súbežne sa presadzujúce základné trendy:

- a) zameranie na preferenciu analýzy a controlling – trvalé sledovanie trhu, vnútorných procesov a finančného vývoja v organizácii,
- b) tvorivé strategické myslenie so súčasným dôrazom na rozvoj podnikovej kultúry.

Obidva trendy odpovedajú potrebám pripravenosti na zmeny. Súčasne sa upúšťa od jasne vymedzených hraníc pre budúce stratégie. Je to dané najmä tým, že predvídať vývoj významných faktorov prostredia na viac rokov dopredu je takmer nemožné. Najbližšie trendy v strategickom manažmente budú zrejme poznamenané takými skutočnosťami ako sú napr.:

- rozpor medzi požiadavkami záujmových skupín, nepredvídateľnosť ich vplyvu,
- rastúca citlivosť spoločnosti na ekonomické zmeny a na ich ekologické dôsledky, posilňovanie vplyvu odborov, nepodnikateľských subjektov, posilňovanie občianskej participácie,
- skokové zmeny v informačných a iných technológiách a obmedzenia permanentnej modernizácie technologických zariadení,
- informačná zahltenosť a obmedzené možnosti informačných systémov,
- globalizácia konkurencie, voľný pohyb kapitálu, voľný pohyb pracovných síl,
- demografický vývoj, migrácia, etnické a náboženské problémy,
- ale aj rozpor medzi tlakom na zmeny a odporom k permanentným zmenám.

Strategické myslenie

Práve v poslednom období sa za základný predpoklad úspešnosti strategických zámerov považujú také schopnosti vrcholového manažéra, ako je systémové

myslenie, tvorivosť, intuitívnosť, schopnosť rozpoznať podstatu problému, vystihnúť jeho jadro, schopnosť predvídať. Hovoríme o schopnosti manažéra *strategicky myslieť*.

Strategické myslenie vrcholového manažéra môžeme charakterizovať ako súbor vyššie uvedených intelektuálnych schopností, ale aj ako proces aplikácie rôznych vopred stanovených postupov odvodených z nadobudnutých skúseností z doterajšej praxe pre riešenie novej špecifickej situácie.

Pre strategické myslenie je teda dôležité tak systémovosť, intuícia a pripravenosť na zmeny, ako aj skúsenosti a schopnosť ich v novej situácii efektívne využiť.

Na základe toho je možno vymedziť nasledujúce **zásady úspešného strategického myslenia** (Muna, 2010):

- **nepretržitá analýza prostredia**, efektívny strategický informačný systém,
- zjednocujúcim prvkom v organizácii musí byť **budovanie vízií**,
- **orientácia na zákazníka**,
- **systémovosť**, schopnosť vnímať širšie súvislosti,
- dôraz na **flexibilitu produkcie**, pružnosť, variantnosť,
- **koncentrácia zdrojov** (existujúcich i požadovaných),
- **pripravenosť na zmeny**, inovatívny prístup na všetkých stupňoch riadenia,
- **filozofia akosti**,
- **učenie sa**, trvalý rozvoj ľudského potenciálu,
- **integrácia**, odstraňovanie bariér medzi hierarchiami,
- **disciplína**.

Účinné uplatňovanie strategického myslenia manažmentom organizácie môže prispieť najmä k takým prínosom, ako sú napr.:

- dlhší životný cyklus výrobku na jednej strane a na druhej jeho rýchlejšia obmena a využitie príležitosti,
- rýchlejšia a istejšia ekonomická návratnosť,
- vyššia produktivita práce, lepšie riadenie zdrojov,
- menej chýb a menej krízového riadenia (včas sa odhalia možné problémy, včas sa reaguje na zmeny v prostredí),
- využívanie problémov a chýb iných na vlastné zdokonaľovanie,
- spoločný úspech posilňuje efektívne tímy a prispieva k tímovej podnikovej kultúre.

No v niektorých organizáciách sa strategické myslenie ťažko presadzuje. Môže to byť spôsobené nedôslednosťou alebo nepripravenosťou manažérov, príčiny môžu byť aj v úrovni interného prostredia, vo vzťahoch, v podnikovej kultúre. Za

najvýraznejšie **prekážky strategického myslenia** je treba považovať nasledujúce (Šuleř, 1997):

- chýbajúca vízia,
- nesystémovosť práce manažéra – interná, externá, neznalosť prostredia,
- nepripravenosť na zmeny, neochota k ich akceptácii,
- nedostatok informácií alebo skreslené informácie, neefektívny informačný systém,
- „sebaobrana“, zdôvodňovanie nedostatkov objektívnymi príčinami,
- zotrvávanie na „osvedčených“ postupoch,
- návyk na operatívne riadenie, sústred'ovanie sa na prítomnosť, „pragmatizmus“,
- nerozhodnosť, nedôslednosť manažmentu,
- osobné záujmy manažérov, alebo podliehanie parciálnym záujmom, či záujmom určitých skupín.

Súčasný globalizačný trendy prinášajú okrem nových príležitostí aj nové problémy. V externom prostredí dochádza častejšie k neočakávaným zmenám. To vo vzťahu k internému vývoji organizácie môže spôsobovať rôzne krízové situácie. Ich úspešné riešenie bude závisieť z veľkej miery od schopností manažérov rešpektovať zásady strategického myslenia a uplatňovať ich pri naplňovaní strategických zámerov organizácie, eventuálne v nevyhnutnom prípade aj pri presadzovaní zmeny stratégie.

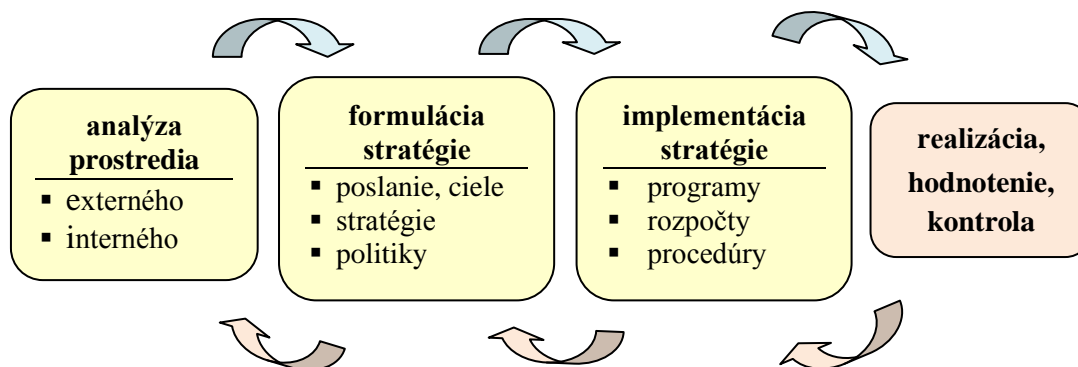
7.3 Strategický manažment ako proces tvorby stratégie

Väčšina autorov považuje strategický manažment za zložitý, nepretržitý a vnútorne členitý proces tvorby dlhodobých zámerov a ich postupnej realizácie v podmienkach viac či menej sa meniaceho prostredia. V relatívne stabilnom prostredí by mali opodstatnenie tzv. *explicitné prístupy*, ktoré kladú dôraz na presne vymedzené strategické zámery a ciele, ako aj cesty k ich dosiahnutiu. No súčasný vývoj najmä externého prostredia spôsobuje, že takto vymedzené stratégie rýchlo strácajú na aktuálnosti a využiteľnosti.

V turbulentnom prostredí sú vhodnejšie *implicitné prístupy*, ktoré umožňujú voľnejšie viacmodelové poňatie stratégie. Na rozdiel od jasne vymedzených ciest naznačujú len určité hranice budúceho smerovania, tzn. umožňujú taktické manévry (Papula, 2004). V podnikovej praxi sa môžu uplatniť rôzne podoby jedného či druhého prístupu, niekedy je kladený väčší dôraz na sledovanie externého prostredia a vyvodzovanie záverov pre hľadanie novej pozície. Perspektívnejší sa javí prístup, keď sa dbá na komplexnejšie posudzovanie vnútorných i vonkajších faktorov, lebo mnohé z nich sa vzájomne

ovplyvňujú, môžu byť zdrojom rizík, ale ich včasné zachytenie môže znamenať novú príležitosť.

Strategický manažment môžeme modelovo znázorniť ako postupný proces analýzy prostredia, formulácie stratégie a jej implementácie do činnosti jednotlivých štruktúr organizácie (obr. 16).



Obr. 16 Proces strategického manažmentu (model I)

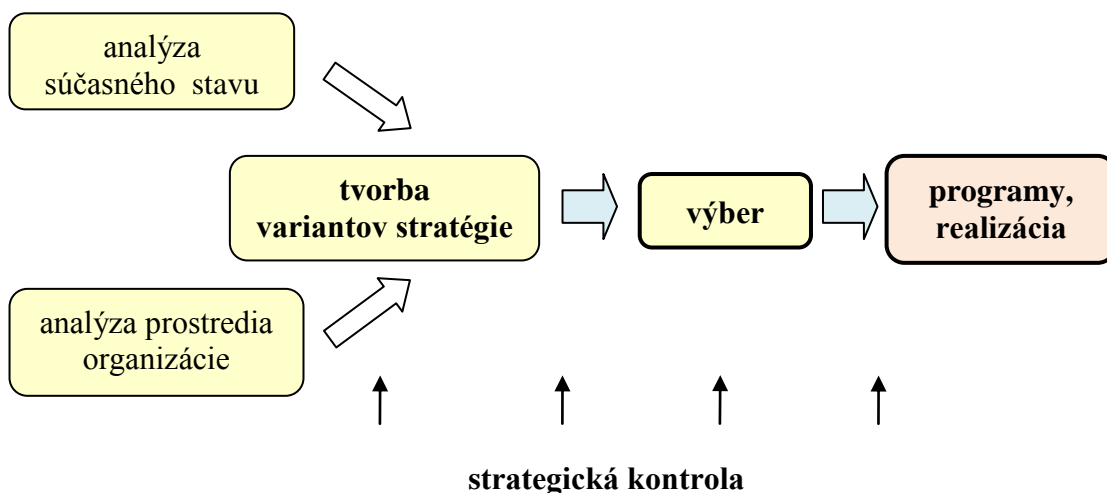
Analýza prostredia umožňuje zhodnotiť súčasný stav a vytvoriť prognózu vývoja pre prípad pokračovania v pôvodnej stratégii.

Formulácia stratégie vychádza z informácií o realizácii doterajšej stratégie a z analýzy príležitostí a hrozieb, vlastných zdrojov a možností, formuluje sa poslanie, nové strategické ciele, vymedzujú sa hranice pre rozhodovanie o konkrétnych postupoch pri realizácii stratégie.

Implementácia stratégie patrí medzi najnáročnejšie fázy, predstavuje proces plánovitej prípravy jednotlivých zložiek organizácie na realizáciu stratégie. Konkretizujú sa postupy, zhromažďujú sa zdroje, tvoria sa rozpočty a pripravujú sa postupné kroky (popis úloh, techník a pod.).

Realizácia, hodnotenie a kontrola sú súbežné čiastkové procesy monitorovania, poznávania, hodnotenia a prípadnej korekcie realizovaných postupov. Celý vyššie uvedený proces predpokladá *permanentnú spätnú väzbu*.

Iný model strategického manažmentu predpokladá, že sa súbežne pripravuje viac variantov stratégie, pri čom v niektorých prípadoch sa môžu po určitý čas pripravovať súbežne. Ide o pomerne zdrojovo náročný spôsob, ale na druhej strane umožňuje pružnejšiu reakciu na zmeny v prostredí (obr. 16).

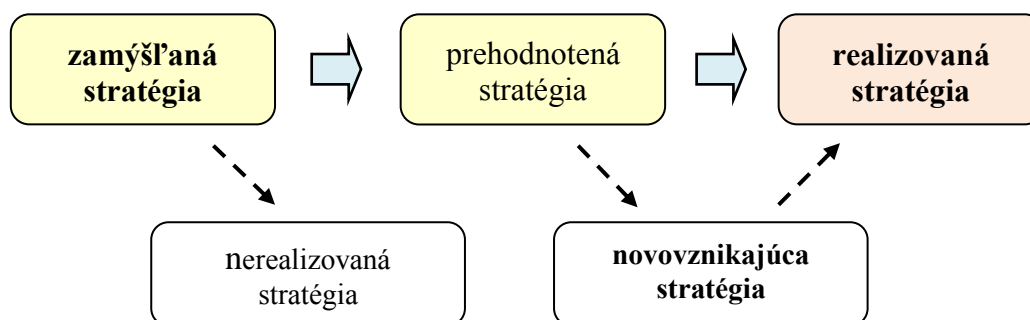


Obr. 16 Proces strategického manažmentu (model II).

Význam strategickej kontroly spočíva v tom, že je chápaná v širšom zmysle, plní úlohu spätnej väzby a zároveň poskytuje priebežnú analýzu vývoja jednotlivých operácií implementácie a realizácie stratégie. Objektmi strategickej kontroly sú predovšetkým vzťahy medzi východiskovou stratégiou, procesom implementácie a priebežne dosahovanými výsledkami ako aj priebežné sledovanie relevantných faktorov okolia a prognóza ich vývoja. Jej orientácia má dve stránky:

- orientácia strategickej kontroly na sledovanie vzťahu skutočného vývoja s plánovaným (feed-back),
- orientácia na porovnávanie súčasného stavu s kvalifikovanou prognózou (feed-forward).

Súčasnne turbulentne sa meniace podmienky ovplyvňujú vývoj stratégie natoľko, že môže dôjsť k jej prehodnoteniu a pretvoreniu alebo k celkovému odmietnutiu. A realizuje sa buď korigovaná stratégia, alebo môže vzniknúť celkom nová. Tento model znázorňuje obr. 17.



Obr. 17 Proces strategického manažmentu (model III).

Konkrétnym vyjadrením stratégie je **strategický plán** ako dlhodobý plán základných cieľov a rozhodujúcich činností sledujúcich strategický zámer. Avšak pod vplyvom vývoja turbulentného a nestabilného prostredia sa podstatne menia prístupy k obsahu i forme strategických plánov. Skúsenosti zo strategického plánovania v ozbrojených silách a v medzinárodných bezpečnostných organizáciách prinášajú metódu tzv. *rolujúceho plánovania*, ktorá sa v posledných rokoch presadzuje aj v orgánoch a organizáciách verejnej správy i iných organizáciách. Ide o taký spôsob tvorby plánu, keď strategické ciele sa vytyčujú na 4 – 5 a viac rokov, pričom na prvé 2 – 3 roky sú rozpracované podrobnejšie. Z toho vychádzajúci ročný plán je potom spracovaný detailne. Nasledujúci rok, po zhodnotení výsledkov a posúdenia vývoja podstatných faktorov sa celý systém o rok posúva, t. j. spresňujú sa tak strategické ciele ako aj ciele na ďalšie dva – tri roky, a opäť podrobne sa spracuje plán na ďalší najbližší rok.

7.5 Typy stratégií

Stratégia smeruje organizáciu k určitému správaniu, ktoré reaguje na daný stav interného a externého prostredia a na jeho predpokladaný vývoj. Podľa toho môžeme vymedziť **základné typy strategických alternatív**, od ktorých sa odvíjajú konkrétne charakteristiky reálneho pôsobenia organizácie v danom prostredí. Sú to nasledujúce stratégie:

- **stratégia expanzie,**
- **stratégia udržania (stabilizácie),**
- **stratégia útlmu,**
- **kombinácia** niektorých z nich.

Z týchto základných stratégií sa odvíjajú aj postupy v jednotlivých funkčných oblastiach. *Funkčné stratégie* sú zamerané na hľadanie spôsobov a ciest ako jednotlivé strategické ciele naplniť prostredníctvom základných funkčných úrovní. Podľa toho rozoznávame výskumno-vývojovú stratégiu, finančnú stratégiu, výrobnú stratégiu, marketingovú stratégiu, personálnu stratégiu a pod.

V súčasnosti preto existuje viacero podôb či modifikácií základných stratégií (Šuleř, Papula, Slávik a iní).

- *agresívna stratégia, stratégia zvratu* (využitie príležitostí a prekonanie svojich slabých stránok),
- *diverzifikačná stratégia* (vhodná pre silnú organizáciu v čase hrozieb a kríz),
- *defenzívna stratégia až útlm* (v prípade slabého postavenia a chýbajúcich príležitostí).

Odvođené stratégie, vhodné najmä pre strategické podnikateľské jednotky:

- stratégia nákladového vodcovstva,
- stratégia diferenciácie,
- investičná stratégia,
- stratégia špecializácie – sústredenia sa na segment trhu,
- stratégia budovania podielu na trhu,
- stratégia rastu,
- stratégia koncentrácie na trhu,
- a mnohé iné.

Je však treba vidieť, že v prostredí prebiehajú dynamické nie vždy dobre predvídateľné zmeny. Predpokladaná stratégia musí byť natoľko pružná, aby tieto zmeny bola schopná absorbovať. Jedným z dôležitých predpokladov pre objektívne hodnotenie vplyvu prostredia je aplikácia vhodných metód analýzy a hodnotenia tých faktorov prostredia, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú výber stratégie v danom prostredí.

7.6 Metódy strategickej analýzy prostredia

Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia je východiskovým krokom procesu strategického manažmentu. Stabilita či nestabilita prostredia, jeho predvídateľné i menej predvídateľné zmeny, rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú realizáciu stratégie. Dôležitými nástrojmi analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia sú rôzne *metódy strategickej analýzy*. Ide o nástroje umožňujúce presnejšie definovať internú situáciu a predpokladaný vplyv externých faktorov a rozpoznať možnosti a príležitosti či rizikové situácie.

A. Metódy analýzy širšieho prostredia

Analýza makroprostredia – posudzuje politické a legislatívne vplyvy, ekonomické trendy, vývoj techniky a technológií, socio-kultúrne a demografické vplyvy ako aj širšie geografické faktory. V jednotlivých sférach vymedzuje rozhodujúce trendy, posudzuje pravdepodobnosť výskytu dôležitých faktorov a pravdepodobnosť ich dopadu na ciele organizácie. Podľa začiatkových písmen sa tiež nazýva STEP, alebo PEST analýza.

Analýza štruktúry konkurencie (analýza prostredia odvetvia) nazývaná tiež podľa jej autora ako Porterov model „5-tich síl konkurencie“. Vychádza z myšlienky, že atraktivnosť trhu a možnosť získať konkurenčnú výhodu závisí od súčasnej štruktúry trhu a schopnosti organizácie vyrovnávať sa s piatimi konkurenčnými silami:

- súčasná konkurencia *medzi výrobcami* v danom odvetví,
- konkurencia *medzi dodávateľmi*, ich obchodná sila,

- obchodná *sila kupujúcich* (konkurencia zákazníkov),
- sila poskytovateľov *substitučných* produktov,
- hrozba vstupu *nových* výrobcov.

Čím silnejšie je postavenie niektorých z konkurenčných síl, tým väčšie sú nároky na stratégiu vlastnej organizácie.

Analýza štruktúry odvetvia, analýza segmentácia trhu (ako jej užšie poňatie). Odvetvím tu chápeme skupinu podnikov, ktoré poskytujú produkt obdobnej povahy a vlastností, t. j. vzájomne nahraditeľný. Táto metóda umožňuje rozčleniť uvedenú skupinu podnikov na podskupiny podľa určitých spoločných vlastností ich produkcie (funkcia, zložitosť, zameranosť na určitý typ zákazníkov a pod.). Vymedzené typy výrobkov priradíme k typom zákazníkov (zakomponujeme do zostavenej matice podľa vzájomnej kombinácie vyššie uvedených kritérií) a posúdime možnosti vlastného uplatnenia na trhu.

B. Metódy analýzy interného prostredia (vlastnej organizácie)

Analýza hmotných a nehmotných zdrojov skúma vnútorné možnosti organizácie, najmä aké má zdroje, ako ich je treba preskúpiť a využiť na realizáciu cieľov. Pri *analýze hmotných zdrojov* sa posudzujú naturálne zdroje (pozemky, budovy, stroje a zariadenia, ich parametre a pod.) a finančné zdroje (ich vývoj, finančné toky, investície, dostupnosť a pod.). Analýzy a hodnotenie nehmotných zdrojov sú zložitejšie (problém merateľnosti). Sledujú sa najmä nehmotné aktíva, ľudské zdroje, technologické zdroje, informačné systémy.

Analýza finančných zdrojov je konkrétnejším vyjadrením predchádzajúcej analýzy. Slúži na zistenie finančného postavenia podniku v odvetví, na odhalenie zraniteľnosti, na posúdenie rastových možností, možnosti úverovania a pod., aby sa odhalili príležitosti pre uplatnenie existujúcich zdrojov a hľadali možnosti na ich efektívnejšie využitie. V centre pozornosti sú najmä také ukazovatele ako napr.:

- finančná štruktúra,
- výkonnosť, napr. podiel tržieb a zásob (obratovosť),
- efektívnosť a miera pridanej hodnoty (podiel výkonu a nákladov),
- rentabilita, platobná schopnosť, likvidita.

Portfóliová analýza (pozičná analýza, BCG matica – podľa Boston Consulting Group, jej tvorcov) je obdobou predchádzajúcej matice. Posudzujú sa podľa nej jednotlivé produkty firmy vo vzťahu:

- a) *k miere rastu* odboru a rastu tržieb z predaja,
- b) *k relatívnemu podielu* produktov na trhu.

Podľa toho sa môžu zaradiť produkty do štyroch základných skupín:

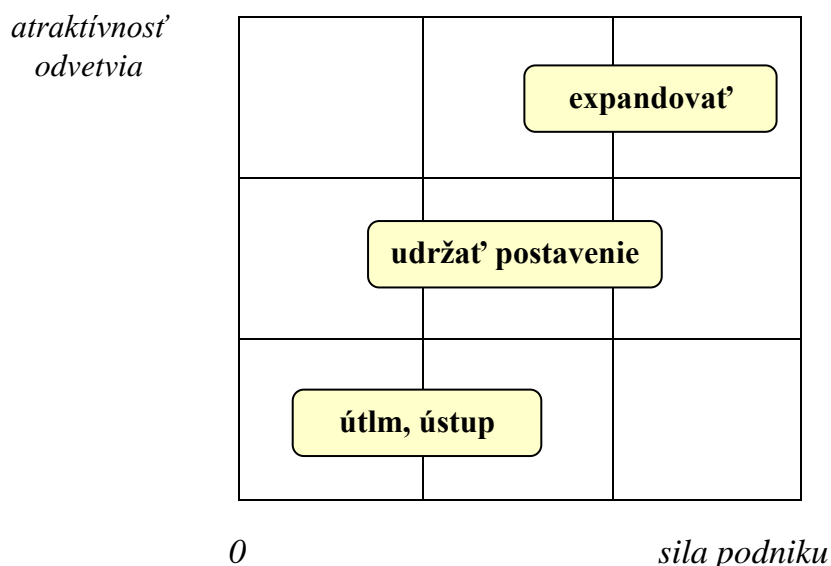
Dojné kravy – rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú tržby, majú veľký podiel na relatívne stabilnom trhu.

Psy – ich postavenie na trhu klesá, klesá aj ich objem predaja, výnosy z nich často ani nepokrývajú náklady.

Otázniky – podiel na trhu je nízky, ale objem predaja stúpa, vývoj sa však dá ťažko predvídať.

Hviezdy – ide o výrobky, ktoré sa môžu stať „budúcou dojnou kravou“.

GE portfóliová matica – vytvorená poradenskou firmou McKinsey&Company, pomenovaná podľa firmy General Electric, v ktorej bola v r. 1970 prvýkrát použitá. Ide o posúdenie vzťahu vlastnej sily podniku k miere atraktívnosti odvetvia. Z tohoto vzťahu sa potom usudzuje o voľbe vhodnej stratégie (obr. 18).



Obr. 18 Typy stratégií podľa GE portfóliovej matice

C. Kombinované metódy strategickej analýzy

SWOT analýza patrí k najznámejším a najrozšírenejším metódam. Je kombináciou analýzy interných a externých faktorov prostredia organizácie, umožňuje zhodnotiť jej silné a slabé stránky a posúdiť možné riziká a príležitosti vyplývajúce zo situácie v danom prostredí. Jej pomenovanie vychádza z anglických výrazov *strenght*, *weakness*, *opportunities*, *threats* – *sila*, *slabiny*, *príležitosti* a *hrozby*.

Aplikácia jednoduchšieho variantu tejto metódy môže poslúžiť ako predbežné posúdenie situácie. Na získanie objektívnych výsledkov je však potrebné vychádzať z analýzy spoľahlivých údajov získaných viacerými technikami z viacerých zdrojov a z ich zhodnotenia tímom pripravených analytikov. Na posúdenie váhy významu (a vplyvu) jednotlivých faktorov vonkajšieho

a vnútorného prostredia treba využiť odborníkov z danej organizácie. Na základe vyhodnotenia jednotlivých faktorov a sily ich vplyvu volí organizácia vhodnú stratégiu (príklad v tab. 3).

Tab. 3 Matica SWOT analýzy a príklady strategických postupov

	Príležitosti	Hrozby
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>expanzia</i> ▪ <i>ofenzívna stratégia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>využiť silu</i> ▪ <i>odraziť konkurenciu</i> ▪ <i>upevniť postavenie</i>
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>opatrný postup</i> ▪ <i>posilňovanie pozície</i> ▪ <i>eliminácia vnútorných nedostatkov</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>zvážiť útlm</i> ▪ <i>posúdiť možné kompromisy</i> ▪ <i>odchod z trhu, likvidácia</i>

Napriek popularite tejto metódy je potrebné vidieť aj určité úskalía spojené s hodnotením množstva a sily vplyvu faktorov v jednotlivých kvadrantoch. Dôležité je v prvom rade identifikovať všetky rozhodujúce faktory interného a externého prostredia a pokúsiť sa čo najkvalifikovanejšie posúdiť ich význam v danom konkurenčnom prostredí (napr. kvalifikovaný skúsený personál bude dôležitou silnou stránkou iba vtedy, ak konkurencia takú kvalitu nemá, nárast nových možných zákazníkov bude príležitosťou iba vtedy, ak bude organizácia schopná reagovať na novú situáciu pružnejšie ako konkurencia atď.).

Analýza strategického postavenia podniku (graf SPACE – podľa anglického *Strategic Position and Action Evaluation*). Je to technika, ktorá podobne ako SWOT analýza sleduje faktory interného a externého prostredia:

- a) dve skupiny faktorov **externého** prostredia:
 - tie, čo určujú *stabilitu prostredia* (napr. miera inflácie, konkurenčný tlak a pod.),
 - tie, čo určujú *silu odvetvia* (napr. kapitál v odvetví, možnosť rastu).
- b) dve skupiny faktorov **interného** prostredia:
 - tie, čo určujú *konkurenčné výhody* (napr. podiel na trhu, inovatívnosť, lojalita zákazníkov),
 - tie, čo určujú *finančnú silu podniku* (napr. štruktúra majetku, návratnosť investícií, zadlženosť, cash flow, finančné riziká).

Výsledky hodnotenia uvedených stránok interného a externého prostredia sa spracovávajú do hviezdicového grafu, ktorý naznačí najvhodnejšie smerovanie

stratégie. V posledných rokoch nachádzajú širšie uplatnenie aj ďalšie metódy a techniky, najznámejšie z nich sú (podrobnejšie Hudáková a kol., 2013):

PIMS analýza (Profit Impact of Marketing Strategy) sa zameriava na posudzovanie vplyvu dlhodobých marketingových zámerov na výkonnosť a zisk podniku.

BSC metóda spočíva vo využití tzv. bilančnej kartačky (Balanced Scorecard), pričom sa sleduje vyváženosť vzťahu medzi dlhodobými a krátkodobými cieľmi (medzi stratégiami a operatívnymi činnosťami) s dôrazom na merateľnosť výkonu.

ABC analýza (Activity Based Costing) je aplikáciou známeho Paretovho pravidla, pričom do troch skupín sa v tomto prípade rozdeľujú úlohy a činnosti podľa ich hodnoty. Skupinu úloh „A“ predstavuje menšia skupina kľúčových úloh a činností, prinášajúca pre organizáciu najväčší efekt. Predbežné hodnotenie úloh a činností je však príliš poznamenané subjektivnosťou.

Okrem uplatnenia v procese strategického manažmentu sa uvedené metódy a techniky môžu uplatniť aj v tvorbe čiastkových stratégií (finančná, marketingová a pod.). Tým, že umožňujú poznať rozhodujúce trendy a identifikovať obmedzujúce faktory interného a externého prostredia, významne sa uplatňujú v analytickej fáze rozhodovacích procesov. Prispievajú k analýze rizika a k odhadu možného vzniku krízových situácií. Sú teda využiteľné aj ako metódy a techniky manažmentu rizika.

Otázky a úlohy:

1. V čom spočíva význam strategického manažmentu? Objasnite jednotlivé etapy jeho vývoja.
2. Predstavte víziu a poslanie organizácie, v ktorej pracujete, alebo ktorú dobre poznáte.
3. Vyhľadajte a objasnite poslanie niektorej zo známych organizácií pôsobiacich na celosvetovom trhu.
4. Prečo je dôležité strategické myslenie a čím sa vyznačuje?
5. Na príklade postavenia organizácie, v ktorej pracujete, alebo ktorú poznáte, objasnite možnosť použitia jednej z metód analýzy externého a interného prostredia.

8 ORGANIZOVANIE, ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY

„Počiatok ozajstného pochopenia organizácie tkvie v skutočnosti, že neexistuje iba jediný optimálny typ systému riadenia“.

(Tom Burns – profesor sociológie na univerzite v Edinburgu, 1966)

Spoločenská činnosť funguje takmer výhradne v rámci nejakej organizácie, t. j. zámerne vytvorenej sociálnej sústavy sledujúcej určité ciele. Každý človek už od svojho vstupu do života sa stáva súčasťou sociálnych vzťahov, súčasťou viac či menej formalizovanej spoločenskej štruktúry. Narodí sa do konkrétnej rodiny, chodí do určitej školy, stáva sa členom rôznych záujmových spolkov, vstupom do zamestnania sa stáva súčasťou podniku alebo inej organizácie či inštitúcie, profesijných združení, prípadne politických organizácií. Svoje miesto si môže nájsť aj v regionálnych, štátnych a dokonca aj nadnárodných organizáciách.

8.1 Vybrané otázky teórie organizácie

Pôvod slov „organizácia“ a „organizovanie“ by sme mohli nájsť v gréckom „organon“, čo pôvodne vyjadrovalo nástroj, najmä nástroj bádania, myslenia, Byzantskí učitelia tak nazvali súhrn Aristotelových spisov o logike, podobné vymedzenie by sme mohli nájsť v práci F. Bacona „Nové organon“ – nové poňatie vedy. Organon je chápaný ako nástroj na poznávanie, nástroj na realizáciu cieľa, cesta k cieľu, k usporiadaniu. Podobne aj *organizácia nie je cieľom, ale je nástrojom, jednou z podmienok, ako efektívne dosiahnuť cieľ*.

S pojmom organizácia sú spojené také procesy ako usporiadanie systému s určitým účelom, poriadok, členenie, zjednotenie a integrácia, určitá vzájomná spätosť jednotlivých prvkov. Slovo organizácia môže vyjadrovať rôzny obsah, najčastejšie má nasledujúce významy:

- usporiadaný priebeh procesov – dynamický pohľad – (príklad: organizácia záchranných prác, evakuácie ohrozenej dediny a pod.), organizácia ako ľudská činnosť, ako *proces organizovania*,
- organizácia ako výsledok tejto činnosti, výsledok ľudskej činnosti zameranej na účelovo optimálne usporiadanie štruktúry prvkov, vzťahov a funkcií, organizácia ako *vnútorné usporiadanie*,
- organizácia ako *reálny objekt*, ako systém sociálnych prvkov, vzťahov a cieľov v inštitucionizovanej materializovanej podobe (podnik, škola, bezpečnostný zbor, vojenská jednotka, záujmová organizácia, politická strana a pod.)

Každá organizácia má nejaký pôvodne deklarovaný zmysel, každá plní nejaké úlohy a funkcie, každá prináša určitý prospech:

- z hľadiska spoločnosti (poslanie),
- z hľadiska jej samotnej (zachovať sa, prežiť, rozvíjať sa, zvyšovať svoj vplyv),
- z hľadiska ich členov (prináša prospech majiteľom, manažmentu, zamestnancom a pod.).

Z hľadiska manažmentu chápeme organizáciu ako riadenú sociálnu sústavu, cieľavedome usporiadaný, konkrétny reálny, relatívne uzavretý celok, vytvorený za účelom plnenia stanovených cieľov. Organizácia ako komplexný systém má svoje podsystémy:

- systém prvkov štruktúry,
- systém sociálnych vzťahov,
- funkcionálne podsystémy (napr.: riadiaci, riadený, informačný systém) a i.

Organizácia je sociálnym podsystémom spoločnosti. Preto dôležitú úlohu zohrávajú vzájomné očakávania človeka a organizácie, organizácie a spoločnosti (verejnosti). Tieto vzájomné očakávania sa premietajú do problému vzťahu cieľov jednotlivca a organizácie:

- jednotlivec vstupuje do organizácie preto, lebo mu umožňuje naplňovať jeho osobné ciele a potreby,
- organizácia prijíma jednotlivca preto, aby realizoval ciele organizácie,
- vzťah jednotlivca a organizácie je regulovaný v danej organizácii uznávanými normami, ktoré obyčajne vychádzajú z legislatívy krajiny (napr. Zákonník práce a iné zákony upravujúce pracovnoprávne vzťahy), ale aj z medzinárodných deklarácií, dohôd a zmlúv (Všeobecná deklarácia ľudských práv, Európska sociálna charta), v orgánoch a organizáciách štátnej správy sú tieto vzťahy priamo vymedzené.

Ciele jednotlivcov a organizácie sa však nikdy celkom nezhodujú. Môžu sa viac či menej dopĺňať, môžu spolu súvisieť, ale môžu si aj čiastočne odporovať. Vývoj týchto vzťahov je zrejmý z vývoja názorov na podstatu a význam organizácie v spoločnosti.

Historické prístupy k podstate organizácie

Weberova teória byrokratickej organizácie vychádza z myšlienky oprávnenosti (legitímnosti) autority a skúma vývoj uplatňovania moci v spoločnosti a hľadá racionálny a legálny systém moci, ktorý umožní čo najefektívnejšie riadenie spoločnosti. Nachádza ho v koncepcii formálnej organizácie, ktorú predstavuje ako umelý, ale racionálny nástroj koordinácie ľudských aktivít vedúci k ich zjednoteniu za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. Tzv. **byrokratická organizačná forma** je typická takými vlastnosťami ako sú:

- pevné pravidlá činnosti,
- pevné kompetencie jednotlivcov,
- hierarchia, deľba práce a koordinácia,
- dokumentácia cieľov a činnosti (vedenie záznamov, výkazov),
- oddelenie majetku organizácie od majetku členov,
- vymedzené pracovné úlohy a pracovný čas.

Zjednodušenie možno povedať, že podľa tohto prístupu moc vyplýva z úradu a nariadenia sa dodržiavajú preto, lebo pravidlá určujú kompetencie a sú zárukou sledovania hlavných cieľov. Tým vzniká vysoko účinný systém koordinácie a riadenia s presnou kalkuláciou možností a prostriedkov. Na druhej strane presné dodržiavanie jasne formulovaných pravidiel a postupov sa stáva obmedzením tam, kde je treba rozvíjať iniciatívu ľudí, kde je treba reagovať na zmeny podmienok.

Neoklasické teórie organizácie, najmä prístupy behavioristov prezentujú dôraz na medziľudské vzťahy, na sociálne a psychologické súvislosti správania sa ľudí v organizácii. Ich názory je možno zhrnúť, že:

- všetky potrebné vzťahy v organizácii nie je možné vopred presne stanoviť,
- vzťahy medzi ľuďmi v organizácii vznikajú aj na neformálnej báze, mimo formálnych väzieb, často nahodilo, odrážajú konkrétne sociálne potreby, umožňujú lepšiu spoluprácu členov (zamestnancov).

Prístupy predstaviteľov **teórie konfliktov** vychádzajú zo stáročia známej myšlienky, že v každej jednote je skryté jadro budúceho konfliktu. Organizáciu chápu ako systém, v ktorom prebieha konfrontácia protikladných záujmov. Odpoveďou na otázku, čo stmeluje organizáciu, je osobné puto k vodcovi, k ideálom, ktoré predstavuje, vlastnícke záujmy, mocenské záujmy. Predstaviteľmi týchto názorov sú napr. Karl Marx, Ralf Dahrendorf, Melville Dalton.

Úcta k osobnosti môže byť nahradená úctou k normám, zásadám, pravidlám, zákonom. Ale zdroj možných konfliktov – rôzne ciele – ostáva zachovaný. Preto, aby organizácie mohli fungovať, treba pochopiť, že:

- každá kooperácia činností ľudí vyžaduje nevyhnutnú mieru konformity zo strany všetkých (aj tých, čo z členstva v organizácii profitujú najmenej),
- na dosiahnutie vytýčených cieľov je nevyhnutné, aby všetci rovnako rešpektovali pravidlá, ktoré boli v organizácii prijaté s cieľom jej efektívneho fungovania.

Štrukturálny funkcionalizmus (50. roky – Talcot Parsons) prináša nový pohľad na organizáciu. Tá je chápaná nie iba ako systém prvkov a vzťahov, ale aj ako kultúrna inštitúcia. Sú zdôrazňované také znaky organizácie ako deľba moci,

zodpovednosti, práca, existencia centra moci, špecifické potreby – zachovať sa, konsenzus členov, stabilita vzťahov a pod. Za jediný zdroj oprávnenosti existencie organizácie sú považované jej potreby, t. j.:

- jej cieľ, vychádzajúci z funkcie organizácie v spoločnosti, aj keď reálne prezentovaný cieľ môže byť v skutočnosti iba iluzórny,
- potreba zachovať sa, rásť, prežiť, rozvíjať sa,
- zabezpečenie sa ako celku vo vzťahu k prostrediu,
- stabilita línií riadenia a komunikácie,
- stabilita neformálnych vzťahov vo vnútri organizácie,
- stálosť požiadaviek zo strany vedenia (ich predpovedateľnosť),
- konsenzus členov o význame organizácie, lojalita.

Štrukturálny funkcionalizmus pripúšťa tendenciu členov odporovať tomu, čo bezprostredne neslúži ich cieľom (tendencia k vzdoru), ale rieši to záverom, že ak má organizácia uspokojovať potreby členov, musí uspokojovať svoje potreby, preto je potrebné tendenciám k vzdoru čeliť. Plnenie funkcií a rolí členov organizácie je podmienkou jej fungovania.

Psychológia organizácie - Edgar Schein (60. roky) a koncepcia Ch. Argyrisa (70. roky). Ich význam pre pochopenie postavenie zamestnanca v organizácii spočíva najmä v tom, že chápu človeka ako komplexnú bytosť. Riešia vzťah potrieb organizácie a potrieb jednotlivca (člena organizácie), predpokladajú rozpor medzi prioritami formálnych štruktúr (manažment, oddelenia, pracoviská) a medzi potrebami tých, ktorí v nich pracujú. Tento rozpor však vnímajú komplexnejšie. *Dochádza k rozporu medzi potrebou členov (zamestnancov) byť aktívny a nezávislý, mať možnosť voľby, mať hlbšie záujmy, mať rovnocennú pozíciu, mať určitú perspektívu, byť uznávaný a pod. a potrebou organizácie (obmedzujúcimi podmienkami, príkazmi, pravidlami a normami a pod.).*

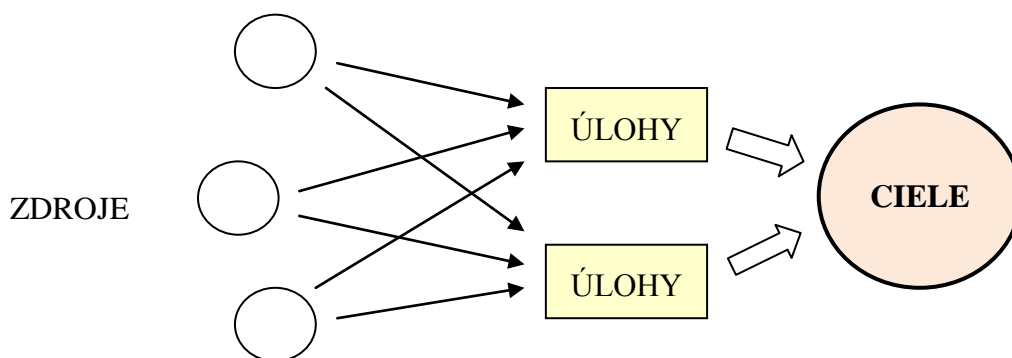
Tieto prístupy nachádzajú východisko nielen v slepom prispôbení sa normám a pravidlám. Keďže zamestnanca vnímajú ako aktívneho iniciatívneho človeka, riešenie vidia v tom, že vodcovia (manažment, vedenie) by mali pochopiť tento možný rozpor a podmienky organizácie prispôbiť nie iba stanoveným cieľom, ale aj potrebám ľudí tieto ciele naplňajúcim.

Vývoj názorov na podstatu organizácie a na úlohu človeka v nej do určitej miery ovplyvňoval vlastné prístupy k procesu organizovania, k utváraniu vhodných štruktúr a voľbe zodpovedajúcich funkcií a úloh sledujúcich rozhodujúce ciele tej ktorej organizácie.

8.2 Podstata a význam organizovania

Organizácia nevzniká sama od seba, je výsledkom tvorivého procesu, procesu vedúceho k odstráneniu chaosu a nastoleniu poriadku, procesu vytvárania určitej harmónie miesto živelnosti. Organizovanie v podniku či inej organizácii je procesom del'by práce medzi jednotlivcami, medzi špecializovanými skupinami medzi úrovňami manažmentu. Je to proces úzko spätý s ostatnými manažérskymi funkciami, lebo sa týka usporiadania zdrojov a činností na realizáciu dlhodobých zámerov a cieľov.

Organizovanie môžeme teda chápať ako *proces usporiadania úloh, zdrojov a vzťahov medzi nimi. Je to proces špecifikácie a koordinácie činností a vzťahov v systéme na dosiahnutie efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele (na dosiahnutie cieľového správania).*



Obr. 19 Organizovanie ako proces zosúladienie zdrojov, úloh a cieľov

Organizovanie ako sústava činností a procesov zahŕňa:

- určenie činností potrebných na zabezpečenie fungovania organizácie (podniku) za účelom splnenia cieľov,
- priradenie príslušných činností vykonávateľom,
- zoskupenie činností, ľudí a pracovísk do organizovaných celkov (prvkov štruktúry),
- stanovenie úloh, zodpovednosti a právomoci,
- zabezpečenie horizontálnej a vertikálnej koordinácie činností, ľudí a útvarov (prvkov štruktúry),
- zabezpečenie informačného systému, systému kontroly, spätnej väzby medzi riadiacimi a výkonnými prvkami štruktúry (Sedlák, 1997).

Organizovanie ako proces vedúci k stanoveniu určitej miery usporiadanosti sociálneho systému predpokladá určitú predstavu, určitý plán vychádzajúci z dvoch možných situácií:

- a) ide o usporiadanie prvkov, zdrojov, úloh a činností pri *vytváraní novej organizácie* (založenie podniku, vytvorenie nového prvku verejnej správy, zriadenie neziskovej organizácie a pod.),
- b) alebo ide o situáciu, keď pôvodné organizačné usporiadanie nevyhovuje novým podmienkam, úlohám a cieľom, a musí teda dôjsť k čiastkovej či celkovej *organizačnej zmene*.

V obidvoch prípadoch je vhodné poznať a využívať určité zásady či princípy, ktoré sú výsledkom zovšeobecnenia dlhodobých skúseností ako aj logických súdov.

Zásady usporiadania konkrétnej organizácie

Väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosti takých zásad, ako sú **cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie**.

Cieľovosť je všeobecnou zásadou riadenia, lebo cieľ je hlavný dôvod vzniku organizácie, základný hlavný cieľ je východiskom pre čiastkové vedľajšie ciele. Je dôležité dať do súladu definované *ciele* organizácie s funkciou jednotlivých *štruktúr* a s vymedzením *formálnych vzťahov* medzi nimi.

Špecializácia a koordinácia znamená, že sa v organizácii vytvárajú špecializované pracoviská s nárokmi na špeciálnu pripravenosť, ale aj na odbornú pružnosť, flexibilitu. Usporiadanie organizácie musí umožňovať kooperáciu a koordináciu špecializovaných štruktúr.

Celistvosť a jedinečnosť vyjadruje to, že každá organizácia vystupuje voči okoliu, voči verejnosti, ako jeden subjekt (právna subjektivita), jedinečnosť spočíva v špecifickosti úloh a podmienok, vo vnútornom zložení, vo vzťahoch, v kultúre organizácie, ale napr. aj v kvalite výrobkov a pod.

Komunikácia ako zásada znamená, že organizácia musí umožňovať naplniť komunikačné potreby organizácie, musí umožniť fungovanie potrebných informačných tokov, musí zabezpečiť napĺňanie informačných potrieb manažmentu (prijímať a odovzdávať vybrané informácie) a uspokojiť informačné záujmy a potreby sociálneho okolia (verejnosť, médiá).

Princíp **delegovania** znamená umožniť posunutie plnenia úlohy a zodpovednosti za jej splnenie na nižšie články, na toho pracovníka, ktorý je na to najviac spôsobilý.

Výsledkom procesu organizovania je **organizačná štruktúra**. Organizačnú štruktúru potom môžeme chápať ako *formu usporiadania procesu delby práce pre racionálne zabezpečenie určitého potrebného počtu riadiacich a výkonných*

činnosti – t. j. stanovenie a usporiadanie činností, zaistenie del'by práce podľa špecializovaných činností, preskupenie činností s cieľom zladenosti a efektívnosti, stanovenie úloh a povinností, právomoci a zodpovednosti vedúcim a zamestnancom, koordinovanie činností ľudí, úloh a formálnych vzťahov, zabezpečenie efektívneho informačného systému.

Organizačná štruktúra umožňuje a určuje:

- úlohy a zodpovednosť za ich plnenie, t. j. pracovné povinnosti,
- umožňuje vymedziť formálne pracovné vzťahy (horizontálne a vertikálne),
- štruktúru informačného systému, komunikačné kanály.

Organizačná štruktúra je formou usporiadania procesu del'by práce pre racionálne zabezpečenie určitého nevyhnutného počtu manažérskych a vykonávacích aktivít, je teda určitým usporiadaným prostredím, ktoré umožňuje plánovať, organizovať, usmerňovať a kontrolovať plnenie úloh, vytvára podmienky na realizáciu cieľov, na uplatnenie ostatných manažérskych nástrojov.

Určujúce súvislosti organizačnej štruktúry

S každým typom organizačnej štruktúry sú spojené určité vlastnosti, určité špecifiká, ktoré sú vlastné každej štruktúre, ale ktorými sa môžu jednotlivé štruktúry dosť podstatne líšiť. Ide najmä o ich nasledujúce aspekty:

- ***Moc, právomoc*** – vybavenosť kompetenciou, t. j. odbornou spôsobilosťou a možnosťou rozhodovať, vybavenosť nástrojmi na uplatňovanie moci a presne vymedzenou zodpovednosťou, východiskom by malo byť rešpektovanie jednoty právomoci a zodpovednosti.
- ***Rozsah riadenia (riadiace rozpätie)*** – počet pracovníkov, alebo organizačných prvkov priamo podriadených (vedúcemu, riaditeľovi).
- ***Hierarchy*** – usporiadanie riadiacich úrovní do stupňov:
 - vysoké organizácie – viac riadiacich stupňov
 - ploché organizácie – malý počet riadiacich úrovní.
- ***Centralizácia a decentralizácia*** – postup, ako udržať kontrolu nad rozhodnutiami. Každý z nich má určité výhody i nevýhody, ovplyvňuje to aj spôsob riadenia ľudí.
- ***Špecializácia*** – je daná potrebou špecifikácie danej úlohy, tlak na nárast špecialistov v poslednom čase rastie, súvisí to s procesmi zmien v organizáciách. Požiadavky na špecialistov zvyrazňujú význam rozvoja vzdelania, nových znalostí a zručností, a najmä schopností a ochoty meniť svoju kvalifikáciu.

- **Definovanie práce** (náplň činnosti, opis pracovného miesta) musí byť dostatočne presné a zodpovedať potrebám organizácie, ale súčasne by malo byť dostatočne pružné pre prípad možnej zmeny, alebo pre prípad zastupovania (najmä v menších organizáciách).
- **Podriadenosť jednému vedúcemu** je rešpektovaním klasického princípu jednoty prikazovania, špecificky sa prejavuje v moderných štruktúrach.
- **Komunikácia** umožňuje porozumenie medzi prvkami štruktúry, fungovanie rôznych najmä formálnych komunikačných sietí, aby bolo možné efektívne spravovať organizáciu.

8.3 Klasické organizačné štruktúry (schémy)

Klasické prístupy usporiadania organizácie vychádzajú z potreby vymedzenia zodpovednosti a právomoci a z potreby usporiadania formálnych vzťahov na horizontálnej a vertikálnej úrovni. Pri vytváraní jednotlivých článkov organizácie uplatňujeme *organizačnú diferenciáciu*, zatiaľ čo *organizačnou integráciou* označujeme ich koordináciu, zjednocovanie a zosúladovanie na dosiahnutie spoločných cieľov. Na základe toho rozlišujeme dva základné prístupy k tvorbe organizačnej štruktúry, ide o funkcionálny a objektový model organizácie.

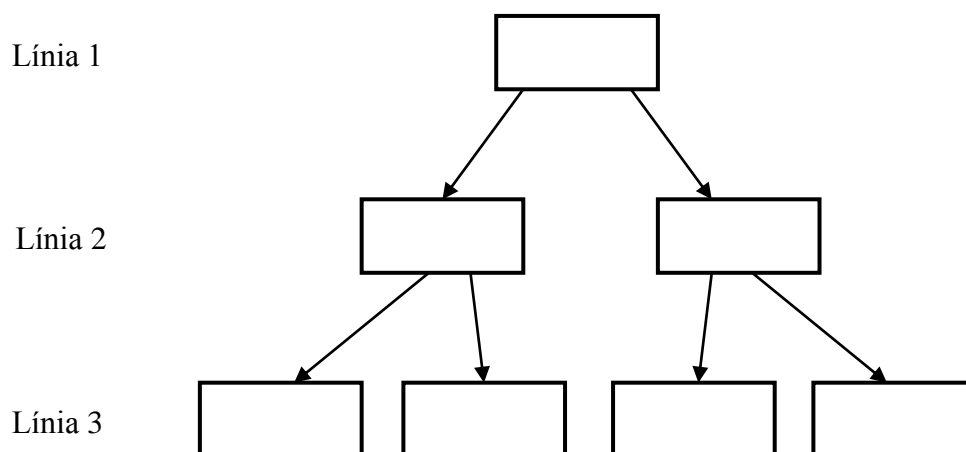
Funkcionálny model je najznámejším prístupom, ktorý sa uplatňuje v mnohých organizáciách. Východiskom je členenie organizácie podľa funkčných oblastí, podľa ktorých sa zoskupujú rovnaké či spolu súvisiace činnosti. Napr. výskum, vývoj, výroba, financovanie, marketing a pod.

Objektový model môže mať viacej podôb, ide o taký prístup, ktorý rešpektuje členenie organizácie podľa objektov, pričom objektom môžu byť skupiny výrobkov či služieb, ale aj jednotlivé závody v rôznych regiónoch, alebo typy trhov. Tu môžeme zaradiť aj procesný model organizácie, kde sú jednotlivé prvky usporiadané podľa miesta vo výrobnom procese.

Základné typy klasických organizačných štruktúr

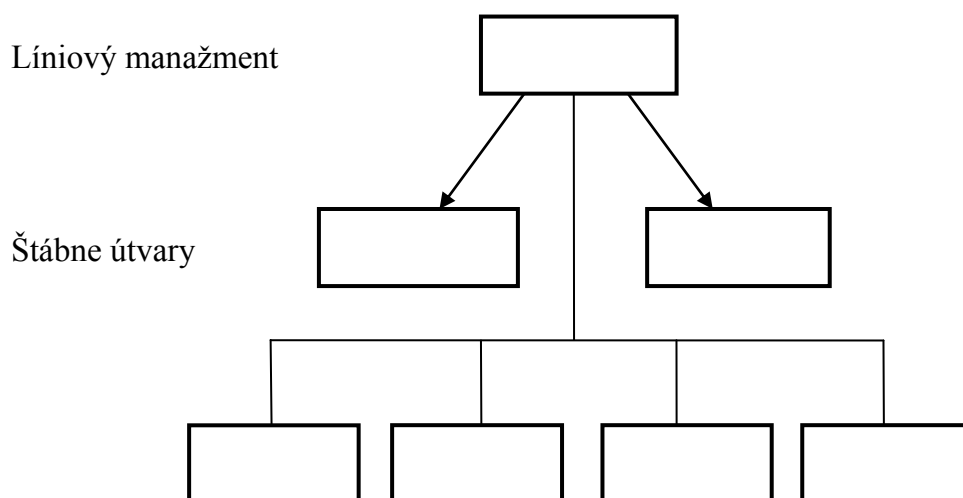
Líniová štruktúra je jednoduchým typom organizačnej štruktúry, kde je dôsledne rešpektovaný princíp jedného nadriadeného (obr. 20). Vyžaduje od vedúcich dokonalú znalosť riadených procesov.

Funkčná organizačná štruktúra umožňuje využiť špecializované pracoviská na usmerňovanie jednotlivých výkonných prvkov organizácie. Je vhodná pre väčšie podniky, v ktorých je potrebné široké spektrum potrebných znalostí pre racionálne plnenie cieľov. Na druhej strane riadenie špecializovaných činností funkčnými útvarmi môže spôsobiť nejednotnosť vedenia.



Obr. 20 Schéma líniovej organizačnej štruktúry

Líniovo-štábná organizačná štruktúra je kombináciou predchádzajúcich typov a medzi klasickými štruktúrami je najčastejšia. Umožňuje tak racionálne priame riadenie, ako aj koordináciu špecializovaných činností. Špecializované štábne útvary sú podriadené manažmentu podniku, voči výkonným prvkom vystupujú ako poradenské orgány a poskytujú potrebné služby (obr. 21).



Obr. 21 Schéma líniovo-štábnej štruktúry

Uvedené schémy predstavujú iba základné modely klasických organizačných štruktúr. Väčšie a veľké podniky pri tvorbe organizačnej štruktúry uplatňujú viaceré prístupy a celková štruktúra je zvyčajne kombináciou viacerých typov. Okrem toho, najmä v poslednom čase organizácie využívajú aj iné členenie, do niektorých svojich štruktúr komponujú moderné prístupy, umožňujúce ich pružnejšie reagovanie na potreby organizácie a zmeny v prostredí.

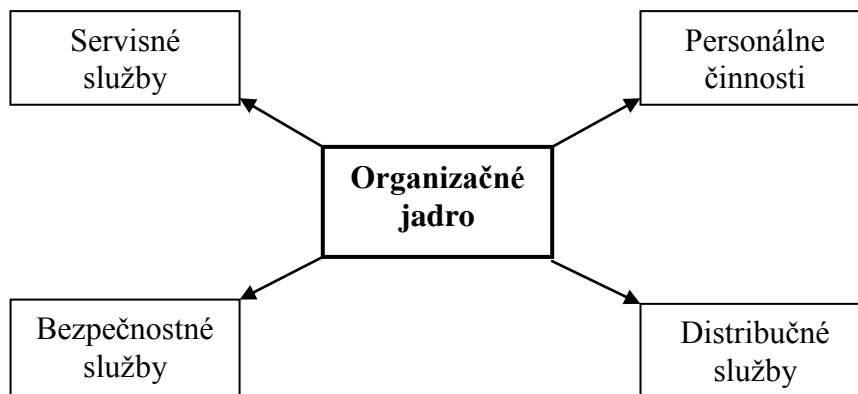
8.4 Súčasné prístupy k členeniu organizačných štruktúr

V posledných rokoch 20. storočia sa v teórii organizácie začínajú presadzovať názory na potrebu pružnejších organizačných štruktúr. Menia sa aj názory na členenie. Hlavná príčina je v zmene chápania vplyvu prostredia. Organizácii fungujúcej v relatívne stabilnom prostredí vyhovujú pevnejšie väzby, ktoré vyjadrujú aj stabilitu organizácie. Na druhej strane v prostredí dynamicky sa vyvíjajúcom tieto väzby nemôžu vyhovovať. Turbulentné prostredie vyžaduje schopnosť pružne reagovať na zmeny, prispôsobovať tomu ciele, postupy, ale aj vnútorné členenie. Znalosť prostredia a prognóza jeho vývoja sa stáva hlavným predpokladom aj pre vytváranie efektívnej organizačnej štruktúry.

Preto z tohto pohľadu môžeme vhodnú organizačnú štruktúru podniku posudzovať podľa toho, ako hodnotíme jeho prostredie. Extrémne body na kontinuu od stabilného prostredia k celkom chaotickému budú potom predurčovať dva typy ideálnej organizačnej štruktúry: mechanický typ organizácie a organický typ organizácie.

- a) Prvému typu vyhovuje *mechanický prístup* založený na uplatnení klasických prístupov k sporiadaniu organizácie podľa rozsahu a úrovni riadenia (formalizmus, centralizmus, deľba práce):
 - funkcionálna organizačná štruktúra,
 - výrobová organizačná štruktúra,
 - procesná organizačná štruktúra,
 - divizionálna organizačná štruktúra a pod.
- b) Druhému typu vyhovuje *organický prístup* vyžadujúci nízku mieru formalizácie a centralizácie, umožňujúci pružne reagovať na zmeny v prostredí. Takto vznikajú rôzne cieľovo-programové, stále či dočasné štruktúry, napr. projektová organizácia (task force štruktúra), maticová štruktúra, štruktúra komisií, sieťová štruktúra a pod.
 - **Projektová organizačná štruktúra** je založená na vytváraní pracovných tímov zameraných na riešenie špecifickej úlohy (spracovanie projektu nového produktu, investičného projektu, výskumná úloha a pod.). Vedúci projektu môže mať úlohu koordinátora ľudí pracujúcich na svojom pôvodnom pracovisku, alebo môže byť manažérom projektového tímu vyčleneného z pôvodnej štruktúry.
 - **Maticová organizačná štruktúra** je svojou podstatou projektová štruktúra doplnená o líniovo-štábne prvky. Vytvára sa vtedy, keď je potrebné riešiť viaceré súbežné projekty. Jednotliví manažéri projektov sú podriadení manažmentu podniku, funkčné zložky podniku prispievajú ku koordinácii svojimi pracovníkmi.

- Sieťové štruktúry majú tiež rôzne podoby. Ich podstatou je, že jadro organizácie sú stabilné základné organizačné prvky (určené charakterom činnosti organizácie), a na čiastkové operácie a na určitý čas sa využívajú iné samostatne pôsobiace organizácie na základe zmluvy (obr. 22).



Obr. 22 Model možnej sieťovej organizačnej štruktúry

V posledných rokoch sa v mnohých najmä väčších podnikoch uplatňujú tzv. **fraktály**. Fraktálmi sú pôvodne chápané objekty vytvorené prírodou prispôsobené výhradne účelu, ktorému majú slúžiť. Ich tvar je nepravidelný, ale vždy rovnako členitý. Fraktálová organizácia vychádza z prírodných princípov rovnováhy v nestálom prostredí. Samostatne konajúce prvky štruktúry – fraktály - fungujú pružne, úsporne, vzájomne sa dopĺňajú, ich štruktúra sa opakuje, ich fungovanie je podriadené výhradne spoločnému cieľu (Krajčovič, 2006).

So zmenami v prostredí sa vytváranie pružnejších organizačných štruktúr najmä vo výrobných podnikoch a v podnikoch služieb stáva čoraz aktuálnejšie. Na druhej strane tam, kde sa prirodzene vyžaduje určitá stabilita, majú aj klasické štruktúry svoje opodstatnenie. Príkladom sú organizačné systémy orgánov a organizácií verejnej správy, armády a bezpečnosti. Avšak niektoré prvky pružných organizačných štruktúr sú využiteľné i v týchto typoch organizácií, najmä tam, kde je treba pružne koordinovať činnosť kombinovaných štruktúr, napr. pri koordinácii jednotlivých zložiek integrovaného záchranného systému pri riešení krízových situácií a pod.

8.5 Začlenenie prvkov bezpečnostného alebo krízového manažmentu do organizačnej štruktúry

Projektovanie organizačnej štruktúry by malo rešpektovať skutočnosť, že pre fungovanie organizácie je okrem zdrojov potrebné aj zaistenie bezpečnosti. A to tak z pohľadu celej organizácie, tak z pohľadu jednotlivých zamestnancov (Mesároš, 2001). Na bezpečnostnú funkciu podniku upozorňoval už H. Fayol. V súčasnosti ju vnímame ako dvojsmernú - z hľadiska bezpečnosti pre podnik ako aj z hľadiska bezpečnosti pre okolie, v ktorom podnik funguje. V súčasnosti je bezpečnosť v súvislosti s podnikom chápaná z dvoch aspektov:

- a) *Bezpečnosť podniku* ako schopnosť odolávať vonkajšiemu ohrozeniu, zaistenie majetku, ale aj schopnosť zabrániť ohrozeniu bezpečnosti vonkajšieho prostredia (napr. emisiami, dopravnými haváriami).
- b) *Bezpečnosť v podniku* ako určitá kvalita starostlivosti o bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri práci a o bezpečnosť technických zariadení. Prísne sledovanou súčasťou bezpečnostného systému podniku (organizácie) v súčasnosti je *informačná bezpečnosť* – zaistenie vnútorných informačných sietí proti zneužitiu a pod.

Preto pri koncipovaní organizačnej štruktúry je treba pamätať aj na tie zložky, ktoré sa na zaistení bezpečnosti podieľajú tak tvorbou rôznych krízových plánov, ako aj svojou pripravenosťou ich v prípade potreby realizovať. Niektoré z nich, najmä vo väčších podnikoch, môžu byť stabilnými prvkami štruktúry (vlastné bezpečnostné služby, vlastné hasičské a iné záchranné útvary), iné sa budú tvoriť výcvikom vybraných zamestnancov z jednotlivých pracovísk. V mnohých prípadoch budú využité aj externé organizácie na základe zmluvy.

Špecifickou skupinou organizácií a útvarov v podnikoch, súkromných, štátnych a verejných inštitúciách sú pracoviská so zodpovednosťou za analýzu rizík, za opatrenia na ochranu zdravia, životov, majetku a životného prostredia, za účinné riešenie prípadných kríz, za prípravu odborníkov, verejnosti a celej spoločnosti na zvládanie núdzových situácií a kríz rôzneho charakteru.

Štát, orgány a organizácie štátnej správy a samosprávy majú príslušné zložky na tento účel zriadené zo zákona. Sú to napr. štátna a obecná polícia, hasičský záchranný zbor a jeho záchranné brigády, útvary civilnej ochrany, útvary krízového manažmentu na jednotlivých ministerstvách, odbory krízového riadenia obvodných úradov a mnohé špecializované pracoviská fungujúce v rámci integrovaného záchranného systému.

Napríklad odborným útvarom Ministerstva vnútra SR je *sekcia krízového riadenia* tvorená nasledujúcimi zložkami: generálny riaditeľ, organizačný odbor,

odbor integrovaného záchranného systému a odbor civilnej ochrany a krízového plánovania¹.

Na Ministerstve hospodárstva Slovenskej republiky je zriadený *odbor bezpečnosti a krízového riadenia*. V štruktúre Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR s podobným zameraním pracuje *odbor krízového manažmentu a bezpečnosti*. Na Ministerstve životného prostredia pracuje *odbor krízového riadenia a kritickej infraštruktúry*. Aj na Ministerstve školstva, vedy, výskumu a športu SR je špecifickým odborným orgánom *odbor krízového manažmentu*. *Odbor krízového manažmentu* zohráva dôležitú úlohu aj na Ministerstve zdravotníctva SR. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR má zriadený *odbor krízového riadenia*. Špecifickým úlohám obrany štátu odpovedá štruktúra Ministerstva obrany SR, ktorej súčasťou je napr. *bezpečnostný úrad*, *sekcia obrannej politiky* a mnohé ďalšie zložky plniace dôležité úlohy zabezpečenia obrany.

V každom okresnom meste pri obvodných úradoch ako štátnych orgánov miestnej štátnej správy sú zriadené odbory civilnej ochrany a krízového riadenia. Súčasťou obvodných úradov pôsobiacich v krajských mestách sú *Odbory civilnej ochrany a krízového riadenia* s nasledujúcou štruktúrou:

- koordinačné stredisko integrovaného záchranného systému,
- oddelenie civilnej ochrany,
- oddelenie krízového riadenia.

Vo väčších mestách sú zriadené pracoviská *krízového manažmentu*, *BOZP a požiarnej ochrany* (Bratislava), pracovisko *civilnej ochrany*, *BOZP a PO* (Košice), *krízového manažmentu* (Zvolen, Banská Bystrica), všetky ako samostatné referáty mestského úradu (magistrátu) priamo podriadené primátorovi. Pracoviská krízového riadenia sú súčasťou mestských úradov i v niektorých menších mestách.

Štátne a súkromné podniky a inštitúcie majú vo svojej organizačnej štruktúre začlenené útvary krízového riadenia (v prípade zaradenia do systému hospodárskej mobilizácie štátu) a útvary bezpečnosti práce a ochrany zdravia, prípadne bezpečnostných technikov. Okrem toho môžu zriaďovať útvary so zameraním na podporu manažmentu rizika a krízového manažmentu, útvary ochrany, podnikové (závodné) hasičské jednotky a pod. Ich zaradenie, názov a obsah činnosti v podnikoch nezaradených do systému hospodárskej mobilizácie

¹ Názov a štruktúra orgánov štátnej správy vychádza z platných zákonov, v učebnici sa vychádza z aktuálnej situácie v r. 2013. Pokračujúca reforma štátnej správy predpokladá vytvorenie okresných úradov, ich súčasťou budú aj naďalej odbory krízového riadenia a civilnej ochrany. Úpravy názvov príslušných orgánov a čiastkové zmeny obsahu činnosti môžu byť obsahom ďalších právnych úprav.

je v kompetencii manažmentu podniku pri rešpektovaní príslušných zákonov. Hlavný dôraz je pri tom položený na nutnosť vybudovania riadiaceho bezpečnostného systému s dôrazom na prevenciu závažných priemyselných havárií.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, aké požiadavky vyplývajú z jednotlivých princípov organizovania pre manažment organizácie.
2. K akému typu štruktúry by ste zaradili organizačnú štruktúru organizácie, v ktorej pracujete alebo ktorú poznáte?
3. Vyhlľadajte a charakterizujte organizačnú štruktúru rôznych typov organizácií (výrobných, podnikov služieb, neziskových organizácií) pôsobiacich v Slovenskej republike alebo iných krajinách EÚ.
4. Vyhlľadajte vo vami vybranom podniku či organizácii, alebo na webových stránkach, akú zložku využíva na riešenie problémov ochrany a bezpečnosti v prípade vzniku krízovej situácie a kde je táto zložka v organizačnej štruktúre začlenená.

9 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ

„Ak chceš byť múdрым, nauč sa rozumne spytovať, pozorne počúvať, pokojne odpovedať, a keď nemáš čo povedať, prestaň hovoriť.“

Johann Kaspar Lavater (1741 – 1801), švajčiarsky básnik

Efektívna komunikácia v organizácii je jedným zo základných predpokladov jej fungovania. Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v riadení operácií, v medziľudských vzťahoch, ako aj v nižšej efektívnosti relatívne správne zriadeného informačného systému. Manažéri komunikujú so spolupracovníkmi pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovania, manažéri komunikujú s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy a s verejnosťou. Preto by sa manažéri mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.

9.1 Podstata komunikácie. Všeobecný model komunikačného procesu

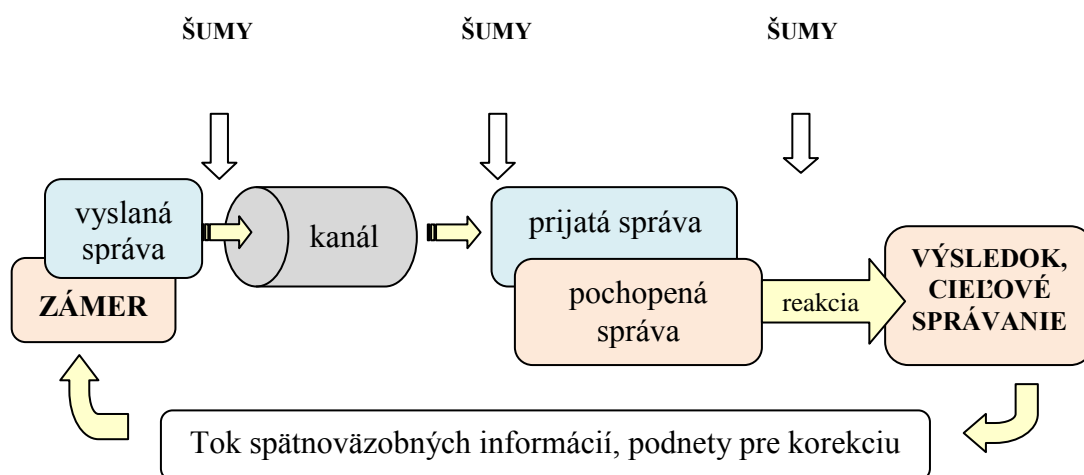
Komunikácia sa v rôznych odboroch chápe rôzne. Komunikáciami rozumieme cesty, železnice, s komunikáciou spájame aj iné prostriedky spojenia (telefón, fax, internet a i.), komunikácia sa niekedy stotožňuje *s procesom výmeny informácií medzi odosielateľom a prijímateľom* (Majtán, 2003). Iní autori zdôrazňujú význam vzájomného porozumenia. Komunikácia je potom definovaná ako *prenos vzájomného porozumenia pomocou symbolov* (Donnelly, 1996). Pojem komunikácia všeobecne označuje proces spájania – tak objektov ako aj ľudí, a to nie iba ako proces vzájomného odovzdávania informácií. Komunikácia je súčasťou ľudskej existencie, je podmienkou sociálneho správania jedincov v sociálnej skupine. V rodine, v komunite, v spoločnosti, a je preto aj podmienkou dosahovania cieľov aj v podnikoch, zariadeniach, inštitúciách a iných organizáciách.

Komunikácia môže mať rôznu podobu, napr. priamu v podobe *medziosobnej (interpersonálnej) komunikácie*, alebo sprostredkovanú pomocou informačných prostriedkov. Sociálna komunikácia má svoju *verbálnu a neverbálnu stránku*. Okrem toho môžeme rozlíšiť *komunikáciu v malých skupinách* (v rodine, v záujmových skupinách, v pracovných tímoch a pod.), *profesionálnu komunikáciu* (komunikáciu v určitom profesijnom prostredí), *masovú komunikáciu* (proces sprostredkovávania informácií verejnosti), *vnútropodnikovú komunikáciu* (komunikácia v podniku prebiehajúca rôznymi smermi, formálnymi i

neformálnymi tokmi), *marketingovú komunikáciu*, ktorej účelom je informovať verejnosť, propagovať vlastnosti produktov, podporovať aktivity organizácie vytváraním dobrého mena a pod.

V manažmente budeme komunikáciu chápať predovšetkým ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti.

Manažérska komunikácia je typ sociálnej komunikácie, prebiehajúcej v internom a čiastočne i externom prostredí danej organizácie (podniku). Obsahovo je zameraná na zaistenie fungovania organizácie, na podporu plnenia vytýčených cieľov. To sa odráža aj vo využívaní špecifických výrazových prostriedkov, komunikačných nástrojov a v charaktere celého informačného systému organizácie. Jej nositeľom je manažér (tím manažérov), ktorý prostredníctvom komunikácie naplňa svoje manažérske roly (informačné, interpersonálne, rozhodovacie, organizačné a motivačné).



Obr. 23 Model komunikačného procesu.

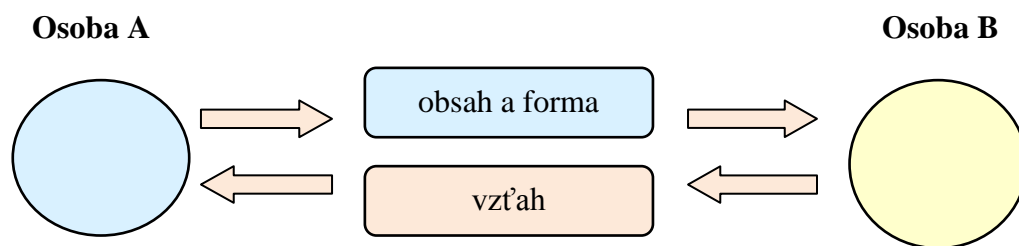
Obr. 23 znázorňuje proces prenosu informácie ako *obojsmerný* komunikačný proces. Obojsmernosť vyplýva z toho, že vyslaná správa ide k prijímateľovi, ktorý je odosielateľovi známy, alebo je známe jeho očakávanie. V známom sociálnom prostredí je potom správa modifikovaná podľa toho, komu je určená. Okrem toho to znamená aj to, že obaja účastníci môžu na priebeh komunikácie reagovať. Spätná väzba má tak širší význam. Nejde teda iba o prenos informácie a reakciu na ňu, **ale o proces vzájomného ovplyvňovania účastníkov komunikačného procesu.**

Model zároveň umožňuje predvídať možné príčiny komunikačných porúch či bariér, lebo v každom prvku, v každej fáze komunikačného procesu je

potenciálny zdroj deformácie pôvodnej správy. Môže to byť nesprávne či nezrozumiteľne zakódovaná správa, odlišné ciele účastníkov, voľba nevhodného kanálu, rušivý vplyv šumov, nesprávne pochopenie správy a pod. (podrobnejšie v ďalších častiach).

9.2 Komunikácia ako sociálny proces

Komunikácia ako sociálny proces má určité zvláštnosti, ktoré treba v manažérskej komunikácii rešpektovať. Už vyššie sme spomenuli, že komunikácie nie je iba prenosom či výmenou informácií, že ide o zložitý proces vzájomného vnímania, porozumenia a ovplyvňovania. Medziľudská komunikácia medzi má svoju obsahovo-formálnu a vzťahovú úroveň (obr. 24).



Obr. 24 Dve úrovne dvojsmernej sociálnej komunikácie.

Obsahovo-formálna úroveň komunikácie je daná množstvom, obsahom a formálnym spracovaním informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami (verbálna stránka komunikácie).

Na *vzťahovej úrovni* komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými (nonverbálnymi) prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich:

- k obsahu informácie,
- k pôvodu (k autorovi) informácie,
- k príjemcovi informácie, k sebe,
- k ďalším okolnostiam komunikácie.

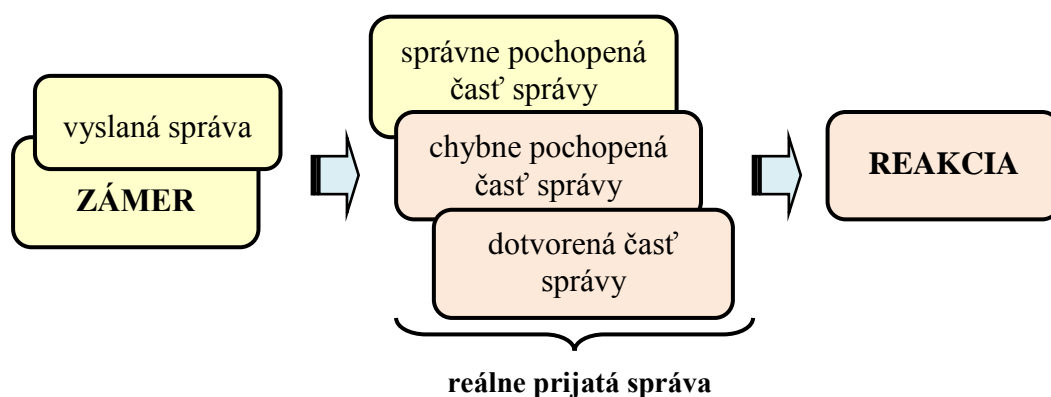
Dvojúrovňová charakteristika sociálnej komunikácie umožňuje chápať ju komplexnejšie ako proces oznamovania významov a vzájomnej výmeny informácií, ako proces vzájomného poznávania a porozumenia, ako proces vzájomnej reakcie na seba, vzájomné ovplyvňovanie názorov, postojov, činnosti v priebehu spoločnej činnosti, alebo pri zjednocovaní úsilií na dosiahnutie spoločného cieľa. Vzájomné odovzdávanie informácií a významov je teda sprevádzaný procesom vzájomnej **sociálnej percepcie** a **sociálnej interakcie**.

Takto chápaný komunikačný proces má niektoré charakteristické zvláštnosti, ktoré je vhodné poznať, rešpektovať a využívať.

Zvláštnosti sociálnej komunikácie:

- obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje, idey, vzťahy,
- vyslanie a prijatie informácie je sprevádzané vzťahom dvoch aktívnych subjektov,
- komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať, pozitívne i negatívne, nechcene i zámerne,
- výberovosť vnemov v prípade množstva informácií - vplyv vlastného hodnotenia významu informácie, uprednostnenie určitých informácií, vplyv osobných preferencií, očakávaní, vplyv rušivých vplyvov a pod.,
- výsledok závisí od spoločného systému kódovania, na spoločnom jazyku (komunikujúci si musia rozumieť),
- informácia môže konštatovať, motivovať i demotivovať, môžu vzniknúť rôzne komunikačné bariéry vychádzajúce zo vzťahovej úrovne komunikácie.

To všetko spôsobuje, že výsledok sociálnej komunikácie sa môže viac či menej líšiť od očakávania. Rozdiel nie je spôsobený iba poruchami v distribúcii informácie od odosielateľa k príjemcovi a deformáciou jej obsahu, ale aj vyššie uvedenými zvláštnosťami (obr. 25).



Obr. 25 Schéma vplyvu deformácie správy na efekt komunikácie.

Reakcia na pôvodne vyslanú správu je v skutočnosti často reakciou na prijatú správu, ktorá môže v sebe obsahovať prvky nesprávne pochopeného významu, ako aj prvky dotvorené na základe vlastných predstáv, názorov či skúseností. Najmä v zložitých často sa meniacich situáciách existuje riziko, že v priebehu komunikačného procesu dôjde k zužovaniu či zmene zmyslu prijatých

informácií, alebo k ich subjektívnemu dotváraniu. Príčin subjektívneho dotvárania prijatých informácií je viac. Pre podrobnejšie opísanie je ich možno rozčleniť nasledujúco:

Príčiny subjektívneho dotvárania prijatých informácií:

- a) na strane odosielateľa (rečníka, lektora)
 - neschopnosť vyjadriť zámer, voľba zlého kódu (ale aj veľa cudzích slov),
 - nezreteľné jadro obsahu skryté v komunikačnom balaste (v „omáčke“),
 - komentovanie faktov vlastnými názormi (odlišnými od názorov poslucháčov),
 - nevhodná gestikulácia,
 - voľba nevhodného kanálu,
 - psychické stavy odosielateľa ovplyvňujúce obsah a formu informácie.
- b) na strane príjemcu (poslucháča)
 - neschopnosť či neochota komunikovať, nezáujem o komunikáciu,
 - odmietnutie správy, alebo dávanie obsahu neadekvátny význam, napr. keď je v rozpore s očakávaním alebo presvedčením poslucháča,
 - emocionálny vzťah k zdroju správy, k jej obsahu alebo k rečníkovi,
 - rozdiely v kultúre, vzdelaní, názoroch, postojoch, cieľoch,
 - konfrontácia s doterajšími informáciami, spájanie ich významov,
 - psychické stavy príjemcu (stres, únava, strach, eufória a i.).
- c) šumy, úbytok obsahu oznamu vplyvom prostredia – hluk, nedostatky technických zariadení, poveternostné podmienky,
- d) nepriaznivé sociálne vzťahy, sociálna atmosféra deformujúca komunikáciu.

9.3 Komunikácia v organizácii (vnútropodniková komunikácia)

V manažérskej praxi sa uplatňujú niektoré relatívne časté, alebo pravidelné komunikačné formy, typy a nástroje. Môžeme ich členiť *podľa cieľa* (sledovanie funkčných procesov, komunikácia o prac. úlohách, vyjednávanie a pod.), alebo *podľa riadiacej úrovne* alebo *smery* (medzi nadriadenými a podriadenými, medzi členmi manažérskeho tímu, medzi manažmentom a predstaviteľmi inej organizácie, medzi manažmentom a odbormi a pod.). Komunikácia v manažérskej praxi - manažérska komunikácia - je jedným z typov profesionálnej komunikácie (Szarková, 2002).

Komunikácia na pracovisku, v internom prostredí (v prípade podnikov hovoríme o vnútropodnikovej komunikácii) má formálnu a neformálnu podobu. *Formálna komunikácia* je daná funkciou oficiálneho informačného systému, potrebou získať informácie o priebehu riadených procesov a organizačnou štruktúrou podniku a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Rozhodujúcu časť tvoria vopred

pripravené štruktúrované informácie, hlásenia, príkazy a pod. Z hľadiska smerovania ide prevažne o vertikálny smer.

Neformálna komunikácia prebieha na vertikálnej, no častejšie na horizontálnej úrovni a môže mať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia), alebo môže mať podobu nezáväzného súkromného rozhovoru. Zatiaľ prevládajúce strnulé vzťahy vychádzajúce z pevnej organizačnej štruktúry a tomu zodpovedajúca hierarchická pracovná komunikácia sú skôr prekážkou, lebo málo rozvíjajú iniciatívu ľudí. Postupne sa presadzujú tendencie vytvárania tímov, tímovej zodpovednosti, kde manažéri sú skôr poradcami, koordinátormi ako nadriadenými v pôvodnom poňatí. To vyžaduje aj iný prístup ku komunikácii so spolupracovníkmi. Častým obsahom komunikácie na pracovisku je napr.:

- prerokovávanie stratégie, dohoda o cieľoch, o postupoch a operáciách,
- sledovanie priebehu riadených operácií, hľadanie najefektívnejších postupov,
- hodnotenie výkonu, poskytovanie a prijímanie spätnej väzby,
- odosielanie a prijímanie nepríjemných správ, diskusie o riešení problémov,
- prorokovanie ďalších postupov v rozvoji ľudí (tréningy, vzdelávanie, osobný rozvoj).

Úspešná komunikácia v organizácii predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštností v organizácii aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov.

Na efektívnu komunikáciu sa v organizácii využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje (rozhovor, inštrukcia, slovné príkazy, hodnotenia..), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy, analytické materiály, vnútro podnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletin, informačné tabule a pod.). Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Nástupom moderných informačných technológií sa urýchlí proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútro podnikovými informačnými sieťami a pod.

9.4 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra

Manažéri svojou osobnosťou, svojimi návykmi, komunikačnými zručnosťami, štýlom práce s ľuďmi a vlastným vplyvom na utváranie vzťahov v organizácii

výrazne ovplyvňujú aj komunikačnú atmosféru (Marchand, 1998). *Komunikačnú atmosféru* v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Okrem osobnosti manažérov tu svoju rolu zohráva aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho pracovného ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej atmosféry:

- informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok,
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- starostlivosť, česťnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky brzdiacej atmosféry:

- tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie viny,
- dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadený,
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (päťolízachťstvu),
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a toľž prijímať názory zamestnancov a i.

Otvorenosť či uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou k spoločnému cieľu. Manažér, ktorý usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra.

Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená komunikačným štýlom manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom organizačnej (podnikovej) kultúry. **Komunikačným štýlom** rozumieme *určitý ustálený*

spôsob komunikácie manažéra so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. Komunikačný štýl odráža osobnosť manažéra. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl *direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny* a pod. Podobne aj Šuleř (2002) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

- *analytický* – vyznačuje sa sklonom viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať vášniam; ide skôr o pasívny štýl,
- *riadiaci* – štýl ambiciózneho nezávislého osobnosti, vytrvalej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhľadávajúca možnosť súperiť,
- *priateľský* – štýl citlivého vedúceho uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii,
- *expresívny* – ide o štýl citlivého vedúceho, zahľadeného viac do seba, so sklonom k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

Medzi „nositeľmi“ vyššie uvedených komunikačných štýlov môže a nemusí dochádzať ku konfliktom. Napr. manažérovi s analytickým komunikačným štýlom nebude robiť problém komunikovať s osobnosťou priateľského alebo riadiaceho štýlu, dá sa ale predpokladať že problémy v komunikácii môžu nastať s osobnosťou expresívneho štýlu¹. K pripravenosti manažérov na efektívnu komunikáciu patrí aj schopnosť rozpoznať partnerov štýl komunikácie a zvoliť vhodnú komunikačnú taktiku umožňujúcu dospieť k prijateľnému výsledku.

9.5 Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti

Aby komunikácia viedla k žiadanému cieľu, je okrem iného treba rešpektovať určité zásady (princípy), ktoré prispievajú tak k hladkému prenosu oznamu a jeho významu, ako aj k potrebnej komunikačnej atmosfére (McLaganová – Krembs, 1998). Najčastejšie sú spomínané nasledujúce základné princípy:

- **cieľovosť,**
- **priamosť,**
- **rešpekt,**
- **a spoločná zodpovednosť za výsledok komunikácie.**

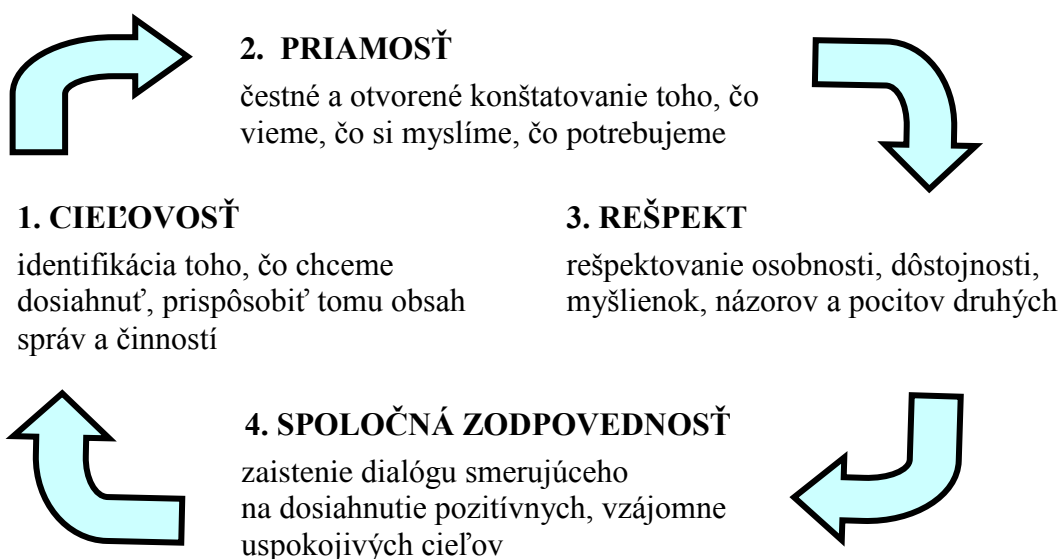
Na účinné využívaní komunikačných nástrojov a prostriedkov pomáhajú manažérovi okrem jeho osobnostných predností aj jeho komunikačné zručnosti. Ich význam narastá pri riešení zložitejších či neočakávaných problémov. Zvládnuť základné komunikačné zručnosti by mali nie iba manažéri na

¹ Komunikačný štýl manažéra úzko súvisí s vyzretosťou jeho osobnosti ako aj s nadobudnutými komunikačnými skúsenosťami, je odrazom ustálenosti jeho celkového *štýlu vedenia ľudí* (bližšie v časti 10 Vedenie ľudí).

vrcholných pozíciách, ale všetci, ktorí majú podriadených, ako aj tí, čo prezentujú organizáciu navonok (zástupcovia, hovorcovia a pod.).

Žiaľ, málo manažérov si uvedomuje, že nedokonalá komunikácia negatívne ovplyvňuje aj motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

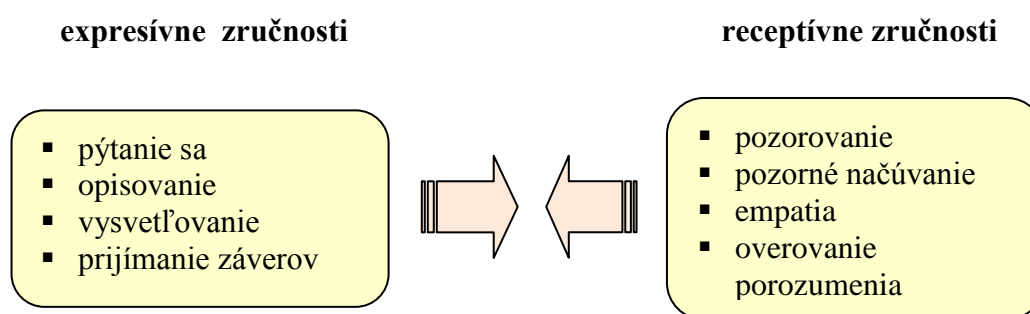
- nevysvetlenie pravidiel, noriem činnosti,
- neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh,
- nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov,
- nezáujem o potreby a názory spolupracovníkov, neschopnosť im načúvať,
- tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí, nepreverovanie vierohodnosti zdrojov,
- nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešenie problémov (podceňovanie podriadených),
- podceňovanie samotného procesu komunikácie, zadržovanie a filtrácia informácií na jednotlivých stupňoch riadenia,
- zámerné neinformovanie (vlastných zamestnancov ako aj verejnosti) a iné.



Obr. 26 Obsah a vzájomný vplyv základných princípov efektívnej komunikácie v organizácii
(Podľa: McLaganová – Krembs: *Komunikace na úrovni*. 1998)

Väčšina z uvedených nedostatkov je okrem neochoty manažérov komunikovať ešte sprevádzaná ich neschopnosťou komunikovať ako osobnostnou vlastnosťou, nezvládnutím základných komunikačných zručností.

Aj keď komunikačné zručnosti v skutočnosti tvoria ucelený komplex kvalít, z metodického hľadiska je možné ich rozdeliť na **receptívne** (vedieť pozorovať, vedieť počúvať a načúvať, schopnosť empatie) a **expresívne** (zrozumiteľne sa vyjadrovať, pýtať sa, objasniť, vysvetliť, presvedčiť, formulovať závery a pod.). K dôležitým zručnostiam patrí aj schopnosť pripraviť a uskutočniť prezentáciu (úlohy, návrhu riešenia problému, poslania organizácie, seba samého), pripraviť a viesť poradu, riešiť konflikty, vyjednávať, prijímať kompromisy. Medzi dôležité metódy a techniky efektívnej komunikácie patrí aj *asertívna komunikácia*, schopnosť využiť *transakčnú analýzu* a iné.



Obr. 27 Expresívne a receptívne zručnosti

Expresívne zručnosti vyjadrujú schopnosť zisťovať a prinášať nové informácie, orientovať ich určitým smerom, schopnosť vyjadriť ich obsah a význam, sú preto závislé aj od jazykovej vybavenosti manažéra, od jeho vyjadrovacích schopností. Medzi expresívne zručnosti môžeme zaradiť nasledujúce (McLaganová, 1998):

- *pýtanie sa* - znamená predovšetkým vedieť formulovať otázky tak, aby sa získali hodnoverné informácie, názory a čestné, podstatné a primerane podrobné odpovede, súčasne to znamená vedieť podporiť tých, čo tieto odpovede poskytujú,
- *opisovanie* - schopnosť vedieť identifikovať konkrétne špecifické príklady činností, javov, správania a vedieť ich využiť na zhodné vnímanie problémov,
- *vysvetľovanie* - schopnosť vedieť zrozumiteľne a primerane okolnostiam objasniť súvislosti čiastkových činností, vedieť objasniť obsah a zmysel rozhodnutí s ohľadom na cieľ, vedieť použiť vhodné jazykové prostriedky a argumentácie,
- *prijímanie záverov* predstavuje schopnosť vedieť formulovať a objasniť svoje zámery a postoje, jasne a zrozumiteľne formulovať odporúčanie či rozhodnutie.

Receptívne zručnosti vyjadrujú schopnosť alebo pripravenosť receptorov vnímať druhú osobu. Spočívajú v schopnosti „naladiť sa“ na príjem informácií *bez ich predbežného hodnotenia*, čo umožňuje priamo komunikovať, vzájomne sa rešpektovať, umožňujú poznať a pochopiť cieľ druhej osoby, umožňujú spoločnú zodpovednosť za priebeh komunikácie, pomáhajú manažérovi adekvátne vnímať prejavy interného a externého prostredia, umožňujú mu prijímať informácie a pochopiť ich súvislosti. Medzi najčastejšie spomínané receptívne zručnosti patria najmä *pozorovanie, načúvanie a empatia*:

- *Pozorovanie* ako zručnosť sledovať, čo sa odohráva, umožňuje manažérovi zistiť, či ide o situáciu štandardnú alebo ide o neočakávanú zmenu podmienok vyžadujúcu reagovanie. Pozorovanie umožňuje manažérovi vnímať správanie a pocity ľudí plniacich náročné úlohy, pomáha mu na ne správne reagovať. Na druhej strane je treba akceptovať, že proces pozorovania môže byť silne zasiahnutý komunikačnými bariérami.
- *Načúvanie (pozorné a aktívne počúvanie)* je schopnosť, ktorá pomáha vytvoriť pozitívnu atmosféru pri rokovaní, jej efektívne uplatnenie by mohlo priniesť okrem požadovaných i iné informácie, využiteľné najmä pri odhaľovaní zdrojov možných rizík a pri tvorbe krízových plánov. Žiaľ, práve v týchto procesoch sa stále uplatňujú (často z časových dôvodov) skôr direktívne prístupy, ktoré neumožňujú efektívne načúvanie.
- *Empatia* – schopnosť, ktorá sprevádza a umožňuje efektívne načúvanie, ide o schopnosť vcítiť sa do myslenia a pocitov druhej osoby bez hodnotenia jej názorov a pocitov, snažiť sa pochopiť jej hodnoty, snažiť sa poznať a porozumieť, oceniť a akceptovať. Táto schopnosť môže napr. pomôcť pochopiť ľudí, ktorí prežili náročné situácie ako aktéri či obeť krízovej situácie, u ktorých je treba prekonať napätie, posilniť vzájomnú dôveru.

Iní autori zdôrazňujú aj také zručnosti ako *testovanie porozumenia* v priebehu pohovoru, *sumarizovanie* ako schopnosť v určitých intervaloch zhrnovať výsledky komunikácie, *využívanie odmlúk* (môže slúžiť u komunikujúcich na podporu uvažovania, využívanie *reči tela* (mimiky, gest, očí, ale aj výzoru, oblečenia a pod.).

Receptívne zručnosti patria k tým schopnostiam, ktoré sa uplatňujú komplexne, lebo sa vzájomne ovplyvňujú. Schopnosť empatie predpokladá schopnosť byť dokonalým poslucháčom i pozorovateľom. „Dokonalý“ poslucháč, ktorý chce prispieť k efektívnosti vzájomnej komunikácie sa vyznačuje týmito prejavmi a zručnosťami:

- koncentruje pozornosť, je i ostražitý (aby mu nič podstatné neuniklo),
- je príjemný, povzbudzuje hovoriaceho, docenjuje dôležitosť jeho informácií a prejavuje o ne záujem,
- dáva najavo ústretový postoj k partnerovi v komunikácii, je schopný a ochotný pochopiť jeho názor, postoj alebo situáciu,
- neprerušuje hovor, pokiaľ nie je nutné komunikáciu usmerniť,
- porozumenie a vžívanie sa do pocitov partnera v komunikácii vie potvrdiť súhlasom, parafrázovaním, prípadne vhodnou otázkou,
- nevyhýba sa pohľadu z očí do očí.

Medzi časté chyby a prekážky efektívneho načúvania, ktoré sa však prejavujú vo viacerých formách medziľudskej komunikácie patria:

- *koncentrácia na jeden problém*, keď zvyšok oznámení unikne, pričom môže ísť z hľadiska budúceho riešenia problému o kľúčovú informáciu,
- *dávanie najavo svoju funkčnú alebo odbornú nadriadenosť* – informácia od „menej dôležitého“ človeka je považovaná za menej zaujímavú alebo menej významnú,
- *podľahnutie vlastným emóciám* – nazlostenie, nenávisť alebo naopak prehnaný obdiv preferuje význam osoby na úkor významu informácie,
- *skákanie do reči, nevhodné prerušovanie*, alebo nefunkčné odskakovanie od pôvodnej témy, nevhodná gestikulácia naznačujúca nesúhlas, pochybnosti,
- *prejavy nesústredenosti* (hranie sa s ceruzkou, pozeranie sa na hodinky, na mobil, preskakovanie na komunikáciu s ďalšou osobou a pod.).

Najmä pri riešení krízových situácií, v situáciách ohrozenia bezpečnosti, narastá dôležitosť komunikačných zručností manažérov. Je podčiarknutá aj tým, že výsledky ich činností obyčajne sleduje široká verejnosť. S ohľadom na to by malo byť samozrejmosťou dodržovanie určitých komunikačných zásad, napr.:

- v spracovaných krízových plánoch a krízových scenároch mať zakomponované postupy vyrozumienia odbornej verejnosti a médií (nedostatok informácií spôsobuje snahy o ich vypátranie z iných a nie vždy seriózných zdrojov),
- informácie podávať rýchlo a zrozumiteľne, aj za cenu ich neúplnosti (ale upozorniť na riziko nepresnosti),
- dbať na pravdivosť, vecnosť a správnosť informácií, otvorenosťou a jasným objasnením postupu pri riešení krízy eliminovať vznik možných „zaručených správ“ a šírenie paniky,

- informácie poskytovať nekomplikovane jasne a stručne formulované, lebo zložité ťažkopádne vysvetlenia budú veľmi pravdepodobne zjednodušované a skresľované.

Rozvíjanie komunikačných schopností a zručností manažérov je treba považovať za významný predpoklad realizácie ich riadiacich funkcií a rolí. Rôzne formy vzdelávania, školení, tréningov a nácvikov umožňujú jazykové zdokonaľovanie, prípravu na rôzne formy prezentácie a seba prezentácie, na zdokonalenie jednotlivých komunikačných zručností.

9.6 Zvláštnosti komunikácie s externým prostredím v situáciách ohrozenia bezpečnosti

Komunikácia s externým prostredím má obyčajne charakter marketingovej komunikácie. Keďže táto tematika je podrobnejšie riešená v predmete Marketing, sú nasledujúce riadky venované špecifikám komunikácie s verejnosťou v prípade krízových situácií. Dá sa predpokladať, že v krízových situáciách bude veľká časť verejnosti pociťovať ohrozenie svojej činnosti, zdravia, osobnej bezpečnosti i majetku.

Podľa obsahu a podľa očakávania verejnosti môžeme krízovú komunikáciu rozdeliť na komunikáciu zameranú na varovanie a prípravu obyvateľstva, na komunikáciu zameranú na vyrozumienie príslušných subjektov podieľajúcich sa na riešení krízovej situácie v prípade jej vzniku, a na komunikáciu zameranú na informovanie o priebehu riešení krízovej situácie a o obnove.

Komunikácia zameraná na varovanie a prípravu obyvateľstva je súčasťou preventívnych opatrení. Doterajšie skúsenosti ukazujú, že nie je taký problém mať pripravený systém varovania na miestnej i celoštátnej úrovni, problémom je správna a včasná reakcia obyvateľstva. Práve príprava ľudí, najmä špecifických skupín (deti, chorí ľudia, hendikepovaní, seniori, osamelí, a rôzne minoritné skupiny obyvateľstva), je u nás na rozdiel od iných krajín zanedbávaná.

Komunikácia zameraná na vyrozumienie príslušných subjektov a na informovanie orgánov a organizácií dotknutých krízovou situáciou alebo podieľajúcich sa na riešení krízovej situácie v prípade jej vzniku. Súčasťou krízových a rôznych typov havarijných plánov sú aj plány vyrozumienia. Okrem vyrozumienia vlastných pripravených zložiek je táto forma komunikácie určená aj orgánom verejnej správy ako aj organizáciám, ktoré môžu byť danou krízovou situáciou ohrození (obchody, školy, miesta kultúrnych a športových podujatí a pod.).

Komunikácia zameraná na informovanie o priebehu riešení krízovej situácie, prípadne o priebehu obnovy, má význam najmä preto, že jednak

uspokojuje potreby ľudí, ktorí očakávajú *včasné, presné a zrozumiteľné* informácie, ktoré prispievajú k ich fyzickému a psychickému komfortu a k pripravenosti vyrovnat' sa s priebehom krízových situácií a s ich dôsledkami, jednak pri dodržaní zásad efektívnej komunikácie s verejnosťou môže prispieť k posilneniu dôvery vo vzťahu k organizácii, alebo k opatreniam krízového manažmentu.

Podľa použitých prostriedkov môžeme krízovú komunikáciu s externým prostredím rozdeliť nasledovne:

- *komunikácia zameraná na varovanie obyvateľstva prostredníctvom systémov varovania* – ide o pripravený systém metód a nástrojov slúžiacich na včasné varovanie obyvateľstva pred blížiacim s nebezpečenstvom,
- *osobná verbálna komunikácia* (slovné pokyny a inštrukcie, brífingy, telefonovanie, verejné vystúpenia, prejavy, oslovenie zhromaždených ľudí, vysielané rozhovory v rozhlase alebo televízii, vyhlásenia verejných inštitúcií) – je dynamická, plynulá, jej obsah i forma sú dotvárané obojstranným vzťahom hovorca a poslucháča, môže byť zvýraznená neverbálnymi prvkami komunikácie,
- *komunikácia prostredníctvom tlače* – noviny, časopisy, letáky – niekedy sú podceňované, ale majú nesporné výhody:
 - sú nezávislé od ľudskej pamäti, umožňujú využitie i v budúcnosti,
 - pred odoslaním môžu byť prekontrolované, upravené,
 - sú obsahovo nemenné, po odoslaní sú neupravovateľné.

V súlade s platnými normami ako aj predpokladanými potrebami je treba mať pripravenú vonkajšiu komunikačnú sieť, ktorá by mala spájať také prvky ako sú:

- vlastná organizácia a jej informačný systém,
- orgány verejnej správy (štátnej správy a samosprávy),
- záchranný systém - zdravotnícke služby, útvary hasičského záchranného zboru, útvary polície,
- médiá – miestne, regionálne, celoštátne,
- susediace organizácie – manažment, ich vlastné záchranné systémy,
- kooperujúce organizácie, banky, poisťovne ,
- miesta, kde sa zhromažďujú ľudia (školy, obchodné centrá, hotely, štadióny, dopravné uzly, železničné a autobusové stanice a pod.),
- verejnosť, obyvateľstvo.

Skúsenosti z riešenia viacerých krízových situácií (havárie, teroristické činy, prírodné katastrofy) svedčia o tom, že v prípadoch akútnej krízy bez ohľadu na jej rozsah existujú komunikačné bariéry spôsobené nie iba nepripravenosťou komunikačného systému, ale aj snahou čiastočne utajiť príčiny a priebeh krízy,

najmä v prípade technologických a ekologických havárií. Dokonca aj u časti verejnosti pretrváva podceňovanie možných dôsledkov najmä menších havárií na zdravie a životné prostredie. Vzniká problém *neadekvátnej odpovede* na varovné informácie alebo na pokyny krízových štábov či predstaviteľov verejnej správy.

Kompetentné orgány alebo krízové štáby musia reagovať na situácie, keď:

- *ľudia nepočúvajú, nevnímajú* – je to preto, že to nepovažujú za dôležité, alebo sa informácia stráca v iných podnetoch (spomeňme aspoň, ako by ľudia vedeli reagovať na signál skutočne sa blížiaceho nebezpečenstva?),
- *ľudia nerozumejú*, lebo prosto nepoznajú význam varovných signálov, alebo v prípade slovných informácií sú pre nich nezrozumiteľné,
- časté sú prípady, keď ľudia *nemôžu reagovať*, lebo sú chorí či inak hendikepovaní,
- *nechcú reagovať*, lebo z rôznych dôvodov nesúhlasia s opatreniami.

Niekedy sa skombinuje viacero príčin a potom dochádza k tomu, že vo veľmi vážnej situácii ľudia nedocenia význam situácie, preceňujú svoje sily a odmietnu prijať nariadené opatrenie. Dostatočným dôkazom toho boli príklady odmietnutia opustenia ohrozených domov a odmietnutia evakuácie počas veľkých záplav v Českej republike v r. 2002, alebo v New Orleanse v r. 2005.

Preto aj v príprave manažérov na riešenie krízových situácií je treba venovať tejto problematike dostatočnú pozornosť. V tejto súvislosti je potrebné sa obsahovo zamerať napríklad na nasledujúce úlohy:

- zdokonaľovať jazykové (gramatické a štylistické) schopnosti manažérov, krízových manažérov, hovorcov a pod., cvičenie sa v zručnosti formulovať vecné, jasné a zrozumiteľné správy,
- precvičovať zvládanie metód a techník komunikácie prostredníctvom médií,
- zdokonaľovať zručnosti vysvetľovať, argumentovať, presviedčať,
- učiť sa poznávať zvláštnosti miesta (regiónu) aj z hľadiska demografického, kultúrneho, náboženského, ako aj zastúpenie špecifických skupín obyvateľstva (práve z pohľadu možného pôsobenia v iných krajinách s odlišnou kultúrou je toto veľmi dôležité),
- všeobecne je treba ešte v čase pred možnou krízou viac pozornosti venovať príprave na rôzne vzdelávacie a propagačné aktivity zamerané na prípravu jednotlivých skupín obyvateľstva (dospelí, deti, učitelia, starí, chorí a inak hendikepovaní ľudia a pod.).

Špecifickým problémom je krízová komunikácia priemyslových podnikov počas rôznych technologických havárií a iných krízových situácií, keď sú okrem všeobecného ohrozenia v ohrození ekonomické záujmy, dôvera a imidž podniku.

Pred podnikmi stojí z hľadiska komunikácie s verejnosťou dvojjediný problém:

- a) zvládnuť obsahovo vecne a otvorene informovanie verejnosti,
- b) pripraviť sa na komunikáciu s médiami a prostredníctvom nich aj na komunikáciu s prípadnými odporcami navrhovaných riešení (a v mnohých prípadoch aj cieľavedomými nepriateľskými útokmi na podnik).

Podniky často podceňujú fakt, že v mnohých záujmových (nátlakových) organizáciách pracujú (často veľmi dobre platení) odborníci, ktorí ľahko získajú média a verejnosť na svoju stranu. Svedčil o tom prípad firmy Shell v Nemecku a v súvislosti so záplavami v Čechách prípad Spolany Neratovice, tragédie v Novákoch a pod. Krízová komunikačná stratégia každej organizácie musí byť postavená na zásadách *otvorenosti, dôveryhodnosti, odbornosti a akceptácii iných názorov a predstáv*. Rešpektovať tieto zásady sa oplatí z viacerých dôvodov:

- názory verejnosti na možnú krízovú situáciu sa formujú v prvých hodinách,
- verejnosť sa bude o podnik vždy viac zaujímať vtedy, keď vznikne havária, alebo dôjde k ohrozeniu bezpečnosti, k ohrozeniu životného prostredia; na negatívne správy sú ľudia vždy citlivejší,
- odhalenie prv zamlčaných informácií má o veľa negatívnejší dopad.

Média majú tendenciu načúvať kritikom, ekologickým hnutiam či rôzne poškodeným ľuďom, preto v takej situácii nie je na mieste arogancia, ale pripravenosť vecne, odborne, zrozumiteľne argumentovať a objasnením zámerov podniku vysporiadať sa s krízovou situáciou a posilniť jeho dôveryhodnosť.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite všeobecný model komunikačného procesu.
2. Prečo v sociálnej komunikácii dochádza k skresleniu obsahu a významu prijatých informácií?
3. Aké znaky charakterizujú komunikačnú atmosféru v organizácii?
4. Objasnite význam princípov efektívnej komunikácie pre poskytovanie informácií verejnosti.
5. Ktoré komunikačné zručnosti manažéra považujete podľa vašich skúseností za najdôležitejšie?
6. Aké sú základné požiadavky na efektívnu komunikáciu organizácie v krízových situáciách?

10 VEDENIE ĽUDÍ

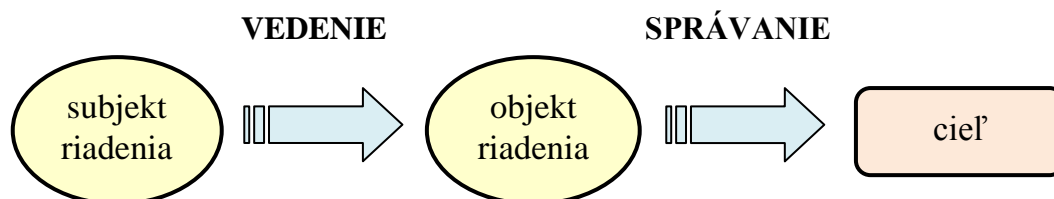
„Je rozumnejšie hovoriť o participatívnych a autokratických situáciách ako o participatívnych a autokratických manažéroch“.

(Victor H. Vroom – profesor manažmentu a psychológie na univerzite v Yale)

Každý človek má v sebe zabudované určité potreby viesť a byť vedený. Vyplýva to z jeho zabudovaných archetypov¹ a z jeho sociálnosti. Okrem toho tieto potreby sú živé celým našim životom. V detstve je pre nás typická potreba istoty, bezpečia, určitý stupeň podriadenosti, nemožnosti prebrať zodpovednosť. Na druhej strane osobnostné a sociálne zretie prináša postupne posilnenie potreby vlastného významu, sebaúcty, ale aj potreby mať vplyv, potreba viesť iných k vytýčeným cieľom. Je však treba chápať aj to, že u každého človeka sa potreba viesť a potreba byť vedený vyvíja celkom odlišne tak, ako sa odlišne vyvíja a rozvíja jeho osobnosť.

10.1 Podstata vedenia ľudí v organizácii

Vedenie je procesom pôsobenia jedného človeka (subjekt vedenia) na druhého (na druhých) tak, aby konal(i) alebo sa správal(i) v súlade s požiadavkami, cieľmi, či želaniami (obr. 28). Výsledkom je cieľové správanie objektu riadenia.



Obr. 28 Klasická schéma procesu vedenia

V skutočnosti ide o proces *vzájomného pôsobenia*, vedenie je v podstate interakčný vzťah. **Subjekt riadenia** volí spôsob vedenia podľa cieľov a podľa toho, ako vníma vedený subjekt. Spôsob vedenia je teda do značnej miery ovplyvnený osobnosťou vedúceho, jeho potrebou byť vodcom, ale aj všeobecným primárnym účelom - potrebou plniť cieľ. Pri tom nie je dôležité, či sa tak stane iniciatívnym prebratím zodpovednosti, alebo dosadením či voľbou.

¹ *Archetyp* – pôvodný typ, pozostatok - v tejto súvislosti pozostatok pôvodného správania, niečo, čo je nám dané fylogeneticky predchádzajúcim životom prehistorických ľudí (pozostatok zo svorkového života)

Na druhej strane **objekt riadenia** nie je v skutočnosti iba pasívnym prijímateľom príkazov. Aj keď jeho účelom vo vzťahu je byť vedený, byť ovládaný, pokiaľ má svoj vlastný cieľ (a to je až na výnimky takmer vždy), snaží sa byť viac menej aktívnym prvkom v tomto vzťahu. To znamená, že si vyberá nielen samotný cieľ, či postup ako k nemu dospieť, ale *do istej miery si vyberá aj toho, kto bude jeho vodcom*.¹

Prakticky v každom medziľudskom vzťahu nájdeme prvky podriadenia a vodcovstva. Človek je tvor sociálny – nežije vo vzťahu iba s jedným človekom, je súčasťou sociálnych vzťahov väčších skupín. Problém vedenia nie je iba problémom vzťahu **vodcu a vedeného**, ale aj vzťahu vodcu a skupiny.

Proces vedenia je teda aj procesom stmelovania alebo zladovania rôznych, väčšinou vzájomne sa dopĺňujúcich cieľov.

Vedenie ľudí v organizácii, v podniku

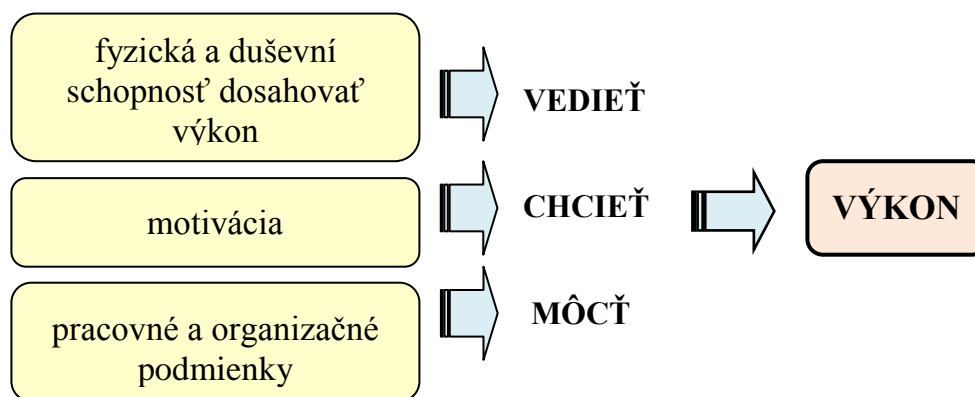
Podnik, alebo iná organizácia má svoj účel, svoje ciele. Vodcovia (vedúci, manažéri) stmelujú úsilie členov, spolupracovníkov, zamestnancov, k realizácii vytýčeného cieľa. **Vedenie** potom môžeme charakterizovať ako *efektívne využívanie schopností, zručností a umenia manažérov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu, prípadne tvorivému plneniu cieľov ich práce* (Vodáček, 1999). Iné definície charakterizujú proces vedenia ľudí v organizácii *ako bezprostredné pôsobenie vedúceho (manažéra) na spolupracovníkov tak, aby efektívne plnili svoje úlohy a prispievali tak k dosiahnutiu vopred vytýčených cieľov organizácie*.

Vedenie ľudí v organizácii plní niektoré základné funkcie:

- podnecovanie, stimulovanie (stanovenie a spresňovanie cieľov, stanovovanie podmienok ich plnenia),
- regulovanie a usmerňovanie (sledovanie cieľov, ovplyvňovanie smeru a efektívnosti činnosti),
- informovanie a inštruovanie (poskytovanie potrebných informácií z vnútorného i vonkajšieho prostredia),
- podpora (vytváranie vhodnej klímy, udržiavanie vzťahov v skupine, povzbudzovanie a pod.),
- hodnotenie (plnenia cieľov, postupov, pracovného správania a pod.).

¹ Komplikovanosť vzťahu vedúceho a vedeného vyjadril poeticky francúzsky spisovateľ a publicista, predstaviteľ existencializmu, Albert Camus (1913-1960) svojou myšlienkou: „Nekráčaj predom mnou, možno za Tebou nepôjdem, nekráčaj za mnou, možno Ťa nedokážem viesť. Kráčaj vedľa mňa a buď mojim priateľom“.

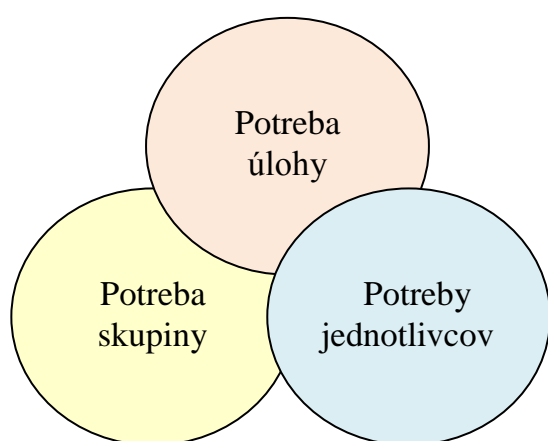
Vedenie je však komplexnejší proces, ktorým vedúci (manažér) ovplyvňuje **výkon** zamestnanca. To znamená, že vedenie v sebe zahŕňa aj pôsobenie na rozvoj zamestnancov, na ich motiváciu, ako aj na vytváranie vhodných podmienok pre žiaduci výkon.



Obr. 29 Schéma základných vplyvov na motivované správanie.

Obr. 29 znázorňuje schému vplyvu znalostí, zručností a skúseností zamestnanca, jeho psychických predpokladov a vôle odovzdať očakávaný výkon (motivácia), a súhrn organizačných a pracovných podmienok, ktoré očakávaný výkon umožňujú podať a ktoré sú v mnohých prípadoch zanedbávaným predpokladom.

Z hľadiska vedenia tímov je zaujímavý prístup J. Adaira, ktorý v tzv. *funkčnom vedení* vidí proces zladovania požiadaviek organizácie (potrieb úlohy) s potrebami skupiny a individuálnymi potrebami jednotlivca:



Úlohou vedúceho (vodcu) je zladit' potreby jednotlivcov a skupín s potrebami úlohy do produktívneho celku.

Úloha – jej podstatnosť, zložitosť, náročnosť.

Skupina – štruktúra, väzby, vzťah k inej skupine a pod.

Jednotlivci – znalosti, zručnosti, samostatnosť, závislosť a pod.

Obr. 30 Prienik potrieb vyplývajúcich z úlohy s potrebami jednotlivca a skupiny (zdroj: Adair, J.: *Jak řídit druhé a sám sebe*. 2005)

Adair (2005) zdôrazňuje význam skupiny (tímu) a prispôsobuje tomu manažérske funkcie. Podľa neho pre efektívne vedenie sú rozhodujúce nasledujúce funkcie:

- definovanie úlohy – definovať cieľ, tím musí splniť spoločnú úlohu,
- plánovanie - rešpektovanie cieľov,
- inštruktáž - objasnenie úlohy,
- kontrola - mať stále prehľad, čo sa v tíme deje,
- vyhodnocovanie – meranie, posudzovanie, hodnotenie v tíme,
- motivovanie – poznávať motívy, viesť k očakávaniu odmeny,
- organizovanie – vytvorenie vhodnej štruktúry, rozdelenie skupiny na čiastkové pracoviská,
- stanovenie príkladu, byť sám vzorom.

Správanie vedúceho tímu má vplyv na morálku, na súdržnosť, na lojalitu. Adair tvrdí, že väčšina vedúcich sa od ostatných líši najmä inteligenciou, vzdelaním, spoľahlivosťou, aktivitou, zapojením sa do spoločenského života, spoločensko-ekonomickým postavením, ale že medzi týmito vlastnosťami a vodcovskými schopnosťami nie je priama závislosť.

10.2 Vedenie a vodcovstvo

V literatúre i v manažérskej praxi žiaľ dochádza často k zámene obsahu a významu termínov *vedenie* a *vodcovstvo*.

Vedenie (*leading*) považujeme za jednu z najdôležitejších funkcií manažmentu. Ako bolo už spomenuté jej podstatou je **proces** usmerňovania úsilia ľudí, stanovovanie cieľov, motivovanie a vytváranie podmienok pre ich ďalší rozvoj v súlade s cieľmi príslušného sociálneho systému (podniku, inštitúcie, združenia a pod.). Proces vedenia ľudí je neoddeliteľnou funkciou každého pracovníka, ktorý má priamo podriadených zamestnancov.

Vodcovstvo (*líderstvo, leadership*) nevyplyva automaticky z procesu vedenia. Vodcovstvo je spájané s dvoma významami:

- vodcovstvo ako **schopnosť viesť** ľudí, spravidla v zložitej, krízovej situácii,
- vodcovstvo ako **vzťah** medzi skupinou ľudí, nachádzajúcou sa v zložitej situácii a človekom, ktorý v nich vzbudzuje dôveru a nádej, človekom, o ktorom sú presvedčení, že je schopný v danej situácii prijímať správne rozhodnutia.

Väčšina autorov sa zhoduje na tom, že zatiaľ čo vedúcim (zamestnancom s právomocou riadiť ľudí) sa človek stáva pridelením manažérskej pozície, vodcom sa človek stáva za celkom iných predpokladov.

Názory na to, čo tvorí z človeka vodcu, sa v priebehu stáročí vyvíjali a menili. Je zrejmé, že autorita (moc a vplyv), ktorou vodcovia disponovali alebo disponujú, má v rôznych prípadoch a v rôznych situáciách rôzne zdroje:

- moc z pozície, z funkčného postavenia (právomoc – daná určitými pravidlami),
- moc zo sily osobnosti – charizma, prirodzená schopnosť získať a viesť,
- moc zo znalostí,
- moc zo schopnosti rozhodovať, komunikovať a viesť, ale aj:
- moc z možnosti ovplyvňovať beh udalostí (politické postavenie),
- moc z majetku, z ekonomického postavenia, možnosť presadiť si svoje záujmy ekonomickými nástrojmi atď.

V nasledujúcej časti sú stručne objasnené základné tendencie v chápaní zdrojov vodcovských schopností, prípadne predpokladov efektívneho vedenia. Z nich vyplývajú niektoré odporúčania ako efektívne uplatňovať svoju právomoc, svoj vplyv na spolupracovníkov pri plnení cieľov organizácie.

10.3 Teórie vedenia a štýly vedenia

Teória rysov (črť) - vychádza z predpokladu, že efektívneho vodcu tvoria najmä určité typické vlastnosti osobnosti, ktoré ho predurčujú k plneniu vodcovskej úlohy. Od vzniku tejto teórie sa počet potrebných vlastností dá počítať na stovky. Predstavitelia tejto teórie skúmali významné vodcovské osobnosti a hľadali tie vlastnosti, ktoré z nich urobili úspešných vodcov. Všeobecne išlo najmä o tieto skupiny vlastností:

- fyzické vlastnosti (napr. vzhľad, výška, vek),
- schopnosti (znalosti, inteligencia, výrečnosť a pod.),
- rysy osobnosti (odvaha, dominancia, sebadôvera, **charizma**).

Pôvodné teórie rysov dochádzali k záveru, že väčšina týchto vlastností je vrodených, úspešný vodca sa rodí, teda **je treba ho nájsť**. Novšie prístupy rešpektujúce význam osobnostných vlastností (napr. teória transformačného vedenia) sa zameriavajú na to, ako tieto potrebné vlastnosti získať.

Behaviorálne teórie – teórie vodcovského správania

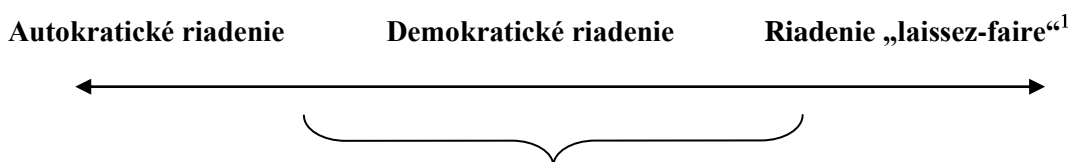
V literatúre sa označujú aj ako P-B teórie (Personal Behavior Theory). Predstavitelia tohoto prístupu chápali problematickosť praktického uplatnenia teórie rysov, preto svoju pozornosť zamerali na skúmanie správania úspešných vodcov, úspešných manažérov a hľadali odpovedi na otázky:

- Čo robia úspešní vedúci?

- Správajú sa skôr autoritatívne, alebo demokraticky? Direktívne alebo liberálne?
- Sú zameraní v prvom rade na ciele organizácie, alebo na sociálne vzťahy a na ich udržanie ?

To všetko bolo podriadené hľadaniu takého spôsobu riadiaceho správania vedúceho (manažéra), ktorý zabezpečí najefektívnejší výkon, ktorý zabezpečí efektívne plnenie stanovených cieľov.

Štýl vedenia, štýl riadenia – určitý typický spôsob správania sa vedúceho, ustálený spôsob uplatňovania právomoci pri vedení podriadených. Obr. 30 znázorňuje pôvodné rozdelenie štýlov vedenia, ktoré vychádza z jednorozmernej škály znakov, od autokratického riadenia po „voľný“ štýl, pri čom podiel podriadených na riadení smerom vpravo rastie.



Obr. 31 Štýly vedenia podľa miery podielu podriadených na rozhodovaní

Tab. 4 Modernejší prístup k štýlom vedenia rešpektujúci viac stupňov v obsahu štýlu vedenia (Donnelly, 1997):

Správanie vedúceho		Stupeň participácie (0 až ++++)
oznamuje	rozhoduje sám	0
získava	získava si ľudí, rozhoduje sám	0
testuje	predloží riešenie, prijíma otázky, rozhoduje sám	+
navrhne	predloží návrh, je prístupný zmene, ale rozhodne sám	+
konzultuje	prijíma návrhy iných, konzultuje možné riešenie	++
pripája sa	definuje cieľ a hranice, rozhoduje skupina	+++
deleguje	posunie právomoc, umožňuje, aby rozhodla skupina	++++

Uvedená škála lepšie vystihuje mieru participácie (podielu spolupracovníkov) na rozhodovaní. Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že mnohí manažéri len veľmi neradi

¹ *Laissez faire* – pôvodne v spojení s „laissez passer“ (nechajte veciam voľný priebeh) - ekonomická zásada klasického liberalizmu, požiadavka voľnosti v podnikaní s minimálnym riadiacim zásahom štátu do hospodárskej súťaže. V 18. storočí to bolo heslo fyziokratov, ktorí tým odmietali štátne zásahy do súkromného hospodárstva. V súvislosti s vedením ľudí v organizácii to predstavuje taký štýl, keď riadiaci subjekt (vedúci, manažér) minimálne zasahuje do činnosti vedených. Ide o extrémne voľný štýl, ktorý môže byť efektívny iba výnimočne a iba v prípade samostatných tvorivých pracovísk s iniciatívnymi a zodpovednými pracovníkmi.

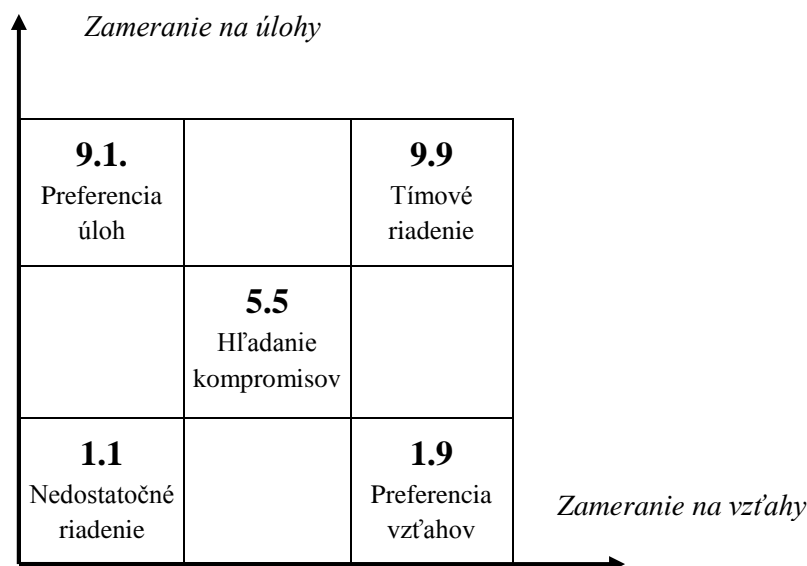
opúšťajú svoje „vopred správne“ rozhodnutia. Treba však akceptovať to, že efektívnosť toho ktorého prístupu nezávisí iba od uplatňovaného štýlu vedenia. Objavujú sa požiadavky na pružnejší štýl vedenia, ktorý by lepšie zodpovedal charakteru úlohy, úrovni podriadených a ďalším významným situačným faktorom.

Moderné prístupy k hľadaniu efektívneho štýlu vedenia

Niektoré výskumy potvrdzujú, že rozumné vedenie zamestnancov a ich zapojenie do procesu rozhodovania prináša efektívnejšie výsledky. Z toho vychádzajú aj niektoré ďalšie názory.

Napr. Robert R. Blake a Jane S. Mouton tvrdia, že podstatou riadiacej práce je povzbudzovanie takého správania, ktoré podporuje efektívnu výkonnosť. Zdôrazňujú úlohu stimulovania a využívania tvorivosti, povzbudzovania nadšenia pre experimentovanie a inovovanie, učenie sa z interakcie s inými (Donnelly, 1997). ***Autori tvrdia, že týmto riadiacim schopnostiam je možné sa naučiť!***

Rámec pre pochopenie a uplatnenie efektívneho riadenia je riadiaca mriežka (Managerial Grid, obr. 32), ktorá určuje hlavné zásady prístupu k vedeniu, ktorý sa osvedčil vo viacerých organizáciách.



Obr. 32 Manažérska mriežka podľa R. Blakea a J. Moutonovej

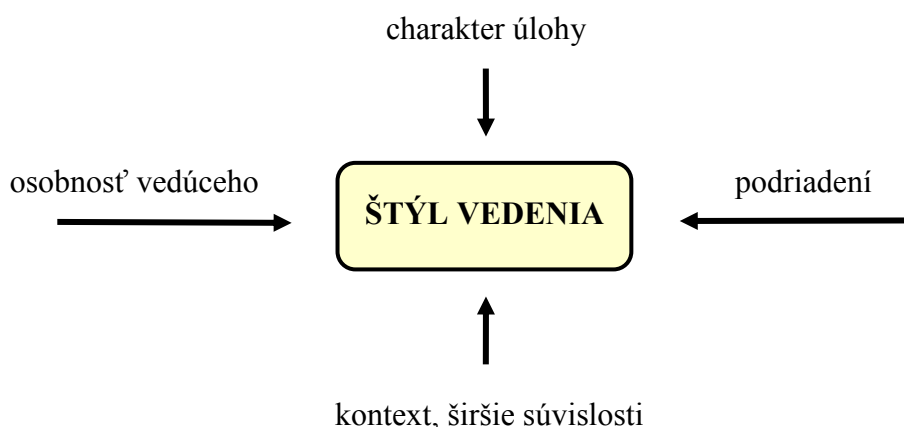
Situačné teórie a prístupy

Súčasný názor vychádza z toho, že každá z teórií vedenia obohatila teóriu i prax manažmentu, z každej je niečo využiteľné. Ale súčasné zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí, ako aj potreba na ne pružne reagovať

vyžaduje aj flexibilné prispôsobovanie štýlu vedenia podmienkam, situácii. Hovoríme potom o situačných prístupoch, ktoré nezavrhujú štýly vedenia, ale zdôrazňujú, že či bude ten alebo iný štýl vedenia efektívny, záleží od situácie.

Situáciou je v tomto prípade myslený *vzájomný vzťah vonkajších a vnútorných podmienok plnenia úlohy, osobnosti manažéra, úrovne a motivácie podriadených ako aj zaužívaného štýlu vedenia na vyšších riadiacich úrovniach v organizácii*.

Výber vhodného štýlu vedenia závisí od vzájomného vzťahu týchto faktorov situácie (obr. 33).



Obr. 33 Faktory vplyvu prostredia na efektívnosť štýlu vedenia.

Situačné teórie kladú dôraz na schopnosť vedúceho (manažéra) prispôbiť uplatňovaný štýl vedenia konkrétnym podmienkam. To však kladie vysoké nároky nielen na odborné, ale aj na sociálne spôsobilosti manažéra.

Situačné teórie predpokladajú, že:

- rodený vodca neexistuje,
- všetko záleží na konkrétnej situácii, ktorá môže určiť, kto je práve vhodný na vodcovskú pozíciu,
- situácia určuje aj to, aký štýl by mohol byť efektívny.

Zmenená situácia môže vyžadovať aj zmenu na pozícii vedúceho, lebo bude vyžadovať iné znalosti, iné skúsenosti, prípadne iné schopnosti a pod. Predpokladá sa však, že bez určitých znalostí a skúseností, bez schopnosti prijímať racionálne rozhodnutia sa neobíde žiadny manažér.

Transakčné a transformačné vedenie

Koncom 80. rokov minulého storočia sa pri hľadaní optimálneho štýlu vedenia presadzujú názory, že základný rozdiel medzi vodcovským správaním je daný situáciou, v ktorej sa daná organizácia nachádza a spôsobom naplňovania jej cieľa.

V organizáciách, ktorá funguje v stabilných podmienkach a bez väčších problémov, sa najmä na strednom stupni riadenia uplatňujú **transakční vodcovia**, ktorí usmerňujú bežný chod organizácie, zameriavajú sa na uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, sprostredkovávajú za vykonanú prácu adekvátnu odmenu. Ich úlohou je sledovať, koordinovať, hodnotiť a odmeniť (transakciou je realizovaný vzťah medzi výkonom a odmenou).

Iným typom vodcov sú **transformační vodcovia**, ktorí sa uplatňujú najmä tam, kde je potrebné reagovať na meniace sa podmienky, kde je potrebné meniť koncepcie, kde je potrebné presadzovať podstatné najmä strategické zmeny. Takí vodcovia sú schopní vidieť vyššie ciele, uvedomujú si význam svojej práce, dokážu zjednocovať ciele jednotlivcov s cieľmi organizácie, vo svojej pozícii sa realizujú, zvyšujú svoje úsilie, sú v čele zmien (transformácie).

Taký vodca pôsobí okrem svojich znalostí a skúseností aj silou osobnosti, svojou charizmou. Jeho spôsob vedenia je založený na emocionálnej výzve, na presvedčivosti, schopnosti získať nasledovníkov, na úcte k spolupracovníkom. Vzniká otázka, čo teda rozhoduje o tom, či ten ktorý vedúci (manažér) bude zamestnancami prijímaný ako vodca. Budú to je ho vedomosti a skúsenosti, jeho štýl vedenia a správanie sa k ľuďom, alebo komplex rysov tvoriacich jeho charizmu?

Súčasný názor na vlastnosti vrcholových manažérov, najmä tých, ktorí sú schopní včas vycítiť potrebu transformácie organizácie, mať reálnu víziu a získať ľudí pre potrebné zmeny, manažérov, ktorí dokážu byť v kľúčových okamihoch lídrami spoločností opäť pripomínajú význam ich určitej charizmy.

Prvky charizmy transformačného vodcu – lídra:

- sebadôvera, oddanosť vlastným názorom a predstavám,
- silná potreba mať vplyv na dianie v organizácii,
- posilňovanie obrazu svojich schopností, vedieť presvedčiť o svojej pravde,
- schopnosť predkladať víziu a vytýčiť reálny cieľ,
- dať príklad na nasledovanie,
- schopnosť vcítiť sa do pocitov a potrieb druhých,
- schopnosť prejavovať úctu a uznanie,
- schopnosť a ochota delegovať časť právomoci.

Okrem toho múdry vodca vie, že pôsobenie jeho charizmy nie je trvalé.

Manažéri - vodcovia, lídri, stojaci na čele presadzovania nových stratégií a nových cieľov sa od ostatných manažérov líšia tým, že tieto vlastnosti či schopnosti majú viac rozvinuté. Avšak každý z ľudí má niektorú z uvedených vlastností viac či menej rozvinutú. Je preto možné tvrdiť (na rozdiel od

predstaviť pôvodnej teórie rysov), že vlastnosti, ktoré sa podieľajú na charizme osobnosti, je do istej miery možné získať, trénovať.

Aké sú možnosti rozvíjať uvedené schopnosti, ako rozvíjať charizmu, ako si upevňovať potrebné vlastnosti? Zaujímavé sú niektoré odporúčania T. Alessandru (2000), ktorý tvrdí, že svoju vlastnú charizmu (nazýva ju aj magnetizmom osobnosti) môžeme budovať a upevňovať najmä:

- pozitívnym správaním, poskytovaním „tichých oznamov“ , vyžarovaním pozitívneho prístupu,
- učiť sa prispôbovať svoje správanie iným ľuďom, rôznym cieľom,
- mať víziu, veriť jej a učiť sa presvedčovať druhých o jej realite,
- pozorne načúvať – umožňovať hovoriť, snažiť sa porozumieť pocitom, postojom, získať názory a informácie od iných,
- cvičiť sa v autoritatívnom prezentovaní svojich myšlienok a postojov, pred jednotlivcami a pred verejnosťou,
- učiť sa byť presvedčivý,
- osobne poznávať ľudí, vedieť ich motivovať.

A na záver - pre mnohých vedúcich by bolo podstatným krokom vpred, keby sa pokúsili uvedomiť si zmysel niekoľkých nasledujúcich viet, ktoré už zmienil John Adair - britský odborník, zaoberajúci sa problematikou vedenia ľudí a vedenia tímov - zhrnul do „najkratšieho kurzu vedenia“ (Adair, 1993):

6 najdôležitejších slov: „*Pripúšťam, že som mohol urobiť chybu*“.

5 najdôležitejších slov: „*Som na vás veľmi hrdý*“.

4 najdôležitejšie slov: „*Aký je váš názor?*“

3 najdôležitejšie slov: „*Mohli by ste (prosím)?*“

2 najdôležitejšie slov: „*Ďakujem vám*“.

1 najdôležitejšie slovo: „*My*“.

Najmenej dôležité slovo: „*Ja*“.

Je veľká škoda, že pre niektorých vedúcich pracovníkov sú vyššie uvedené vety nepredstaviteľné.

10.3 Metódy efektívneho vedenia ľudí

Pri vedení zamestnancov v štandardných i krízových situáciách sa uplatňujú mnohé konkrétne postupy, techniky, formalizované i menej formálne. Na ich výber budú vplývať také faktory ako štýl vedenia manažéra, charakter úlohy, ale aj úroveň zamestnancov, ich vzťah k úlohám a organizácii a pod. Rozhodujúcim činiteľom bude spôsob motivácie.

Motivácia je sprievodným znakom všetkých najčastejšie používaných metód a techník účinného vedenia (podrobnejšie o motivácii v nasledujúcej časti). Medzi metódy a techniky vedenia sa obyčajne zaraďujú:

Riadenie adaptácie zamestnanca v organizácii. Ide o zložitý proces práce so zamestnancom od jeho nástupu po jeho integráciu do organizácie. Osvedčuje sa úvodný rozhovor a načrtnutie plánu adaptácie pod vedením povereného skúseného spolupracovníka. Proces adaptácie sa využíva na vzájomné obohacovanie, nový zamestnanec je aj zdrojom nových podnetov a názorov. Špecifický význam má táto metóda v bezpečnostných a záchranných zložkách, lebo nový zamestnanec sa musí adaptovať nie iba na obdobie prípravy na zásah, ale na vlastný výkon, keď je ohrozené zdravie, životy, vrátane jeho vlastného.

Ukladanie úloh prikazovaním je vhodné na pracoviskách s jednoduchými operáciami, kde zrelosť či skúsenosť zamestnancov je nižšia, kde sa nevyžadujú špeciálne znalosti ani iniciatíva, alebo kde pod vplyvom krízovej situácie nie je čas ani podmienky na iné možnosti. Vedúci dáva inštrukcie a kontroluje výkon.

Ukladanie úloh formou riadenia podľa cieľov je účinná forma vedenia jednotlivca, spravidla spojená s hodnotiacim pohovorom. Vedúci spoločne so zamestnancom posúdia úlohy a osobné predpoklady a prípadne aj aspirácie, a stanoví postupné ciele. Po určitých etapách sa spoločne posudzuje priebeh ich plnenia. Cieľom je povzbudzovať a motivovať zamestnanca a pomôcť mu splniť vytýčené ciele.

Medzi efektívne metódy vedenia, kde sa predpokladá participatívny štýl vedenia ako aj určitá zrelosť zamestnanca, sú tie, ktorých úlohou je podpora aktivity a iniciatívy, rozvíjanie znalostí, schopností a zručností. Sú to najmä:

- porady a poskytovanie informácií,
- rozhovory, dialógy,
- osobné alebo tímové hodnotenia,
- koučovanie,
- delegovanie a pod.

V súvislosti s úlohami, ktorých úspech závisí od práce vyspelých tímov nadobúdajú na význame rôzne metódy efektívneho vedenia tímov. Sú to metódy, ktoré rešpektujú procesy utvárania tímu, jeho vývoja a úrovne vyspelosti.

10.4 Zvláštnosti vedenia ľudí v krízových situáciách

Krízová situácia podstatne mení podmienky plnenia úloh. Krízová alebo núdzová situácia vyžaduje špecifické nároky na správanie sa vodcu, manažéra, vedúceho krízového štábu či koordinátora záchranných prác.

Z viacerých dôvodov je treba odlišovať núdzovú situáciu od krízovej:

Núdzová situácia predstavuje sťažené podmienky pre realizáciu cieľov, nedostatok potrebných zdrojov, *obmedzenie plnenia základných funkcií* – pri dlhšom pretrvávaní takého stavu dochádza ku krízovej situácii.

Krízová situácia predstavuje taký aktuálny stav, resp. taký vývoj vonkajších a vnútorných podmienok fungovania systému (organizácie, podniku, komunity, spoločnosti), ktorý *znemožňuje jeho normálne fungovanie*, ktorý v prípade neriešenia vedie k rozpadu systému, k škode na životoch, k zničeniu majetku a pod. Môže byť spôsobená prírodnou katastrofou, veľkou technologickou haváriou, výbuchom, požiarom, ale aj sociálnymi faktormi, teroristickým činom, vojenskou agresiou a pod.

Krízová situácia je charakteristická tým, že:

- ide o nebezpečnú situáciu, keď sú ohrozené životy a zdravie ľudí, materiálne hodnoty, životné prostredie,
- vyžaduje si naliehavé riešenie, rýchle rozhodnutia,
- ľudia pociťujú ohrozenie seba i organizácie,
- postihuje nie iba danú organizáciu, ale aj širšie okolie,
- je narušený informačný systém, pre efektívne a správne riešenia chýbajú podstatné informácie,
- rozhodovanie manažérov prebieha v časovom strese,
- sú zvýšené nároky na fyzickú a psychickú odolnosť,
- existuje možnosť prejavov nedôvery, vzniku konfliktov,
- postup riešenia je obvyčajne sledovaný verejnosťou, najmä médiami.

Špecifiká krízového manažéra z hľadiska vedenia ľudí sú v tom, že:

- riadi činnosť profesionálne pripravených odborníkov,
- koordinuje dobrovoľné organizácie,
- pôsobí na ľudí postihnutých krízovou situáciou, na obeť katastrofy,
- musí usmerňovať, niekedy až obmedzovať dobrovoľníkov ochotných osobne prispieť k riešeniu krízovej situácie,
- spravidla je vystavený veľkému záujmu (až tlaku) verejnosti, rôznych organizácií, médií,
- v jeho rozhodovaní sa rozporne presadzuje silný etický aspekt, riešenia nie sú ideálne, často je treba rozhodnúť medzi dvoma „zlami“.

Vedenie ľudí v krízových situáciách vyžaduje na jednej strane rozhodnosť a autoritatívnosť, na druhej strane citlivosť a pochopenie. Postihnutí ľudia môžu byť psychicky labilní, pasívni i euforickí, ich správanie nemusí byť racionálne – príklady z evakuácie zaplavených domov – ľudia odmietali opustiť svoje domy,

odmietali príkazy a pod. To ovplyvňuje aj špecifiká používania niektorých vyššie uvedených metód vedenia.

Zvláštnym prípadom metód vedenia ľudí v krízových situáciách sú metódy spojené s obnovou psychických síl tých, čo sú konkrétnymi aktérmi bojových a záchranárskych akcií. Najmä v situáciách, keď majú určení jednotlivci či tímy za sebou prvé akcie, prvý zásah, tieto udalosti sú intenzívne prežívané a zvyčajne silno poznamenávajú psychiku jednotlivcov.

Bojovníci, záchranári, obeť, postihnutí účastníci (dotknutí), sú zaskočení vlastnými pocitmi z prežitia traumatizujúcej udalosti. Preto sa okrem iných používajú také metódy uvoľnenia napätia, ako je *defuzing* a *debrífung*. Ide o metódy psychologической intervencie a pomoci podriadeným po prežití náročnej traumatizujúcej udalosti umožňujúce obnoviť sebadôveru a akcieschopnosť.

Defuzing (angl. defuse – zbaviť situáciu výbušnosti) je metóda vodcu, veliteľa, ktorý po akcii sleduje cieľ vytvoriť atmosféru podpory a pohody, posilniť spoluprácu tímu. Je potvrdené, že bezprostredne po udalosti alebo zásahu je dobré situáciu vyčistiť, zbaviť ju výbušnosti. Tak ako sa čistia zbrane, je užitočné vyčistiť prežívanie a emócie. Tí, čo sa účastnili zásahu či boja, mnohí po prvýkrát, pre ktorých bol zásah, či bojová činnosť skutočným náporom na ich fyzické i psychické sily, by mali zažiť pozitívne prijatie ostatnými, malo by ísť o spoločnú starostlivosť o psychickú pohodu v tíme.

Debrífung¹ je náročnejšia metóda, ktorá je súčasťou profesionálneho systému psychologической podpory a pomoci. Debrífung vykonáva intervenčný tím k tomu účelu privolaný. Debrífung môže vykonať psychológ, alebo veliteľ, pokiaľ s týmto zameraním absolvoval špecializovanú prípravu. Účelom je rozobrať akciu zo stránky organizačnej a technickej a najmä zo stránky emocionálnej, otvorene rozobrať to, čo jednotlivci prežili, ako vnímali situáciu, čo ich ohrozovalo, čo ich posilňovalo, ako vnímali vzájomný vzťah medzi sebou, medzi nimi a obyvateľmi, obeťami, postihnutými, ale aj napr. dobrovoľníkmi, novinármi a pod. Pokiaľ je čas a priestor, je vhodné brífing spojiť s rozborom budúcej (možnej, predpokladanej) situácie ešte pred akciou.

V krízových situáciách sa osvedčujú manažéri vybavení znalosťami a skúsenosťami, ktorí majú autoritu, ktorí pôsobia sebadôverou a rozhodne, ktorí dokážu ľudí získať na plnenie naliehavých úloh.

¹ Angl. slovo „debrief“ (podať hlásenie), odvodené od „brief“ (krátka inštrukcia). Slovo „brífing“ sa používa vo viacerých významoch. Všeobecne ide o krátku poradu, spojenú s vysvetlením úloh, alebo oznámením o spôsobe riešenia. Môže mať formu tlačovej besedy, pracovného stretnutia verejných predstaviteľov s médiami. Špecifickú úlohu má v letectve – ako ústny výklad očakávaných meteorologických a iných podmienok letu, alebo ako činnosti spojené s prípravou posádok.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, v čom je podstata funkcie vedenia ľudí.
2. Porovnajte, čím sa líšia klasické sekvenčné funkcie manažmentu od funkcií vedenia formulovaných J. Adairom.
3. Prečo a za akých predpokladov môžeme považovať transformačný spôsob vedenia za efektívny?
4. Pokúste sa charakterizovať štýl vedenia Vášho súčasného alebo niekdajšieho nadriadeného. Skúste zdôvodniť, aký štýl vedenia by vyhovoval Vám.
5. Vyberte si jednu z uvedených metód vedenia ľudí, a skúste vymedziť aké sú prednosti a obmedzenia jej využitia na vašom pracovisku?
6. Akým spôsobom ovplyvňuje krízová situácia efektívnosť metód vedenia?

11 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

„Cit určuje naše ideály, z citov pochádzajú motívy nášho usilovania, ale správne prostriedky musí určovať rozum a iba rozum.“

(Tomáš Garrigue Masaryk)

V súvislosti so skúmaním správania sa človeka je neoddeliteľne spätá otázka, čo je príčinou, že sa človek správa práve tak a nie inak, čo núti človeka konať tak, ako koná. Je to vonkajšie donútenie – napr. obava z rizika, útek pred nebezpečenstvom, alebo uspokojenie nejakej svojej potreby, záujmu, záľuby, túžba niečo dosiahnuť, alebo preto, že to považuje za správne a morálne? Môže sa človek nejako správať bez toho, aby mal k takejto činnosti nejaký podnet či dôvod? I keď rozlišujeme mimovôľové a vôľové správanie, individuálne správanie človeka alebo jeho správanie v skupine, v bežnom živote alebo v pracovnom procese, je zväčša ovplyvnené práve vôľou, chcením, ktoré je spravidla výsledkom pôsobenia viacerých motívov.

11.1 Podstata motivácie

Pojem motivácie predstavuje vnútorný proces, proces psychologického naštartovania príčin ľudského konania a správania. Tieto príčiny sú motívmi, vnútornými predpokladmi, vnútornými podnetmi vedúce k určitému cieľovému správaniu. Proces motivácie je teda procesom aktivovania vnútorných predpokladov, usmerňujúcim činnosť človeka na určitý cieľ jeho snaženia (Nakonečný, 1992).

Manažéri sa často dostávajú do situácií, v ktorých nie je ani tak problém vecne rozhodnúť, ako získať ľudí pre toto rozhodnutie. Už v predchádzajúcej kapitole bol zdôraznený význam zapojenia spolupracovníkov do procesu rozhodovania. Ide o to, aby sa zamestnanci **chceli** podieľať na riešení problémov tak, ako si to predstavuje vedúci. Preto je dôležité pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo podstatne ovplyvňuje jeho správanie.



Obr. 34 Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet

Pochopiť príčiny motivácie, poznať možnosti jej ovplyvňovania, prípadne poznať metódy, ako motiváciu usmerňovať či dokonca aj meniť, je preto pre efektívne vedenie ľudí mimoriadne dôležité.

Teórie o správaní človeka prinášajú veľa poznatkov, niekedy sa dosť líšia. Niektoré prístupy uprednostňujú iba vzťah stimulov a reakcií, iné sa zamýšľajú nad tým, čo sa deje vo vnútri človeka. Správanie človeka však nie je iba reakciou na stimul (podnet), vieme, že na rovnaký stimul rôzni ľudia reagujú rôzne. Správanie je výsledkom vnútorného procesu spracovávania podnetu v psychike osobnosti. Za rozhodujúce motívy ľudského správania sú obvyčajne považované:

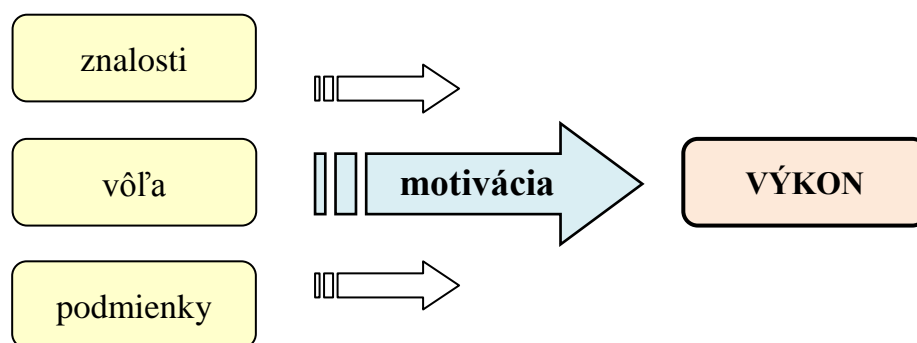
- pudy, primárne potreby,
- sekundárne motívy, osobné ciele, aspirácie, hodnoty, ideály,
- vnútorné a vonkajšie vplyvy (vplyvy sociálnej skupiny, širšieho prostredia, socio-kultúrne faktory a pod.),
- ale aj snahy odlišiť sa, alebo snaha splynúť s určitou skupinou.

Pre potreby pochopenia motivačného procesu je treba odlišiť *stimul* a *motív*, resp. proces stimulácie od procesu motivácie. Za stimul považujeme vonkajší podnet, môže ním byť zmena v prostredí, môže tým byť správanie sa vedúceho, zamerané na ovplyvnenie zamestnanca, alebo iný podnet zo sociálneho prostredia.

Motivácia je potom vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania správania na určitý cieľ. Stimulovanie môže, ale nemusí vyvolať motivačný proces. Motivácia je viac individuálna záležitosť.

Pracovná motivácia je potom motivácia zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie zodpovedajúce potrebám pracoviska, cieľom organizácie. Za základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu je treba považovať najmä:

- znalosť cieľa,
- vedomosti, zručnosti prípadne skúsenosti,
- vytvorenie predpokladov, podmienok pre ich využitie na požadovaný výkon,
- vnútorná potreba podať očakávaný výkon, vôľa – úroveň motivácie.



Obr. 35 Základné predpoklady úspešného výkonu človeka

Teória pracovnej motivácie hľadá princípy, zákonitosti, metódy a nástroje na to, ako účinne motivovať zamestnancov, ako ich nabudiť k žiaducemu pracovnému úsiliu, ako ich efektívne viesť na dosahovanie vytýčených organizačných cieľov.

11.2 Teórie pracovnej motivácie

Hľadanie príčin vôľového správania, motívov a stimulov, priebehu motivačného procesu a pod. je obsahom mnohých teórií motivácie. Pre prax manažmentu bol zaujímavý prístup F. W. Taylora, ktorý bol postavený na význame finančnej odmeny a z človeka robil skôr nástroj na plnenie úloh a cieľov. E. Mayo objavil význam sociálnych vzťahov pre pracovnú motiváciu, neskoršie ďalší teoretici i praktici prezentovali svoje zovšeobecnené skúsenosti. V súčasnosti sa najčastejšie spomínajú nasledujúce teórie a prístupy.

Maslowova pyramída potrieb

A. Maslow dospel k záveru, že človeka v pracovnom procese motivujú neuspokojené potreby. Známa je jeho pyramída potrieb (obr. 36).



Obr. 36 Pyramída potrieb podľa Maslowa

Z Maslowových názorov vyplýva, že:

- Ak je ohrozená niektorá z našich potrieb, ktorá sa silnejšie presadzuje (je na nižšom stupni), zostúpime o stupeň nižšie a bránime ju – vzdáme sa vyššej potreby. Napr. usilujeme o uznanie, ale keď začína byť ohrozená potreba nižšej úrovne, vzdáme sa úsilia o uznanie a bránime napr. potrebu istoty.
- Postupne uspokojená potreba prestáva byť motívom a nastupuje potreba na vyššom stupni pyramídy.

C. P. Alderfer zjednodušil Maslowovu pyramídu a potreby ako motívy rozdelil iba do troch skupín na potreby existencie (E), potreby vzťahov (R – relations) a potreby rastu (G – growth).

Pyramída potrieb ukazuje síce na význam rôznych potrieb pre pracovnú motiváciu, na druhej strane je motivácia chápaná príliš schematicky a neumožňuje akceptovať často výrazné odlišnosti u jednotlivcov.

Herzbergova dvojfaktorová teória

F. Herzberg vo svojich výskumoch zistil, že nie všetky faktory doteraz uznávané ako motivátory skutočne tento význam majú. Existujú faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu priamo, ich posilnením sa posilňuje aj pracovná motivácia. No na druhej strane existuje veľa faktorov, ktoré nemajú taký silný motivačný efekt, ale v prípade, že by boli negatívne, alebo by chýbali, výrazne by motiváciu znížili. Herzberg tieto dva druhy motivačných faktorov nazval *motivátory* a *hygienické (udržiavacie) faktory*.

Ako **motivátor** pôsobí napr. zaujímavosť práce, zodpovednosť, možnosť prejsť svoje schopnosti, úspešnosť, služobný postup.

Ako **hygienický faktor** sa prejavuje napr. pracovná istota, vzťahy na pracovisku, výška platu, pracovné podmienky, úroveň organizácie a riadenia a pod.

Napriek prínosu tejto teórie, je možné tvrdiť, že Herzberg podcenil význam vplyvu osobnosti vedúceho, najmä jeho štýl vedenia. Na druhej strane je zrejmé, že na to, ktorý faktor bude skôr hygienický a ktorý motivačný bude vplývať aj hodnotové vzorce danej spoločnosti, jej tradície, ale aj ekonomická vyspelosť a individuálne preferencie. Okrem toho jeden faktor môže mať viac podôb, napr. i u finančného odmeňovania je treba vidieť rozdiel medzi pravidelnou mzdou a termínovanými finančnými odmenami, či podielom na zisku.

Teória X a teória Y McGregora vychádza z dvoch rôznych predpokladov o pracovnom správaní zamestnancov.

Teória X – ľudia sú v podstate leniví, pracujú neradi, sú pasívny

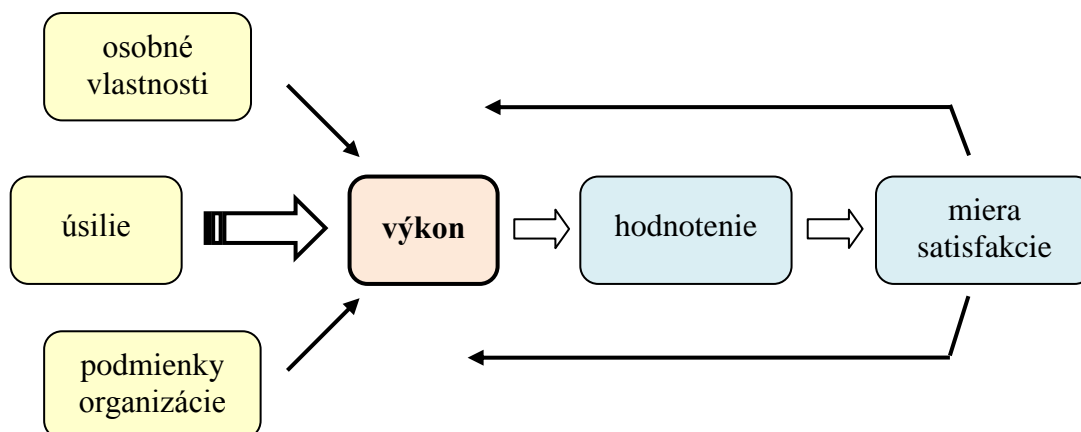
Teória Y – ľudia v pracovnej činnosti akceptujú cieľ, sú aktívny, v pracovnej činnosti vidia rozvoj svojej osobnosti.

Z toho McGregor vyvodzuje, aký štýl vedenia je vhodný pre jeden a aký pre druhý typ zamestnancov.

Teória očakávaní patrí medzi najrozšírenejšie teórie zaoberajúce sa pracovnou motiváciou a nechýba ani v jednej učebnici manažmentu. Návody na jej uplatnení v pracovnej motivácii sú často obsahom rôznych manažérskych kurzov. Bola vypracovaná v 60. rokoch minulého storočia Porterom a Lawlerom. Vychádza z toho, že pre silu motivácie je rozhodujúce to, ako zamestnanec hodnotí očakávanú odmenu v súvislosti s posúdením predpokladaného

vynaloženého úsilia a možných rizík z nesplnenia úloh. Predpokladá sa, že hodnotenie príťažlivosti ocenenia bude pre rôzne skupiny ľudí rôzne, a že budú závisieť od ďalších faktorov, ako sú napr.:

- úroveň sociálno-ekonomického postavenia,
- osobné ambície a aspirácie,
- funkčná pozícia,
- osobné preferencie a iné zvláštnosti.



Obr. 37 Schéma priebehu motivačného procesu podľa teórie očakávania

11.3 Faktory motivácie v organizácii

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od jeho akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – **t.j. od jeho motivácie** – a v neposlednom rade aj od podmienok, v ktorých sa úloha plní. Z vyššie uvedených teórií ako aj zo skúseností je možno stanoviť dva typy stimulov či motívov – **vonkajšie** a **vnútorné**.

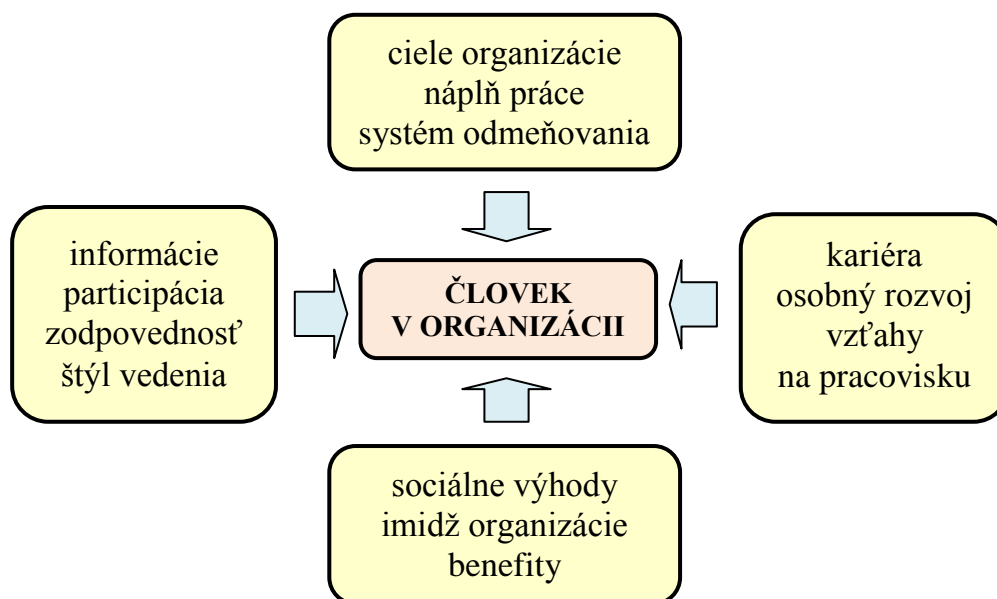
Vonkajšie stimuly (vonkajšie motivačné faktory) pôsobiace z prostredia, napr.:

- spravodlivá odmena, istota v zamestnaní,
- pracovné podmienky, podiel na výsledku,
- sociálne výhody a i. (podrobnejšie pozri obr. 38).

Vnútorné motívy, napr.:

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
- potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
- potreba robiť dôležitú prácu,
- potreba robiť prácu, ktorá je zaujímavá, ktorá človeka baví, v ktorej môže dokázať svoje schopnosti, prednosti,
- osobné hodnoty, aspirácie, ideály.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena (plat, príp. podiely na zisku, nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom).



Obr. 38 Kľúčové skupiny vonkajších motivačných faktorov

Jednotlivé vonkajšie motivačné faktory predstavujú oveľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého jednotlivca pôsobiť rovnako.

Ciele organizácie a ich súlad s cieľmi jednotlivca, s jeho názormi, postojmi, svedomím, neexistencia podstatného rozporu medzi cieľmi organizácie a osobnými cieľmi, môže veľmi silno ovplyvniť motiváciu. Dôležitá je aj ich reálnosť, splniteľnosť, primeranosť, zrozumiteľnosť. V prípade *osobných cieľov* má veľký význam ich všeobecná prospešnosť, využiteľnosť, schopnosť posilňovať pozitívne postoje k práci, k organizácii.

Náplň a charakter práce – jednotvárná práca nemotivuje, preto manažéri pokiaľ je to možné usilujú o obohatenie, príp. rozšírenie práce, job rotation a pod.

Zodpovednosť – vyrovnanosť zodpovednosti a právomoci, delegovanie (umožňujúce rast na úlohách), posilňovanie zodpovednosti je zvyčajne veľmi motivujúce.

Participácia – podiel na rozhodovaní. Efektívnosť uplatňovania participatívneho štýlu vedenia je podmienená viacerými faktormi. U vyspelých jednotlivcov a súdržných pracovných tímov je to jeden z najefektívnejších motivačných faktorov.

Informovanosť – súvisia s potrebou istoty, docenenie informácií, zabránenie „šumom“, dôležité je včasné a pravdivé informovanie aj o nepríjemných veciach.

Štýl vedenia je závislý od osobnosti vedúceho, ale aj od situačných faktorov. Všeobecne múdre vedenie uznávaného vodcu je vnímané pozitívne, nevhodné vedenie naopak pôsobí demotivujúco.

Vedľajšie výhody (benefity) – podmienky rekreácie, služby hradené organizáciou, zainteresovanosť na zisku, výhodná pracovná doba a pod. Ich obsah, forma a možnosti získania závisia od konkrétneho podniku a konkrétnej situácie.

Sociálne výhody – využívanie sociálneho fondu, sociálny program podniku, doprava do zamestnania, podnikové materské školy, kluby a pod.

Imidž organizácie – povesť organizácie a ich produktov, vzťah k problémom sociálneho okolia, ovplyvňuje lojalitu k organizácii.

Vzťahy na pracovisku – sociálna atmosféra, kultúra organizácie.

Možnosť osobného rozvoja – možnosť pracovného postupu, pravidlá pre kariérový postup (plán kariérového rozvoja), kariérové poradenstvo.

Systém odmeňovania – pocit spravodlivosti, závislosť od výkonu a významu práce, včasnosť odmien za mimoriadny výkon, platový postup.

Dobrá manažér si uvedomuje význam vonkajších i vnútorných podnetov, snaží sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať podľa možností predpoklady pre ich využitie, vhodne spája vonkajšie a vnútorné podnety, s hlavným cieľom:

- **udržať motiváciu u motivovaných zamestnancov,**
- **motivovať tých, ktorým motivácia chýba.**

Podniky ako aj ďalšie organizácie za účelom podpory pracovnej motivácie vytvárajú rôzne typy motivačných programov. Ich úspešnosť závisí od toho, do akej miery akceptujú reálne potreby zamestnancov, do akej miery sú prispôsobiteľné ich osobným záujmom, cieľom a aspiráciám. Aj ten najlepší motivačný program však nebude účinný v organizáciách, kde prevažujú také javy, ktoré môžeme považovať za motivačné bariéry či demotivujúce faktory.

Najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie, motivačné bariéry:

- a) **vonkajšie** - charakter práce, nejasné úlohy, negatívne pôsobiace prostredie organizácie, sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania a ďalšie.

- b) vnútorné** - nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh, neprimerané prežívanie alebo nezvládnutie osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných).

Manažérske metódy a techniky podporujúce motiváciu

Východiskom pre to, aby manažér vedel aj efektívne motivovať spolupracovníkov, je predovšetkým znalosť motivačného procesu, znalosť toho, čo ľudí v zamestnaní motivuje, znalosť ich individuálnych potrieb, záujmov, hodnôt a aspirácií. Vonkajšie i vnútorné motívy sú u jednotlivcov rôzne, ale spravidla všetci zamestnanci nejakým spôsobom prejavujú nasledujúce potreby:

- pracovať v zaujímavom podniku, mať zaujímavú a bezpečnú prácu,
- byť spravodlivo odmeňovaný,
- mať uznávaného a spravodlivého nadriadeného,
- mať priateľských spolupracovníkov,
- mať možnosť profesionálneho rastu a kariérového rozvoja.

Múdry manažér by mal dbať na to, aby boli zamestnanci informovaní o cieľoch, úlohách, ako aj o problémoch organizácie, komunikovať s nimi a načúvať ich názorom, rešpektovať ich samostatnosť. Ku každému zamestnancovi sa správať ako k profesionálovi, vyžadovať od nich ich názory a stanoviská.

Dôležitým predpokladom účinnej motivácie je starať sa o to, aby každá úloha bola dotiahnutá do konca, a ani potom nevyslovovať hodnotiace súdy zamerané na osobu zamestnanca – hodnotiť úlohu, výkon, nie vlastnosti človeka. Vždy keď je to možné oceniť, pochváliť, aj neformálne slovne. Podporovať profesionálny rast, permanentne sledovať pracovné podmienky, zlepšovať pracovné prostredie. Nezakrývať pracovné konflikty ani ich nezveličovať, ale účelne ich riešiť.

Otázky a úlohy:

1. Čo je podstatou pracovnej motivácie a aký význam má pre dosahovanie očakávaného pracovného výkonu?
2. Vysvetlite motivačný proces podľa teórie očakávania.
3. Ktoré vonkajšie motivačné faktory považujete za najdôležitejšie vo vašej organizácii?
4. Charakterizujte najčastejšie motivačné bariéry v organizáciách.
5. Vyhľadajte v dvoch až troch organizáciách alebo na ich webových stránkach motivačné programy a porovnajte ich hlavné odlišnosti.

12 KONTROLNÉ PROCESY

„Najväčším nepriateľom poznania nie je ignorancia, je ním ilúzia poznania“.

(Stephen William Hawking – britský teoretický fyzik, zaoberajúci sa aj kozmológiou a kvantovou gravitáciou)

Pojem kontrola nepatrí k najobľúbenejším, lebo s ním môže byť spojený pocit nedostatočnej samostatnosti, osobného obmedzenia. V bežnom živote používame slovo „kontrola“ pomerne často. Kontrolujeme, či sme nezabudli zamknúť dom, vypnúť elektrický spotrebič, kontrolujeme vlastné deti, či spravili to, čo mali, či prišli vtedy, ako sme im kázali, v škole učitelia kontrolujú domáce úlohy, v zamestnaní sa kontroluje včasný príchod do práce, v električke či autobuse nám kontrolujú, či sme si označili cestovný lístok a pod. V procesoch riadenia sociálnych systémov má kontrola širší obsah.

12.1 Podstata a význam kontroly

V manažmente platí zásada, že po stanovení cieľov je dôležité formulovať úlohy, organizovať a koordinovať úsilie zamestnancov, motivovať ich. To však nie je možné bez sledovania, preverovania a kontroly *súlady priebehu procesov a ich výsledkov so zámermi a plánovanými cieľmi*. V manažmente je kontrola neoddeliteľná od konkrétnych procesov tak strategického, ako aj operačného riadenia. Podstatnou mierou prispieva k poznaniu priebehu a výsledkov riadených procesov. Dá sa povedať, že kontrolujeme:

- či sme urobili niečo, **čo** sme mali urobiť,
- a či sme to urobili *tak*, **ako** sme to mali urobiť.

V manažérskej praxi má kontrola vzťah k tomu, čo a ako sa malo urobiť, čo sa malo dosiahnuť, najmä:

- z hľadiska obsahu a účelu (čo a či to plní to, čo to plniť má),
- z hľadiska času (za ako dlho, kedy),
- z hľadiska spôsobu (akými procesmi a postupmi),
- z hľadiska akosti (s akou kvalitou),
- z hľadiska nákladov (ako efektívne).

Pojem kontrola má ekvivalent v anglickom „control“, tento výraz má však viacero významov: dozor, dohľad, ovládanie, riadenie, kontrola; sledovať, dozerať, ovládať, bezprostredne riadiť, regulovať, usmerňovať, a pod. Z anglicky hovoriacich krajín sa k nám v posledných desaťročiach dostáva aj termín „controlling“, ktorý síce vecne znamená kontrolovanie, ale v manažérsko-

ekonomickej praxi má špecifický význam (bližšie v časti „Metódy a techniky kontrolnej činnosti“).

Hlavným poslaním kontroly je *včasná a hospodárne zistenie odchýlok, ktoré vznikajú v riadenom procese a ktoré charakterizujú rozdiel medzi zámerom (plánom) a jeho realizáciou, ich analýza a prijatie potrebných opatrení.*

Rozšírené sú i iné definície či charakteristiky kontroly:

Kontrola je proces preverovania, porovnávania, analýzy a regulácie (Sedlák, 2012).

Kontrolu môžeme chápať v zmysle strategickom (hodnotenie východísk pri tvorbe stratégie, môže viesť k zmene stratégie), v zmysle taktickom (reaguje na konkrétnu situáciu vo vymedzenom konkurenčnom prostredí), v zmysle operačnom - sledovanie bežných činností v transformačnom procese (Papula, 1995).

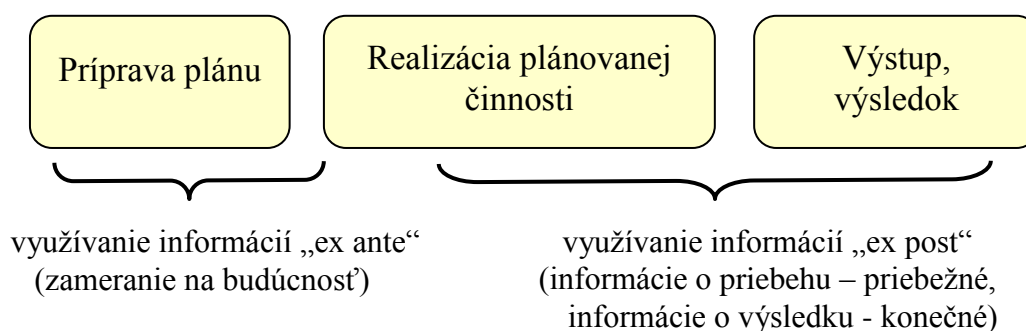
Kontrola je sústavné získavanie informácií o tom, ako je riadenie úspešné. Kontrola zisťuje, ako je plnený plán (Vysušil, 1996).

Kontrola sa však nevzťahuje len na výsledok realizácie plánu. Má význam už v jeho príprave a v priebehu plnenia.

Kontrola úzko súvisí s informáciami a s informačným procesom. Pracuje so štyrmi typmi vstupných informácií. Sú to informácie:

- z okolia, ktoré majú charakter všeobecne platných noriem alebo predpisov,
- zo sústavy plánov, ktoré opisujú predpokladané výstupy jednotlivých podnikových podsystémov,
- z interného prostredia, o skutočnom priebehu procesov,
- z externého prostredia, o aktuálnych a predpokladaných vplyvoch, o zmenách, príležitostiach a hrozbách.

Funkcia kontroly sa naplňa vo všetkých etapách transformačného procesu – procesu premeny zdrojov (vstupov) na požadované výstupy:



Obr. 39 Využívanie informácií v jednotlivých fázach kontrolného procesu

Hovoríme o manažérskom poňatí kontroly, lebo máme na mysli jej analytický charakter. Kontrola býva súčasťou analytických činností nevyhnutných pre rozhodovanie a pre implementáciu opatrení v rámci manažérskych funkcií. Príkladom môže byť proces finančnej kontroly (Míka, 2003).

Kontrolu potom môžeme definovať ako *systematické a sústavné získavanie a analýzu informácií o priebehu a výsledku riadeného procesu a prijímanie opatrení k jeho regulácii na základe zistenia odchýlok charakterizujúcich rozdiel medzi zámerom (plánom) a výsledkom jeho realizácie*.

Význam kontroly

Kontrola je dynamický a permanentne prebiehajúci proces, je nástrojom na meranie a hodnotenie výkonnosti, efektívnosti a kvality (pracovníka, pracoviska, organizácie), týka sa všetkých stránok organizácie. Jej význam spočíva v tom, že:

- *Usmerňuje úsilie firmy* - zameriava energiu podniku na rozhodujúce ciele, pričom zachováva istú voľnosť manažérom v rozhodovaní. Zabezpečuje aby všetky plánované činnosti boli správne vykonané.
- *Monitoruje, hodnotí a ovplyvňuje správanie organizácie* – rešpektuje manažment. Každá organizácia musí kontrolovať svoje činnosti a vzhľadom na ich rozdielnosť musí mať pripravený kontrolný systém.
- *Umožňuje koordináciu činnosti* - zabezpečuje koordináciu všetkých zamestnancov organizácie podľa stanovených štandardov, noriem, zásad, rozpočtov, spôsobov komunikácie a pod. Kontrola tak obmedzuje slobodnú voľbu pri rozhodovaní do vopred stanovených hraníc.
- *Znižuje neistotu a rizika* – stanovuje zásady a postupy, ako riešiť opakujúce sa situácie v transformačnom procese, znižuje sa tak manažérska neistota pri rozhodovaní (Bělohávek, 2001).

Kontrola poskytuje manažérom spätnú väzbu, umožňuje im lepšie rozhodovať o budúcnosti.

Hlavné funkcie kontroly

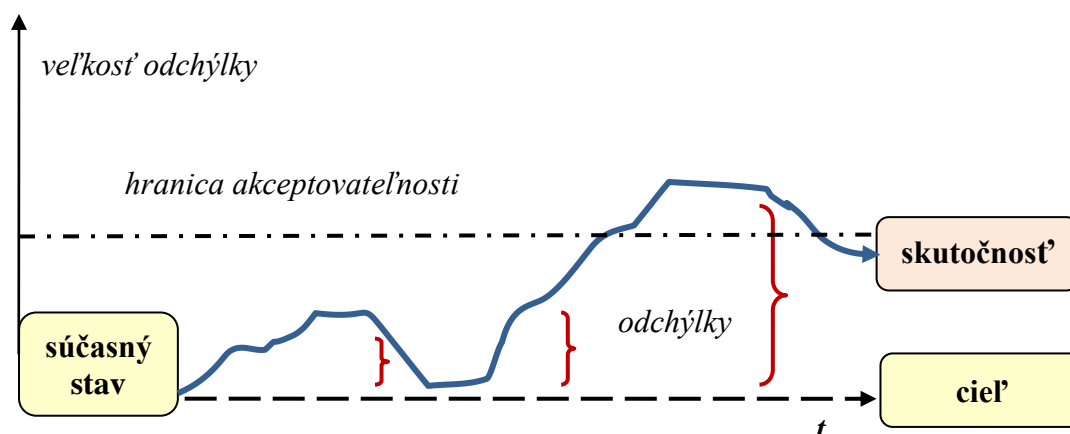
- *Preventívna funkcia* – preverenie správneho fungovania daného systému, kontrola rešpektovania pravidiel a noriem, pripravenosti ľudí a pod.
- *Inšpekčná funkcia* - odhaľovanie, sledovanie a porovnávanie odchýlok od žiaduceho stavu alebo od stanoveného štandardu, posudzovanie akceptovateľnosti zistenej odchýlky z hľadiska jej ďalšieho možného vývoja,
- *Korekčná a eliminačná funkcia* - príprava nástrojov na korekciu odchýlok, príprava nápravných opatrení, ovplyvňovanie budúcich rozhodnutí.

Charakter odchýlok

Nie každá odchýlka riadeného procesu je pre manažment rovnako významná. Odchýlky majú rôzny charakter, rôznu dôležitosť, niektoré môžu naznačovať podstatnú zmenu vývoja, iné môžu byť reakciou na dočasné výkyvy menej podstatných faktorov. Môžeme ich rôzne členiť, napr.:

- a) *z hľadiska cieľa*: na pozitívne, negatívne, čiastočne pozitívne a čiastočne negatívne,
- b) *z hľadiska ich vplyvu na priebeh riadeného procesu*: na významné, nevýznamné (možný problém medzi nevýznamnosťou a významnosťou je treba riešiť stanovením ich hraníc vopred a po čase alebo po zmene podmienok sa k nim vracat').

Každá významná odchýlka (i pozitívna) vyžaduje adekvátnu reakciu, adekvátne opatrenie.



Obr. 40 Zmeny odchýlok riadeného procesu v čase

Klasifikácia kontrolných procesov

Existuje množstvo účelových klasifikácií, rôzni autori prezentujú rôzne typy kontrol, napr.:

- a) *podľa úrovne riadenia* – strategická, manažérska, operatívna,
- b) *podľa štádia kontrolovaného procesu* – preventívna (napr. kontrola zdrojového zabezpečenia), priebežná (napr. kontrola postupov), konečná (kontrola výsledkov), následná (kontrola plnenia regulačných opatrení),
- c) *podľa obsahu* – kontrola akosti, finančná kontrola, kontrola výrobných procesov a pod.,
- d) *podľa pravidelnosti* – pravidelná, nepravidelná, námatková,
- e) *podľa pôvodu kontrolujúceho* – interná, externá,
- f) *podľa šírky kontrolovaných objektov* – všeobecná (komplexná), čiastková, špecifická.

12.2 Fázy kontrolného procesu a predpoklady efektívnej kontroly

Kontrolná činnosť obyčajne prebieha štruktúrovane v určitých krokoch či fázach. Tie obsahujú stanovenie cieľov, tvorbu kritérií alebo požadovaných štandardov, hodnotenie výkonu (rozbor kontrolovaných procesov), vyhodnotenie zistených odchýlok, prijatie opatrení (korekčné opatrenia), ich zaistenie, príp. stanovenie následnej kontroly (Vodáček, 1999).

Všeobecne môže kontrola prebiehať podľa nasledujúcich krokov (fáz):

1. Stanovenie cieľov kontroly.
2. Vypracovanie a stanovenie štandardov očakávaných výsledkov (výkonov).
3. Výber vhodných nástrojov a metód merania, meranie skutočného výkonu.
4. Hodnotenie meraného výkonu, porovnanie so štandardom alebo plánom.
5. Identifikácia, analýza a hodnotenie odchýlok.
6. Výber nápravného opatrenia a uskutočnenie korekcie.
7. Navrhnutie a realizácia nápravného opatrenia.

Konkrétny obsah jednotlivých krokov bude závisieť od charakteru kontrolovaného procesu, od typu kontroly, najmä od jej cieľov.

Stanovenie cieľov kontroly. Každý kontrolný proces by mal mať stanovený cieľ. Platí tu rovnaká zásada ako v prípade iných manažérskych činností. Bez premysleného cieľa nemôže byť žiadna činnosť efektívna.

Stanovenie štandardov a kontrolných kritérií. Kontrola má zabezpečovať rozdiel medzi plánom a skutočnosťou. Plány sú však rôzne zložité a podrobné, často nie je možné porovnať ich do detailov so skutočnosťou. Sú preto vytvárané špeciálne štandardy, kritériá vykonanej práce. Predstavujú určité kľúčové body plánu, ktorých vyhodnotenie umožňuje posúdiť či celkový postup práce je uspokojivý.

Výber vhodných nástrojov a meranie skutočného výkonu. Závisí od zamerania kontroly, od úrovne riadenia, od odvetvia, od toho či je treba sledovať kvantitatívne alebo kvalitatívne ukazovatele a pod.

Identifikácia, analýza a hodnotenie odchýlok. Odchýlky sú identifikované rozborom meraných hodnôt kontrolovaných procesov a ich porovnaním so stanovenými kontrolnými kritériami či štandardmi. V ideálnom prípade sú tieto odchýlky identifikované skôr, než nastanú, aby im bolo možné predísť. Odchýlky môžu mať rôzne vlastnosti a rôzny význam. Môžeme ich členiť:

- *Z hľadiska cieľa:* na pozitívne, negatívne, čiastočne pozitívne a čiastočne negatívne. Je dôležité stanoviť váhy pozitívnych a negatívnych odchýlok.

- *Z hľadiska ich vplyvu na priebeh riadeného procesu:* na významné, nevýznamné (možný problém rozdielu medzi nevýznamnosťou a významnosťou je treba riešiť stanovením ich hraníc vopred, a po čase alebo po zmene podmienok sa k nim vracat'). Každá významná odchýlka, aj pozitívna, vyžaduje adekvátnu reakciu a adekvátne opatrenie.

Výber nápravného opatrenia je v podstate výsledkom manažérskeho rozhodnutia zameraného na korekciu odchýlok. Môže mať podobu prepracovania plánu alebo modifikácie cieľa, zmeny organizačnej štruktúry a z toho vyplývajúcich úloh, výberu iných zamestnancov, vzdelávania v niektorých oblastiach, zmeny štýlu riadenia alebo voľby vhodnejších manažérskych metód a techník. Malo by ísť vždy o integrované riešenie.

Realizácia nápravného opatrenia. Bez realizácie záverov by kontrola stratila svoj zmysel. Ak nie sú po zistených odchýlkach nápravné akcie, je kontrola zbytočná. Výsledok nápravného opatrenia by samozrejme mal prejsť opäť kontrolou, čo sa premieta do ďalších cieľov kontrolného procesu.

Predpoklady efektívnej kontroly:

- dostatok relevantných informácií,
- existencia štandardov (kritérií) a ich hierarchia,
- znalosť metód a techník, zručnosť ich ovládania,
- dodržiavať zmysel a cieľ kontroly,
- musia existovať možnosti korekčných akcií (z hľadiska uskutočniteľnosti, a z hľadiska existencie zodpovednosti a právomocí na ich uskutočnenie).

Zásady efektívnej kontroly:

- integrácia – vzťah k organizačnej štruktúre, previazanosť cieľov a postupov,
- primeranosť – sledovať len to, čo je podstatné,
- hospodárnosť – aby náklady na zistenie odchýlok neboli väčšie ako ich dôsledky,
- zameranie na budúcnosť (napr. predvídať možné odchýlky),
- zrozumiteľnosť pre vykonávateľov i kontrolovaných,
- pružnosť (schopnosť reagovať na nečakané zmeny),
- motivácia (napr. účasť na kontrole posilní spoluzodpovednosť).

Najčastejšie problémy kontrolnej činnosti

- podceňovanie významu kontroly – čiastočne to dokazuje aj skutočnosť, že v učebniciach je jej obyčajne venované najmenej miesta,
- zameranie kontroly iba na výsledok,

- uprednostňovanie sledovania presných postupov tam, kde je dôležitejšie sledovať smerovanie k cieľu,
- preceňovanie kontroly, zbytočná šírka a hĺbka kontroly, zachádzanie do nepodstatných javov, až utápanie sa v kontrole, povýšenie kontroly na cieľ (preceňovanie formy kontroly, detailizmus, alebo príliš široký obsah môže brániť pohotovej reakcii na zmeny).

12.3 Metódy a techniky kontrolnej činnosti

Spôsoby, metódy, postupy a techniky kontrolovania sa odvíjajú od toho, na čo sa kontrola sústreďuje, na čo je zameraná a čo je jej cieľom (zameranie na finančné hodnoty, zameranie na fyzické hodnoty). Na rôzne typy kontroly sa využívajú rôzne postupy a techniky.

Techniky preventívnej kontroly: investičný rozpočet, finančný rozpočet, kontrola akosti materiálu, posúdenie výberu a rozmiestnenia pracovníkov a pod.

Techniky kontroly výsledkov (spätná väzba): analýza finančných výkazov, nákladová analýza, kontrola akosti napr. na základe výberu náhodných vzorkov, kontrola produktivity, hodnotenie výkonnosti pracovníkov a i.

Prognózovanie ako metóda kontroly – vychádza z toho, že informácie typu spätnej väzby (feed-back) nie sú v kontrolnom procese najdôležitejšie, manažment potrebuje systém, ktorý poskytne informácie o tom, čo sa stane (čo by sa mohlo stať), keď bude kontrolovaný proces prebiehať tak, ako prebieha – t. j. kontrola smerom vpred (feed-forward).

Súčasná tendencie v kontrolnej činnosti

Súčasná prax sa stále viac vzdáva od v minulosti zaužívanej samoučelnosti kontroly. Do popredia vystupujú nasledujúce tendencie:

- zvyšovanie zapojenia zamestnancov do procesu kontroly, posilňovanie spoluzodpovednosti, zvyšovanie motivácie,
- využívanie metód porovnávania a rýchlej reakcie: - sledovanie dobrých a zlých skúseností, - benchmarking (porovnávanie sa so špičkovými vzormi, s konkurenciou),
- využívanie počítačovo podporovaných informačných systémov (rýchla identifikácia kritických odchýlok),
- začleňovanie mechanizmov kontroly do komplexnejšieho systému sledovania riadených procesov – kontroling.

Kontrola a kontroling majú rozdielne východiská a rozdielny obsah. Kontroling pôvodne znamenal spôsob finančnej kontroly v podniku. Vychádzal

z účtovníctva a predstavoval samostatný spôsob usmerňovania finančných tokov v podniku orientovaný na budúcnosť.

V súčasnosti sa **kontroľing** chápe komplexnejšie ako *subsystém riadenia, ako špecifická koncepcia podnikového riadenia založená na komplexnom informačnom a organizačnom prepojení **plánovacích** a **kontrolných** procesov*, zameraných na dodržiavanie noriem, smerníc a pod., na hospodárnosť a efektívnosť, na systémy plánovania, regulácie a kontroly podnikových aktivít.

Vo väčších podnikoch sa začína presadzovať aj vytváranie samostatných kontroľingových útvarov. Ich činnosť napomáha okrem iného aj odhaľovaniu zdrojov budúcich možných rizík a kríz (Hudáková, 2005).

Spoločným menovateľom kontroly je zabezpečenie vysokej kvality procesov a produktov.

Otázky a úlohy:

1. Aký význam a aké funkcie plní kontrola v procese manažmentu?
2. Vysvetlite obsah jednotlivých krokov (fáz) procesu kontroly.
3. Aké druhy odchýlok v kontrolnom procese poznáme a ktorým z nich je treba venovať najväčšiu pozornosť?
4. Čím sa vyznačujú kontrolné metódy uplatňované v súčasnosti?
5. Objasnite obsah a význam kontroľingu.

13 OSOBNOSŤ, KOMPETENCIE A KARIÉRA MANAŽÉRA

*„Ak nemáte úspešnú minulosť, nie je to dôvod,
aby ste nemali úspešnú budúcnosť.“*

(Theodore Dreisler - americký spisovateľ a novinár)

Rozmanitosť a náročnosť činností, úloh a rolí uvedených v predchádzajúcich kapitolách kladie na osobnosť manažéra vysoké nároky. Na to, aby ich ten ktorý vedúci zvládol, je treba, aby bol vybavený určitými predpokladmi, určitými vlastnosťami, schopnosťami. Každý vedúci je však iný, u každého sa jeho nadobudnuté vedomosti a praktické skúsenosti prejavujú iným spôsobom. Napriek tomu od každého vedúceho, od každého manažéra očakávame, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti, ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie, do čela ktorej je postavený.

13.1 Osobnosť manažéra - psychologické charakteristiky manažérskej práce

V prvej kapitole sme poukazovali na rozmanitosť práce manažéra. Manažér je líder (vodca), správca, organizátor, koordinátor, manažér analyzuje informácie, rozhoduje o cieľoch a postupoch, vedie svojich spolupracovníkov, manažér plánuje, organizuje atď.

Našli by sme určite aj oveľa viacej jeho úloh, funkcií a rolí. Iné hľadisko posudzuje v práci manažérov nasledujúce dve hlavné tendencie:

- **konceptné rozhodovanie**, t. j. rozhodovanie o zámeroch, o stratégii,
- **riadenie priebehu podstatných procesov** z hľadiska stanoveného cieľa, vrátane vedenia ľudí.

Už v kapitole *Vedenie ľudí* bolo poukázané na problematickosť hľadania tých jediných správnych vlastností úspešného vedúceho. Na druhej strane je zrejmé, že určité danosti, určité predpoklady, musí manažér spĺňať. Ľudia sa však medzi sebou výrazne odlišujú, nie len svojimi znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ale mnohými ďalšími faktormi, ktoré tvoria ich **osobnosť**.

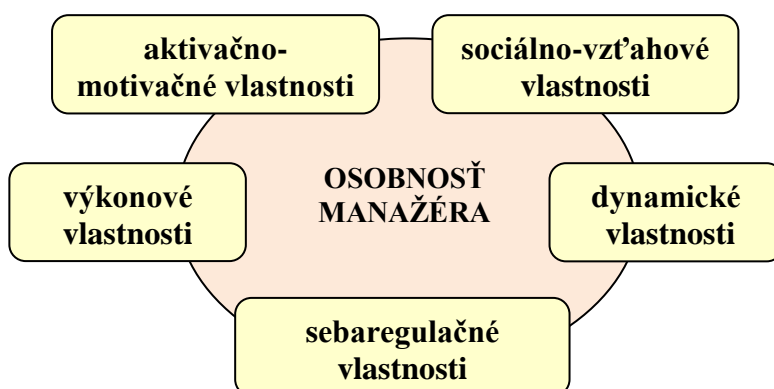
Osobnosť chápeme ako určitú jednotu – integritu – celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností človeka. Osobnosť je to, čo určuje správanie sa človeka v konkrétnej situácii. V osobnosti je skryté to, čo špecifikuje jedinečnosť - individualitu – jedinca (štruktúra osobnosti), ale aj to, čo určuje zmeny v jeho správaní (dynamika osobnosti).

Názory na to, čo tvorí štruktúru osobnosti, sa rôznia podľa prístupov či rôznych psychologických škôl. Najčastejšie je štruktúra osobnosti predstavovaná ako

súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Pri tom sa skúma, do akej miery sa na formovaní osobnosti podieľa dedičnosť či vrodenosť, individuálne vnútorné faktory či vplyv sociálneho prostredia.

Aj keď predpokladáme, že vrodené vlastnosti zohrávajú nezastupiteľnú úlohu, predsa len rozhodujúci význam pre úspešnú prácu manažéra bude mať to, ako tieto vlastnosti bude schopný rozvinúť, ako bude schopný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné znalosti, skúsenosti a zručnosti.

Pre posudzovanie osobnosti manažéra sa vhodnejšie javí nasledujúce členenie štruktúry osobnosti (napr. Košč, 1998):



Obr. 41 Možné členenie štruktúry vlastností osobnosti manažéra

Aktivačno-motivačné vlastnosti – potreby, záujmy, návyky, aspirácie, hodnoty, ideály, postoje a pod.

Sociálno-vzťahové vlastnosti – potreba mať vplyv, potreba a schopnosť kooperácie, komunikačné schopnosti (sociálne kompetencie).

Výkonové vlastnosti - inteligencia, tvorivosť, všeobecné a odborné znalosti, riadiace schopnosti (analyzovať, prognózovať, rozhodovať, viesť, kontrolovať), fyzické vlastnosti.

Dynamické vlastnosti – určujú pružnosť myslenia a správania, súhrne ich vyjadruje temperament osobnosti.

Sebaregulačné vlastnosti - vôľa, svedomie, disciplinovanosť.

13.2 Vlastnosti a spôsobilosti (kompetencie) manažéra

O manažérskych kompetenciách hovoríme často ako o osobnostných charakteristikách výkonných manažérov. Nie je možné však opomenúť, že tieto osobnostné charakteristiky majú význam len vtedy, keď ich nositeľ je vybavený pevne stanoveným rozsahom právomocí. Okrem toho na väčšine manažérskych pozícií sa vyžaduje aj príslušné (predpísané) vzdelanie, odborná kvalifikácia.

Existuje veľa názorov na to, čo tvorí všeobecné kompetencie manažéra. Samotný pojem môže mať rôzny obsah. Zatiaľ čo v západných krajinách je tento pojem

zvyčajne vnímaný ako súhrn vlastností a schopností niečo vykonávať, ako kvalifikácia (napr. Donnelly, 1997), v našich podmienkach bol chápaný ako súbor zodpovednosti a právomoci (som kompetentný rozhodnúť, t. j. mám právo a zodpovednosť). Naším potrebám skôr vyhovuje kombinácia obidvoch prístupov. Za kompetentného budeme považovať manažéra, ktorý okrem toho, že je na zodpovedajúcej pozícii vybavený súborom právomocí, má aj ďalšie predpoklady úspešne riadiť organizáciu a prípadne riešiť vzniknuté konflikty a krízové situácie.

Z hore uvedených dôvodov je vhodné, aby sme kompetencie (spôsobilosti) manažéra chápali z aspektu všetkých troch uvedených rovín:

- kompetencia ako **oprávnenie, ako právomoc**,
- kompetencia ako **súhrn znalostí a schopností**, ako odbornosť, ako fyzická zdatnosť, ako profesionalita,
- kompetencia ako **spôsobilosť správať sa v súlade s rolou a očakávaným výkonom**, ako psychická a mravná pripravenosť konať a znášať dôsledky svojich rozhodnutí.



Obr. 42 Schéma súčasného poňatia obsahu manažérskych kompetencií

Potom môžeme kompetencie manažéra definovať ako *súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním* (Míka, 2001).

Väčšina autorov rozlišuje koncepčné, sociálne a odborné kompetencie. Pri čom je treba vidieť, že na jednotlivých úrovniach riadenia nemusí byť ich zastúpenie rovnaké.

Koncepčné schopnosti sú nevyhnutné u manažérov vyššej úrovne riadenia.

Sociálne kompetencie, schopnosť komunikovať a viesť ľudí by mali patriť k výbave manažéra na akejkoľvek úrovni riadenia, v akejkoľvek oblasti pôsobenia.

Odborne technické spôsobilosti by tiež mali byť vlastné každému vedúcemu, nevyhnutné sú najmä na nižších úrovniach riadenia. V poslednom čase sa zdôrazňuje význam **mravných spôsobilostí** v spojení so schopnosťou vnímať dôsledky svojich rozhodnutí nielen z ekonomického ale aj z mravného hľadiska.

Iní autori členenia spôsobilosti efektívneho vedúceho na:

- plánovacie schopnosti,
- realizačné schopnosti,
- analytické a hodnotiace schopnosti,
- komunikačné schopnosti,
- schopnosti viesť ľudí a riešiť konflikty.

Špecifické úlohy, alebo riadenie špeciálnych pracovísk vyžadujú určitú modifikáciu potrebných spôsobilostí. V súvislosti s potrebou riešenia núdzových či krízových situácií je možné vymedziť určité špecifické úlohy alebo činnosti manažérov na jednotlivých pozíciách, napr.:

- *Krízový manažér* – ako jedna z rolí každého manažéra (napr. riaditeľa podniku, ale napr. aj primátora mesta), alebo ako špeciálne pripravený odborník na riešenie krízovej situácie v podniku, ako vedúci – špecialista, predseda krízového štábu, pracovník útvarov krízového riadenia verejnej správy alebo jednotlivých záchranných subjektov. Je pripravený analyzovať možné riziká a ohrozenia, koordinovať prípravu krízových plánov, v prípade vzniku krízovej situácie účinne riadiť priebeh záchranných operácií a obnovovacích prác, múdro komunikovať s postihnutými, s verejnosťou, najmä s médiami.
- *Bezpečnostný manažér* – kvalifikovaný pracovník s potrebnou úrovňou vysokoškolského odborného vzdelania. Navrhuje konkrétne bezpečnostné opatrenie podľa situácie na zverenom objekte. Vyhodnocuje bezpečnostnú situáciu, tvorí analýzy efektivity nastavených opatrení. Na základe týchto poznatkov optimalizuje rozsah a štruktúru bezpečnostných opatrení komplexných bezpečnostných systémov s cieľom ich maximálnej efektivity.
- *Manažér – špecialista* (hasič záchránár, zdravotník, vedúci špecializovaných pracovísk s rôznym názvom pracovnej pozície podľa charakteru a organizačnej štruktúry danej organizácie), so zodpovednosťou za bezpečnosť organizácie a za bezpečnosť v organizácii - ľudí i technických a ekonomických systémov, za pripravenosť na zvládanie mimoriadnych a krízových situácií a pod.

V orgánoch a organizáciách štátnej správy a verejnej správy, ako aj vo väčšine zložiek IZS sú jednotlivé vedúce pozície a nároky na nich vymedzené zákonmi

(napr. Zákon č. 129/2002 Z. z., Zákon č. 387/2002 Z. z.). V podnikateľských subjektoch závisí od veľkosti, charakteru výrobného procesu a špecifik konkrétnej organizačnej štruktúry. Pri zachovaní zmyslu vyššie uvedeného členenia je možné spôsobilosti napr. z hľadiska potrieb riešiť krízové situácie štruktúrovať nasledovne:

- a) **odborné kompetencie,**
- b) **riadiace kompetencie,**
- c) **mravné kompetencie.**

Odborné kompetencie umožňujú manažérovi poznať danú oblasť činnosti a jej súvislosti. K nim môžeme zaradiť najmä vzdelanie a prax v danej oblasti či odvetví, ďalšie najmä ekonomické a právne vedomosti a všeobecný rozhľad, pričom úroveň jednotlivých čiastkových schopností bude závisieť od špecifik každej konkrétnej situácie.

Riadiace kompetencie v sebe zahŕňajú:

- **rozhodovacie schopnosti** – t. j. schopnosť analýzy a racionálneho rozhodovania v meniacich sa podmienkach, schopnosť rozhodovať sa pod tlakom, schopnosť riadiť realizáciu prijatého rozhodnutia,
- **technické schopnosti** – chápané ako znalosť techník a metód riadenia, skúsenosti z ich uplatňovania pri riešení náročných a zložitých úloh,
- **sociálne kompetencie** - t. j. schopnosť získať ľudí, efektívne ich viesť, vedieť ich motivovať, vplývať na ich postoje, komunikačné zručnosti, schopnosť koordinovať činnosti ľudí v skupine či tíme, stmelovať ich, zapájať ich do riešenia úloh a pod.

Mravné kompetencie, predstavujú najmä také osobnostné kvality, ktoré umožňujú manažérovi byť mravnou autoritou tak pre svojich spolupracovníkov, ako aj pre verejnosť. To je zvlášť dôležité, keď ide o riešenie takej krízy, ktorej dôsledky majú dopad na širšiu verejnosť (napr. riešenie dôsledkov nebezpečných epidémií, rozsiahlych katastrof s veľkými škodami na životoch a majetku a pod.).

13.3 Súčasný trendy v požiadavkách na spôsobilosti manažérov

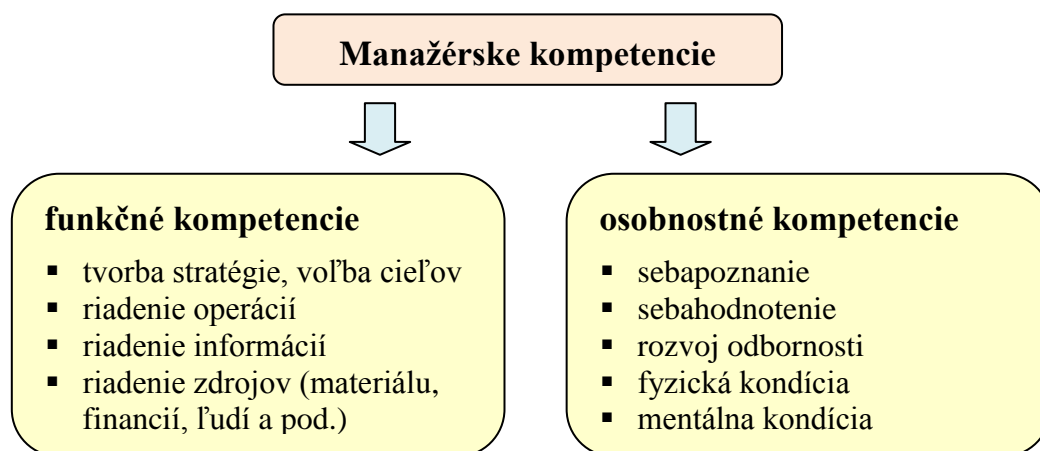
V množstve žiaducich schopností, znalostí a zručností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich podmienkach. Je zreteľný posun k posilňovaniu významu osobnostných charakteristík, k schopnosti vnímať problémy v širších súvislostiach. Za **preferované vlastnosti efektívnych vedúcich** tímov a lídrov organizácií sú pokladané najmä nasledujúce (Collinson, 2005):

- inteligencia, iniciatívnosť, sebadôvera,

- „helikoptérový nadhľad“ – t. j. schopnosť vidieť širšie súvislosti, schopnosť systémového prístupu,
- schopnosť pracovať s rôznymi ľuďmi – schopnosť s nimi komunikovať a spolupracovať,
- komplexná zodpovednosť, sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov,
- skúsenosti s vedením skupiny – čím skôr tým lepšie, význam majú aj rôzne riadiace aktivity v záujmových organizáciách, absolvovanie výcviku mladých manažérov, skúsenosti s organizovaním a vedením dobrovoľníckych činností a pod.,
- skúsenosti z práce na rôznych pracovných pozíciách.

Pre prácu krízového manažéra sú uvedené charakteristiky zvlášť dôležité bez ohľadu na úroveň riadenia a na oblasť spoločenského života, v ktorej pôsobí. V poslednom čase je možné badať odklon od tradičného poňatia požiadaviek na osobnosť manažéra. Viac ako znalosti a vlastnosti potrebné pre plnenie klasicky poňatých funkcií a rolí manažéra sa preferuje *spôsobilosť plniť konkrétne ciele na úrovni (v kvalite) podľa stanoveného štandardu*. Príkladom môže byť úsilie Inštitútu manažmentu vo Veľkej Británii (The Institut of Management) a českej konzultačnej firmy Inventa Consulting o vytvorenie Európskych štandardov manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. Hlavným cieľom ich snaženia bolo vytvorenie efektívneho nástroja na hodnotenie manažérskych kompetencií (Hlavenka, 2000).

Kompetencia manažéra je tu chápaná ako *pripravenosť manažéra dosahovať výkon ním riadenej štruktúry podľa definovaného štandardu*. V mnohých prípadoch (napr. pri riešení náročných až krízových situácií) je však zložité presne stanoviť štandard očakávaného výsledku krízového manažmentu. Podnetné je chápanie kompetencií na dvoch úrovniach, na úrovni **funkčnej** a na úrovni **osobnej** (Eberspächer, 2000). Ich obsah znázorňuje nasledujúca schéma.



Obr. 42 Obsah funkčných a osobnostných kompetencií

Funkčné kompetencie predstavujú súbor znalostí, pohotových schopností a zručností zameraných na ciele a úlohy riadeného objektu (systému), zatiaľ čo **osobnostné kompetencie** vyjadrujú schopnosť manažéra udržiavať sa na takej odbornej úrovni, v takej fyzickej a psychickej kondícii, aby bol schopný dané ciele a úlohy efektívne realizovať.

Všetky uvedené prístupy napriek drobným odlišnostiam predstavujú všeobecné kompetencie, tzv. jadro kompetencií (Core Competencies). V súčasnosti je preferovaný prístup na základe kľúčových (generických) kompetencií, ktorý zdôrazňuje tie základné kompetencie, ktoré sú na danej pozícii v daných podmienkach rozhodujúce pre dosahovanie vysokého výkonu, resp. pre úspešné riešenie zložitých situácií (Kubeš, 2004).

Práve osobnostné kompetencie v súvislosti s určitým odklonom od využívania psychologických metód hodnotenia manažérov sa nedoceňujú. Pri tom existuje rad konkrétnych skúseností i odborných štúdií, ktoré potvrdzujú, že častou príčinou zlyhania manažéra nie je ani tak odborná nespôsobilosť, ako to, že najmä v záťaži, v krízových situáciách, zlyhajú osvedčené spôsoby jeho riadiacej činnosti a manažér nie je pripravený túto zmenu psychicky zvládnuť. Manažérovi teda zrejme nestačí zvládnuť spôsobilosti vyžadované funkciami a rolami na jednotlivých úrovniach riadenia (napr. koncepčné, sociálne, odborne technické a pod.), ale musí byť schopný riadiť sám seba, telesne i duševne zvládať nároky záťažovej situácie. Súčasťou osobnej kompetencie je *fyzická a mentálna kondícia*. Pre potreby krízového manažéra môžeme túto kondíciu definovať ako *schopnosť organizmu zvládať primerane situácii úlohy vyplývajúce z potreby účinne riešiť krízu*.

13.4 Kariéra manažéra a predpoklady jej rozvoja

Kariéra patrí k profesionálnemu životu každého zamestnanca, je však vnímaná rôzne. Keď vylúčime často prežívajúci názor, spájajúci kariéru s karierizmom, vnímame kariéru skôr ako neoddeliteľnú súčasť pracovného pomeru. Kariéra môže predstavovať:

- súpis doterajších funkcií, pozícií, škôl či kurzov,
- subjektívnu predstavu zamestnanca o svojom profesionálnom raste,
- systém pozícií, systém možností pracovného zaradenia či postupu ponúkaný zamestnávateľom,
- postup „hore“.

Komplexnejšie poňatie kariéry predstavujú názory Donalda E. Supera, ktorý chápe kariéru ako *„štruktúrovaný sled významných udalostí v živote, keď jedinec postupuje, zostupuje alebo zotrváva v určitých profesionálnych pozíciách alebo v*

profesionálnom zaradení, keď mení jednu prácu za druhú“ (Koščo, 1987, s. 200).

Bělohávek (1994) definuje kariéru ako *profesionálnu dráhu životom, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál*. Z tohto hľadiska je možné profesionálnu kariéru chápať ako sled určitých fáz v profesionálnom živote, z nich každá má svoju špecifickú funkciu, svoju časovú dimenziu a do istej miery určuje aj obsah, charakter fázy nasledujúcej.

Základné etapy(fázy) vývoja kariéry:

- *prípravné obdobie, explorácia* – obdobie hľadania, počiatočného odborného vzdelávania, prípadne vysokoškolskej prípravy,
- *postup* - získavanie prvých praktických skúseností, postup na vyššie zodpovednejšie pozície vyžadujúce rozširovanie a prehĺbovanie vedomostí a zručností,
- *stabilizácia* - obdobie stabilizácie však môže byť veľmi dynamické,
- *pokles* - pôvodne spájaný so záverom kariéry, v súčasnosti sa môže objaviť v priebehu kariéry, ako dočasná fáza pred ďalším rastom, cieľom však je predĺženie fázy stabilizácie, oddialenie definitívneho poklesu,
- *záver kariéry* – spájaný s odchodom z aktívneho pracovného života.

Kariérové typy

Ľudia majú rôzne predstavy o svojej kariére. Vyplyva to z rozdielnych potrieb, záujmov a cieľov, ale aj z rozdielnych pováh, z rozdielnych osobných hodnôt a aspirácií. To sa prejavuje aj v rôznych typoch kariérového zamerania jednotlivcov. Z tohto aspektu rozlišujeme u zamestnancov a manažérov:

- zameranie na tvorivosť,
- technicko-funkčnú zameranosť,
- zameranie na autonómnosť, na nezávislosť,
- zameranosť na pracovnú a sociálnu istotu a iné.

U konkrétnych jednotlivcov sa jednotlivé zamerania môžu prelínať. Je vhodné vedieť, ktorá tendencia u konkrétného zamestnanca prevažuje. Na jej zisťovanie sa zameriavajú mnohé poradenské spoločnosti.

U konkrétnych jednotlivcov sa jednotlivé zamerania môžu prelínať. Je vhodné vedieť, ktorá tendencia je u konkrétného zamestnanca prevažuje. Na jej zisťovanie sa zameriavajú mnohé poradenské spoločnosti.

Iný prístup predstavuje rozlišovanie kariérového typu podľa perspektívnosti pre zamestnávateľa (Byars, 1991):

- „čakateľ“ – absolvent školy čakajúci na príležitosť (→ dobre sa pripraviť, nenechať sa prekvapiť príležitosťou),
- „hviezda“ – mladý pracovník, ktorý často vplyvom priaznivých okolností dostal šancu preukázať svoje schopnosti, alebo ktorý v zložitej situácii preukázal svoje schopnosti a tým si vytvoril šancu na ďalší postup (→ byť v pravý čas na správnom mieste, nevyhýbať sa zložitým situáciám),
- „spolahlivý pracovník“ – svedomitý bezkonfliktný pracovník, ktorý nevyhľadáva zložité situácie, nemá príliš rád zmeny (→ pozor na hrozbu „zdegenerovania“, straty šancí na postup),
- „mŕtve drevo“ – pracovník s dlhodobým poklesom schopnosti rozvíjať sa, je to človek pre organizáciu nezaujímavý, neperspektívny (→ treba očakávať preradenie na menej hodnotenú prácu alebo prepustenie).

Predpoklady rozvoja kariéry manažéra

Plánovanie a rozvíjanie osobnej kariéry v modernej organizácii nie je iba vecou zamestnanca. Preto sa v organizáciách stretávame so systémom plánovania kariéry najmä u zamestnancov na manažérskych pozíciách (CPD – career planning and development).

Predpokladom kariérového rozvoja je teda tak **zodpovednosť organizácie** ako aj **vlastná zodpovednosť** jednotlivca – v posledných rokoch sa v tejto súvislosti hovorí o tzv. kariérovom aktivizme. K zefektívneniu systému kariérového plánovania napomáha kariérové poradenstvo, ktoré vo väčších organizáciách je súčasťou systému personálneho manažmentu.

Možné kroky kariérového plánovania v organizácii:

- a) poznávanie schopností, postojov a záujmov zamestnanca,
- b) poznávanie potrieb, možností, interných a externých podmienok a predpokladov,
- c) zjednocovanie cieľov, záujmov a potrieb zamestnanca a organizácie,
- d) dohoda o cieľoch a podmienkach postupu a rozvoja a jej pravidelné sledovanie.

Súčasný prístup k rozvoju kariéry

V súčasnosti sa zdá, že klasický obraz kariéry ako služobného postupu u jedného zamestnávateľa zaniká. Menia sa doteraz chápané kariérové paradigmy (zaužívané, doteraz uznávané zvyky, hodnoty, istoty). Možno zaznamenať postupný prechod :

- od istoty zamestnania k istote zamestnatel'nosti,
- od lojality k organizácii k lojalite k práci, k úlohe,
- od titulov ku kompetenciám,

- od dosiahnutia určitého vzdelania k permanentnému celoživotnému vzdelávaniu,
- od práce na plný úväzok k paralelnej kariére,
- od kariérovej stability ku kariérovej instabilite a pod.

To vyžaduje opustiť sa od často prežívajúcich tendencií, posilniť svoju vlastnú úlohu – racionálne a aktívne usilovať o úspešnú kariéru. Nevyhnutnými východiskami by mali byť:

- ujasnenie si svojich osobných predstáv, cieľov a aspirácií,
- rešpektovanie vplyvu objektívnych faktorov,
- vlastná aktivita (kariérový aktivizmus), rozvíjať osobné predpoklady.

Kariérový aktivizmus znamená nenechať na organizácii svoju kariéru, mať vlastnú predstavu o svojich cieľoch o svojom profesionálnom raste, najmä:

- hľadať príležitosti a byť na ne pripravený (nenechávať to na druhých),
- pružne reagovať na šance, byť pripravený ísť za šancou (mobilita),
- nedržať sa vlastnej špecializácie, rozvíjať sa, vidieť širšie súvislosti,
- byť pripravený na zmenu podmienok.

Na začiatku svojej profesionálnej kariéry, najlepšie ešte vo fáze explorácie, by sa mali absolventi snažiť uplatňovať aspoň niektoré z nasledujúcich **zásad úspešného budovania kariéry**:

- zaistiť si čo najširšie možnosti uplatnenia (už počas štúdia na VŠ),
- svoje pole pôsobnosti vnímať čo najširšie,
- komunikatívnosť, nekonvenčné vystupovanie, byť iný (v tom dobrom),
- permanentne sa učiť,
- sledovať trendy vývoja svojej profesie,
- rozširovať si všeobecné znalosti a zručnosti,
- sledovať vývoj ostatných oblastí a skúmať možnosti uplatniť sa v nich,
- snažiť sa o finančnú nezávislosť,
- kariéru nechápať ako rebrík, ale ako mriežku,
- byť špecialistom schopným pôsobiť aj ako generalista,
- naučiť sa riadiť svoj čas, vedieť si sám oceniť svoju prácu.

Najmä pre absolventov škôl je dôležité vedieť, aké schopnosti, aké kompetencie od nich môžu budúci zamestnávateľia požadovať. Okrem výšky vzdelania a odborných znalostí sú vo všeobecnosti stále viac požadované ďalšie **kľúčové kompetencie**:

- komunikatívnosť (diskutovať, objasňovať, vedieť formulovať myšlienky, prezentovať, spracovávať informácie a pod.),
- schopnosť a ochota ďalej sa vzdelávať, zdokonaľovať vlastný výkon,

- schopnosť riešiť problémy a niešť za to zodpovednosť,
- schopnosť pracovať v tíme, schopnosť kooperácie,
- sociálna citlivosť, schopnosť motivovať,
- schopnosť numerickej aplikácie, zvládnutie štatistických metód ,
- zvládnuť informačné technológie, zbehlosť v zachádzaní s informáciami,
- zvládnutie minimálne jedného, najlepšie dvoch, cudzích jazykov.

Podnetné sú poznatky z manažérskej praxe a názory manažérov z prieskumu zameraného na ich predstavy a požiadavky na profil absolventov manažérskych fakúlt (Záležáková, 2012). Skúmané boli tie oblasti spôsobilostí, ktoré sa v konečnom dôsledku prejavia v postoji absolventov k práci a podniku, t. j. získané poznatky a odbornosť, schopnosti ovplyvňujúce pracovný výkon a osobnostné kvality a prejavy správania.

Z prieskumu vyplynulo, že absolventi majú síce teoretické vedomosti, ale v snahe prezentovať svoje schopnosti konajú unáhle a dopúšťajú sa mnohých nedôsledností. Chýba im zmysel pre realitu, ťažko sa adaptujú na reálne podmienky. Väčšina manažérov uviedla, že absolventom chýba trpezlivosť a vytrvalosť, absentujú pracovné návyky. Alarmujúce je, že absolventi majú problémy s komunikáciou, čo môže spôsobovať problémy pri rokovaní s obchodnými partnermi či zákazníkmi, znemožňuje prezentáciu pred vyšším manažmentom, prináša problémy pri vedení ľudí a pod. Absolventom chýba schopnosť predvídať a prognózovať, ako aj kreativita.

Na druhej strane je treba vidieť, že skúsení manažéri vidia absolventov v príliš kritickom svetle, okrem toho mnohé uvádzané nedostatky logicky vyplývajú z neskúsenosti a nedostatočných praktických návykov. Je však zreteľné, že iba znalosti nadobudnuté štúdiom na úspešné uplatnenie na trhu práce nebudú stačiť. Poznatky z posledných rokov ukazujú, že medzi hlavnými príčinami neúspechov absolventov pri hľadaní svojho uplatnenia sú najmä nedostatočná schopnosť sebareprezentácie, nedostatočné komunikačné zručnosti, sklon k preceňovaniu vlastných schopností a v počiatočných svojich kariéry aj nedostatočná produktivita práce.

Zdrojom informácií o aktuálnych nárokoch na spôsobilosti absolventov vysokých škôl je množstvo inzerátov v médiách, v odbornej tlači, na webových stránkach podnikov, na pracovných portáloch či ponuky personálnych agentúr a pod. Tie potvrdzujú vyššie uvedené všeobecné zásady rozvoja kariéry. Sledovanie a analýzy súčasných požiadaviek na znalosti, schopnosti a ďalšie spôsobilosti uchádzačov na nižšie manažérske pozície naznačujú základné smery

posilňovania pripravenosti absolventa na rozvoj svojej budúcej kariéry. Vo všeobecnosti je možno zhrnúť, že požiadavky sa týkajú najmä týchto oblastí:

- a) *Osobný podiel na efektívnom fungovaní organizácie* - rýchla orientácia v novej problematike, schopnosť realizovať zmeny, strategické či marketingové myslenie, schopnosť realizovať strategické zámery, schopnosť zefektívňovať procesy a pracovné postupy, ochota ďalej sa vzdelávať.
- b) *Pripravenosť na zastávanie zodpovedných manažérskych pozícií* - schopnosť rozhodovať, organizovať prácu, schopnosť plánovať, schopnosť prevziať zodpovednosť, schopnosť budovať si prirodzenú autoritu a schopnosti potrebné na získavanie a vedenie ľudí, presvedčivosť, orientácia na riešenie problémov, tímové riadenie, organizovať si vlastnú prácu – osobný manažment a manažment času.
- c) *Sociálne kompetencie a komunikačné zručnosti* s dôrazom na schopnosť prezentovať seba, svoju prácu, svoje pracovisko, podnik, pripravenosť riešiť pracovné i osobné konflikty, schopnosť vyjednávať, byť pripravený v rámci svojej pracovnej pozície na rokovania s predstaviteľmi organizácií z iných krajín a rešpektovať interkultúrne rozdiely.
- d) *Pracovné spôsobilosti a pracovné postoje* - analytické schopnosti, koncepčné schopnosti, kreativita, invenčnosť, systematickosť, zaangažovanosť, iniciatíva, profesijná ambícia, ochota cestovať, orientácia na cieľ,
- e) *Charakterové a mravné vlastnosti* - spoľahlivosť, čestnosť, bezúhonnosť, húževnatosť, sebaovládanie, lojalita.
- f) *Fyzické zdravie a psychická odolnosť* zvládať úlohy i v náročných situáciách - vysoké pracovné nasadenie a výkonnosť, odolnosť voči stresu a záťaži.

Otázky a úlohy:

1. Objasnite, čo tvorí štruktúru osobnosti manažéra?
2. Ktoré vlastnosti a schopnosti sú obsahom manažérskych kompetencií?
3. Aké kompetencie krízových manažérov považujete za kľúčové?
4. Ako by ste charakterizovali jednotlivé fázy kariéry? V akej fáze kariéry sa nachádzate?
5. Čo je obsahom kariérového plánu v organizácii a kto zaň zodpovedá?
6. Charakterizujte súčasné trendy v rozvoji kariéry manažérov.

14 ZÁVER

Pre súčasného vedúceho pracovníka je nemysliteľné, aby nemal zvládnuté základy toho, čo doteraz priniesla teória a prax manažmentu. Poznanie a pochopenie historických koreňov a vývojových koncepcií manažérskych teórií, znalosť preverených zovšeobecnených skúseností v priebehu uplatňovania manažérskej praxe, ako aj najznámejších súčasných manažérskych koncepcií, patrí k myšlienkovej výbave súčasných riadiacich pracovníkov.

Obsah jednotlivých kapitol učebnice *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika v krízových situáciách* je obsahovo prispôsobený potrebám výučby manažmentu v študijných programoch vyučovaných na Fakulte špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. Učebnica umožňuje zoznámiť sa s najfrekvencovanejšími otázkami teórie a praxe manažmentu. Poskytuje výklad procesu manažmentu s dôrazom na rozhodovacie procesy, na komunikáciu a vedenie ľudí, určitý priestor je venovaný aj manažérskym kompetenciám a súčasným požiadavkám na rozvoj osobnosti manažéra. Zameranie učebnice akceptuje skutočnosť, že vedúci pracovník podniku, štátnej inštitúcie, neziskovej organizácie a akejkoľvek inej inštitúcie bude realizovať svoje funkcie a roly v podmienkach rizika a neistoty, v podmienkach permanentných zmien v prostredí a v krízových situáciách, t. j. v podmienkach vysokých nárokov na odbornú, psychickú a mravnú pripravenosť.

Výučba predmetu manažment nadväzuje na ekonomicky zamerané predmety a vytvára predpoklady pre ďalšie štúdium všeobecných a aplikovaných ekonomických a manažérskych disciplín. Na poznatky, ktoré sa učebný text snaží priblížiť a vysvetliť, budú v ďalších ročníkoch nadväzovať predmety *krízový manažment, manažérske metódy a techniky* a celý rad ďalších voliteľných predmetov, pri štúdiu ktorých sa predpokladá, že študent zvládol podstatu procesu manažmentu, jeho funkcií a úlohy.

Na druhej strane zvládnutie základných manažérskych teórií a prístupov, funkcií, metód a zásad pri ich uplatňovaní, ako aj ďalších predpokladov pre ich tvorivé využívanie v špecifických situáciách konkrétnej organizácie, nie je možné získať iba štúdiom skrípt a učebníc. Úspešné zvládnutie predmetu predpokladá aktívne zamýšľanie sa nad problémami v organizácii, na sledovanie rôznych súvislostí ich efektívneho riadenia. Využívanie skúseností z riešenia rôznych situácií, zamýšľanie sa nad viacerými variantmi riešenia, domýšľanie ich možných dôsledkov, štúdium aktuálnych otázok manažmentu v odborných časopisoch, dennej tlači ako aj na stránkach internetu, nie je iba vhodným doplnkom štúdia, ale patrí k nevyhnutným prostriedkom vlastného osobného zdokonaľovania. Pri

tom treba mať na pamäti, že permanentné vzdelávanie je v súčasnosti nevyhnutným predpokladom úspešného kariérového rastu.

Učebnica *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách* predstavuje úvodné zoznámenie s najčastejšími témami výučby predmetu, so zákonitosťami, princípmi a funkciami riadenia organizácie v neistých a permanentne sa meniacich situáciách. Ich pochopenie umožní hlbšie preniknutie do špecifických problémov riadenia sociálnych systémov v podmienkach rizika a v krízových situáciách, ako aj vytvoriť predpoklad pre ďalšie sebavzdelávanie budúcich manažérov a špecialistov.



Publikácia vznikla v rámci riešenia projektu:
"Flexibilné a atraktívne štúdium na Žilinskej Univerzite
pre potreby trhu práce a vzdelanostnej spoločnosti"

Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ



Európska únia
Európsky sociálny fond

LITERATÚRA

- ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé a sám sebe*. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- ADAIR, J. 1993. *Jak efektivně vést druhé*. Praha : Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-40-3.
- ALESSANDRA, T. 2000. *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success*. New York : Business plus, 2000. 288 s. ISBN 978-0446-675-98-7.
- ARMSTRONG, M. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ALEXÝ, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : PhDr. Štefanko – Vydavateľstvo IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- ANTUŠÁK, E. – KOPECKÝ, Z. 2005. *Krizový manažment – krizová komunikace*. Praha : Oeconomica, 2005. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- BAŤA, J. A. 1937. *Budujme stát pro 40 milionů*. Zlín : TISK, 1937.
- BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN, P.- ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Desatero manažera*. Praha : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- BLAŽEK, L. 2011. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BUGANOVÁ, K. – HUDÁKOVÁ, M. a kol. 2012. *Manažment rizika v podniku*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2012. 226 s. ISBN 978-80-554-0459-2.
- BUGANOVÁ, K. – HUDÁKOVÁ, M. – STRELCOVÁ, S. 2012. *Manažment rizika v podniku - praktikum [elektronický zdroj]*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita, 2012. ISBN 978-80-554-0460-8.
- BUZAN, B. 2007. *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies i the Post-Cold War Era*. Colchester : ECPR Press, 2007. 311 s. ISBN 978-09-5524-881-8.
- BYARS, L. L. – RUE, L. W. 1996. *Human Resource Management*. Boston : Irwing Inc., 1996. 545 s. ISBN 0-256-08113-1.
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

- COLLISON, CH. - PARCEL, G. 2005. *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- DAFT, R. L. – KENDRICK, M. – VERSHININA, N. 2008. *Management*. Andover : Cengage Learning EMEA, 2008. 856 s. ISBN 978-1-84480-882-3.
- DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994. 215 s. ISBN 978-80-8560-367-5.
- EBERSPÄCHER, H. 2000. *Mit mentaler Fitness Höchstleistungen organisieren*. In: *ioManagement*, No 1/2 2000.
- FILIP, S. - ŠIMÁK, L. 2006. *Manažérstvo rizík a krízových situácií vo verejnej správe*. Bratislava : Merkury, 2006. 208 s. ISBN 978-80-89143-43-6.
- FILIP, S. - ŠIMÁK, L. - KOVÁČ, M. 2011. *Manažment rizika*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2011. 199 s. ISBN 978-80-89393-49-7.
- FILIP, S. - HUDÁKOVÁ, M. 2007. *Manažérstvo rizík civilizačných a prírodných katastrof v územných obvodoch samosprávnych celkov*. In *Acta regionalia et environmentalica. Vedecký časopis pre regionálne a environmentálne vedy*. ISSN 1336-5452, 2007, roč. 4, č. 2, s. 37-44.
- FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. 2003. *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, 1997. 176 s. ISBN 80-901991-7-8.
- Global Trends 2025: A Transformed World*. Washington D.C. : US Government Printing Office, 2008. 120 p. ISBN 978-0-16-081834-9. Dostupné z [www](http://www.dni.gov/nic/NIC_2025_project.html): www.dni.gov/nic/NIC_2025_project.html
- GOGA, M. 2000. *Kvantitatívny manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2000. 134 s. ISBN 80-88715-55-7.
- GOZORA, V. 2000. *Krízový manažment*. Nitra : SPU, 2000. 235 s. ISBN 80-7137-802-X.
- HAVELKA, M. 1991. *Management – vademecum. Průvodce historií amerického managementu*. Praha : Aleko, 1991. 70 s. ISBN 80-85341-24-7.
- HITTMÁR, Š. 2006. *Manažment*. *Vysokoškolská učebnica*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2006. 301 s. ISBN 80-8070-558-5.
- HLAVENKA, V. 2000. *Evropské standardy manažerských a profesionálných spôsobilostí*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720. Roč. XXXV, č. 6/2000.
- HOFREITER, L. 2004. *Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia*. Žilina : EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2004. 146 s. ISBN 80-8070-181-4.
- HREHOVÁ, D. 2011. *Importance of Profesional Qualifications of Manager in Current Conditions of Modern Market Economy*. In *Journal od Scientific*

- Publications: Economy & Business, Volume 5, Part 1, ISSN 1313-2555. s. 177-190. Burgas : Info Invest Ltd., 2011. On line: <http://www.scientific-publications.net/download/economy-and-business-2011-1.pdf>.
- HUDÁKOVÁ, M. 2011. *Manažérske metódy a techniky*. Skriptá. 1. vyd. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2011. 160 s. ISBN 978-80-554-0205-5.
- HUDÁKOVÁ, M.- BUGANOVÁ, K.- MÍKA, V.T. 2013. *Metódy a techniky manažmentu rizika*. 1. vydanie. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. 230 s. ISBN 978-80554-0642-8.
- HUDÁKOVÁ, M. 2008. **Komunikácia verejného a súkromného sektora v krízových situáciách SR**. In *Ekonomika poľnohospodárstva*. ISSN 1335-6186, 2008, roč. VIII, č. 3, s. 55-59.
- JAGIELŁO, B. 2006. *Unia Europejska wobec wyzwań dla bezpieczeństwa europejskiego i jego zagrożeń*. In *Bezpieczeństwo międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Red. ZUKROWSKA, K., GRĄCIK, M., , Warszawa : wyd. SGH, 2006, s. 263.
- JONES, G.R. – GEORGE, J. M.- HILL, C. W. L. 1998. *Contemporary Management*. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1998. 672 s. ISBN 0-256-21351-8.
- KLUČKA, J. 2009. *Plánovanie a prognostika v aplikáciách*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2009. 93 s. ISBN 978-80-8070-909-9.
- KLUČKA, J. 2011. *Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2011. 92 s. ISBN: 978-80-554-0352-6.
- KLUČKA, J. 2012. *Ekonomika krízového manažmentu*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2012. 92 s. ISBN 978-80-554-626-8.
- KOKAVCOVÁ, D. a kol. 2012. *Manažment I. Ako plánovať, organizovať a rozhodovať. Historické a moderné aspekty manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 2012. 157 s. ISBN 978-80-8078-513-0.
- KOŠČ, M. 1998. *Základy psychológie*. 3. vydanie. Bratislava : SPN, 1998, 111 s.
- KOŠČO, J. a kol. 1987. *Poradenská psychológia*. Bratislava : SPN, 1987. 446 s.
- KRAJČOVIČ, M. 2006. *Projektovanie výrobných systémov*. Prednášky predmetu [on line]. KPI ŽU, 2006. Dostupné na: http://fstroj.utc.sk/kpi/krajcovic/pvs/PVS_prednaska1.pdf
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Způsobilosti vyjimečných manažérů*. Praha : Grada Publishiong, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MADSEN, K. B. 1979. *Moderní teorie motivace*. Praha : Academia, 1979. 468 s.
- MATSUMOTO, K. 1997. *Participativní management. Japonsko a svět*. Praha : Grada, 1997. 241 s. ISBN 80-7169-498-3.

- MAJTÁN, M.- GRZNÁR, M.- KACHAŇÁKOVÁ, A.- SLÁVIK, Š.- SZABO, L.- SZARKOVÁ, M.- THOMASOVÁ, E. 2003. **Manažment**. Bratislava : Sprint - vfra, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- McLAGANOVÁ, P. – KREMBS, P. 1998. Komunikace na úrovni. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.
- MIKOLAJ, J.- HERŠIC, L.- HITTMÁR, Š.- HORÁČEK, J.- MÍKA, V.- ŠIMÁK, L. 2000. **Krízový manažment ako spoločensko-vedný problém**. Žilina : Fakulta špeciálneho inžinierstva, 2000. 137 s. ISBN 80-88829-54-2.
- MIKOLAJ, J. - KLUČKA, J. - VANČO, B. 2005. **Plánovanie a prognostika**. Žilina : FŠI ŽU, 2005. 242 s. ISBN 80-969148-3-9. [on line]. Publikácie/Študijná literatúra. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mikolaj_pp.html.
- MÍKA, V. 2001. **Personality and Competencies of Crisis Managers**. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Global Business & Economic Development“*. New Jersey : Montclair State University, 2001, p.5.5.4. ISBN 0-9660656-6-2.
- MÍKA, V. 2003. **Mikroekonómia. Vybrané prednášky z mikroekonómie a podnikovej ekonomiky**. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003. 113 s. ISBN 80-8070-113-X.
- MÍKA, V.T., ŠIMÁK, L., HUDÁKOVÁ, M, HORÁČEK, J. 2009. **Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu**. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2009. 216 s. ISBN 978-80-554-0079-2.
- MÍKA, V. T. – ONDRUŠEK, M. 2010. **Actual Problems of Crisis Management Theory**. In International Scientific Conference “Management 2010”. Krusevac, Serbia, 17-18. March, 2010, s. 432-436. ISBN 978-86-84909-69-7. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Vladimir-Tomas-Mika/Actual-Problems-of-Crisis-Management-Theory>
- MISKELL, J. – MISKELL, V. 1996. **Pracovní motivace**. Praha : Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- MOHELSKÁ, H. – PITRA, Z. 2012. **Manažerské metody**. Praha : Kamil Mařík - Professional Publishing, 2011. 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- MERNA, T., AL-THANI FAISAL, F. 2007. **Risk management. Řízení rizika ve firmě**. Brno : Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MUNA, F. A. 2010. **The Helicopter View and Strategic Thinking**. [on line]. Meirc Training & Consulting. Orange, California, USA [cit. 2011-11-26]. Dostupné na: <http://www.meirc.com/meirc-consultants/992-the-helicopter-view-and-strategic-thinking-.html>
- MUNA, F. A. 2003. **Seven Metaphors on Management: Tools for Managers in the Arab World**, Hardcover, Gower Publishing Company, 2003. 182 s. ISBN 978-0566-085-75-8.

- OHMAE, K. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill. 283 s. ISBN 978-00-704-7904-3.
- NAKONEČNÝ, M. 1970. *Sociální psychologie*. Praha : Svoboda, 1970. 111 s.
- NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NÉMETH, Ľ. 2003. **Krízová situácia ako etický problém**. In *Krízový manažment*. ISSN 1336-0019. Roč. 2/2003, č.1, s. 50-52.
- NÉMETH, Ľ. 2009. **Etický kódex záchranára**. In *Zborník z 14. konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 2. časť, s. 495. Žilina : FŠI ŽU 2009. ISBN 978-80-554-0016-7.
- NÔLLKE, M. 2003. **Rozhodování. Jak činit správná a rychlá rozhodnutí**. Praha : Grada, 2003, 112 s. ISBN 80-247-0411-0.
- NOVÁK, L. a kol. 2005. **Krízové plánovanie**. Žilina : ŽU, 2005. 208 s. ISBN 80-8070-391-4.
- NOVÁK, L. a kol. 2010. **Plánovanie zdrojov na riešenie krízových situácií**. Žilina : ŽU, 2010. 254 s. ISBN 978-80-970272-4-7.
- ODOR, Ľ. 2009. **Krizonómia z nadhľadu alebo Trocha recesie v časoch recesie**. Bratislava : Trend Holding, 2009. 204 s. ISBN 978-80-8935-703-1
- PAPULA, J. 1993. **Strategický manažment**. Bratislava : Elita, 1993. s. ISBN
- PAPULA, J. 1995. **Minimum manažéra alebo profesia, ktorá stojí za to**. Bratislava: Elita, 1995. 135 s. ISBN 80-85323-86-9.
- PAPULA, J. 2004. **Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia**. Bratislava : Kartprint, 2004. 268 s. ISBN 80-88870-40-2.
- PITRA, Z. 1992. **Úvod do manažmentu**. H. Králové : Gaudeamus, 1992. 117 s. ISBN 80-7041-576-2.
- PORTER, M. E. 1994. **Konkurenčné stratégie**. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- REITŠPÍS, J., MESÁROŠ, M., BARTLOVÁ, I. ČAHOJOVÁ, Ľ., HOFREITER, L., SELINGER, P. 2004. **Manažérstvo bezpečnostných rizík**. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2004. 296 s. ISBN 80-8070-328-0.
- RUDY, J. 1990. **Organizácia a riadenie japonských firiem**. Bratislava : Alfa, 1990. 208 s. ISBN 978-80-0500-383-7.
- RUDY, J. – PIŠKANIN, A. 2002. **Základy manažmentu**. Bratislava : FM UK, 2002. 288 s. ISBN 80-223-1671-7.
- SEDLÁK, M. 1997. **Manažment**. Bratislava : Elita, 1997. 454 s. ISBN 80-8044-015-8.
- SEDLÁK, M. 2012. **Základy manažmentu**. Bratislava : Iura Edition, 2012. 330 s. ISBN 978-80-8078-455-3.

- SINAJ, J. 1997. *Riziká technických zariadení – manažérstvo rizika*. Košice : OTA, 1997. 212 s. ISBN 80-967783-0-7.
- SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický management*. Bratislava : Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-8908-549-0.
- SLEPECKÝ, J. – RISTVEJ, J. 2008. *Ekonomické dôsledky katastrof*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2008. 136 s. ISBN 978-80-8070-830-6.
- SMEJKAL, V. - RAIS, K. 2003. *Řízení rizik*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- STRELCOVÁ, S. 2012. *Ekonomické teórie. Úvod do riadenia rizika*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2012. 279 s. ISBN – 978-80-554-0541-4. s. 126.
- STRELCOVÁ, S. – KELÍŠEK, A. 2010. *Riadenie podnikovej krízy*. In *Zborník z 15. Medzinárodnej vedeckej konferencie Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí*. 3. časť, s. 661. Žilina : FŠI ŽU 2010. ISBN 978-80-554-0204-8.
- SZARKOVÁ, M. 2002. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava : Ekonóm, 2002. 198 s. ISBN 80-225-1585-X.
- ŠIMÁK, L. 2001. *Krizový manažment vo verejnej správe*. Žilina : FŠI ŽU, 2004. 245 s. ISBN 80-88829-13-5.
- ŠIMÁK, L. - MÍKA, V. 2008. *Úskalia rozhodovania v krízových situáciách*. (Traps of Decision-making in Crisis Situation). In *Science&Military/Veda a vojenstvo*. Roč. 2008, č. 1, sv. 3, s. 57 - 61. ISSN 1336-8885. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Vladimir-Tomas-Mika/Uskalia-rozhodovania-v-krizovych-situaciach>
- ŠIMÁK, L., - MÍKA, V. 2009. *Kompetencie krízových manažérov v orgánoch verejnej správy*. In *Verejná správa a regionálny rozvoj. Vedecký časopis VŠEaMVS v Bratislave, č.1, ročník V., 2009*, s. 26 – 35. ISSN 1337-2955. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/Vladimir-Tomas-Mika/Kompetencie-krizovych-manazerov>
- ŠIMÁK, L. – HOLLÁ, K. – RISTVEJ, J. 2013. *Crisis management in Public Administration. Theory of Crisis Management*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. 213 s. ISBN 978-80-554-0651-0.
- ŠIMKOVÁ, H. 1999. *Úvod do manažmentu*. Košice : EF TU, 1999. 125 s. ISBN 80-7099-469-X.
- ŠEBEK, J. 1996. *Ekonomické a právne aspekty rizika v podnikateľskej činnosti*. Bratislava : PF UK, 1996. 120 s. ISBN 80-7160-019.
- ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikovej praxi*. Praha : Kamil Mařík – Professional publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X
- ŠTOFKO, S. a kol. 2011. *Manažment verejnej správy*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2011. 206 s. ISBN 978-80-554-0406-6.

- ŠTOFKOVÁ, J. a kol. 2011. *Manažment podniku*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2011. 391 s. ISBN 978-80-554-0418-9.
- ŠULEŘ, O. 1996. *Manažerské techniky I*. Olomouc : Rubico, 1996, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. 1997. *Manažerské techniky II*. Olomouc : Rubico, 1997, 212 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O. 2003. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003, 152 s.
- TAYLOR, F. W. 1931. *Poselství Taylorovo*. (Zimmler, E. – Hoch, A.: Překlad práce O zásadách vědeckého řízení). Praha : Orbis, 1931. 100 s.
- TEPPER, B. B. 1994. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 1994. 110 s. ISBN 80-7169-347-2.
- TEREK, M. 2007. *Analýza rozhodovania*. Bratislava : Iura Edition, 2007, 142 s. ISBN 978-80-8078-131-6.
- VEJDĚLEK, J. 1999. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha : Grada, 1999. 100 s. ISBN 80-7169-666-8.
- VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O. 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha : Management Press, 1999. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.
- VYSUŠIL, J. 1996. *Základy managementu*. Praha : HZ Editio, 1996, 296 s. ISBN 80-86009-00-9.
- WEIHRICH, H. - KOONTZ, H. 1994. *Management*. Boston : McGraw Hill, 1993. 744 s. ISBN 0-07-112892-1.
- Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu.
- Zákon č. 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva.
- Zákon č. 261/2002 Z. z. o prevencii závažných priemyselných havárií.
- Zákon č. 414/2002 Z. z. o hospodárskej mobilizácii.
- Zákon č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny, vojnového stavu.
- Zákon č. 129/2002 Z.z. o integrovanom záchrannom systéme.
- ZÁLEŽÁKOVÁ, E. 2012. *Požiadavky manažérov na absolventov manažerských fakult*. Verlag Dashöfer, 2. 7. 2012. Dostupné na: <http://www.hrvpraxi.sk>
- ZÁNICKÁ HOLLÁ, K. – RISTVEJ, J. – ŠIMÁK, L. 2010. *Posudzovanie rizík priemyselných procesov*. Bratislava : Iura Edition, 2010. 1. vydanie. 155 s. ISBN 978-80-8078-344-0.
- ŽÁRY, I. 1997. *Public relations*. Bratislava 1997.[on line]. Živá internetová publikácia. Dostupné na: http://www.zary.sk/virtualna_kniha.html