Trnavská univerzita v Trnave

Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce

MANAŽMENT V SOCIÁLNEJ PRÁCI

Marta VAVERČÁKOVÁ | Michaela HROMKOVÁ

Trnava 2018

Názov: Manažment v sociálnej práci

Autorky: © Marta Vaverčáková
© Michaela Hromková

Recenzoval: Prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN 978-80-568-0136-9

EAN 9788056801369

Obsah

Úvod 4
1 Manažment v sociálnej práci 6
2 Podstata a význam manažmentu 9
3 Vývojové koncepcie manažmentu 14
4 Riadiaci a riadený systém a vzťahy medzi nimi 18
5 Základné etapy systému riadenia 26
6 Manažment ľudských zdrojov – riadenie ľudských zdrojov – personálna práca 46
7 Vedenie ľudí 51
8 Komunikácia 57
9 Motivácia 65
10 Etika v manažmente 75
Záver 79
Literatúra 80

Úvod

V súčasnosti už nie je dôležitá organizácia, ktorá vie len maximalizovať zisk, ale dôležitá je predovšetkým schopnosť, ako organizácia vie získať zdroje efektívnejšie ako konkurencia. Je známe, že najdôležitejšou hnacou silou v organizáciách sú ľudia. Ľudský kapitál dnes právom považujeme za najdôležitejší zdroj organizácie, ovplyvňujúci jej efektívne fungovanie, či už vo sfére súkromnej alebo verejnej. V čase rýchlo sa meniacich podmienok je potrebné si uvedomiť nevyhnutnosť využívania poznatkov moderného manažmentu.

Kľúčovým faktorom, ktorý v podstatnej miere rozhoduje o úrovni riadenia na všetkých stupňoch hierarchie, sú predovšetkým manažéri organizácie. Preto tieto funkcie majú zastávať kvalifikovaní ľudia, hlavne tí, ktorí majú potrebné manažérske schopnosti a sú ochotní ich systematicky ďalej rozvíjať. Zastávanie manažérskych funkcií, a teda ich vykonávanie v organizáciách, si vyžaduje zodpovedajúcu teoretickú prípravu v danej oblasti.

Jedným z dôležitých zdrojov poznania, ktorý sa podieľa na príprave profilu vzdelaných manažérov, predstavuje súbor poznatkov vednej disciplíny a to manažmentu. Proces permanentného zlepšovania na úrovni riadenia je úzko spojený so základnými úlohami a funkciami manažmentu a vychádza z predpokladu, že je potrebné poznať ich podstatu a význam. V texte sú zaradené podľa kapitol nasledovné témy:

- Prvá kapitola sa zaoberá priblížením manažmentu do oblasti sociálnej práce a aktivít, ktoré smerujú k zvýšeniu kvality života ľudí, ktorí sa ocitli v problémoch.
- Druhá kapitola je venovaná podstate a významu manažmentu, ktorý slúži ako proces na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom základných funkcii riadenia.
- Tretia kapitola je venovaná vývojovým koncepciám manažmentu, hľadiskám a rozdeleniu manažmentu podľa časového a územného hľadiska.
- Štvrtá kapitola približuje riadiaci a riadený systém v riadení organizácii a vzťahy medzi nimi.

- Piata kapitola vyčleňuje základné etapy systému riadenia ako je plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, kontrolovanie, informácie a informačný systém.
- Šiesta kapitola sa zaoberá manažmentom ľudských zdrojov, ktorý by mal byť v každej organizácii dynamickou a zároveň citlivou oblasťou riadenia v organizácii.
- Siedma kapitola sa zaoberá manažérskou funkciou vedenia, poukazuje na rozdiel medzi vedením a riadením, približuje rozličné stratégie vplyvu ako je moc a právomoc, zaoberá sa štýlmi vedenia ľudí.
- Ôsma kapitola je venovaná komunikácii a jej miestu v riadení organizácii.
- Deviata kapitola charakterizuje motiváciu ako súčasť manažérskej práce.
- Desiata kapitola poskytuje základnú informáciu o etike v manažérskom prostredí.

Autorky

1 Manažment v sociálnej práci

Sociálna práca ako praktická a aplikovaná veda už dlhé roky postupne buduje svoj profil a snaží sa etablovať medzi pomáhajúcimi vednými disciplínami. Vývojom vedy sa neustále kladú nové požiadavky na systemizáciu nových poznatkov s ich následným zapracovaním do praxe a zabezpečením ich dlhodobej a efektívnej využiteľnosti. Táto skutočnosť núti aj sociálnu prácu vnímať v širšom kontexte vzájomných súvislostí a poukázať na potrebu efektívnej aplikácie nových manažérskych prístupov do priamej praxe.

Východiskom k identifikácií manažmentu v sociálnej práci je poznatok v kontexte, že každá organizácia je zložená z dvoch navzájom prepojených systémov a to riadiaceho a riadeného. (Mydlíková, 2004) . Hlavné ciele manažmentu sa dajú odvodiť prepojením na tie dva objekty záujmu. Na strane jednej je vždy niekto kto riadi, za predpokladu, že na strane druhej je koho riadiť. K tomu, aby niekto mohol kompetentne riadiť, treba sledovať základné ciele manažmentu, ktoré Sedlák (2008?) stanovuje nasledovne:

- zdokonaliť prax manažmentu, aby manažéri využívali elementárne poznatky, predchádzajúc tak chybám v riadení
- vychovávať manažérov a adeptov na manažérske posty, aby sa naučili im porozumieť, poznať princípy, metódy a postupy riadenia, a aby ich vedeli v praxi používať
- Identifikovať oblasť a problémy manažmentu, ktoré si vyžadujú osobitný výskum a ďalšie rozpracovanie z hľadiska riadených subjektov.

Z uvedených prístupov je zrejmé, že hlavným cieľom manažmentu zo všeobecného hľadiska je dosiahnuť, aby manažéri dokázali čo najefektívnejšie riadiť svojich zamestnancov, za predpokladu zvládnutia všetkých poznatkov, zručností, princípov a metodík a to aj v kontexte spoznávania problematík riadených subjektov.

Manažment je komplexnou a obsiahlou vednou disciplínou a preto nie je možné aplikovať ho v plnom rozsahu do vedeckého systému sociálnej práce. Ak chceme priblížiť manažment a jeho využitie v sociálnej práci, treba sa zamerať najmä na hlavný cieľ sociálnej práce, ktorým je zvyšovanie kvality života ľudí eliminovaním, riešením a zmierňovaním ich životných problémov. Z pohľadu sociálnej práce by teda malo ísť prednostne

o manažovanie tých aktivít a činností, ktoré smerujú k zvýšeniu kvality života ľudí, ktorí sa ocitli v problémoch. V súvislosti so sociálnou prácou treba zamerať pozornosť najmä na dve oblasti manažmentu a to na manažment ako proces tvorby a udržovania prostredia v ktorom jednotlivci pracujú a účinne dosahujú vybrané ciele a na manažment ako proces optimalizácie využitia ľudských, materiálnych a finančných zdrojov k dosiahnutiu cieľov. (Matoušek, 2003)

Ďalej môžeme sledovať aj názor Strieženca (2001), ktorý vníma manažment ako moderné, špičkové riadenie ľudí v zmysle vysokej profesionality, pričom táto činnosť zahŕňa aj výber pracovníkov pre organizácie, organizáciu ich pracovného režimu, tvorbu pracovnej a podnikovej klímy, sociálne otázky fungovania organizácie, riešenie otázok odmeňovania, motiváciu, stimuláciu a sankcie.

Z naznačených poznatkov možno konštatovať, že manažment v sociálnej práci je vo všeobecnosti riadením a organizovaním činností riadených subjektov za pomoci riadiacich pracovníkov na základe presne určených plánov, s následnou kontrolou efektivity výstupov z riadiaceho procesu v kontexte riadenia konkrétnej sociálnej služby vo vybraných oblastiach sociálnej práce.

Ak sa vrátime k problematike cieľov sociálnej práce, naskytá sa potreba vymedzenia hraníc prieniku manažmentu do jednotlivých polí sociálnej práce v kontexte manažovania kvality života ľudí, ktorí sa ocitli v problémoch. Ak chceme docieliť komplexnejší prístup k riadeným subjektom, treba zvážiť, či aplikácia všeobecného manažmentu postačuje požiadavkám riadenia niektorých oblastí sociálnej práce a či nenastal čas siahnuť aj po modernejších prístupoch integrácie špecifickej oblasti sociálneho manažmentu do praxe sociálnej práce. Táto dilema nás núti poukázať na spoločné a rozdielne prvky manažmentu a sociálneho manažmentu v podmienkach sociálnej práce.

> Ako východiskový bod porovnávania použijeme názor Strieženca (1996), ktorý si myslí, že sociálny manažment v zmysle aktivít sa špecializuje na koordinovanie činností ľudí pracujúcich v organizáciách pôsobiacich predovšetkým v oblasti sociálnej pomoci, sociálnych služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva. Dôraz kladie na ľudské zdroje, pričom sa pri riadení sociálneho systému berie do úvahy aj vplyv sociálnych a psychologických faktorov. Z toho možno konštatovať, že sociálny manažment sa odlišuje od ekonomicky vnímaného manažmentu najmä tým, že berie do úvahy sociálne aj psychologické faktory riadenia.

Z ekonomicky zameraných definícií manažmentu v sociálnej práci možno spomenúť pohľad Repkovej (2000), ktorá upriamuje pozornosť najmä na projektovú metódu. Tá poskytuje spracovanie určitého projektového zámeru v zmysle finančnej a organizačnej podpory. Touto metódou povzbudzuje k vysokej kvalite a k dynamike v službách pre

klienta aj nový pohľad na organizáciu práce ľudí i samotného využívania ich potenciálu v prospech klienta. Súhrnne poukazuje na metódu organizácie práce vo vzťahu ku klientovi, ktorá slúži k maximálnemu zhodnocovaniu zdrojov. Uvedený ekonomicky orientovaný pohľad nesie znaky personálnej a zdrojovo zameranej skutočnosti v zmysle efektivity, ale hlbšie sociálno-psychologické súvislosti neanalyzuje. Komparáciou týchto názorov sa dá konštatovať, že jedným z odlišujúcich prvkov manažmentu v sociálnej práci od sociálneho manažmentu je práve širší kontext skúmania vzájomných súvislostí a to najmä v medziach sociálno-psychologických faktorov. Na potvrdenie opodstatnenosti tohto zistenia nám poslúži identifikácia sociálneho manažmentu v celosvetovom kontexte.

> *„Sociálny manažment je ekonomické chápanie sociálnej práce, pomocou ktorého dokážeme tematizovať sociálnu prácu a transformovať ju na produktívnu ponuku pomoci, ktorá je v súlade s pravidlami a požiadavkami spoločenských skupín v kontexte solidarity“*. (Bernahrt a kol. 2006, s.17-20)

Sociálny manažment je podľa autora viac než len ekonomika vždy sa kladie dôraz aj na sociálny aspekt solidarity. V sociálnom manažmente musí existovať rovnováha medzi ekonomickými, spoločensko-etickými a ľudskými prvkami v sociálnej práci ako praktická forma paralely medzi efektivitou, trvalou udržateľnosťou a solidaritou. Uvedené vymedzenie sociálneho manažmentu nám umožňuje konkretizáciu širšieho kontextu skúmania vzájomných súvislostí v snahe priblížiť sa k optimálnejšiemu stavu vyváženosti ekonomických, sociálnych a psychologických faktorov v riadení. Z tohto aspektu sociálny manažment v sociálnej práci má za cieľ na určitej úrovni zabezpečiť rentabilitu sociálnych služieb, ale nemala by sklesnúť len na dosahovanie ziskov a výnosov. Solidárnosť, etika a ľudskosť sú vzťahové a spätno-väzbové prvky sociálneho manažmentu, ktoré ho čiastočne odlišujú od bežných manažérskych disciplín.

2 Podstata a význam manažmentu

Jedna z najdôležitejších ľudských činností súčasnej doby je manažment. Využíva sa vo všetkých druhoch organizácii a na všetkých stupňoch ich riadenia. V manažérskej literatúre sa stretneme s rôznymi definíciami pojmu manažment a ich odlišných interpretácii, nakoľko neexistuje jednoznačné a všeobecné platné chápanie tohto pojmu.

> *„Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva“.* (Majtán a kol., 2003, s.13)

> *„Manažment je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažéři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“* (Vodáček, Vodáčková, 2013,s.11)

> *„Manažment je ucelený súbor činností , ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.“* (Majtán a kol. 2016, s.11)

U rôznych definíciách manažmentu je spravidla spoločné, že zdôrazňujú orientáciu na zabezpečenie cieľov organizácie. Pojem organizácia sa používa najčastejšie v najužšom chápaní, to znamená že ju tvoria objekty pozostávajúce z ľudí a z technických prostriedkov, ktoré ľudia používajú pri práci. Osobitným subsystémom organizácie je manažment, ktorý zodpovedá za usmerňovanie a koordinovanie jej ostatných subsystémov. Práve manažment má s nim a prostredníctvom nich dosahovať ciele organizácie v meniacom sa prostredí. Jeho úlohou je zabezpečiť splnenie cieľov pri efektívnom používaní obmedzených zdrojov. Na základe toho môžeme preto povedať, že manažment podmieňuje rozdiely medzi úspešnými a neúspešnými organizáciami. (Sedlák, Líšková,2015)

Pri štúdiu manažmentu si treba uvedomiť, že pojem manažment možno chápať a interpretovať v štyroch významoch. Ide o manažment ako:

- proces
- profesiu
- vednú disciplínu
- umenie

Manažment ako proces vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažéra, ktorá predstavuje súbor aktivít na dosiahnutie cieľa. V tomto zmysle ide o dynamický proces, ktorý sa začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou až po kontrolu. Ide o neprestajne sa opakujúci cyklus činností.

Manažment ako profesia sa traduje od obdobia, ktoré je známe pod názvom „manažérska revolúcia". Ide o obdobie od polovice 40. rokov 20. storočia, keď v hospodársky vyspelých krajinách hlavne v USA sa začal proces oddeľovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu. Tento proces bol spájaný s nástupom profesionálnych pracovníkov do manažérskych funkcií v hospodárskych organizáciách.

Manažment ako vedná disciplína má interdisciplinárny charakter, pretože integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločenských disciplín ako psychológie, sociológia, ekonómia a podobne, ale aj prírodných a technických disciplín. Tieto poznatky tvoria logicky usporiadaný súbor princípov, metód a techník, ktoré sú predmetom výučby. Hlavnou úlohou manažmentu je vytvoriť metodológiu riadenia.

Manažment ako umenie je spájaný s japonským manažmentom. Ten sa snaží osloviť celého človeka a to nielen jeho pragmatickú, ale aj sociálnu, morálnu, estetickú a citovú stránku. Manažment ako umenie znamená „vedieť ako" hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, komunikovať s nimi, reálne ich motivovať a stimulovať individuálne aj ako členov tímu, kreovať tím, predvídať vývoj, rozumne riskovať.

Manažérska práca obsahuje **tri skupiny úloh,** ktoré vyplývajú zo základných manažérskych škôl a základných prístupov k manažmentu. Tieto úlohy sú:

- riadenie práce a organizácie
- riadenie pracovníkov

- riadenie operácií a produkcie

Manažérska literatúra poskytuje rôzne školy a prístupy skúmania problematiky riadenia. Akceptujeme tieto poňatia, ktoré vychádzajú z troch základných manažérskych škôl: (Majtán a kol. 2016)

- klasická škola
- behavioristická škola
- moderná, kvantitatívna škola

Klasická škola je zameraná na úlohy riadenia práce a organizácie. Týka sa troch primárnych manažérskych funkcií a to plánovania, organizovania a kontroly.

Behavioristická škola sústreďuje pozornosť na oblasti personalistiky, vedenia pracovníkov, motiváciu a komunikáciu.

Moderná, kvantitatívna škola obohatila manažment o rad významných metód a techník, ktoré zdokonaľujú manažérske rozhodovanie.

Uvedené tri skupiny úloh môžu existovať vo všetkých typoch organizácií. Manažéri si však musia uvedomiť, že manažment je niečo viac ako iba riešenie behavioristických, ekonomických alebo technických problémov. Obsahuje veľké množstvo činností, ktorých zvládnutie vyžaduje adekvátne množstvo informácií, vedomostí a skúseností.

Podstata a vymedzenie funkcií riadenia

Proces riadenia je cyklický a pomerne uzatvorený proces. Začína sa stanovením cieľov, pokračuje jeho realizáciou a končí sa dosiahnutím určitých výsledkov.

Funkcia riadenia znamená, že ide o pomerne samostatnú pracovnú činnosť v riadení, ktorá je účelovo vymedzená deľbou práce. Súhrn funkcii tvorí obsah procesu riadenia.

Základné funkcie riadenia

Manažérske funkcie poskytujú užitočnú štruktúru na organizovanie vedomostí z oblasti manažmentu. Medzi základné funkcie patrí:

- plánovanie,
- organizovanie,
- personalistika,
- vedenie,
- kontrola.

Plánovanie rozhoduje o budúcnosti organizácie. Zahrnuje informačný proces stanovenia cieľov a postupov ich dosiahnutia. Je potrebné hlavne z týchto dôvodov:

- identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovanie cieľov organizácie
- koordinuje činnosť všetkých pracovníkov organizácie
- rozhoduje o činnostiach, ktoré sú potrebné na realizáciu stanovených cieľov
- umožňuje porovnať reálne výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade potreby korekcie prijať potrebné opatrenia.

Organizovanie znamená vytvoriť účelnú štruktúru úloh pre pracovníkov organizácie. Organizovanie obsahuje jednak tvorbu organizačnej štruktúry a jednak koordináciu činností jednotlivých pracovníkov. Organizačná štruktúra vytvára prostredie pre pracovný výkon.

Personalistika ako ďalšia funkcia riadiaceho procesu znamená zabezpečenie riadiacich a riadených procesov, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Dôraz sa kladie hlavne na profesijné a kvalifikačné predpoklady ako sú hlavne vedomosti, schopnosti a získané skúsenosti. Okrem personálneho zabezpečenia venuje pozornosť hodnoteniu, zlepšovaniu pracovného výkonu a systému odmeňovania.

Vedenie predstavuje činnosť manažéra, ktorá usmerňuje a motivuje pracovníkov tak, aby sa dosiahli stanovené ciele organizácie. Vedenie ľudí je rozhodujúcim predpokladom na realizáciu všetkých ostatných manažérskych funkcií.

Kontrola je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekcia v súlade so stanovenými cieľmi organizácie.

Systémový prístup v manažmente

Každá organizácia je zložitý, otvorený, dynamický systém, ktorý je ovplyvňovaný pôsobením vonkajšieho a vnútorného prostredia. Vstupy z vonkajšieho prostredia predstavujú:

- **zdroje:**

- ľudské
- materiálovo-technické a technologické
- finančné
- informačné

Transformačný proces zmeny vstupov na výstupy v organizácií vyžaduje existenciu rozličných procesov financovania, personalistiky a marketingu. Tieto procesy sú koordinované manažérskymi funkciami plánovaniam, organizovania, personalistiky, vedenia a kontroly.

3 Vývojové koncepcie manažmentu

Manažment vznikal ako praktická činnosť človeka, ktorá bola výsledkom uvedomenia si vlastnej existencie, rastúcich potrieb a cieľavedomého spôsobu ich uspokojovania. Poznanie vývoja manažmentu umožňuje pochopiť rôznorodosť názorov, myšlienok a vedeckých prác, ktoré predchádzali modernému chápaniu manažmentu.

V prvopočiatkoch sa táto nevyhnutná ľudská činnosť nenazývala manažmentom, ale je dokázané že práve manažérske kompetencie a zručnosti v oblasti plánovania, organizovania a kontroly boli predpokladom napríklad výstavby Cheopsovej pyramídy v Egypte, niekedy v treťom tisícročí pred Kristom. (Drucker, 2002)

Druhá generácia manažmentu vznikla na prelome 19. a 20. storočia. Príčinou boli zmeny v kapitalizme ako spoločenskom a ekonomickom systéme. Menil sa spôsob továrenskej výroby, čo malo za následok záujem o manažment. V manažmente prevládal subjektivizmus, založený na osobných skúsenostiach, tradícii a zvyklostiach. O prelom sa zaslúžil triumvirát klasikov a to Taylor, Fayol a Weber. (Vaverčáková, 2006)

Tretia generácia manažmentu je chápaná ako podnikový manažment v subjektoch, ktoré produkujú zisk (business management). Hlavným cieľom manažmentu je zveľaďovanie majetku, jeho zúročovanie, zabezpečenie rastu výnosovosti a podobne. V týchto intenciách je orientovaná i celoživotná výchova a vzdelávanie manažérov.

Štvrtá generácia manažmentu začala uznávať, že manažment je potrebný vo všetkých organizáciách, nielen vo výrobných alebo produkujúcich zisk. Sú to nemocnice, univerzity, štátna správa a podobne.

Doterajšie poznatky o manažmente sa klasifikujú zvyčajne podľa časového a územného hľadiska (Vaverčáková, 2006):

1. **Časové hľadisko**

- historické základy vzniku manažmentu
- novodobé prístupy v manažmente:
    - klasická škola manažmentu – vedecký manažment, administratívny manažment, byrokratický manažment)
    - behavioristická škola tzv. škola medziľudských vzťahov
    - moderná škola manažmentu
    - empirická škola manažmentu
    - situačný prístup k manažmentu

2. **Územné hľadisko**

- americký manažment
- európsky manažment
- japonský manažment

Rozdiely vývoja manažmentu

Z historického hľadiska možno hovoriť o troch druhoch manažmentu, ktoré sú dominantné (delenie je rovnaké ako vyššie spomínané územné hľadisko):

- americký manažment
- európsky manažment
- japonský manažment

Americký manažment – jeho začiatky sa spájajú so spoločenskou deľbou práce a rozvojom výroby po osídlení kontinentu britskými, francúzskymi a holandskými kolonizátormi. USA malo veľmi dobré podmienky na rozvoj manažmentu. Krajina oplývala prírodným bohatstvom, prisťahovalecké vlny zabezpečili dostatok pracovnej sily, boli utvorené dobré legislatívne podmienky na podnikanie, čo spôsobilo prudký industriálny rozvoj. Okrem toho USA nepostihli žiadne svetové vojny. Po druhej svetovej vojne rozvinutý americký priemysel vzbudil pozornosť celého sveta. Európa, Japonsko a ďalšie novo industrializované krajiny rýchle preberali americké technológie, priemyselné poznatky a osvojovali si americký manažment spolu s jeho terminológiou.

Európsky manažment – má podobné charakteristiky ako americký manažment. Využíva rovnaké alebo podobné princípy, metódy a postupy a preto je často označovaný ako euro-americký manažment, alebo západný manažment. Rozvoj je datovaný od začiatku 20. storočia. Bol pribrzdený 1. a 2. svetovou vojnou. Tak ako v USA tak aj v Európe sa prvopočiatky manažmentu orientujú na organizáciu a riadenie výrobného procesu. Hlavnými predstaviteľmi európskeho manažmentu boli napríklad vo Francúzsku Charles Dupin, v Nemecku Werner von Siemens, v Československu Tomáš Baťa.
Po druhej svetovej vojne vyspelý americký priemysel upútal pozornosť západnej Európy. Implementácia amerického manažmentu do európskych krajín vzhľadom na historický vývoj a národné odlišnosti boli rozdielne hlavne v ekonomickej a sociálnej oblasti. Rozdiely sú badateľné v manažmente škandinávskych krajín, Nemecka, Francúzska, Talianska a podobne. Okrem týchto oblastí možno v Európe rozlíšiť osobitosti manažmentu aj v ďalších krajinách a to stredoeurópskych, ukrajinsko-ruských, balkánskych a baltických.

Japonský manažment môžeme rozdeliť do dvoch globálnych etáp. *Prvá etapa* sa datuje od roku 1868 do konca 2. svetovej vojny, druhá etapa trvá od roku 1946 dodnes. V roku 1868 bola v Japonsku revolúcia Meidži, ktorou sa skončili diktátorské režimy feudálneho panstva. Krajina bola dovtedy úplne izolovaná od ostatného sveta. Od tohto času sa v Japonsku začína obdobie kapitalizmu. Prichádza éra spriemyselňovania a ohromného nákupu technológií z vyspelých krajín. V tomto období sa formulovali základy japonského systému riadenia, ktoré boli ovplyvnené filozofickými smermi ako konfucianizmus, budhizmus a šintoizmus. Tieto filozofické smery boli základnými prvkami tvorby japonskej školy riadenia. Začali sa formovať tradičné charakteristiky japonského manažmentu, ktoré sa v určitej modifikovanej podobe používajú aj v súčasnosti:

- statusový systém diferenciácie pracovníkov
- celoživotné zamestnanie
- systém odmeňovania a služobného postupu
- ringi-systém rozhodovania

Statusový systém diferenciácie pracovníkov vychádzal z členenia pracovníkov na dve skupiny a to riadni pracovníci a dočasní pracovníci. Statusový systém nie je totožný s pracovným zaradením. Status podmieňuje funkčné zaradenie. Pracovník získa najprv status a potom pracovné zaradenie.

Celoživotné zamestnanie tzv. celoživotný pracovný pomer, mohol získať len pracovník, ktorý nastúpil do zamestnania ihneď po ukončení štúdia. Tento princíp bol uplatňovaný hlavne vo veľkých firmách. Z hľadiska zamestnávateľa mal výhodu v stabilizácii pracovnej sily a zamestnancom zaručoval prácu až do dôchodku.

Systém odmeňovania a služobný postup bezprostredne súviseli s vekom pracovníka. Odmeňovanie bolo založené na vekovom princípe – princíp seniority, t.j. dĺžke praxe v podniku. Rovnaké kritérium bolo používané aj pri povyšovaní a obsadzovaní vedúcich funkcií.

Ringi-systém rozhodovania je charakterizovaný ako systém riadenia zdola nahor, založený na konsenze. Jeho podstata spočíva v tom, že každý pracovník má možnosť iniciatívne riešiť problém, prísť s nápadom, ktorý napíše na doklad a odovzdá ho najbližšiemu vedúcemu. Doklad postupuje až k vrcholnému vedeniu, ktoré svoj súhlas potvrdí a schválené rozhodnutie sa vracia k pôvodnému navrhovateľovi na realizáciu.

Druhá etapa od roku 1946 až dodnes je charakteristická tým, že po druhej svetovej vojne sa v Japonsku začali mimoriadne aktívne zavádzať západné, hlavne americké metódy riadenia. K najvýznamnejším osobnostiam povojnového obdobia, ktoré výrazne ovplyvnili japonský manažment patrili traja Američania: Wiliam E. Deming, Joseph M. Juran a Peter F. Drucker. Súčasní predstavitelia japonského manažmentu pokladajú za potrebné modifikovať tradičný japonský model manažmentu. Ide predovšetkým o oblasti strategického a personálneho manažmentu. (Majtán a kol.,2003)

4 Riadiaci a riadený systém a vzťahy medzi nimi

Organizácia sa skladá z dvoch vzájomne prepojených podsystémov, ktoré v určitej modifikovanej podobe považujeme za systémy a tvoria spolu organickú jednotku, ktorá má svoje funkcie a navzájom si plnia špecifické úlohy. Ich rozdelenie je nasledovné:

1. Riadiaci podsystém – subjekt riadenia
2. Riadený podsystém – objekt riadenia

Sociálne systémy, akými sú podniky, organizácie, spoločnosti, sú zložité systémy a budujú sa na základe hierarchického viacstupňového princípu. Každý stupeň či úroveň riadenia riadi jeho nižší stupeň, ale súčasne je riadený zo strany vyššieho stupňa riadenia.

Podľa Sedláka (2009), objektom sú hlavné zdroje organizácie a to ľudské, fyzické, finančné, informačné, ktoré organizácia prijíma a využíva z okolia. Úlohou manažmentu je ich vzájomne kombinovať a využívať tak, aby sa dosiahli žiaduce ciele.

Porvazník (2011) konštatuje, že v súčasnosti dochádza k významnému názorovému posunu na subjekt manažmentu v organizáciách. Klasické, doteraz prevládajúce vnímanie manažmentu zdôrazňuje dominantné postavenie manažérov ako subjektov manažmentu , od ktorých rozhodujúcim spôsobom závisí kvalita a efektívnosť správania sa organizácie, alebo jej organizačnej jednotky ako celku. Manažérska spôsobilosť nie je len výsadou manažérov. Bude sa stále viac vyžadovať aj u výkonných zamestnancov, pretože riadenie – stanovovanie cieľov, ich realizáciu a hodnotenie – má každý riadiaci subjekt vo vlastných rukách. Subjektom manažmentu je aj jednotlivec.

Známe sú aj vyjadrenia P. Druckera, ktorý uvádza, že delenie na subjekt manažmentu a objekt manažmentu závisí od hierarchického postavenia v organizácii a udelených právomocí. Riadiaci a riadený podsystém teda subjekt a objekt manažmentu, spolu tvoria organickú jednotu. Každý z nich má svoje funkcie a jeden voči druhému plní špecifické úlohy. (Seková a kol. 2013)

Proces riadenia manažmentu je integrácia rôznych činností, ktoré riadiaci systém plní v rámci organizácie. Ide o cyklický, uzatvorený proces, ktorý sa začína vytýčením cieľov a úloh a končí sa ich splnením , t.z. dosiahnutím určitého výsledku. Manažérska funkcia je ucelená časť pracovnej činnosti v riadení. Má univerzálny charakter a platí pre všetky procesy riadenia. Podľa toho na akom stupni v hierarchii riadenia manažéri pôsobia, ich postavenie v organizácii možno rozdeliť do troch základných kategórií. Sú to:

- Vrcholoví manažéri – (top manažéri)
- Manažéri strednej línie – (línioví manažéri)
- Manažéri prvej línie – (pôsobiaci na najnižšom stupni riadenia)

Vrcholoví manažéri pôsobia na najvyššej hierarchii riadenia. Majú najväčšiu rozhodovaciu právomoc a najväčšiu zodpovednosť za celkovú činnosť a výkonnosť organizácie. Koordinujú a usmerňujú všetky činnosti organizácie, vytvárajú hospodársku politiku organizácie a od ich činnosti veľkou mierou závisia konečné výsledky organizácie. Môžu zastávať pracovné pozície ako generálny riaditeľ, námestníci, v rôznych druhoch podnikateľských subjektov. Táto úroveň riadenia sa nazýva strategickou úrovňou, lebo jej hlavnou úlohou je formulovať stratégiu organizácií. Vykonávajú aj ostatné manažérske činnosti ako napríklad plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a hlavne kontrolovanie plnenia cieľov organizácie ako celku. Ide teda o vedomé určenie základných dlhodobých cieľov organizácie a stanovenie postupu realizácie týchto činností alebo stratégií, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, čo znamená že ide o tradičný prístup vymedzenia stratégie.

Manažéri strednej línie, ktorým tiež hovoríme manažéri na strednej úrovni riadenia sú manažérmi medzi vrcholovým manažmentom a manažmentom prvej línie. Jedná sa hlavne o pracovné pozície vedúcich jednotlivých útvarov, marketingu, personalistiky. Podstatnou náplňou ich činností je získavanie a poskytovanie informácií. Jedná sa v podstate o technickú úroveň riadenia. Nevyhnutnou oblasťou je aj operatívna úroveň, ktorá určuje ktoré služby sa majú produkovať, aby sa dosahovali ciele organizácie. V tejto súvislosti má veľký význam vzájomná informovanosť a komunikácia medzi jednotlivými útvarmi organizácie a hierarchiou manažmentu.

Manažéri prvej línie ktorí pôsobia na najnižšom stupni riadenia sú bezprostrední vedúci zamestnanci, ktorí prideľujú úlohy radovým zamestnancom. Dohliadajú na plnenie úloh, informujú a hlavne získavajú informácie od nich a operatívne riešia problémy, ktoré sa počas dňa vyskytujú. Túto úroveň riadenia môžeme nazvať aj operatívnou úrovňou, nakoľko manažéri zameriavajú svoju pozornosť na efektívne plnenie všetkého čo sa v organizácii robí. Táto úroveň je základom fungovania akejkoľvek organizácie.

Manažéri sú v priamom kontakte so zamestnancami a počas priebehu pracovných činností riešia problémy, prijímajú rozhodnutia, aby ciele organizácie boli splnené.

V organizáciách rôznych veľkostí a typov sa môžeme stretnúť s rôznymi variáciami týchto základných hierarchických modelov manažérskych úrovní. Vyplýva to z rôznych veľkostí organizácií ako aj z rôznych druhov ich organizačného usporiadania. (Seková a kol. 2013)

Úlohy a roly manažéra

Úlohou manažéra je zabezpečiť vzájomnú kombináciu a koordináciu disponibilných zdrojov organizácie tak, aby sa pri ich účelnom, účinnom a efektívnom využívaní dosahovali ciele organizácie. Tieto aktivity manažér vykonáva prostredníctvom hlavných manažérskych funkcií a to plánovania, organizovania, kontrolovania, personálneho zabezpečenia a vedeniam, ale aj prierezových manažérskych funkcií ako je rozhodovanie, koordinovanie a komunikácia.

Manažéri teda vykonávajú manažérske činnosti potrebné na dosahovanie cieľov organizácie, zabezpečujú vykonávanie manažérskych funkcií, plnia potrebné úlohy a pritom zastávajú rôzne roly.

Manažérska práca má tieto základné charakteristické znaky:

- prevažujú v nej prvky duševnej práce
- pracovným predmetom sú informácie
- pracovným prostriedkom sú rozličné druhy manuálnych a elektronických prostriedkov
- konkrétnym výsledkom práce sú rozhodnutia, realizujú ich iní ľudia
- časť práce je neopakovateľná, najmä práca vrcholových manažérov
- jej efektívne vykonávanie si vyžaduje špecifické spôsobilosti. (Seková a kol. 2013)

Z hľadiska obsahu rozdeľujeme manažérske roly do troch skupín:

- interpersonálne roly
- informačné roly
- rozhodovacie roly

Interpersonálne roly vplývajú priamo z formálnej právomoci, ktorá je manažérovi delegovaná. Manažér pomocou nich buduje sieť interpersonálnych kontaktov v rámci

vlastnej organizácie, ako aj mimo nej. Do interpersonálnych rolí patria tie, ktoré reprezentujú prácu s ľuďmi. Sú to:

- manažér ako reprezentant
- manažér ako vodca
- manažér ako koordinátor

Manažér ako reprezentant je oficiálny predstaviteľ organizácie. Svoje aktivity si plní v dvoch oblastiach a to v oblasti ktorá si vyžaduje jeho účasť z legislatívno-právnych dôvodov, napríklad podpísanie oficiálneho kontraktu s inou organizáciou a druhou oblasťou je podmienená napríklad spoločenským protokolom. Môže to byť účasť na spoločenskom podujatí, ceremoniáloch a podobne.

Manažér ako vodca zodpovedá za usmerňovanie a koordinovanie pracovníkov v záujme dosiahnutia cieľov organizácie. Súčasťou tejto práce sú rôzne oblastí napríklad personalistiky, výber pracovníkov, rozmiestňovanie pracovníkov, odmeňovanie. Ťažisko spočíva hlavne v komunikácii a motivácii pracovníkov.

Manažér ako koordinátor zabezpečuje vzťahy k externému prostrediu t.j. k zákazníkom, dodávateľom, vládnym inštitúciám. Ide o vytvorenie siete kontaktov s inštitúciami z externého prostredia, ktoré môžu ovplyvniť úspešné fungovanie organizácie.

Informačné roly sú potrebné na zabezpečenie systému toku informácii. Skupina informačných rolí manažéra vyjadruje informačný aspekt manažérskej práce. Patria sem tieto roly:

- manažér ako pozorovateľ
- manažér ako informátor
- manažér ako hovorca

Manažér ako pozorovateľ vyhľadáva, zhromažďuje a uschováva informácie. Musí neprestajne sledovať vnútorné a vonkajšie prostredie organizácie, aby mohol identifikovať zmeny, odkryť problémy a príležitosti. Využíva pritom ústne, písomné ale aj vizuálne zdroje informácií.

Manažér ako informátor pôsobí ako rozširovateľ informácií. Jeho úlohou je poskytovať pracovníkom také informácie, ktoré nie sú schopní sami získať inak. Zahrňuje výmenu informácii medzi manažérom a pracovníkmi, ako aj ostatnými manažérmi na tom istom stupni manažmentu.

Manažér ako hovorca sa sústreďuje na výmenu informácií medzi organizáciou a externým prostredím. Je oficiálny predstaviteľ organizácie a poskytuje informácie a stanoviská pre masovokomunikačné prostriedky, zákazníkov, nadriadené orgány a podobne.

Rozhodovacie roly predstavujú jednu z najdôležitejších činností každého manažéra. Do tejto skupiny patria nasledovné roly:

- manažér ako podnikateľ
- manažér ako riešiteľ sporov
- manažér ako alokátor zdrojov
- manažér ako vyjednávač

Manažér ako podnikateľ rozhoduje o získavaní a využívaní podnikateľských príležitostí. Manažér musí pracovať tak, aby dokázal reagovať na zmeny.

Manažér ako riešiteľ sporov rieši problémy ktoré v organizácii bežne vznikajú. Zvyčajne nemá priamu zodpovednosť za ich vznik a spôsob riešenia. Podkladom môže byť riešenie problémov vzniknutých v súvislosti s novým zákonom, štrajkom, bankrotom dodávateľa alebo odberateľa.

Manažér ako alokátor zdrojov rozhoduje o spôsobe rozdelenia zdrojov, ktoré organizácia má k dispozícii. Ide o zdroje ako finančné, ľudské, technologické a podobne. Touto činnosťou sa zaoberajú všetky funkcie riadenia ako plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola.

Manažér ako vyjednávač rieši konflikty a ich príčiny, ktoré v organizácii vznikajú. Táto rola manažéra je dôležitá z toho dôvodu, že konflikt sa môže prehĺbiť a môže ohroziť splnenie cieľov organizácie. Manažér ma vystupovať v mene organizácie

a rokovať s inými organizáciami, alebo plní túto úlohu vo vnútri organizácie ako reprezentant niektorého útvaru a rokovať s inými útvarmi.

Uvedené manažérske roly tvoria jeden integrovaný celok. V manažérskej práci nie je stanovená hranica, ktorá by špecificky oddeľovala jednu rolu manažéra od druhej. Manažérska práca je vždy určitá kombinácia týchto rolí. (Majtán a kol. 2016)

Manažérske schopnosti a spôsoby ich získavania

Každý manažér potrebuje na efektívne vykonávanie manažérskej práce, bez toho aké je jeho umiestnenie v hierarchii organizácie špecifické schopnosti. Môžeme ich rozdeliť na dve skupiny a to:

- kľúčové – základné schopnosti, ktoré sú rozhodujúce pre manažérsku prácu
- podporné schopnosti, ktoré sú jej nevyhnutným predpokladom

Za kľúčové schopnosti sa zvyčajne považujú:

- odborné schopnosti
- interpersonálne schopnosti
- technické schopnosti
- koncepčné schopnosti

K predpokladom manažérskeho úspechu patria aj:

- diagnostické schopnosti
- analytické schopnosti

Odborné schopnosti ktoré môžeme označovať aj ako profesijné, sú schopnosti manažérov potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít. Môžu to byť plánovači, účtovníci, marketingoví pracovníci, personalisti a podobne. Manažéri, ktorí pôsobia na stredných a najnižších úrovniach organizácie, nevyhnutne potrebujú na efektívne splnenie úloh príslušné odborné schopnosti.

Interpersonálne schopnosti sú tie, ktoré sa využívajú v interakcii s ľuďmi vnútri i mimo organizácie. Z toho vyplýva, že manažér musí nadobudnúť schopnosť komunikovať s ľuďmi, vedieť ich

pochopiť a motivovať jednotlivcov a skupiny. Je dôležité zvládnuť interpersonálne roly.

Technické schopnosti znamenajú používať IT systémy a technológie. V súčasnosti je to samozrejmá manažérska schopnosť, pretože využívanie počítača zvyšuje manažérsku efektivitu práce.

Koncepčné schopnosti sú dôležité pre prácu manažéra, aby dokonale poznal rozličné súvislosti, príčiny a výsledky v organizácii a aby pochopil že všetky časti spolu súvisia a aby sa na organizáciu pozeral komplexne.

Diagnostické schopnosti by sme mohli prirovnať k diagnostike lekára. Manažér diagnostikuje vyskytujúci sa problém v organizácii štúdiom analýzy symptómov. Ako príklad môžeme uviesť vysokú fluktuáciu zamestnancov. Skúmaním zistíme, že dôvodom sú slabé interpersonálne schopnosti manažéra. Riešenie môže byť buď mentoringom vedúceho (manažéra) alebo jeho preložením na iné miesto.

Analytické schopnosti sú doplnkom diagnostických schopností a znamenajú spôsobilosť manažéra vedieť určiť kľúčové faktory v danej situácii, vidieť ich vo vzájomnej súvislosti a vedieť rozhodnúť, ktorým z nich venovať najväčšiu pozornosť.
Pre najvyššie úrovne organizácie sú najdôležitejšie koncepčné, diagnostické a analytické schopnosti. Odborné schopnosti a schopnosti pozitívne pôsobiť na ľudské vzťahy sú dôležitejšie na nižších úrovniach riadenia. Títo manažéri majú väčší kontakt s vykonávanou prácou a s ľuďmi, ktorí ju uskutočňujú, pretože sa zaoberajú každodennými problémami príslušnej činnosti.

Získavanie manažérskych schopností
Na získanie manažérskych schopností je nevyhnutná:

- osobitná teoretická príprava (vzdelávanie)
- dlhoročná prax

Vzdelávanie sa považuje za dôležitý prostriedok formovania schopností potrebných na vykonávanie manažérskych funkcií. Schopnosti na ich vykonávanie možno získať len kombináciou

štúdia so skúsenosťou na základe **dlhoročnej praxe.** (Sedlák, Líšková, 2015)

5 Základné etapy systému riadenia

Medzi základné etapy systému riadenia vyčleňujeme:

- Plánovanie
- Rozhodovanie
- Organizovanie
- Kontrolovanie
- Informácie a informačný systém

PLÁNOVANIE

Plánovanie ako jedna časť systému riadenia nám predstavuje jednu zo základných manažérskych funkcií. Pomocou plánovania sa určujú ciele organizácie a stanovujú sa programy, ako tieto ciele dosiahnuť v stanovenom čase a na požadovanej úrovni. Existuje na každom stupni riadenia, t. j. na najvyššej riadiacej úrovni organizácie, smeruje k nižším úrovniam riadenia organizácie a končí na najnižšej úrovni riadenia. Plánovanie je veľmi dôležitý prvok každého manažérskeho povolania , je to nástroj, ktorý pomáha manažérom myslieť prostredníctvom výsledkov a problémov a navrhovať alternatívy na dosahovanie výsledkov a prekonávanie problémov. V priebehu plánovania sa smer budúceho vývoja neprestajne spresňuje, čo umožňuje organizácii pružne reagovať na nepredvídané zmeny v nej a v jej okolí.

Vypracovanie cieľov je kľúčovou úlohou plánovania. Ovplyvňujú ich faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie ako sú faktory ekonomického, technického a sociálneho charakteru a možnosti ich rozvoja od čoho závisí budúcnosť organizácie. V organizáciách prebieha veľké množstvo plánovacích procesov, v ktorých vznikajú plány celej organizácie, ako aj jednotlivých útvarov a oddelení a ich rôznych činností. Ide o zložitý proces pozostávajúci zo vzájomne pozostávajúcich častí, ktoré mu dodávajú nepretržitý charakter.

Plánovanie a plány môžeme posudzovať z dvoch hlavných hľadísk.

1. podľa časového hľadiska
2. podľa hľadiska objektov riadenia v organizácii

Podľa časového hľadiska sa uvádzajú tieto úrovne a druhy plánovania a plánov:

1. strategické resp. dlhodobé plánovanie a plány
2. strednodobé plánovanie a plány
3. operatívne plánovanie a plány

Strategické plánovanie sa robí na úrovni vrcholového manažmentu a je východiskom činnosti organizácie. Časový horizont je dlhší ako 5 rokov, ale môže to byť aj kratšie obdobie. Zvyčajne sa týka stratégie organizácie, ktorá je ovplyvňovaná vonkajším a vnútorným prostredím a štruktúra plánov závisí od špecifík každej organizácie. Plánovanie určuje základný zámer organizácie, čo znamená na čo sa bude organizácia v budúcnosti zameriavať. Obsahuje aj čiastkové stratégie pre jednotlivé oblasti riadenia.

Strednodobé plánovanie predstavuje strednú úroveň plánovania a je prienikom medzi strategickým plánovaným a operatívnym plánovaním. Oproti strategickému plánovaniu má kratší časový horizont a pripravuje sa na obdobie 1 roka až 3 rokov. Jednou z jeho najdôležitejších oblastí je určiť či sú nejaké špecifické oblasti, na ktoré sa v tomto časovom horizonte treba sústrediť. Strednodobé plánovanie je menej zložité ako strategické plánovanie a jeho úlohou je zameranie na trhové podmienky, finančné podmienky a zdroje, ktoré sú potrebné na splnenie cieľov organizácie.

Operatívne plánovanie je najkratšie časové obdobie ktoré nám predstavuje plánovanie na 1 rok, ale môže byť toto obdobie aj kratšie, napr. jeden mesiac. Hlavnou úlohou operatívneho plánovania je špecifikovať úlohy ktoré sa musia splniť, aby sa dosiahli stanovené ciele a výsledky, ktoré boli stanovené predchádzajúcim plánom. Tento druh plánovania je najviac štruktúrovaný.

Jednotlivé druhy plánovania z časového hľadiska sa navzájom prekrývajú aj keď každý druh plánovania má rozličnú mieru podrobností a zodpovedá odlišnému časovému horizontu. Hierarchia usporiadania plánov v systéme riadenia vytvára predpoklady na to, aby organizácia mohla rýchle reagovať na situáciu vonkajšieho a vnútorného prostredia, čo je základom jej ďalšieho fungovania. Výsledky organizácie sa odvíjajú od strategického plánovania, spresňujú a konkretizujú

v strednodobom plánovaní a dotvárajú v operatívnom plánovaní. Proces vyhľadávania a formulovania cieľov organizácie je kľúčovým prvkom plánovania a plánov. Určuje sa tým smer úsilia organizácie a stanovujú sa kritéria pre rozhodovanie na všetkých úrovniach riadenia.

Podľa objektov riadenia plánovanie rozdeľujeme na:

1. plánovanie organizácie ako celku
2. plánovanie podľa jednotlivých častí – čiastkové plánovanie

Poslaním plánovania organizácie ako celku je vytvoriť podmienky na čo najefektívnejšie uspokojovanie požiadaviek trhu, a tým na uspokojovanie vlastných potrieb. Organizácia navonok vystupuje ako jednotný celok. Realizovanie jej rozličných vzťahov k okoliu si vyžaduje ich usmerňovanie. Túto úlohu plní plánovanie organizácie ako celku – t. z. komplexné, celkové plánovanie organizácie. Jej úlohou je integrovať jednotlivé činnosti a preto rozpracúva celkovú stratégiu organizácie, ktorá sa potom realizuje.

Čiastkové plánovanie, alebo plánovanie podľa jednotlivých častí sa týka jednotlivých výkonných činností organizácie, ktoré sú nezávisle od organizačného začlenenia. Plánovanie organizácie ako celku a plánovanie podľa jej jednotlivých častí spolu úzko súvisia a vzájomne sa podmieňujú a dopĺňajú. (Sedlák, Líšková, 2015)

Prednosti a slabé miesta plánovania

Za prednosti plánovania sa pokladajú:

1. plánovanie favorizuje úsilie orientované na želané výsledky a minimalizuje neproduktívnu prácu.,
2. plánovanie zvýrazňuje nutnosť zmien. Vidí veci tak, ako by mali byť a nie aké sú dnes.,
3. plánovanie odpovedá na otázky typu *„Čo by sa mohlo stať, ak ....?“* Toto umožňuje lepšie nazrieť do komplexu faktorov, ktoré činnosť organizácie ovplyvňujú.,
4. plánovanie stimuluje realizáciu a vytvára bázu na kontrolu. Plánom sa určuje termín začatia i ukončenia akcie aj zodpovednosť vykonávateľov.,
5. plánovanie umožňuje vytvárať a udržovať rovnováhu medzi požiadavkami trhu a výrobnými kapacitami, vedie k lepšiemu využitiu výrobného zariadenia, k bezpečnému riadeniu a dynamike.,
6. plán umožňuje organizácii nielen pripraviť sa na zmeny, ale tieto zmeny v budúcnosti aj vopred naprogramovať a zabezpečiť.

S plánovaním sú spojené aj isté problémy a nedostatky:

1. plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitosťou budúcnosti. Ak sa zmení situácia vo vnútri organizácie, alebo v okolí, plán stráca na svojej hodnote, resp. vyžaduje prepracovanie
2. plánovanie je príliš drahé a niekedy vedie ku byrokracii
3. plánovanie môže potlačiť iniciatívu, keďže určitým spôsobom predurčuje činnosť manažéra na plnenie úloh. (Vaverčáková, 2006)

ROZHODOVANIE

Rozhodovanie je jednou z najvýznamnejších aktivít ktoré vykonávajú manažéri organizácii a preto sa často považuje za jadro manažmentu.

Každý riadiaci pracovník nezávisle od toho v akej sfére pôsobí, pripravuje a prijíma rozhodnutia, organizuje a kontroluje ich splnenie. Počas výkonu práce prijímajú rôzne rozhodnutia, pričom sa opierajú o nahromadené skúsenosti, znalosti a vo väčšine prípadov potrebujú na rozhodovanie aj špeciálnu prípravu. (Sedlák, 2009)

O rozhodovaní hovoríme len vtedy, ak existujú aspoň dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých vybraný ponúka najlepší výsledok vzhľadom na stanovený cieľ a ktorý bude možné aj realizovať. (Majtán, 2003)

Práca riadiaceho pracovníka je spojená s neustálym rozhodovaním. Väčšinou sa jedná o opakované, jednoduché rozhodovanie, ktoré môžeme robiť rutinne a podvedome. Vzhľadom k tomu, že sa tieto malé rozhodnutia vyskytujú veľmi často, požiadavky sú obvykle naliehavé, nie je dosť času na to, aby sme sa vyhli riziku chybného rozhodnutia. Nie je to však až taký problém , pretože dosah týchto rozhodnutí nebýva veľký a chybné rozhodnutie nemusí spôsobiť väčšiu škodu a často môžeme toto rozhodnutie napraviť. Iná situácia nastane u rozhodovania, ktoré by sme mohli označiť ako stredné a veľké rozhodovanie. Tu si už manažér uvedomuje kľúčový význam rozhodovania. Uvedomuje si intenzitu subjektívnej potreby mať k dispozícii rôzne metódy a postupy ako sa správne rozhodnúť. (Blažek, 2014)

Rozhodovanie môžeme definovať ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, vypracúva možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvhodnejší spôsob riešenia problému. (Sedlák, Líšková, 2015)

Rozhodovanie, alebo rozhodovací proces nám predstavuje jednu z častí procesu riadenia a zahŕňa prípravu a výber rozhodnutia. V každom rozhodovacom procese existujú prvky rozhodovania, medzi ktoré zaraďujeme:

- problém a cieľ rozhodovania

- subjekt rozhodovania
- rozhodovaciu stratégiu
- podmienky rozhodovania

Klasifikácia rozhodovacích procesov

V organizáciách sa prijímajú rôzne rozhodnutia, ktoré sa v rôznych smeroch navzájom odlišujú. Aby sme lepšie pochopili rozhodovací proces a rozhodovanie, môžeme túto časť procesu riadenia klasifikovať podľa rôznych hľadísk. Medzi dôležité hľadiská členenia, podľa ktorých vymedzujeme ich jednotlivé druhy patria:

- podmienky rozhodovania podľa informovanosti rozhodovacieho subjektu
- postup rozhodovania
- závažnosť a zložitosť rozhodovacích problémov
- subjekt rozhodovania
- metódy rozhodovania

Podľa miery informovanosti rozoznávame tieto tri podmienky rozhodovania a to istoty, rizika a neistoty.

Rozhodovanie v podmienkach istoty znamená že vychádzame z koncepcie plnej informovanosti. Budúcnosť je známa a na realizáciu rôznych variantov pôsobia iba nerizikové faktory. Formulujeme iba jeden scenár o ktorom predpokladáme že nastane so stopercentnou pravdepodobnosťou.

Rozhodovanie v podmienkach rizika znamená že sú známe alternatívy a ich úžitkovosť pri jednotlivých stavoch okolia. Na realizáciu variantov pôsobia rizikové faktory. Formulujeme preto viac scenárov a pre každý z nich dokážeme stanoviť, s akou pravdepodobnosťou nastane.

Rozhodovanie v podmienkach neistoty znamená že sú známe možné alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia. Neistota je v tom, že nepoznáme pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia a ani ich nemôžeme odhadnúť.
Je evidentné, že rozhodovanie v podmienkach istoty je ľahšie než rozhodovanie v podmienkach rizika a tiež rozhodovanie v podmienkach rizika je ľahšie ako rozhodovanie v podmienkach neistoty.

Podľa závažnosti rozhodovania môžeme členiť rozhodovanie na:

- **rozhodovanie strategické** kde sa stratégiou rozumie formulácia cieľov a postupov, pomocou ktorých sa majú ciele dosiahnuť. Patria k nim najdôležitejšie rozhodnutia, týkajúce sa organizácie ako celku. Medzi najdôležitejšie strategické rozhodnutia patria rozhodnutia o cieľoch organizácie.
- **rozhodovanie taktické** je takým typom rozhodovania, ktoré sa zaoberá účinnosťou prostriedkov v danej etape úsilia organizácie, aby bol dosiahnutý vytýčený cieľ. Pri taktickom rozhodovaní ide o riešenie súčasnej situácie, obmedzuje nám mieru neistoty, znižuje riziko prijímaných rozhodnutí a vytvára priestor na prenesenie právomoci pri rozhodovaní na nižšie stupne riadenia.
- **rozhodovanie operatívne** znamená, že ide o bežné, každodenné rozhodovanie s krátkodobým časovým intervalom a orientované na plnenie taktických rozhodnutí. Tento typ rozhodovania je nepretržitý.

Podľa subjektu rozhodovania v organizácii poznáme rozhodovanie:

- individuálne
- kolektívne

Individuálne rozhodovanie je vhodné vtedy, keď sú potrebné rýchle rozhodnutia, ktoré nie sú zložité a náročné aj keď je dôležitá individuálna zodpovednosť.
Kolektívne rozhodovanie sa využíva vtedy, keď je potrebné riešiť zložitosť niektorých problémov a z toho vyplývajúcu náročnosť rozhodovania.

Metódy rozhodovania

Základ prípravy a prijímania rozhodnutí tvoria metódy rozhodovania. Metódy rozhodovania sú nástrojmi poznania a riešenia problémov. Ich úlohou je umožniť subjektu rozhodovania prijať čo najlepšie rozhodnutie.

Metódy rozhodovania rozdeľujeme do troch hlavných skupín:

- empirické
- matematicko-štatistické

- heuristické

ORGANIZOVANIE

Organizovanie patrí medzi základné funkcie manažmentu. Jeho hlavnou úlohou je tvorba a zdokonaľovanie organizačnej štruktúry. Tvorba organizačnej štruktúry predstavuje formálny postup pri formulovaní cieľov organizácie, manažérom umožňuje tento postup uskutočniť deľbou práce, zabezpečiť pracovnú špecializáciu, koordinovať činnosti a delegovať právomoci v záujme efektívneho dosiahnutia týchto cieľov.

Zmyslom organizovania je utvoriť podmienky na koordináciu úsilia pomocou vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov. **Štruktúra procesov** je chápaná ako cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce. **Štruktúra vzťahov** vyjadruje pomerne stabilnú organizačnú štruktúru, ktorá môže byť označovaná ako kostra organizácie, ktorej poskytuje základňu na je fungovanie. (Majtán a kol. 2016)

Poslaním organizovania je určiť úlohy pracovníkom, jednotlivcom ako aj skupinám, ktorí v určitej oblasti práce zabezpečujú pracovné činnosti v záujme plnenia cieľov organizácie, čím sa zároveň určujú aj ich vzájomné vzťahy spolupráce. Tak vzniká organizačná štruktúra slúžiaca na zabezpečenie plnenia stanovených činností a cieľov organizácie. (Sedlák, 2008)

Organizovanie ako proces zohľadňuje tieto skutočnosti:

- organizačná štruktúra musí vychádzať z cieľov organizácie, stratégie organizácie a plánov
- musí vyjadrovať disponibilnú právomoc manažmentu organizácie
- musí zohľadňovať svoje prostredie, ktoré je ovplyvňované vonkajšími a vnútornými faktormi

Proces organizovania vychádza z plánovania a musí obsahovať nasledujúce kroky:

- identifikácia a klasifikácia požadovaných činností
- zoskupovanie činností z hľadiska zdrojov
- delegovanie právomocí
- horizontálna a vertikálna koordinácia právomocí a informačných vzťahov

Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra predstavuje kostru organizácie, v ktorej sa uskutočňujú rôzne činnosti vrátane riadenia. Je to faktor, ktorý významne ovplyvňuje kvalitu a efektívnosť riadenia a prostredníctvom neho efektívnosť činnosti organizácie. Prekonáva rôzne zmeny či už kvantitatívneho alebo kvalitatívneho charakteru, preto ju treba chápať ako stále sa meniacu množinu prvkov. Podľa toho, či sa útvary, oddelenia, pracoviská zaoberajú

výkonnými činnosťami alebo riadením rozoznávame tieto dva podsystémy organizačnej štruktúry a to:

- organizačnú štruktúru riadeného systému
- organizačnú štruktúru riadiaceho systému

Tieto podsystémy organizačnej štruktúry spolu úzko súvisia, navzájom sa prekrývajú a preto sa ťažko oddeľujú.

Organizačné štruktúry organizácií sú hierarchickým usporiadaním ľudí a útvarov. Ich základňu tvorí najpočetnejšia skupina pracovníkov, ktorí sú priamymi vykonávateľmi úloh organizácie. Nad ňou je už menšia skupina vedúcich najnižšieho stupňa riadenia, nad ktorými sú ďalšie, čoraz menšie skupiny vedúcich, až nakoniec nasleduje najmenej početná skupina najvyššieho manažmentu, na čele ktorej je jeden vrcholový vedúci.

Základné modely členenia organizačných štruktúr

Rozoznávame tieto základné modely organizačného členenia:

- funkcionálny
- teritoriálny
- divizionálny
- maticový

Funkcionálny model organizačnej štruktúry je najstarší spôsob zoskupovania úloh a formovania útvarov, ako aj základný model, ktorý sa uplatňuje pri ďalších spôsoboch organizačného členenia. Vychádza sa z hlavných činností organizácie, podľa ktorých sa tvoria jednotlivé útvary. Útvary sa vytvárajú na základe zoskupovania rovnakých alebo príbuzných činností. Môže ísť napríklad o útvar marketingu, výskumu, financovania, personalistiky.

Aké sú výhody funkcionálnej organizačnej štruktúry:

- zabezpečuje deľbu práce podľa činností
- umožňuje dôsledné riadenie a kontrolu
- obmedzuje duplicitu výkonu činností
- umožňuje účelnú prípravu, výchovu a využitie odborníkov

Aké sú nevýhody funkcionálnej organizačnej štruktúry:

- malý dôraz na celkové ciele organizácie
- najvyššie vedenie je pracovne zaťažené operatívnymi úlohami (Majtán a kol., 2016)

Teritoriálny model organizačnej štruktúry je taký model, pri ktorom sa uskutočňuje primárne organizačné členenie organizácie podľa územia. Znamená to, že útvary sa vytvárajú podľa miesta, kde sa uskutočňuje hlavná činnosť organizácie. Tento model sa najčastejšie uplatňuje v organizáciách poskytujúcich služby. Organizačné jednotky sú relatívne uzavreté a navzájom sú od seba nezávislé, preto sa nevyžaduje väčšia koordinácia ich vzájomnej činnosti s najvyšším vedením organizácie. Vedenie sa môže viac sústrediť na riešenie koncepčných otázok, nakoľko sa vytvárajú predpoklady na výchovu vedúcich pracovníkov – manažérov s komplexnými schopnosťami pre riadenie.
Aké sú výhody teritoriálnej organizačnej štruktúry:

- pre vrcholové vedenie vznikajú nové úlohy v koordinácii jednotlivých organizačných jednotiek, ktoré sa týkajú hlavne koncepčného riadenia

Aké sú nevýhody teritoriálnej organizačnej štruktúry:

- kladú sa väčšie požiadavky na líniových vedúcich jednotlivých organizačných jednotiek
- zvyšuje sa rozsah kancelárskej práce
- môže viesť k uprednostňovaniu lokálnych záujmov pred záujmami celku (Sedlák, 2008)

Divizionálny model organizačnej štruktúry umožňuje v primárnom členení vytvárať relatívne samostatné autonómne organizačné útvary – divízie. Podstata tejto štruktúry spočíva v tom, že v organizácii sa vytvárajú divízie ako špecializované, relatívne uzavreté vnútropodnikové organizačné jednotky. Riešia všetky otázky riadenia, ktoré súvisia s príslušnými službami daného územia, preto sú multifunkčným organizačnými celkami.
Aké sú výhody divizionálnej organizačnej štruktúry:

- sú to relatívne uzavreté a navzájom od seba nezávislé divízie, preto sa nevyžaduje väčšia koordinácia ich vzájomnej činnosti s najvyšším vedením organizácie
- vedenie sa môže viac sústrediť na riešenie koncepčných otázok
- vytvárajú sa predpoklady na výchovu vedúcich pracovníkov

Aké sú nevýhody divizionálnej organizačnej štruktúry:

- sťažuje koordináciu rovnakých funkcií v organizácii
- zvyšuje náklady na riadiaci aparát

Maticový model organizačnej štruktúry vzniká vtedy, keď organizácia je rozšírená o ďalšiu doplnkovú štruktúru. Predstavuje nám sieť vertikálne a horizontálne pretínajúcich sa vzťahov, ako aj práv a povinností. Pracovníci, ktorí sa zúčastňujú na projektových prácach, majú dvojitú „podriadenosť" (v súčasnosti sa však upustilo od používania pojmu nadriadený – podriadený, podriadenosť – nadriadenosť, namiesto toho sa používa pojem spolupracovník, pracovník na nižšom stupni, kolega a pod.). V rámci vertikálnych vzťahov sú podriadení vedúcim svojich funkčných útvarov, v rámci horizontálnych vzťahov sú podriadení vedúcemu projektu. Špecifikum maticovej organizačnej štruktúry je, že členovia projektových tímov zostávajú vo svojich stálych funkčných pozíciách v rámci organizačnej štruktúry a po skončení projektu sa vracajú späť pod priamu podriadenosť svojich vedúcich pracovníkov – manažérov.
Aké sú výhody maticovej organizačnej štruktúry:

- ide o efektívne a flexibilné využitie vysokokvalifikovaných špecialistov
- zamestnanci zostávajú súčasťou pôvodnej organizačnej štruktúry
- špecialisti môžu byť využití vo viacerých projektoch

Aké sú nevýhody maticovej organizačnej štruktúry:

- možnosť konfliktov v dôsledku dvojitej podriadenosti
- vysoké nároky na intelektuálnu úroveň zamestnancov
- zložité rozhodovanie o prideľovaní finančných zdrojov (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2008)

Základné koncepty organizačného dizajnu

Organizačný dizajn je pojem, ktorý nám predstavuje tvorbu organizačnej štruktúry. Pri tvorbe organizačnej štruktúry, musíme zohľadňovať päť základných princípov:

- Deľba práce
- Jednota prikazovania
- Právomoc a zodpovednosť
- Rozpätie riadenia
- Tvorba útvarov

Deľba práce je pracovný proces, ktorý je rozčlenený na jednotlivé činnosti, ktoré sú priradené na jednotlivé pracoviská a pracovníkov. Ide o limitovaný zdroj produktivity práce, pretože pri úzkej špecializácii a deľbe práce sa súčasne zjednodušujú činnosti pracovného procesu, čím sa znižujú aj nároky na tvorivosť pracovníka využiť svoj pracovný

potenciál. Negatívnym znakom prekročenia únosnej miery deľby práce a jej špecializácie je zvyšovanie nežiaducej fluktuácie, znižovanie kvality práce, rast absencie a podobne. Z týchto dôvodov mnoho organizácii pristúpilo k iným formám organizácie práce ako je napríklad tímová organizácia práce.

Jednota prikazovania znamená, že každý pracovník by mal mať iba jedného vedúceho pracovníka. Malo by to predchádzať tomu, že nebudú vznikať protichodné požiadavky na pracovníka zo strany dvoch, alebo viacerých priamych vedúcich. Tento princíp jednoty prikazovania sa uplatňoval v období, keď neexistovali veľké organizácie, ako ich poznáme v súčasnosti.

Právomoc a zodpovednosť znamená, že ide o spojenie moci a práva, na základe ktorého manažér nadobúda právo prijímať rozhodnutia a vyžadovať ich plnenia. Na základe toho je vymedzená aj jeho zodpovednosť, pričom platí vzťah rovnakej právomoci a zodpovednosti. Okrem právomoci existujú v organizáciách aj iné zdroje moci a ich nositeľmi nie sú len manažéri na jednotlivých stupňoch riadenia, ale aj ostatní pracovníci, ktorí nie sú v pozícii manažéra. Ide o tieto zdroje moci:

- Koercívna moc – založená na obavách strachu
- Moc spojená so schopnosťou poskytovať určité výhody
- Legitímna moc – je totožná s právomocou
- Expertná moc – moc založená na odborných schopnostiach, zručnostiach osobnosti
- Referentská moc – moc spojená s charizmou

Rozpätie riadenia nám vyjadruje počet pracovníkov jedného vedúceho. Ide o stanovenie takého počtu pracovníkov, ktorých môže efektívne viesť jeden vedúci. Rozpätie riadenia ovplyvňuje celý rad faktorov od štýlu vedenia ľudí až po odbornú spôsobilosť jednotlivých pracovníkov.

Tvorba útvarov nám predstavuje činnosť v rámci ktorej sa zoskupujú pracoviská a k nim prislúchajúce činnosti do väčších organizačných celkov, ktoré nazývame organizačnými útvarmi.

Formálna a neformálna organizácia

Pri skúmaní ktorejkoľvek organizácie môžeme zistiť rozdiely medzi projektovanou, vopred určenou organizáciou a skutočnou organizáciou. Celkovú organizáciu tvoria spolu formálna a neformálna organizácia. Poznanie formálnej a neformálnej organizácie umožňuje komplexnejšie poznať fungovanie organizácie a využiť to pri projektovaní novej, alebo pri zdokonaľovaní existujúcej organizácie.

Formálna organizácia nám predstavuje plánovanú koordináciu činností skupiny ľudí za účelom dosiahnutia spoločného stanoveného cieľa a to na základe deľby práce, činností a vymedzenej právomoci a zodpovednosti. Formálna organizácia je zakotvená v organizačných normách. Je nevyhnutným predpokladom vzniku a fungovaniu každej organizácie.

Neformálna organizácia vyjadruje to čo v organizácii existuje, nie však ako výsledok plánovitého určenia, ale preto, že niektoré jej časti neboli vopred formálne vyjadrené a zahrnuté v príslušných organizačných normách. Neformálne štruktúry môžu byť v organizácii viaceré. Vytvárajú sa spontánne na základe spoločných záujmov skupín ľudí ako napríklad osobného priateľstva, vzťahu dlhodobej spolupráce, etnických záujmov a podobne. Značne ovplyvňujú spokojnosť ľudí s podmienkami na pracovisku, ich morálku a správanie, motiváciu k práci a tvorivosť. (Majtán a kol., 2016)

KONTROLA

Kontrolou a kontrolovaním sa zaoberá manažment organizácie na všetkých hierarchických stupňoch organizačnej štruktúry. V práci zamestnancov dochádza pri výkone ich pracovných úloh k rozdielom medzi plánovanými zámermi a skutočnými výsledkami. Porovnávaním plánovaných a skutočných zámerov a výsledkov kontrola poskytuje informácie, ktoré odkrývajú rezervy a úspory vo vynakladaní práce. Manažérska funkcia kontroly je neoddeliteľnou súčasťou plánovania, rozhodovania a organizovania.

Úlohou kontroly a kontrolného procesu je zistiť, či sa činnosti uskutočňujú plánovane a bez podstatných odchýlok.

Cieľom kontroly a kontrolného procesu je zmerať a zhodnotiť kvantitu a kvalitu konečných výsledkov činnosti a v prípade nežiaducich odchýlok reality od plánovaného stavu prijať príslušné opatrenia na odstránenie týchto odchýlok.

Poslanie kontroly je včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne a na základe toho prijať závery a ich uplatnenie.

Kontrolu nemôžeme chápať len ako preverovaciu činnosť alebo ako porovnávanie konečného výsledku s plánovaným výsledkom, ale musíme ju chápať v jej širšom význame, čo znamená že kontrola zahŕňa kontrolovanú činnosť a aj proces regulácie a prijímanie konkrétnych opatrení. (Donnelly, Gibson, Ivanicevich, 2008)

V súčasnosti sa najčastejšie vyskytujú tieto poňatia kontroly:

- regulačné
- negačné
- profesijné
- informačné
- výchovné

Regulačné poňatie kontroly je najmenej používaným poňatím kontroly. Jeho podstata spočíva v tom, že kontrolné procesy sú orientované do realizačnej fázy priebehu riadených procesov. Predpokladá sa, že pri priebehu riadených procesov je etapa realizácie stanovených cieľov kumulovaná s etapou hodnotiacou, teda kontrolnou.

Negačné poňatie kontroly vychádza z toho, že ciele sú správne stanovené a odchýlky od nich nie sú žiaduce. Ak sa nejaké odchýlky nájdu, sú to vždy iba negatívne odchýlky a na ich odstránenie je nutné vyvodiť represívne dôsledky. Negačné poňatie kontroly sa v manažérskej práci vyskytuje veľmi často. Pozitívne vplýva negačná kontrola v takých prípadoch, ak sa kontrolou získavajú poznatky o takých okolnostiach ako je napríklad rozkrádanie, porušovanie zákonnosti, falšovanie dokladov a podobne. Táto kontrola má nepriaznivý psychologický aspekt, odkrýva iba negatíva.

Profesijné poňatie kontroly úzko súvisí so vznikom kontrolných útvarov, kontrolných inštitúcií, kontrolórov a revízorov. Najčastejšie sa vyskytuje v hospodárskej praxi a najmä v manažérskej praxi. Manažéri vo vzťahu ku kontrole často uvažujú iba v tom zmysle, že právo a povinnosť kontroly sú plne v právomoci profesionálnych kontrolných útvarov, orgánov a inštitúcií a ich činnosťou sa pre nich končí úloha kontroly. Je dôležité si pamätať, že právo a povinnosť kontroly je súčasťou manažérskej práce.

Informačné poňatie kontroly vzniklo pod vplyvom vzniku a rozvoja informatiky a kybernetiky po 2. svetovej vojne. V informačnom chápaní sa kontrole pripisuje iba pozorovací, zisťovací obsah a za cieľ kontroly sa považuje iba podať kontrolné informácie. Subjekt kontroly dostáva kontrolné informácie kanálmi spätnej väzby. Kontrola sa tak chápe ako tok informácií prostredníctvom spätnej väzby.

Výchovné poňatie kontroly ukazuje na nedostatky, ktorých sa objekt kontroly dopustil a naznačuje možnosti ich odstránenia. Ak sa jedná o vedomé nedostatky, vyvodzuje spoločenské

dôsledky voči zodpovedným osobám a zároveň dáva podklady pre hodnotenie pracovníkov a vychováva tým všetkých účastníkov kontroly k zodpovednosti. Tento druh kontroly je zameraný na formovanie pozitívnych postojov a zodpovednosti kontrolovaných objektov. (Majtán a kol. 2016)

Kontrolný proces má významné psychologické aspekty, ktoré sa týkajú kontrolovaných pracovníkov, ako aj vedúcich.

Z pohľadu manažérov ide o nasledovné aspekty:

- obava z konfliktov s pracovníkmi
- nedôvera v schopnosti pracovníkov
- prísna kontrola, spojená s autoritatívnym štýlom riadenia

Z pohľadu pracovníkov ide o nasledovné aspekty:

- averzia voči kontrolovaniu
- obavy z hľadiska možných dôsledkov
- predsudok, že kontrola je prejavom nedôvery

Klasifikácia kontroly

Medzi významné hľadiská a druhy klasifikácie kontroly patria:

1. **podľa pôvodu kontrolujúcich subjektov**

- vnútorná
- vonkajšia

O **vnútornú kontrolu** ide vtedy, keď kontrolované a kontrolujúce subjekty patria k rovnakému systému. Zabezpečujú ich pracovníci organizácie ako vedúci, alebo nimi poverení pracovníci.

Vonkajšiu kontrolu uskutočňujú osoby pôsobiace mimo systém, teda mimo organizáciu, ktorým nie sú kontrolované objekty organizačne podriadené a kontrolujú ich určité stánky činnosti.

2. **podľa úrovne riadenia**

- na vrcholovej úrovni riadenia

- na nižších úrovniach riadenia

Na **vrcholovej úrovni** riadenia ide o kontrolu plnenia strategických plánov, ktorá sa zameriava na celkové výsledky hospodárenia.

Na **nižších stupňoch** riadenia má kontrola zvyčajne charakter operatívnej kontroly, kde sa dôraz kladie na vybrané čiastkové oblasti jej činností (finančné hospodárenie a pod.)

3. podľa šírky kontrolovaných objektov

- všeobecná
- špecifická

Všeobecná kontrola sa týka všetkých stránok činnosti kontrolovaných objektov, napríklad organizácia alebo jej jednotlivé oddelenia, útvary a podobne.

Špeciálna kontrola sa týka len niektorých stránok napríklad to môže byť finančné činnosti, hodnovernosť výsledných údajov a podobne.

4. podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu

- predbežná
- priebežná
- konečná

Predbežná kontrola sa uskutočňuje predtým, než sa príjme konečné rozhodnutie o úlohe s cieľom predísť nesprávnym alebo neodôvodneným rozhodnutiam alebo činnostiam.

Priebežná kontrola sa vykonáva v priebehu realizácie prijatých rozhodnutí, teda počas vykonávania činností, keď sa ešte nedosiahli vytýčené výsledky. Jej úlohou je včas odstrániť nedostatky a odchýlky. K tomuto druhu kontroly patrí napríklad bežné hodnotenie plnenia úloh.

Konečná kontrola sa uskutočňuje po ukončení príslušnej aktivity. Preveruje sa ňou ako sa zámery splnili, aké odchýlky vznikli, aké

boli ich príčiny, kto ich zavinil a nakoľko boli rozhodnutia odôvodnené.

5. **podľa pravidelnosti kontroly**

- pravidelná
- nepravidelná

Pravidelná kontrola sa robí tam, kde treba sústavne zisťovať rozdiely medzi skutočným plnením a plánom a na tomto základe realizovať korekcie.

Nepravidelná kontrola vyplýva z potreby preveriť niektoré skutočnosti v organizácii. (Sedlák, 2009)

INFORMÁCIE A INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Každá organizácia predstavuje určitý zložitý systém, ktorý si vyžaduje množstvo rozmanitých informácií. Ich význam vyplýva z ich nevyhnutnosti pri rozhodovaní a efektívnej realizácii každej funkcie manažmentu ako je plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a kontrola. Vzhľadom na zložitosť procesov ktoré prebiehajú v organizácii a aj vzhľadom na interakčné vzťahy s inými systémami majú informácie pre organizáciu rozličný význam. Práve preto vyplýva nevyhnutnosť klasifikovať informácie a rozlišovať ich rôzne druhy.

Pri vymedzení informácie skúmame jej dve stránky:

- kvantitatívna stránka
- kvalitatívna stránka

Z kvantitatívnej stránky informácie sa skúma jej usporiadanosť resp. neusporiadanosť znakov a rieši sa množstvo informácii. Dôležitosť formulovania informácie z kvantitatívnej stránky je hlavne v tom, že sa určuje kvantitatívna charakteristika tohto pojmu, ktorou je jednotka informácie.

Z kvalitatívnej stránky informácie vstupuje do popredia vzájomná interakcia medzi ľuďmi v procese riadenia. V tomto prípade sa za informáciu rozumie to, čo odstraňuje nevedomosť, čo je pre jej príjemcu nové. Z hľadiska riadenia si musíme uvedomiť že za informáciu považujeme len také oznámenie, ktoré znižuje nevedomosť o informovanom jave, na základe

ktorého mení svoje správanie alebo konanie. Ak určité oznámenie neplní túto funkciu, nemožno o ňom hovoriť ako o informácii.

Informácie možno rozčleniť podľa ich pôvodu na:

- vonkajšie alebo externé informácie
- vnútorné alebo interné informácie

Podľa dosahu:

- strategické informácie
- taktické informácie
- operatívne informácie

Podľa vzťahu k cieľu organizácie:

- informácie potrebné na určenie cieľa
- informácie zabezpečujúce realizáciu určeného cieľa
- informácie slúžiace na kontrolu plnenia cieľa

Podľa úlohy v činnosti organizácie:

- informácie vyvolávajúce rozhodnutie
- informácie vyvolávajúce činnosť
- neutrálne informácie

Podľa dôležitosti v organizácii:

- základné informácie
- doplnkové informácie

Podľa miery stálosti:

- stále, fixné informácie
- premenlivé informácie (Sedlák, Liškova, 2015)

Riadenie organizácii si vyžaduje od subjektu riadenia koncepčnosť, kompetentnosť a schopnosť zasahovať do priebehu riadených procesov a pružne reagovať na meniace sa podmienky vonkajšieho a vnútorného prostredia v organizácii. Preto sa informácie stávajú jedným z najdôležitejších predpokladov toho, aby manažéri mohli prijímať v daných podmienkach optimálne rozhodnutia.

Informácie sú v riadiacom procese surovinou i produktom a plnia v ňom viaceré funkcie:

- zabezpečujú nevyhnutnú podmienku na poznanie existujúceho stavu
- sú prostriedkom na tvorbu plánu a príkazov
- sú surovinou na kontrolu a operatívne riadenie
- sú zdrojom zvyšovania poznatkov
- sú zdrojom zvyšovania vedomostí
- sú nástrojom organizácie
- sú predmetom komunikácie v systéme

Informačné potreby vedúcich pracovníkov v závislosti od ich postavenia v organizačnej štruktúre. Určujúcim faktorom potreby informácií pokiaľ ide o množstvo, obsah, stupeň a pod. je hierarchická úroveň riadenia, na ktorej manažér pôsobí.

Manažéri na najvyšších stupňoch riadenia potrebujú informácie charakterizujúce organizáciu ako celok a informácie o trhovom prostredí. Tieto informácie by mali zabezpečiť možnosť tvorby stratégie a kontrolu efektívnosti činnosti organizácie.

Manažéri na stredných stupňoch riadenia potrebujú informácie zodpovedajúce danému stupňu riadenia alebo danej funkcii. Pracovníci tejto úrovne nevyhnutne potrebujú určité prekrytie informácií s vyšším i nižším stupňom riadenia.

Manažéri na najnižšej úrovni riadenia potrebujú informácie vyjadrujúce stav a výsledky riadených procesov v značnej podrobnosti a frekvencii.

Informačné potreby riadiacich pracovníkov úzko súvisia s ich skúsenosťami a poznatkami. Spravidla vedia lepšie určiť čo potrebujú na svoje rozhodovanie. Na prijatie dobrého rozhodnutia často stačí menšie množstvo informácií ako pre neskúsených riadiacich pracovníkov. Skúsenosti a schopnosť spojiť viaceré informácie do jedného celku majú podstatný vplyv na kvalitu rozhodovania v podmienkach nedostatku informácií alebo nedostatku času potrebného na ich získanie.

Vlastnosti informácií

Vlastnosti informácií môžeme vymedziť v troch dimenziách:

1. **obsahová dimenzia, ktorá obsahuje**

- presnosť, relevantnosť, úplnosť, rozsah, kompaktnosť, výkonnosť

2. **časová dimenzia, ktorá obsahuje**

- včasnosť, aktuálnosť, frekvenciu, časové obdobie

3. **dimenzia formy, ktorá obsahuje**

- zrozumiteľnosť, detailnosť, usporiadanosť, prezentáciu, média.(Majtán a kol., 2016)

Informačné systémy (IS)

Informačné systémy v organizácii zohrávajú kľúčovú úlohu, pretože zabezpečujú informácie potrebné na vykonávanie všetkých riadiacich a výkonných činností. Informačný systém môžeme chápať v dvojakom význame a to užšom a širšom. V prvom prípade teda v užšom chápaní ide o programovo-technické chápanie pre prácu s údajmi a v druhom širšom význame ide o zabezpečovanie informácií potrebných na riadenie.

Pojmom informačný systém budeme chápať systém pozostávajúci z ľudí, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií pre potreby rozhodovania. Jeho základnou úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, správnych a presných informácií v potrebných termínoch a v požadovanej forme.
Informačný systém tvoria tieto základné zložky:

- podsystém zhromažďovania údajov
- podsystém prenosu údajov
- podsystém pamätania a uchovávania údajov
- podsystém výberu údajov
- podsystém spracovania údajov
- podsystém prezentácie a distribúcie informácií

Klasifikácia informačných systémov

Na základe technologických a obsahových zmien sa vytvárajú kritéria na ich klasifikáciu a členenie:

Z hľadiska stupňa automatizácie

- automatizované IS
- neautomatizované IS

Z hľadiska formy automatizácie

- agendovo organizované IS
- databankovo organizované IS
- interaktívne organizované IS

Z hľadiska obsahu automatizácie

- IS evidenčného typu
- systémy na podporu rozhodovania

Z hľadiska podpory manažérskej práce

- transakčné systémy
- manažérske IS
- systémy na podporu rozhodovania
- expertné systémy
- exekutívne IS

Z hľadiska formalizácie IS

- formálny IS
- neformálny IS (Majtán a kol., 2016)

6 Manažment ľudských zdrojov – riadenie ľudských zdrojov – personálna práca

Akákoľvek organizácia fungujúca či už v súkromnom, alebo verejnom sektore je limitovaná využívaním štyroch základných zdrojov organizácie, ktoré je nutné obstarať, využiť a prepojiť tak, aby prispievali k dosahovaniu stanovených cieľov. Týmito zdrojmi sú materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje. V procese využívania týchto zdrojov hrá najdôležitejšiu úlohu práca s ľudskými zdrojmi, ktoré ako rozhodujúci element svojimi schopnosťami, vedomosťami a znalosťami môžu využívať ostatné zdroje organizácie.

Systém riadenia ľudských zdrojov

Koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa v teórii i v praxi začala rozvíjať od 80. rokov 20. storočia a predstavitelia tejto školy riadenie ľudských zdrojov popularizovali ako strategický a vnútorne previazaný, manažérsky orientovaný prístup k riadeniu ľudí a získavaniu ich angažovanosti a oddanosti v záujme organizácie. (Kocianova, 2010)

> Podľa Armstronga je riadenie ľudských zdrojov *„strategický a logický premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov“* (2002,s.27).

> Kachaňáková uvádza, že riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje *„ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku“* (2008,s.10).

Z uvedených definícií vyplýva, že riadenie ľudských zdrojov má v každej organizácii významné miesto, pretože ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Keďže ľudské zdroje pre organizáciu predstavujú ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, je riadenie ľudských zdrojov jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého riadenia organizácie.

Za základný cieľ riadenia ľudských zdrojov Alexy a kolegovia *označujú „výber vhodného pracovníka so správnou náplňou práce a zodpovednosťou poskytovať všetkým pracovníkom konkrétne informácie s možnosťou ich rozvíjania a s motiváciou na udržanie ich produktivity“* (2004,s.72).

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je teda nielen zabezpečiť potrebný počet zamestnancov, ale prostredníctvom motivovania, hodnotenia, odmeňovania a rozvoja zamestnancov adekvátne zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje významnú funkciu pre efektívne fungovanie každej organizácie. Ide o funkciu, ktorá ovplyvňuje väčšinu dôležitých zdrojov organizácie a je obvykle zdrojom trvalej konkurenčnej výhody v neustále sa meniacom prostredí.

Kvalitné uplatňovanie jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, tvoriacich obsah riadenia ľudských zdrojov, predpokladá *„správne formulovanú personálnu politiku, ktorá určuje systém stabilných zásad, pravidiel a opatrení, ktorými sa potom usmerňuje správanie zamestnancov pri napĺňaní zámerov a cieľov organizácie.“* (Kachaňáková, Stachová, Stacho, 2013,s.11)

Podľa Dudinskej, Jaraba, Budaja a Špánika (2011) rozlišujeme nasledovné funkcie riadenia ľudských zdrojov:

- Strategické riadenie a plánovanie ľudských zdrojov – zabezpečuje integráciu riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami organizácie.
- Analýza práce – zahŕňa zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest.
- Získanie a výber pracovníkov – oslovenie primeraného počtu potenciálnych uchádzačov schopných obsluhovať voľné pracovné miesta.
- Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru – aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových pracovníkov, s funkčným postupom, preložením, penzionovaním a prepúšťaním pracovníkov.
- Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov – cieľavedomé permanentné formovanie pracovného potenciálu organizácie.
- Riadenie a plánovanie kariéry – aktivity, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje rozvoj pracovníkov tak, aby si organizácia pripravila potrebný počet kvalifikovaných nástupcov a súčasne sa profiloval postup jednotlivcov i organizácie.

- Odmeňovanie pracovníkov – procesy a postupy súvisiace s odmeňovaním pracovníkov. Pozostáva z peňažných i nepeňažných odmien a zamestnaneckých výhod.
- Pracovné vzťahy – svoju formálnu podobu môžu mať upravenú rôznymi pravidlami, normami, zákonmi, ale môžu mať i neformálnu podobu.
- Pracovné podmienky – komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese.
- Personálny informačný systém – zabezpečuje dostatok presných a aktuálnych informácii o pracovníkoch, pracovných miestach, personálnych činnostiach.

Alexy a kolegovia (2004) zastávajú názor, že riadenie je aktívny proces, prebiehajúca činnosť medzi vedúcim a jeho pracovníkmi. Je charakterizované vplyvom, keď vedúci pracovník sa snaží ovplyvňovať iných, ich myslenie, city, presvedčenia a aj ich konanie tak, aby prostredníctvom vedenia plnili úlohy. To znamená, že riadenie je proces zhora nadol a na každej riadiacej úrovni organizácie má vedúci pracovník vplyv na pracovníkov na najbližšej úrovni smerom dole.

Riadenie ľudí je v podstate súborom rôznych nástrojov, prostriedkov a techník, prostredníctvom ktorých riadiaci pracovníci bezprostredne pôsobia na svojich pracovníkov s cieľom dosahovania a plnenia plánu. Je však veľmi dôležité, aby vedúci vytvárali také prostredie, v ktorom budú ich pracovníci ochotní plniť ciele organizácie.

Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V organizáciách vstupujú do procesu riadenia ľudských zdrojov nasledovné subjekty:

- vrcholový manažment – zodpovedá za personálnu stratégiu a spracovanie zásad personálnej politiky organizácie
- líniovi manažéri – zodpovedajú za vedenie ľudí a realizujú personálnu prácu v každodennom kontakte s pracovníkmi
- útvary manažmentu ľudských zdrojov – poskytujú odborné personálne služby vedeniu organizácie, manažérom i pracovníkom organizácie. (Dudinská, Jarab, Budaj a Špánik, 2011)

> *„Kompetencie a zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov nesú manažéri na všetkých stupňoch riadenia a špecialisti útvarov ľudských, vedomí si skutočnosti, že ľudia v organizáciách sú determinantom využitia ostatných zdrojov.“* (Borsíková, 2012, s.17)

Manažment ľudských zdrojov si stanovuje špecifické ciele v oblasti práce s ľudskými zdrojmi, ktoré sú zamerané na súčasný, ale aj na budúci personál organizácie. Stanovenie cieľov v personálnej oblasti musí vychádzať a podporovať stratégiu organizácie a malo by zohľadňovať potreby zamestnancov. Ciele v manažmente ľudských zdrojov možno rozdeliť na dve oblasti a to ekonomickú a sociálnu.

Ekonomická oblasť manažmentu ľudských zdrojov sleduje:

- optimálne využívanie ľudských zdrojov v kombinácii s ostatnými faktormi, zameranými na dosiahnutie optimálnych výkonov
- adaptáciu na požiadavky vonkajšieho prostredia
- stanovenie a udržiavanie personálnych nákladov
- zabezpečenie rozvoja ľudských zdrojov, zlepšenie ich štruktúry, kreativity a kompetentnosti
- návratnosť investícií vložených do vedomostí, zručností, schopností a kompetencií
- rozpracovanie systému odmeňovania, ochotu pracovať, záujem o zvyšovanie kvalifikačných predpokladov jednotlivcov.

Sociálna oblasť manažmentu ľudských zdrojov sleduje:

- napĺňanie osobných cieľov zamestnancov, ich kariérnych predstáv a budúcej perspektívy
- vytváranie podmienok pre dosiahnutie spokojnosti s pracovným miestom, s obsahom práce a s pracovným prostredím
- vnútornú pracovnú klímu, budovanie lojality zamestnancov k organizácii, využívanie vhodných motivačných nástrojov
- vhodné rozpracovanie motivačných programov podporujúcich zvyšovanie kvalifikácie, tvorivosť a iniciatívny prístup pre riešenie problémov organizácie.

Koncepcia manažmentu ľudských zdrojov si vyžaduje komplexnejší pohľad na človeka s ohľadom na jednotlivé činnosti organizácie. Stratégia manažmentu ľudských zdrojov vytyčuje smer, ktorým organizácia chce postupovať pri tvorbe a realizácií svojej personálnej politiky.

Personálna politika

Personálna politika organizácie stanovuje pravidlá a opatrenia, ktorými sa usmerňuje správanie zamestnancov pri naplnení zámerov a cieľov organizácie. Je chápaná ako:

- systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa personálne subjekty riadia v rozhodovacích procesoch, či už priamo alebo nepriamo dotýkajúcich s ľudského činiteľa.,
- súbor opatrní, ktorými personálny subjekt ovplyvňuje, usmerňuje a udržiava konanie jednotlivcov, alebo kolektívu žiaducim smerom.

Personálna politika je najvyšším nástrojom realizácie stratégie, ktorá charakterizuje potrebnú štruktúru a kvalitu personálu, s ohľadom na štruktúru činností v organizácii. Obsahuje určité princípy, zásady, pravidlá v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Pozostáva z dielčích personálnych politík ako je napr. pracovno-právna politika, politika odmeňovania, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, politika kariérneho rastu a kariérneho plánovania, politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, sociálna politika, politika rovnosti príležitostí a iné.

Pri tvorbe personálnej politiky organizácie treba vychádzať z toho, že cieľavedomá a jasne formulovaná personálna politika ovplyvňuje dlhodobú aktivizáciu a angažovanosť zamestnancov organizácie. Očakáva sa, že personálna politika sa podieľa na spoluvytváraní priaznivej psycho-sociálnej klímy, znižuje pravdepodobnosť výskytu konfliktov a napätia. (Majtán a kol., 2016)

Manažment ľudských zdrojov ako významná časť manažmentu organizácie v súčasnosti smeruje ku komplexnému chápaniu ľudských zdrojov v organizáciách, v najširších strategických, systémových a sociálno-kultúrnych súvislostiach. Manažment ľudských zdrojov predstavuje aktívny prístup manažmentu zameraný na dosiahnutie súladu medzi personálnou potrebou, ktorá je vyjadrená požadovaným počtom zamestnancov v určitých kategóriách, ktorí sa vyznačujú požadovanými vedomosťami, zručnosťami, spôsobilosťami a skutočným potenciálom ľudských zdrojov, ktoré sú potrebné pre plnenie cieľov organizácie.

7 Vedenie ľudí

Podstata a obsah vedenia ľudí.

Manažérska funkcia „vedenie“ je definovaná ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových cieľov a cieľov organizácie. Pomocou tejto funkcie pomáhajú manažéri ľuďom poznať, že môžu uspokojovať svoje potreby, využívať svoj potenciál a súčasne prispievať k spoločným cieľom organizácie.

Vedenie je súčasť riadenia, ale nie je celým riadením. Je to schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele. Vedenie ľudí sa niekedy zamieňa s manažmentom, ale manažment je oveľa širší pojem ako vedenie. Vedenie je len jednou z častí manažmentu, je to jedna zo základných manažérskych funkcií. (Majtán a kol., 2016)

V súčasnej dobe sa často stretávame s pojmami ako „managementship“, čo znamená že ide o bežné funkčné vedenie spolupracovníkov a „leadership“, čo charakterizuje tvorivú verziu určitej formy vodcovstva. Pre prvých sú to manažéri, pre druhých sú to tvoriví vedúci, vodcovia, resp. lídri. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Úlohou manažéra je plánovať, organizovať, kontrolovať, realizovať ciele organizácie správnym spôsobom. Líder inovuje, rozvíja, inšpiruje, tvorí koncepčné činnosti, stanovuje správne ciele. Schopnosť viesť je jedna z kľúčových vlastností a s ostatnými manažérskymi funkciami, ktoré spolu tvoria manažérske povolanie, vytvára základ toho aby manažér bol efektívnym vedúcim, ktorý musí ovládať prvky vedenia.

- schopnosť efektívne a zodpovedne využívať moc
- schopnosť pochopiť, že motivácia ľudí závisí od času a situácie
- schopnosť inšpirovať
- schopnosť pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej, motivujúcej klímy.

Nevyhnutným predpokladom vedenia je **moc** (niekedy sa stotožňuje s pojmom **právomoc,** no tá je len jedným z typov moci, pojem je vysvetlený nižšie). Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory či správanie ostatných členov alebo skupín. Medzi zdroje moci môžeme označiť :

- odmeňovanie
- donucovanie

- legitimita
- referent
- expert
- informácie

Jedným z jej typov je **právomoc**. Predstavuje právo vyplývajúce z funkčného miest v organizačnej štruktúre, teda právo osoby, ktorá ho zastáva, robiť rozhodnutia a na základe toho ovplyvňovať pracovníkov. Je to legitímna moc a právo usmerňovať činnosť iných.

Varianty vzťahov medzi právomocou a mocou

Právomoc, ale nie moc – právo, ale nie schopnosť dosiahnuť od pracovníkov, aby niečo robili
Právomoc a moc – právo i schopnosť dosiahnuť od pracovníkov, aby niečo robili
Moc, ale nie právomoc – schopnosť, ale nie právo prinútiť ľudí, aby niečo robili (Sedlák, 2007)
Rozširovanie právomocí je definované ako poskytovanie takých práv a zodpovedností zamestnancom na všetkých úrovniach, ktoré im umožňujú rozhodovať na základe svojho vlastného uváženia. Ľudia, ktorých právomoci boli rozšírené, veria, že rozhodujú o tom, ako sa bude ich práca robiť. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)

Efektívne vedenie ľudí a štýly ich vedenia

Poznáme tri hlavné prístupy k štúdiu a vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí a vedúcich:

- prístup na základe charakteristík (vlastností) vedúceho
- prístup zameraný na správanie vedúceho a s ním súvisiace štýly správania
- situačný prístup

Vedenie založené na charakteristikách vedúceho je zoskupené do šiestich kategórii:

1. fyzické – verk, výška, hmotnosť a pod.,
2. príprava človeka – výchova, skúsenosti, spoločenský pôvod, status, mobilita
3. inteligencia – schopnosť, úsudok, vedomosti

4. osobnostné vlastnosti – agresivita, ostražitosť ,dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera, autoritatívnosť
5. črty charakterizujúce vzťah k úlohám – zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť
6. sociálne črty – schopnosť dozerať, kooperatívnosť, prestíž, diplomacia. (Sedlák, 2007)

Žiaduce charakteristiky vedúcich:

- dynamickosť – ochota prevziať iniciatívu, energickosť, snaha o dosiahnutie cieľa
- motivácia – vyvinutá potreba viesť a ovplyvňovať ostatných
- integrita – čestnosť a pravdovravnosť vo vzťahu k ostatným
- sebadôvera – rozhodnosť, asertivita a istota
- inteligencia – verbálne a numerické schopnosti, schopnosť spracúvať a používať zložité informácie
- znalosti – solídna znalosť práce, organizácie a odvetvia. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2008)

Štýly vedenia podľa správania vedúceho

Štýl vedenia je vertikálny vzťah vedúceho manažéra k pracovníkom - jednotlivcom alebo ku kolektívu. Existujú rozličné teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia.

Hlavné teórie štýlov:

1. štýly vedenia založené na využívaní právomocí (klasické štýly vedenia)
2. Likertove štýly vedenia
3. štýly vedenia na báze manažérskej mriežky

Štýly vedenia založené na využívaní právomoci

Podľa tohto hľadiska sa najčastejšie uvádzajú tri základné štýly vedenia:

- autokratický štýl
- demokratický, resp. participatívny štýl
- liberálny, voľný štýl

Autokratický štýl vedenia sa vyznačuje uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory pracovníkov, na čo používa

príslušné mocenské prostriedky. Vedúci sám rozhoduje, vydáva príkazy pracovníkom a očakáva ich splnenie. Ide v podstate o jednostrannú komunikáciu zhora nadol. Na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje a postih spolupracovníkov.

Demokratický (participatívny) štýl vedenia charakterizuje obojstranná komunikácia medzi vedúcim a pracovníkmi. Vedúci je osoba s ústretovým prístupom k pracovníkom. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj o postupoch na ich zvládnutie. Nielenže s nimi konzultuje, ale starostlivo zvažuje ich názory. Koordinuje priebeh plnenia prác, pomáha pri plnení povinností a dosiahnuté výsledky prerokúva s pracovníkmi. Účasť pracovníkom využíva aj pri hodnotení a odmeňovaní.

Liberálny štýl vedenia (vedenie s „voľnou uzdou) je takým štýlom vedenia, kde vedúci zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na pracovníkov, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia aj postup ich realizácie. Vedúci pomáha pracovníkom zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Vystupuje ako reprezentant pracovného kolektívu.
Štýly vedenia ktoré sú založené na využívaní právomoci predstavujú zjednodušenú formu ich klasifikácie. V praxi sa zvyčajne nevyskytuje vedúci, ktorý by plne používal len jeden z uvedených štýlov. V súčasnosti sa uplatňujú predovšetkým posledné dva štýly vedenia. (Sedlák, 2007)

Likertove štýly vedenia

Klasifikáciu štýlov vedenia ľudí vypracoval R. Likert profesor na Michiganskej univerzite so svojimi spolupracovníkmi. Predpokladal existenciu štyroch štýlov vedenia ľudí:

1. exploatačno-autoritatívny štýl vedenia
2. benevolentne-autoritatívny štýl vedenia
3. konzultatívny štýl vedenia
4. participatívno-skupinový štýl vedenia

Počas trvania výskumu prišiel k záverom dôležitým na pochopenie správania sa vedúcich. Manažéri ktorí používajú posledný – štvrtý štýl vedenia, dosahujú najväčšie úspechy. Jeho štúdie viedli k tvrdeniu, že najefektívnejší vedúci sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny t.j. na pracovníkov a že sa snaží pomocou komunikovania udržať všetky jej časti tak, aby pracovali ako celok, čiže usiluje sa vytvoriť efektívnu tímovú prácu.

Štýly vedenia na základe manažérskej mriežky

Ide o model správania sa vedúceho, ktorý vypracovali R. Blake a J. Moutonová. Ide o dvojrozmernú štvorcovú maticu s políčkami 9x9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov úlohám, a vertikálne usporiadanie polí od 1 do 9 znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov ľuďom.

Prínosom teórie manažérskej mriežky predstavujúcej dvojdimenzionálnu teóriu je, že umožňuje hľadať úplnejšiu odpoveď na otázku: „Čo je efektívne vedenie?“ (Sedlák, Líšková, 2015)

Štýl správania pracovníkov

Nielen vedúci, ale aj jeho pracovníci vykazujú niektoré typické prejavy pri komunikácii s vedúcim, ktorých zámerom je ovplyvniť rozhodovanie vedúceho. Poznáme tri prístupy:

- mäkký prístup
- racionálny prístup
- tvrdý prístup

Mäkký prístup používa dva prostriedky: priateľstvo a podliezanie. Objavuje sa vtedy, keď pracovník má malú moc, očakáva odpor a je v značne nevýhodnom postavení voči svojmu vedúcemu. Pracovníkovi tu ide predovšetkým o dosiahnutie osobných výhod.

Racionálny prístup sa snaží ovplyvniť vedúceho racionálnymi argumentami a dohadovaním. Využíva sa vtedy, keď netreba očakávať odpor a žiadny z partnerov nemieni vyhnať situáciu na ostrie noža. Pracovník sa usiluje o dosiahnutie osobného prospechu, ale aj prospechu pre organizáciu. Tento prístup najviac prispieva k osobnej spokojnosti pracovníkov.

Tvrdý prístup zahŕňa asertivitu, vyššiu autoritu (spojenie s osobami postavenými v organizácii ešte vyššie ako priamy vedúci) a koalíciu (ktorá spočíva v získavaní spolupracovníkov

proti vedúcemu). Tvrdý prístup sa používa tam, kde sa očakáva odpor vedúceho. (Majtán a kol., 2016)

8 Komunikácia

Komunikácia je v literatúre vymedzená ako základná forma sociálnej interakcie medzi ľuďmi, ako výsledok a súčasť určitých konkrétnych vzťahov medzi ľuďmi a zároveň ako východisko ich tvorby, rozvoja, alebo ich prípadného zániku.

V odbornej a vedeckej literatúre je komunikácia všeobecne vymedzená ako kontakt medzi ľuďmi, ktorého obsahom je výmena informácii. Je chápaná ako schopnosť a zručnosť odovzdávať, spracúvať, sprostredkúvať a prijímať určité znamenia, signály a informácie.

> Komunikáciu možno definovať ako proces prenášania informácie od jednej osoby, alebo skupiny k druhej osobe alebo skupine. Efektívna komunikácia je odoslanie správy takým spôsobom, aby prijatá správa bola svojim významom veľmi blízka zamýšľanej správe. (Sedlák, Líšková, 2015)

Komunikácia je predmetom viacerých vedných disciplín ako biológie, filozofie, psychológie, pedagogiky, sociológie, sociálnej práce, manažmentu ale aj technických vied. Autori ktorí sa zaoberali skúmaním komunikácie zistili, že ide o súčasť interakčných procesov v rámci biologicko-sociálnych a spoločenských kontaktov. V psychológii práce je komunikácia chápaná ako výmena informácií v rámci pracovnej činnosti, ktorá zabezpečuje prepojenie vnútorných podnikových štruktúr ,účinnosť riadenia, koordináciu a spätnú väzbu a to tak na úrovni makroprostredia, v ktorom sa organizácia pohybuje, ako aj na úrovni mikroprostredia, prepojenia vzťahov medzi jednotlivými ľuďmi ako sú majitelia, zamestnávatelia a zamestnanci, ktorí ho tvoria.

V prvopočiatkoch sa komunikácia v podnikoch skúmala ako sekundárny jav, ktorý vniká, existuje a zaniká v procesoch riadenia ľudí v pracovnom procese a jej význam spočíval hlavne v príkazoch a nariadeniach potrebných na plnenie pracovných úloh. Takto ju chápali napríklad F.W.Taylor, H. Ford a ďalší autori. Z predvojnovej Československej republiky T. Baťa chápal komunikáciu so zamestnancami ako jeden z najdôležitejších nástrojov zvyšovania ich výkonnosti. Upozorňoval, že táto komunikácia musí mať jasný zámer, cieľ a manažér ktorý komunikuje so zamestnancom, musí akceptovať jeho úroveň vnímania a myslenia a jeho schopnosť rozumieť komunikačnému problému. V súčasnosti

dominujú názory, že komunikácia je predovšetkým sociálna činnosť, ktorú manažér realizuje v organizácii prostredníctvom sociálnych vzťahov. (Majtán a kol., 2016)

Komunikácia v organizácii môže mať niekoľko funkcií:

- informačná funkcia – poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám
- motivačná funkcia – motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie
- kontrolná funkcia - kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín
- emotívna funkcia – umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb

Z hľadiska smerovania má komunikácia dvojaké poslanie:

- interné poslanie – v organizácii uľahčuje vykonávať jednotlivé manažérske funkcie
- externé poslanie – umožňuje interakciu organizácie s vonkajším prostredím

Rozdelenie komunikácie podľa druhu:

- organizačná komunikácia
- interpersonálna komunikácia (Sedlák, Líšková, 2015)

Štruktúra manažérskej komunikácie

Vnútorná štruktúra komunikácie a komunikačného procesu:

- komunikátor – osoba ktorá odosiela informácie
- komuniké – vlastný obsah informácie, ktorý komunikátor chce odovzdať
- médium – komunikačný nástroj, ktorý si komunikátor vyberie a použije na odovzdanie a sprostredkovanie informácie
- komunikačná situácia – podmienky, v ktorých odovzdanie informácie prebieha
- komunikačný zámer – obsahuje cieľ, ktorý sprostredkovaním určitej informácie odosielateľ sleduje
- komunikant – prijímateľ informácie
- komunikačný efekt – výsledok, ktorý komunikátor v komunikačnom procese dosiahol

Typy manažérskej komunikácie

- **INTERNÁ** (vnútropodniková) komunikácia prebieha vo vnútri organizácie. Realizuje sa prostredníctvom vnútropodnikových komunikačných tokov a komunikačných nástrojov. Ich úlohou je komunikačne spojiť cieľové skupiny zamestnancov organizácie. Prebieha v troch rovinách a to:

  - vertikálnej
  - horizontálnej
  - diagonálnej

Vertikálna vnútropodniková komunikácia je typom dvojsmernej komunikácie. Odráža postavenie a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti jednotlivých subjektov, ktoré vstupujú do vnútropodnikovej komunikácie. Prebieha v dvoch smeroch a to smerom nadol (manažér-pracovník) a smerom nahor (pracovník-manažér) a v dvoch formách: formálnej a neformálnej.
Špecifickým typom vertikálnej vnútropodnikovej komunikácie je *koučingová komunikácia (koučing).* Je to jeden z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, ktorá môže prebiehať v rámci vnútropodnikovej komunikácie, ako aj v rámci komunikácie so zákazníkmi alebo klientmi. Podstatu koučovania tvorí poradenská komunikácia. Význam koučingovej komunikácie je predovšetkým v tom, že je podporným mechanizmom komplexného motivovania zamestnancov, zvyšovania ich pracovnej výkonnosti, angažovanosti a maximálne využíva ich odborný potenciál.

Horizontálna vnútropodniková komunikácia prebieha medzi zamestnancami organizácie, ktorí majú rovnakú pozíciu, postavenie v organizácii. Vzniká spontánne vo vzťahu k riešenému problému.
Špecifickým typom horizontálnej vnútropodnikovej komunikácie je *vyjednávanie.* Môže prebiehať ako špecifická forma interpersonálnej komunikácie v malej skupine alebo ako forma masovej komunikácie. Je to dlhodobý, fázovitý komunikačný proces, v rámci ktorého účastníci prezentujú rozdielne stanoviská a na ich presadenie používajú špecifické komunikačné techniky – vyjednávacie, s cieľom dohodnúť sa. Zmyslom a cieľom vyjednávania je dosiahnuť dohodu.

Interkultúrna (medzikultúrna) vnútropodniková komunikácia je novým typom vnútropodnikovej komunikácie. Vzniká ako produkt globalizačných a internacionalizačných procesov v hospodárskom živote, čoho prejavom je vznik a fungovanie stále väčšieho počtu multikultúrnych podnikov. Od manažérov v takýchto podnikoch sa očakáva zručnosť vytvoriť taký univerzálny komunikačný vzorec, aby špecifické komunikačné prvky nestáli v ceste pružnej komunikácii v podniku.

- **EXTERNÁ** (mimopodniková) komunikácia prebieha v externom prostredí, v ktorom organizácia realizuje svoje podnikateľské aktivity. V odbornej literatúre sa nazýva aj marketingová komunikácia. Cieľovými skupinami tejto komunikácie môže byť napríklad konkurencia, klienti, sprostredkovatelia, orgány štátnej správy, resp. verejnosť všeobecne. Medzi základné zložky externej komunikácie patrí napríklad imidž organizácie, reklama, public relations (PR).

Lobizmus (lobbing) je typom externej podnikovej komunikácie. Znamená že ide o účelové sprostredkúvanie informácií o záujmoch určitej skupiny s cieľom dosiahnuť jej prospech. Lobizmus je výlučne komunikácia, ktorá môže prebiehať len v určitom sociálno-psychologickom kontexte, ktorý je prísne štruktúrovaný (použitie komunikačných prostriedkov a techník) ale aj výber účastníkov komunikačného procesu. V mnohých etických kódexoch je lobizmus hodnotený negatívne, pretože protirečí slobodnému podnikaniu. Napriek tomu sa v praxi široko používa.

Obchodné rokovanie patrí k najstarším a najprepracovanejším typom komunikácie v manažérskej praxi. Používa sa napríklad pri výbere a prijímaní zamestnancov, pri rozdeľovaní pracovných úloh a podobne. (Majtán a kol., 2016)

Formy manažérskej komunikácie

Rozlišujeme dve základné formy komunikácie a to **neverbálna** a **verbálna** komunikácia. Neskoršie k nim pribudla ešte jedna forma komunikácie a to **aktívne počúvanie.**

Neverbálna komunikácia je najstaršou formou interpersonálnej komunikácie. Je definovaná ako forma komunikácie založená na vysielaní a identifikovaní neverbálnych signálov, znakov a informácií. Medzi základné zložky neverbálnej komunikácie, ktoré majú význam v systéme riadenia organizácie patrí mimika, gestikulácia, haptika, prosturika, kinezika a paralingvistika. V súčasnej dobe sa preferuje presvedčenie, že komunikácia bude

prebiehať predovšetkým cez média, hlavne PC, kde význam neverbálnej komunikácie bude v podstate nulový. I napriek tomu sa však ukazuje, že v súčasnej etape sa v interpersonálnom komunikačnom procese posilňujú zložky neverbálnej komunikácie čo má vplyv aj na výber komunikačných nástrojov a informačných technológií.

Verbálna komunikácia je vymedzená ako určitá forma interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha medzi komunikátorom a komunikantom v konkrétnej komunikačnej situácii bez použitia médií s použitím rovnakého dorozumievacieho kódu – jazyka, reči. Preto sa v odbornej literatúre môžeme stretnúť aj s označením rečová alebo ústna komunikácia. Pre verbálnu komunikáciu je charakteristické to, že komunikanti sa navzájom vnímajú a interakčne ovplyvňujú, priamo sa dorozumievajú, čo znamená že do procesu výmeny informácií medzi nich nevstupuje žiadny vonkajší modifikačný prvok.
V systéme riadenia organizácie sa rozlišujú a používajú dve základné formy verbálnej komunikácie a to: hovorová tzv. ústna, rečová komunikácia a písomná komunikácia – čítanie, ktorých podstatu tvorí centrálny dorozumievací systém – jazyk.

Počúvanie sa v odbornej literatúre vymedzuje buď ako pasívna forma masovej komunikácie, kde informácie prijímame sluchom, alebo ako aktívna forma, ktorá tvorí samostatnú časť interpersonálnej komunikácie a nazývajú ju **aktívne počúvanie.** Ide o špecifickú formu komunikácie, ktorá je založená na schopnosti komunikanta dešifrovať sprostredkúvanú informáciu. Je to určitá individuálna psychická dispozícia manažéra počuť nevypovedané.

V prostredí organizácie sa používajú všetky uvedené formy komunikácie, pričom často dochádza k ich prekrývaniu.

Druhy manažérskej komunikácie

Komunikáciu a komunikačný proces môžeme charakterizovať ako proces odosielania, sprostredkúvania, prenosu, prijímania a dešifrovania informácií prostredníctvom najrozličnejších komunikačných nástrojov a médií.
V manažérskej praxi rozlišujeme tieto druhy manažérskej komunikácie:

- interpersonálna komunikácia
- intrapersonálna komunikácia
- masová komunikácia
- komunikácia v malej skupine

Interpersonálna komunikácia je proces výmeny informácií medzi pôvodcom a príjemcom správy zoči-voči pri zapojení všetkých prirodzených komunikačných nástrojov v rámci neopakovateľnej komunikačnej situácie. Charakterizovaná je ako zložitý a mnohostranný proces, ktorý prebieha medzi ľuďmi, v rámci ktorého dochádza k vzájomnej výmene informácií. Každý

účastník v nej vystupuje zároveň ako odosielateľ, aj ako príjemca správy alebo informácie. Kvalitná interpersonálna komunikácia znamená pružné striedanie komunikačných rolí v konkrétnej komunikačnej situácii a pružné narábanie so spätnou väzbou. Obsahom interpersonálnej komunikácie je skĺbenie troch základných častí komunikačného procesu a to verbálnej komunikácie, neverbálnej komunikácie a aktívneho počúvania. Pri tejto forme komunikácie je dôležité uplatňovať aj komunikačné zručnosti ako je empatia, asertivita a persuázia.

Intrapersonálna komunikácia je špecifickou formou interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha v intraindividuálnom psychickom prostredí jednotlivca, pričom v nej ten istý človek vystupuje ako odosielateľ aj príjemca informácie. V psychológii sa tento typ komunikácie nazýva aj ako vnútorný rozhovor, alebo rozhovor sám so sebou. Intrapersonálna komunikácia je súčasťou každého komunikačného procesu.

Masová komunikácia znamená, že do komunikačného procesu v role odosielateľov a príjemcov správy, vstupuje množina komunikantov, čo si vyžaduje použiť aj iné komunikačné nástroje a postupy ako pri interpersonálnej komunikácii. Jej obsahom a cieľom je verejné sprostredkúvanie a odosielanie informácii. Na sprostredkovanie informácií sa používajú masové komunikačné prostriedky – média.

Komunikácia v malej skupine je špecifickou formou masovej komunikácie, kde sú zachované aj niektoré prvky interpersonálnej komunikácie. (Majtán a kol., 2016)

Bariéry efektívnej manažérskej komunikácie

V procese vnútropodnikovej komunikácie vznikajú aj bariéry, ktoré môžu mať rôzne príčiny. Rozlišujeme dve skupiny bariér a to subjektívne komunikačné bariéry a objektívne komunikačné bariéry. Uvedieme si pár príkladov oboch skupín:

- **subjektívne komunikačné bariéry** vznikajú aj na strane odosielateľa informácie, ale aj na strane adresáta. Vznikajú z osobnostných charakteristík účastníkov v komunikačnom procese ako sú napríklad:

    - odosielateľ aj prijímateľ majú rozdielne vnímane

- prijímateľ ignoruje konfliktné informácie
- prijímateľ počuje to, čo chce počuť
- zmena psychického stavu komunikantov vplyvom stresu
- predsudky, nedôvera, podozrievanie
- sympatia – antipatia
- nízky sociálny odhad
- nízka empatia
- nízka schopnosť aktívne počúvať a načúvať
- rozdielne tempo myslenia a reč

- **objektívne komunikačné bariéry vznikajú najčastejšie:**

  - pri nevhodne zvolených komunikačných prostriedkoch
  - pri nevhodne zvolenom čase na komunikáciu
  - pri nevhodne zvolenom komunikačnom médiu
  - pri nevhodne zvolenom mieste a prostredí na komunikáciu
  - pri nepriechodnosti komunikačných tokov v organizácii
  - pri filtrovaní informácií a ich účelovom modifikovaní (Majtán a kol., 2016)

V manažérskej praxi je veľmi dôležité, aby ich manažér čo najskôr identifikoval a odstraňoval, lebo môžu spôsobiť komunikačné šumy, čo obmedzuje, skresľuje alebo potláča rozsah a význam prenášaných informácii, čo môže viesť k tomu, že ciele a úlohy organizácie budú ohrozené. **Šumy** sa môžu objaviť na rôznych miestach komunikačného procesu. Keď si uvedomíme, koľko rôznych prekážok musí prekonať správa – informácia na ceste od pôvodcu k príjemcovi, pochopíme tiež krehkosť, ktorej je význam podania vystavený. (Kachaňáková a kol., 2008)

Zásady efektívnej manažérskej komunikácie

Veľká pozornosť sa venuje osobnostným predpokladom a komunikačným zručnostiam manažéra, ktorých znalosť však nepostačuje na aktívnu efektívnu komunikáciu, pokiaľ sa nedodržiavajú určité zásady komunikácie v komunikačnom procese. Medzi hlavné zásady efektívnej komunikácie patria:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie úloh
- aktívne počúvanie
- tvorba spätnej väzby
- predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom
- výber komunikačných partnerov

- výber komunikačnej situácie
- profesionálne zvládanie komunikačných bariér (Szarková, 2007)

9 Motivácia

Motivácia je súčasťou manažérskej práce, kde úlohou manažéra je rozpoznať čo ovplyvňuje správanie pracovníkov v organizácii, čo ich motivuje k práci. Manažéri vo svojej práci sa zameriavajú na podporu a rozvoj najcennejších zdrojov, ktoré organizácia má a tým sú ľudia. Manažérska práca by sa nemala zaoberať len prikazovaním a kontrolou, ale hlavne úlohami ako dosiahnuť vytýčené ciele organizácie. Do popredia sa tak dostávajú otázky aké ciele stanoviť, aké zvoliť postupy na ich naplnenie, ako usmerniť správanie ľudí aby ciele organizácie boli splnené, odhaliť čo ich motivuje k práci a ako vytvoriť a udržať priaznivú klímu v organizácii. (Papula, Papulová, 2004)

V manažérskej práci to znamená cieľavedome vytvárať a udržiavať prostredie v organizácii, ktoré dokáže motivačne pôsobiť na ľudí, usmerňovať ich správanie a konanie v záujme vytýčených cieľov. V praxi sa otázky motivácie viac spájajú s peňažným odmeňovaním, pracovnými podmienkami, kariérnym rastom, poskytovaním zamestnaneckých výhod. Ich zameranie je hlavne v pozitívnej motivácii, aby podporovali ochotu človeka angažovať sa v práci.

Kľúčové charakteristiky individuálneho správania ľudí v organizácii

Medzi kľúčové charakteristiky patrí:

- osobnosť
- postoje
- percepcia
- učenie
- schopnosť
- motivácia

Veľmi významnú úlohu v správaní človeka v pracovnom procese zohráva **osobnosť.** Môžeme ju charakterizovať ako kombináciu psychologických čŕt človeka ako napr. príjemnosť, zodpovednosť, spoľahlivosť a ďalšie črty typické pre ovplyvňovanie jeho myslenia a konania. Odhalenie vlastností človeka môžeme robiť na základe rozhovorov, pozorovaní, hodnotení čo nám pomôže pri usmerňovaní jeho správania.

Správanie človeka je ovplyvňované v značnej miere jeho **postojmi,** ktoré sú chápané ako hodnotenia, ktoré môžu byť priaznivé alebo nepriaznivé vo vzťahu k osobám, veciam činnostiam alebo situáciám. Sú determinované predovšetkým rodinným, sociálny a kultúrnym prostredím. (Piškanin, Rudy, 2006) Významnú úlohu pri zmene postojov v organizácii zohráva spätná väzba ako sú tréningy, vzdelávanie, komunikácia a podobne. Dôležitosť poznania postojov vyplýva najmä z toho, že postoje hovoria o hodnotách človeka.

Percepcia je vyjadrením toho ako človek vníma a interpretuje ľudí, veci a situácie okolo seba a býva najčastejšie ovplyvnená takými faktormi, ako sú interpretujúca osoba, jej vlastnosti, hodnoty, záujmy, skúsenosti, vek a hlavne cieľ ktorý sledujeme.

Učenie je procesom neustálej zmeny správania človeka dôsledkom jeho vývoja, získavania vedomostí a praktických skúseností. Dochádza k nemu počas celého pracovného života. Úlohou manažérov je podporovať neustále učenie pracovníkov a podporovať ich. (Majtán a kol., 2016)

Schopnosť znamená vykonávať určitú činnosť ktorá zahrňuje rozumové, zmyslové a pohybové spôsobilosti človeka, ktoré sa stávajú predpokladom pre úspešné vykonávanie nejakej činnosti. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Motivácia je zameraním človeka na uspokojovanie jeho potrieb, záujmov, želaní, cieľov z čoho vychádzajú aj dôvody jeho správania a konania.

Z uvedených charakteristík je vidieť, že individuálne správanie človeka je veľmi dôležité poznať pre prácu manažérov, ktorí ľudí riadia. Umožní im to lepšie pochopiť čo zamestnancov vedie k tomu, že myslia, uvažujú a konajú určitým spôsobom a na základe toho aj predvídať ich správanie v rôznych situáciách. Motivácia v tomto procese plní veľmi významnú úlohu.

Vymedzenie motivácie

Motivácia je široký a všeobecný pojem, nakoľko zahŕňa rôzne túžby, snaženia, potreby i priania jednotlivca. Je to akýsi reťazec reakcií, ktoré na seba nadväzujú. Pocit

určitej potreby smeruje k vzniknutiu zodpovedajúcim prianiam či cieľom človeka, ktoré vytvárajú napätie z dôvodu nesplnených cieľov. Následne vedú k vzniku aktivity, ktorá smeruje k dosiahnutiu cieľov. Finálnym dôsledkom celého procesu je pocit uspokojenia. (Mihok, Trebuňa, 2009) Motivácia patrí k najhlavnejším úlohám a zodpovednosti vedúcich pracovníkov. Dôvod je jednoduchý, pracovníci, ktorí sú dostatočne motivovaní pracujú usilovnejšie, sú ochotnejší, ústretovejší a nedopúšťajú sa veľkého množstva chýb. Dosahujú lepšie výsledky a nevyžadujú častý dohľad a kontrolu. (Urban, 2017) Kľúčovým termínom motivácie je sám **motív.** Hovoríme o motívoch určitého rozhodnutia či aktivity, ako napríklad o motíve práce mimo pracovnú dobu, o motíve odchodu zo zariadenia či firmy. Silu ľudského chcenia nemôžeme podceňovať. Je to hnací motor rozhodovania o tom, čo budeme robiť, ako dlho a ako intenzívne sa budeme snažiť. Túto pohnútku, ktorá chcenie vyvoláva sa nazýva **motív.** (Seková a kol., 2013)

V pracovnom procese sa motivácia prejavuje vo vzťahu jednotlivca k práci, v jeho aktivite a zanietenosti k práci a ovplyvňuje jeho produktivitu a výkonnosť. K pracovnej motivácii môže dôjsť dvomi spôsobmi. V prvom prípade sú ľudia motivovaní sami sebou tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo slúži k splneniu ich očakávaných cieľov. V druhom prípade ľudia môžu byť motivovaní manažmentom organizácie prostredníctvom odmeňovania, povýšenia, pochvalou a podobne. Z toho vyplýva, že v zásade existujú dva základné **zdroje** motivácie:

- **vnútorná motivácia**, ktorá vzniká samotným vzťahom medzi zamestnancom a jeho prácou a je zvyčajne samo uplatňovaná ako napríklad snaha niečo dosiahnuť, vnútorná spokojnosť s výsledkom práce, vážnosť na pracovisku.,
- **vonkajšia motivácia**, ktorá prichádza z vonkajšieho prostredia a je zvyčajne podnietená druhou osobou cez finančné ohodnotenie, pochvaly, povýšenie a podobne. (Bajzíková, 1999)

Podstata motivácie spočíva v spojení vnútorného motívu s vonkajším stimulom, aby to viedlo k žiaducemu správaniu zameranému na určitý cieľ. V motivácii ide o to podporiť ochotu človeka vynaložiť úsilie a dosiahnuť tak vytýčené ciele. V pracovnom procese sa motivácia analyzuje a hodnotí z dvoch základných aspektov a to:

- **individuálna motivácia** – ide o motiváciu jednotlivca, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní jednotlivcov, ktorých riadi. Východiskom pre uplatňovanie individuálnej motivácie pracovníka je dôkladné poznanie jeho hodnôt, potrieb a jeho životného štýlu.
- **skupinová motivácia** – ide o motiváciu pracovnej skupiny, pričom sa preferuje tímový prístup (Majtán a kol., 2016)

Teórie motivácie

Dôležitým zdrojom poznatkov, ktoré napomáhajú pri objasňovaní podstaty ľudského správania a hľadania možností ako usmerniť a podporiť iniciatívu a aktivity človeka zamerané na určitý cieľ sú teórie motivácie. Rozdeľujeme ich na dve skupiny teoretických koncepcií a to obsahové teórie motivácie a teórie motivačného procesu.

Obsahové teórie motivácie

Tieto teórie nazývame aj ako teórie potrieb, ktoré predstavujú prístupy zamerané na skúmanie príčin ľudského správania. Sú zamerané na to čo človeka motivuje k práci a vedie ho k vysokej výkonnosti. Patria sem tieto teórie:

- Maslowova teória hierarchie potrieb
- Alderferova ERG teória
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória motivácie

Maslowova teória hierarchie potrieb

Základnou a najznámejšou teóriu motivácie je teória amerického psychológa Abrahama Maslowa, ktorý na základe výskumov ktoré robil v 40. až 50. rokoch 20. storočia prišiel k poznaniu, že hybnými silami, ktoré vedú a motivujú človeka k určitému správaniu sú jeho neuspokojené potreby. Potreby ľudí rozčlenil do piatich skupín a to:

- fyziologické potreby
- potreby istoty
- sociálne potreby
- potreby uznania
- potreby sebarealizácie

Fyziologické potreby sú základné potreby človeka ako potreba potravy, odievania, bývania. Z hľadiska uspokojenia človeka sú dominujúce, pretože človek dokáže vynaložiť úsilie na ich zabezpečenie. Úlohou manažérov je včas rozpoznať a zabezpečiť ich potreby pri využití motivácie ako napríklad mzdy a platu, a vytvoriť zodpovedajúce pracovné podmienky, ktoré zabezpečia potreby týchto zamestnancov a potreby ich rodín.

Potreba istoty je potreba existenčnej istoty v dlhšom časovom horizonte. Patrí sem napríklad ochrana ľudí pred ochorením, úrazmi, alebo ekonomickým nedostatkom.

Sociálne potreby sú potreby priateľstva, medziľudských vzťahov, pocit príslušnosti k danému kolektívu.

Potreby uznania sa prejavujú predovšetkým ako potreby úcty, vážnosti a prestíže. Ich napĺňanie je najmä cez osobné uplatnenie sa v organizácii, možnosť rozhodovať a niesť zodpovednosť za rozhodovanie.

Potreby sebarealizácie sú spájané s potrebou osobnostného rozvoja človeka a spoločenského uplatnenia. Z hľadiska napĺňania týchto potrieb ide najmä o vytvorenie priestoru na rozvoj človeka.

Maslowova teória je jednoduchá, ľahko pochopiteľná a stáva sa východiskom pri štúdiu podstaty motivácie v organizácii. Poukazuje na potrebu odhaliť základné aspekty, ktoré dokážu motivovať zamestnancov v práci a zároveň dáva aj odporúčania o možnostiach a oblastiach pôsobenia manažérov pri motivácii ľudí.

Alderferova ERG teória

Táto teória vo svojom prístupe nadväzuje na Maslowovu teóriu hierarchie potrieb. Reaguje v nej na kritiku a výhrady vo vzťahu k tejto teórii a ďalej ju rozpracováva. Je známa ako teória troch faktorov a rozlišuje tri hierarchicky usporiadané skupiny potrieb:

- existenčné potreby (E)
- potreby vzťahov (R)
- potreby rastu (G)

Existenčné potreby zahŕňajú všetko to, čo predstavuje prvá a druhá úroveň Maslowovej hierarchie potrieb.

Potreby vzťahov zahŕňajú potreby vzťahov k pracovnému prostrediu, pocitu príslušnosti k niečomu, medziľudských vzťahov na základe uznania a úcty. Zodpovedajú tretej a štvrtej úrovni Maslowovej hierarchii potrieb.

Potreby rastu zahŕňajú potreby osobnostného rozvoja, sebaúcty, sebarealizácie. Zodpovedajú najvyššej piatej úrovni Maslowovej hierarchii potrieb.

Na rozdiel od Maslowovej teórie Alderfer netrvá na prísnej hierarchii dvoch po sebe nasledujúcich potrieb. Pripúšťa, že aj keď nie sú dostatočne

uspokojené potreby na nižšom stupni môžu sa pre človeka stať motivujúce i potreby vyššieho stupňa. (Sedlák, 2007)

Herzbergova dvojfaktorová teória

Herzberg na základe empirického skúmania uspokojovania potrieb jednotlivcov a efektov, ktoré toto uspokojenie prináša dospel k záveru, že na pracovnú motiváciu vplývajú dve skupiny faktorov, ktoré označil ako motivátory a udržiavacie faktory.

- **Motivátory** pracovnej motivácie sú faktory, ktoré vyvolávajú vyššiu mieru spokojnosti ľudí s prácou. Majú vysokú úroveň pracovnej motivácie a vedú tak k vyššiemu úsiliu a výkonu zamestnancov. Motivátory majú charakter vnútorných faktorov, ktoré pôsobia dlhodobo a súvisia s obsahom práce. Napríklad úspech, uznanie, povýšenie, zodpovednosť, osobný rast.
- **Udržiavacie faktory** majú iba malý vplyv na pozitívne postoje človeka k práci a jeho výkon a slúžia skôr k predchádzaniu a zamedzeniu nespokojnosti s prácou. Majú vonkajší charakter a patria k nim napríklad podmienky v ktorých človek pracuje, podniková politika, manažment organizácie, vzťahy s vedúcimi, vzťahy so spolupracovníkmi, plat, životný štýl, pracovné podmienky.

Herzbergova teória je pomerne jednoduchou teóriou. Vo svojich odporúčaniach pre manažérov zdôrazňuje v prvom rade potrebu budovať udržiavacie faktory na pracovisku a odstrániť tak nespokojnosť. Až na základe toho možno budovať motivačné faktory a tak povzbudiť ľudí k vyššiemu výkonu.

McClellandova teória motivácie

Táto teória sa označuje aj ako „teória troch potrieb“. Je založená na skúmaní povahy človeka jeho vlastností a z nej vychádzajúcich ľudských potrieb ako významných motivátorov v práci. Upozorňuje na tri základné vlastnosti človeka, ktoré formujú jeho potreby a vystupujú tak ako hlavné motivačné faktory k práci:

- potreba úspechu
- potreba moci
- potreba spolupatričnosti

Potreba úspechu je túžba po samostatnej a tvorivej práci, možnosť podieľať sa na rozhodovaní a kontrole, túžba dosahovať úspech.

Potreba moci zahrňuje túžbu ovplyvňovať iných, meniť ľudí i udalosti. Ľudia s vysokou potrebou moci uprednostňujú situácie v ktorých môžu rozhodovať a niesť zodpovednosť.

Potreba spolupatričnosti znamená mať túžbu po priateľstve, vzájomnom porozumení, vytváraním dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku. Ľudia s touto potrebou chcú byť obľúbení a akceptovaní.

McClellandova teória je viac zameraná na motiváciu manažérov a motiváciu ľudí pracujúcich v tímoch. Snaží sa poukázať na to, z čoho vznikajú potreby manažérov a čo manažéri preferujú v práci s ľuďmi.

Teórie motivačného procesu

Ich zameranie je na priebeh procesu motivácie, čiže ako motivovať zamestnancov v organizácii. Medzi základné teórie motivačného procesu patria:

- Adamsova teória rovnosti
- Teória očakávania
- Stimulačná teória

Adamsova teória rovnosti je uvádzaná aj ako teória spravodlivosti. Reaguje na skutočnosť, že ľudia vo svojej podstate majú tendenciu porovnávať sa s ostatnými . Uvedomenie si porovnávania raz ako pocitu spravodlivosti, inokedy ako pocitu nespravodlivosti má v celom procese významnú motivačnú silu. Ide napríklad v porovnávaní posudzovania miery spravodlivosti a nespravodlivosti v odmeňovaní.

Teória očakávania je považovaná za jeden z najucelenejších prístupov k objasneniu podstaty procesu motivácie. Podľa tejto teórie sa pracovníci v organizácii sami rozhodujú medzi rôznymi spôsobmi správania. Túto teóriu sformuloval Victor Vroom a proces motivácie popísal pomocou modelu očakávania, ktorý hovorí, že pracovníci sú motivovaní k určitému spôsobu správania, pretože očakávajú, že ich vynakladané pracovné úsilie povedie k dosiahnutiu takého výkonu, ktoré bude mať za následok požadovanú, nimi preferovanú odmenu. (Majtán a kol., 2016)

Stimulačná teória vychádza z predpokladu, že naše zážitky a skúsenosti z minulosti vo veľkej miere predurčujú reakcie jednotlivca v budúcnosti. Ide o skúsenosti z ktorých sa učíme a ktoré sa stávajú silným podmieňujúcim činiteľom správania jednotlivca. Pozitívna skúsenosť sa takto stáva predpokladom pozitívnej reakcie, naopak negatívna skúsenosť je zas určitou brzdou pre správanie, ktoré vyústilo do negatívneho efektu. (Vodáček, Vodáčková, 1996) Stimulačná teória odporúča štyri typy stimulov v procese motivácie a to:

pozitívna stimulácia - zahrňuje peňažné odmeny, pochvaly, uznanie.

negatívna stimulácia - predstavuje poskytnutie negatívnej odmeny – napomenutie, kritika.

odobranie pozitívneho stimulu - znamená utlmenie pozitívnej stimulácie pri prejavoch ako je nezáujem, pasivita v práci a podobne.

trest - vyjadruje silnú nespokojnosť s výsledkami pracovníka.

Motivačné programy, stratégie a modely

Pod pojmom **motivačné programy** môžeme rozumieť súbor opatrení, ktorý spolu s inými aktivitami vedúcich zamestnancov má za cieľ aktívne pôsobiť na zamestnancov a na ich výkon. Ide hlavne o posilnenie identifikácie záujmu organizácie so záujmom zamestnanca, vytvárať záujem a rozvíjanie vlastných znalostí a schopností u zamestnanca v pracovnom procese. (Dvořáková a kol., 2007)

Motivačný program je teda konkrétna predstava systému práce s ľuďmi. Zámerom tohto programu je pozitívne ovplyvňovanie pracovnej motivácie zamestnancov v organizácii. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Úsilie o zabezpečenie motivácie ľudí v organizácii smeruje k vytváraniu a príprav motivačných programov. Tie znamenajú už konkrétny systém určitých pravidiel, metód, opatrení i prístupov, ktoré majú jasný cieľ a to ovplyvniť a pôsobiť na správanie zamestnancov. Snažia sa podporiť iniciatívu i ochotu pri napĺňaní cieľov organizácie. Motivačný program je interný doklad, ktorý zrkadlí personálnu a sociálnu politiku v organizácií, ale aj celkovú organizačnú či podnikovú kultúru. (Majtán a kol.,2016)

Manažérske **motivačné stratégie** predstavujú súbor poznatkov, metód či praktických postupov. Manažéri využívajú motivačné stratégie a tie sa zakladajú na procesných a obsahových teóriách motivácie zamestnancov alebo pracovníkov. Medzi motivačné stratégie ktoré manažéri využívajú patrí:

- manažérska komunikácia
- projektovanie prác
- teória XY

- správanie
- peňažné i nepeňažné podnety
- Likertové systémy manažmentu

Všetky spomínané stratégie manažéri využívajú v kombináciách alebo aj jednotlivo avšak vždy za účelom, zvýšenia účinnosti manažérskej práce. (Gozora, 2005)

Motivačný model alebo model motivácie sa skladá z troch základných zložiek:

- vnútorné motívy a pohnútky, ktoré pramenia z vnútornej nerovnováhy jedinca, smerujú k stanoveniu si cieľov a vytvárajú v človeku napätie, aby sa angažoval správaním, prostredníctvom ktorého dosiahne stanovený cieľ. Napätie môže byť psychologické, sociologické i fyziologické,
- správanie jednotlivca prostredníctvom ktorého hľadá možnosti k dosiahnutiu cieľa a kontroluje svoje napätie. Presviedča sa, že ide o cieľovo zamerané správanie k dosiahnutiu cieľa,
- splnenie cieľov zahŕňa celkové zhodnotenie, či už vedomé alebo nevedomé, vynaloženého snaženia sa. Správanie orientované na výkon silnie a bude v ňom pokračovať a aj ho prehlbovať. Daný pocit ovplyvňuje zas iné motívy a celý motivačný proces sa začne od začiatku. (Mihok, Trebuňa, 2009)

Modely motivácie:

- Homeostatický model motivácie znamená, že ak nastane situácia pri ktorej dochádza k narušeniu psychickej pohody človeka, vytvára sa napätie a vnútorný tlak. Pomocou poznatkov a skúseností zameriava svoje činnosti k odstráneniu problému a tlaku.
- Hédonistické vysvetlenie motivácie vyjadruje, že základom tohto smeru je význam emócie v živote človek. Predpokladá sa, že každá ľudská činnosť vyúsťuje k jedinému záveru a to dosiahnuť slasť a naopak vyhnúť sa strasti a starostí. Človek má tendenciu vyhľadávať príjemné situácie a obchádzať situácie nepríjemné ho charakteru.
- Aktivačný model motivácie považuje za základný činiteľ podnet či stimul, ktorý prichádza z vonkajšieho prostredia. Podnet človek aktivuje k činnosti, ale aj usmerňuje jeho konania a správanie.

- Kognitívne modely motivácie súvisia so skutočnosťou, že poznávanie má na človeka motivačné účinky. Východiskovou skutočnosťou je fakt, že človek počas života spoznáva a vníma rôzne aspekty okolia i vlastného ja. Môže však nastať rozpor medzi jednotlivými poznatkami. Príkladom tejto teórie môže byť kúpenie si lákavej veci za predraženú cenu.
- Humanistické modely motivácie sú zamerané na potreby človeka a ich význam pri zdravom vývoji človeka.

Všetky programy, stratégie a modely majú za cieľ vytvoriť taký súbor opatrení, aby sa dospelo k nastaveniu dobrej motivácie, čo pramení z teoretických poznatkov o človeku. Až po pochopení všetkých faktorov, môžeme pracovať na vytvorení určitého programu, ktorý je aplikovateľný na konkrétnu organizáciu. (Bedrnová a Nový, 2007)

10 Etika v manažmente

Sociálne zodpovedné správanie manažérov má úzke integračné vzťahy s etikou manažérskej práce. Etické správanie manažérov predpokladá dodržiavať určité normy, ktoré sú v danej komunite všeobecne uznávané.

Centrálnym problémom manažérskej etiky je vzťah medzi vedúcim a pracovníkmi v organizácii. Kvalitu a rozvoj medziľudských vzťahov na pracovisku ovplyvňuje úroveň a kvalita manažérskej etiky.

Podstata etiky a morálky

Pojem etika pochádza z gréckeho slova éthos, éthike, ktoré vyjadruje povahový charakter, zvyk, obyčaj alebo správanie. Je to filozofická disciplína ktorá sa zaoberá morálkou. Vysvetľuje pôvod, podstatu a funkcie morálky, objasňuje jej empirické hranice a poskytuje historický prehľad mravov a zvykov. Charakterizuje predmet svojho záujmu a to v dvoch rovinách:

- individuálny charakter, obsahujúci čo znamená byť „dobrý človek“
- spoločenské pravidlá týkajúce sa správneho a nesprávneho konania čo sa nazýva „morálka“.

V bežnom živote je etika chápaná ako súbor princípov a zásad, ktoré umožňujú rozlišovať medzi tým, čo je dobré a zlé, správne a nesprávne. Zmyslom etiky je umožniť voľbu niektorej možnej alternatívy správania.

Pojem morálka znamená že ide o jeden zo spôsobov normatívnej regulácie správania človeka k spoločnosti, skupine ale aj k sebe samému. Obsah morálky tvoria normy správania sa, motívy konania, morálne hodnoty, formy medziľudských vzťahov.

Manažérska etika je zvyčajne charakterizovaná ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie zo strany manažmentu. Plní dve funkcie a to:

- poskytuje základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k pracovníkom
- poskytuje návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania.

Otázky práva, ohraničenia a zodpovedného disponovania mocou manažérov vo vzťahu k spolupracovníkom sú **predmetom manažérskej etiky.** Východiskovým momentom je rozdelenie rolí a moci v hierarchizovanej organizácii. Rozhodnutia, ktoré má manažér uskutočniť, sú dôležité z hľadiska podnikateľských funkcií, alebo z etického hľadiska. **Rozhodnutia vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu sa týkajú:**

- ochrany životného prostredia
- zodpovednosti voči projektantom, investorom a dodávateľom
- pravidiel reklamy a propagácie
- dôsledkoch rôzneho charakteru, ktoré ovplyvňujú regionálne, národné alebo medzinárodné prostredie.

Rozhodnutia vo vzťahu k vnútornému prostrediu sa týkajú:

- objektívneho prijímania a prepúšťania zamestnancov
- spravodlivého hodnotenia a rozhodovania o pracovnom postupe
- starostlivosti a bezpečnosti zdravia zamestnancov
- zabezpečenia občianskych slobôd a práv zamestnancov

Podnikateľská etika skúma a vyjadruje, čo je správne a nesprávne, dobré a zlé v ľudskom, správaní v kontexte podnikania. Skúma morálne opodstatnenie podnikateľských organizácii. Podnikateľská etika je národná, medzinárodná alebo globálna ako je ohraničené aj samotné podnikanie. Nie je závislá od geografických hraníc.

Etický profil manažéra

Manažér sa vo svojej profesionálnej činnosti riadi ekonomickými, právnymi a morálnymi normami. Z etického hľadiska môžeme v manažérskej činnosti vymedziť dve samostatné oblasti a to:

- pôsobenie manažéra ako člena podnikového manažmentu
- oblasť vertikálnej a horizontálnej komunikácie so spolupracovníkmi.

Tieto dve oblasti vytvárajú etický profil manažéra. V tej prvej oblasti vystupuje manažér ako súčasť kolektívneho vedenia a jeho etické princípy správania sú takmer skryté pred verejnosťou. V druhej oblasti sa etický profil manažéra odhaľuje, to znamená že morálne normy každého manažéra možno verejne kontrolovať a verejne posudzovať.
Etický profil manažéra obsahuje tri skupiny **princípov:**

- princípy správania sa k sebe samému
- princípy správania sa k iným ľuďom
- eticko-profesijné princípy

V prvej skupine je základnou myšlienkou pozitívne prijatie seba samého ako človeka. Patrí k nim sebapoznanie, sebaúcta, sebadôvera, sebauvedomenie, sebaovládanie a sebakritika. Druhá skupina obsahuje princípy správnej a efektívnej komunikácie s inými ľuďmi. Dialóg by mal byť základnou metódou. (Majtán a kol., 2016) Tretia skupina princípov je zameraná na skúmanie čistého morálneho profilu manažéra. Patrí k nim zodpovednosť a spoľahlivosť, rozvaha, rozhodnosť, flexibilita, chrániť česť a dôstojnosť svojej profesie, schopnosť motivovať a podporovať tvorivosť, dodržiavať sľuby, presnosť a dochvíľnosť, tvorivosť. K uvedeným princípom možno doplniť, že etika manažérskej práce vyžaduje značnú sebadisciplínu a starostlivosť samotných manažérov o morálnu bezúhonnosť svojej osoby. (Remišová, 1996)

Etické kódexy

Etické kódexy sú jednou z možností, ktorou organizácia deklaruje svoje stanovisko k morálnym problémom v podnikaní. Majú zamestnancom umožniť jednoduchšie riešiť ich etické dilemy. V organizácii majú vyvolať také správanie, ktoré sa vzťahuje na spôsob správania sa zamestnancov, ktoré je všeobecne považované za etické a spravodlivé.
Rozlišujeme dve základné formy etických kódexov:

- kódexy orientované na hodnoty
- kódexy orientované na právne vyhovujúci stav

Prvá forma kódexov je zameraná na vymedzené firemné hodnoty, na podnietenie a podporu etickej záväznosti zamestnancov. Druhá forma sa zameriava na predchádzanie, odhaľovanie a sankcionovanie porušovania právnych predpisov.

Hlavnou úlohu etických kódexov je regulácia správania jednotlivca alebo skupiny v súlade s určitými normami. Okrem tejto úlohy pomáhajú etické kódexy riešiť konfliktné situácie, porovnávať vlastné konanie s etickými normami, ako aj riešiť ostatné medziľudské konflikty na pracovisku.

Podľa obsahu rozlišujeme tieto druhy etických kódexov:

- ašpiračný – vyjadruje ideály, ku ktorým by praktické konanie subjektu malo smerovať
- výchovný - obsahuje presne určené pokyny s presnou interpretáciou a opisom
- regulačný - nachádzajú sa v ňom detailne rozpracované morálne požiadavky. (Majtán a kol., 2016)

Kódexy možno označiť ako etické až vtedy, keď regulujú individuálne alebo skupinové správanie z morálneho hľadiska. Preto by mal etický kódex organizácie obsahovať politiku správania v určitých špecifických oblastiach ako sú:

- dôvera
- konflikt záujmov
- prijímanie darov
- sexuálne obťažovanie
- rovnocenné práva zamestnancov
- ekológia
- bezpečnosť práce
- zdravotná starostlivosť (Donnely, Gibson, Ivanicevich, 2008)

Neexistuje jednoznačný návod na to, ako etický kódex organizácie vytvoriť. Je zložité implementovať ho do organizácie a ešte zložitejšie zaviesť túto normu do systému. V organizácii by mal platiť vždy len jeden etický kódex tak pre zamestnancov, ako aj pre manažment spoločnosti. (Majtán a kol., 2016)

Záver

Úspešnosť každej organizácie vychádza zo skutočnosti, že úspech organizácie je determinovaný kvalitou ich manažmentu. Tie organizácie kde je dobrý manažment obvykle aj prosperujú. Efektívne zabezpečenie všetkých funkcií manažmentu vedie organizáciu k ich úspechu. Princípy spoločensky zodpovedného vedenia a riadenia predstavuje koncepciu, kedy organizácia dobrovoľne preberá spoluzodpovednosť za blaho a udržateľný rozvoj modernej spoločnosti a svojich zamestnancov. Zároveň sa snaží o zachovanie ziskovosti a konkurencieschopnosti. Problematika spoločensky zodpovedného vedenia a riadenia a firemnej filantropie sa v istom slova zmysle dotýka každého z nás, stáva sa určitým štýlom pre jednotlivé organizácie. Presadzovanie zodpovedného vedenia a riadenia môžeme vnímať ako zápas medzi ekonomickými záujmami a aspektami sociálnej, teda spoločenskej a ekologickej zodpovednosti. Manažment organizácie do veľkej miery mobilizuje všetky zdroje a podmieňuje ich využívanie a preto predstavujú najdôležitejšiu oblasť riadenia. Podstatou moderného manažmentu je budovanie profesionálnej, vzdelanej a stabilnej pracovnej sily riadenej spravodlivými a transparentnými praktikami rešpektujúcim určité pravidlá.

Kvalifikovaní manažéri sú kľúčovým faktorom fungovania všetkých organizácii. Na to, aby mohli dobre zastávať svoje pracovné pozície, musia mať potrebné vedomosti, skúsenosti a schopnosti, aby mohli efektívne vykonávať manažérske činnosti. Medzi manažérske činnosti patria hlavne flexibilita, kreativita a iniciatíva, bez ktorých nemožno dosiahnuť dlhodobý úspech. Celoživotné vzdelávanie patrí k príprave budúcich manažérov a preto treba venovať pozornosť výchove mladej generácie do ktorej treba investovať a na druhej strane sa táto skutočnosť prejaví pre organizáciu ako konkurenčná výhoda. Teoretické vedomosti musia byť doplnené praktickými skúsenosťami, lebo len tak môžu získať vyššiu kvalifikáciu a mať lepšie možnosti pri uplatňovaní sa na trhu práce.

Autorky

Literatúra

ALEXY,J. a kol. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris, 2004. ISBN 80-89018-59-9.

ANTALOVÁ,M. Ľudské zdroje a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3234-1.

ARMSTRONG,M. Řízení lidských zdrojú. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ,E., NOVÝ,I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydanie tretie. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-169-0.

BERNHART,J. GUNCH,R. PROMBERGER,K. TRAGUST,K. Innovazioni nel management sociale. Milani: Franco Angeli, 2006. ISBN 3-7065-4190-4.

BĚLOHLÁVEK,F. KOŠŤAN,P. ŠULEŘ,O. Management. Praha: Computer Press, 2008.

BLÁHA,J. DYTRT,Z. Manažérska etika. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BLAŽEK, L. Management. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BORSÍKOVÁ,B. Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Prešov: Michal Vaško, 2012. ISBN 978-80-8105-405-1.

DONNELLY,J.H. GIBSON,J.Z. IVANICEVICH,J.M. Management. Praha: Grada Publishing, 2008.

DĚDINA,J. CEJTHAMR,V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005.

DRUCKER,P.F. To nejdůležitejší z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002.

DUDINSKÁ,E. a kol. Manažment v sociálnych službách. Prešov: vydavateľstvo Michal Vaško, 2009. ISBN 978-80-7165-756-9.

DUDINSKÁ,E. JARABA-BUDAJ-ŠPÁNIK. Manažment ľudských zdrojov. Prešov: Michal Vaško, 2011. ISBN 978-80-7165-831-3.

DVOŘÁKOVÁ,Z. a kol. Management lidských zdrojů. Vydanie prvé. Praha: C.H.BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GOZORA,V. Podnikový manažment. Vydanie tretie. Nitra: SPU, 2005. ISBN 80-8069-462-1
KACHAŇAKOVÁ, A. a kol. Personálny manažment. Bratislava: Ekonómia. 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇAKOVÁ,A. STACHOVÁ, STACHO. Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku. Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-606-9.

KOCIANOVA,R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

LUKÁŠOVÁ,R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAJTÁN,M. a kol. Manažment. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.

MAJTÁN,M. a kol. Manažment. Bratislava: Edícia Economics, 2016. ISBN 978-80-89710-27-0.

MATOUŠEK,O. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MIHALČOVÁ,B. Manažment v sociálnej sfére. Ružomberok: PFKU, 2009. ISBN 978-80-8084-434-9.

MIHOK,J., TREBUŇA,P. Základy manažmentu. Vydanie prvé. Košice: TU, 2009. ISBN 978-80-553-0345-1.

MYDLÍKOVÁ,E. Manažment v sociálnej práci. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004. ISBN 80-89185-04-5.

PAPULA,J. PAPULOVÁ,Z. Základy podnikania a manažmentu. Bratislava: Kartprint, 2004.

PIŠKANIN,A., RUDY,J. Základy manažmentu. Bratislava: FMUK, 2006.ISBN 80-969048-1-7.

PLAMÍNEK,J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PORVAZNÍK,J. a kol. Celostný manažment. Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Poradca podnikateľa, s.r.o. , 2007.

PORVAZNÍK,J. a kol. Spoločenská zodpovednosť organizácií. Corporate Social Responsibility Bratislava: Ekonóm, 2008.

PORVAZNÍK,J. Celostný manažment. Bratislava: Sprint, 2011.

PUTNOVÁ,A. SEKNIČKA,P. UHLÁŘ,P. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2009.

REPKOVÁ,K. Projektovanie v sociálnej práci, stratégie, koncepčné východiská i praktické otázky. Bratislava: Epos, 2000. ISBN 80-8057-310-7.

SEDLÁK,M. Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2.

SEDLÁK,M. LIŠKOVA,C. Manažment. Bratislava: Edícia Ekonómia. 2015. ISBN 978-80-8168-296-4.

SEDLÁK,M. Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2007.

SEKOVÁ,M. a kol. Manažment II: ľudia v organizácii a organizačná kultúra. Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-8080-785-116.

STRIEŽENEC,Š. Úvod do sociálnej práce. Trnava: Tripsoft, 2 vydanie. 2001. ISBN 80-968294-6-7.

STRIEŽENEC,Š. Slovník sociálneho pracovníka. Trnava: Vydavateľstvo AD, 1996. ISBN 80-967589-0-X.

SZARKOVÁ,M. Komunikácia podniku s externým prostredím. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2270-0.

URBAN,J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VAVERČÁKOVÁ,M. Manažment pre sociálnych pracovníkov. Prešov: Grafotlač – Šoltýs, 2006. ISBN 80-8082-089—9.

VODÁČEK,L. VODÁČKOVÁ, O. Management. Praha: Management Press, 1996.

VODÁČEK,L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teórii a praxi. Praha: Management Press, 2006.

VODÁČEK,L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teórii a praxi. Tretie rozšírené vydanie. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Názov: Manažment v sociálnej práci

Autorky: © Marta Vaverčáková
© Michaela Hromková

Recenzoval: Prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN 978-80-568-0136-9

EAN 9788056801369