

**UNIVERZITA SV. CYRILA A METODA V TRNAVE**

**INŠTITÚT MANAŽMENTU**



**ZÁKLADY MANAŽMENTU**

**STACHO Zdenko – STACHOVÁ Katarína**

**Trnava 2020**

**Autori:**

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.

**Recenzenti:**

doc. PhDr. Jana Galera Matúšová, PhD. – Inštitút manažmentu UCM v Trnave

doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave

Vydanie monografie bolo schválené Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave a vedením Inštitútu manažmentu Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

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

Spracovanie učebnice bolo podporené grantom APVV-17-0656 s názvom Transformácia paradigmy manažmentu organizácií v kontexte priemyslu 4.0.

© Univerzita sv. Cyrila a Metoda Trnava, 2020

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

Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-572-0110-6

## OBSAH

ÚVOD .....	4
1 ZÁKLADNÉ POJMY A ICH ŠPECIFIKÁCIA .....	6
1.1 Vzorová úloha .....	10
1.2 Úlohy na riešenie .....	11
1.3 Kontrolné otázky .....	14
2 ZDROJE UTVÁRANIA POZNATKOV MANAŽMENTU .....	15
2.1 Vzorové úlohy .....	17
2.2 Úlohy na riešenie: .....	19
2.3 Kontrolné otázky .....	25
3 POČIATKY, VÝVOJ A HLAVNÉ KONCEPCIE ZÁPADNÉHO MANAŽMENTU .....	26
3.1 Vzorové úlohy .....	31
3.2 Úlohy na riešenie .....	35
3.3 Kontrolné otázky .....	42
4 INFORMAČNÝ SYSTÉM A ROZHODOVANIE .....	43
4.1 Vzorová úloha .....	45
4.2 Úlohy na riešenie: .....	49
4.3 Kontrolné otázky .....	54
5 PLÁNOVANIE A KONTROLA .....	56
5.1 Úlohy na riešenie: .....	59
5.2 Kontrolné otázky .....	62
6 STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT .....	63
6.1 Vzorové úlohy, príklady .....	66
6.2 Úlohy na riešenie .....	69
6.3 Kontrolné otázky .....	70
7 ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY .....	71
7.1 Vzorové úlohy a príklady .....	77
7.2 Úlohy na riešenie: .....	84
7.3 Kontrolné otázky: .....	89
8 VEDENIE ĽUDÍ .....	91
8.1 Vzorové úlohy .....	93
8.2 Úlohy na riešenie: .....	94
8.3 Kontrolné otázky: .....	101
9 KOMUNIKÁCIA .....	102
9.1 Úlohy na riešenie .....	105

9.2	Kontrolné otázky:.....	109
10	MOTIVÁCIA A TEÓRIE MOTIVÁCIE.....	110
10.1	Vzorové úlohy .....	111
10.2	Úlohy na riešenie.....	112
10.3	Kontrolné otázky:.....	115
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY: .....	116
	PRÍLOHA - PODKLADY K ÚLOHE - ZAVLAŽOVACÍ KANÁL.....	118

## ÚVOD

Súčasná úroveň globalizácie podnikateľského prostredia: zrútenie času a priestoru; nárast vzájomnej závislosti ľudí, ekonomík, politik; urýchlenie procesov v jednotlivých odvetviach;<sup>1</sup> pandemická situácia, ktorá postihla celý svet (negatívny dopad na životy a zdravie obyvateľstva nielen v dôsledku ochorenia na COVID-19, nútená zmena životného štýlu obyvateľstva, obmedzenie osobného kontaktovania sa obyvateľstva a to tak pracovného, ako aj súkromného, zásah do vzdelávacieho a pracovného života a plnenia pracovných náležitostí, vytvorenie nepredvídateľných bariér fyzických a sociálnych, strach z budúcnosti a ekonomickej sebestačnosti a i...) a taktiež diverzita miesta, hodnôt a postojov majiteľov, manažmentu a zamestnancov organizácií v rámci ich pôsobenia tak v globálnych, ako aj lokálnych podnikoch. Uvedené je výzvou pre riadiacich pracovníkov organizácií (manažérov), aby dokázali využiť všetky kompetencie, ktorými disponujú a v rámci manažérskych funkcií plánovať, organizovať, viesť a kontrolovať tak procesy, ako aj ľudí, za ktorých sú v organizáciách zodpovední s cieľom dosiahnuť, resp. prekročiť stanované ciele.

Uvedené je ešte náročnejšie v kontexte medzigeneračného nazerania na zamestnancov, keďže v organizáciách sa v súčasnosti spolu stretávajú, a mali by tvoriť hodnotu organizácie po prvýkrát v histórii, štyri generácie zamestnancov a to generácia Baby Boomers a generácie X,Y a Z. Každá z nich má svoj komunikačný štýl, postoj k práci a k súkromnému životu, očakávania a hodnoty. A v kontexte uvedených premenných ešte treba brať do úvahy nastupujúcu štvrtú priemyselnú revolúciu, ktorá sama o sebe prináša do podnikov zmeny, ktoré musia podniky spracovať a následne pretaviť do novovytvorených procesov, praxe a požiadaviek na zamestnancov.<sup>2</sup> V súvislosti s nástupom priemyslu 4.0 sa v manažmente podnikov všeobecne očakáva predovšetkým výrazný dopad na ľudské zdroje, zmeny v požiadavkách na ich štruktúru, kvalifikáciu a efektívne využívanie,<sup>3</sup> čo taktiež spadá do kompetencií a zodpovedností manažmentu organizácie.

Za účelom stať sa kompetentným manažérom v popisovanej súčasnej situácii, je potrebné získať komplexné znalosti, ktoré vychádzajú tak z vývoja manažmentu vo svete a u nás, ako aj z poznania obsahu jeho jednotlivých funkcií tak z teoretickej, ako aj praktickej stany a až následne nabaľovať komplexnejšie a náročnejšie manažérske schopnosti, vedomosti a zručnosti. Predkladaná vysokoškolská učebnica je spracovaná tak, aby študentov prvého ročníka bakalárskeho štúdia na Inštitúte manažmentu voviedla do problematiky manažmentu ako vedy, činnosti (procesu) a profesie vykonávanej riadiacimi zamestnancami.

Študenti v rámci každej z jedenástich kapitol postupne získajú základné teoretické poznatky a kľúčové pojmy v rámci zamerania kapitoly. Následne majú študenti priestor na praktické oboznámenie sa s problematikou v rámci vzorovej úlohy a taktiež priestor na vlastné

---

<sup>1</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*

<sup>2</sup> COPUŠ, L. a kol. 2019 Industry 4.0 and its Impact on Organizational Systems and Human Resources *The Journal of Culture*

<sup>3</sup> STACHOVÁ, K. a kol. 2019 External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*

riešenie úloh a zadaní v kontexte preberanej problematiky. Záver kapitol je venovaný kontrolným otázkam, v rámci ktorých si študent sám vie identifikovať úroveň získaných informácií.

Predkladaná vysokoškolská učebnica Základy manažmentu, má síce prioritne slúžiť študentom inštitútu manažmentu, ako základná literatúra k predmetu Základy manažmentu, ale autori predpokladajú, že bude taktiež hodnotným zdrojom štruktúrovaných teoretických východísk, príkladov a zadaní z hospodárskej praxe aj pre manažérov pôsobiacich v organizáciách.

# 1 ZÁKLADNÉ POJMY A ICH ŠPECIFIKÁCIA

S problematikou manažmentu súvisí množstvo odborných pojmov, resp. výrazov, pričom niektoré z nich sa v teórii objavujú omnoho častejšie ako iné, ba dokonca slúžia ako prostriedok k vysvetleniu iných zložitejších pojmov. Prvá časť tejto publikácie je z tohto dôvodu venovaná základným pojmom súvisiacim s teóriou manažmentu a ich špecifikácii.

Prvým významným pojmom je pojem *organizácia*. Stretávame sa s ním často tak v teórii, ako aj v praxi, pričom význam tohto slova môže byť rôzny. Pokiaľ ide o predmet manažmentu, tak sa najčastejšie tento pojem používa vo vecnom význame, pričom jeho definície môžu znieť nasledovne.

*Organizácia* predstavuje objekty, pozostávajúce z ľudí a z technických prostriedkov, potrebných k práci. Ich základným prvkom sú ľudia. Rozumieme ňou spoločenskú (sociálnu) organizáciu, resp. inštitúciu.<sup>4</sup>

*Organizácia* teda predstavuje súbor vecných, finančných a ľudských zdrojov, ktoré vystupujú navonok ako ucelený systém.

*Organizácia* je sústredením jednotlivcov, ktorí sú premyslene štruktúrovaní v rámci identifikovateľných hraníc s cieľom dosiahnuť vopred určené ciele.

Spoločnými znakmi všetkých organizácií sú:

- predstavujú spoločenské entity,
- sú určené na to, aby dosahovali špecifické ciele,
- majú štruktúru a procesy,
- majú identifikovateľné hranice.

Mimoriadne významným subsystémom organizácie je *manažment*, ktorý zodpovedá za usmerňovanie a koordinovanie ostatných subsystémov. Práve manažment má s nimi a prostredníctvom nich dosahovať ciele organizácie v meniacom sa prostredí. Jeho úlohou je zabezpečiť plnenie cieľov pri efektívnom používaní obmedzených zdrojov.<sup>5</sup>

*Manažment* je proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú stanovené ciele.<sup>6</sup>

*Manažment* predstavuje proces nadväzujúcich aktivít pozostávajúcich z plánovania, organizovania, vedenia a kontroly, zameraných na dosiahnutie cieľov podniku.

*Manažment* je proces koordinácie a usmerňovania ostatných subsystémov organizácie, spočívajúci v efektívnom využívaní obmedzených zdrojov za účelom dosahovania organizačných cieľov.

Systém organizačného *manažmentu* sa skladá z prvkov, ktoré tvoria výrobné činitele, výrobné procesy a výstupy z výrobného procesu, vnútorné a vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Tieto prvky sa kombinujú so zreteľom na dosiahnutie organizačných cieľov.<sup>7</sup>

Keďže definícií pojmu manažment je mnoho, je zrejmá skutočnosť, že neexistuje jednotný názor na jeho definovanie, ďalším dôvodom je fakt, že pojem manažment je viacvýznamový, pričom je dôležité rozumieť týmto pojmom. Ide o nasledujúce významy pojmu manažment:

<sup>4</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*,

<sup>5</sup> SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*,

<sup>6</sup> WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1993. *Management*

<sup>7</sup> GOZORA, V. 2005, *Podnikový manažment*

**Manažment ako praktická činnosť** (*proces*) predstavuje sústavu za sebou nasledujúcich aktivít, ktoré manažéri vykonávajú za účelom stanovenia a následného dosiahnutia cieľa. Konkrétne aplikácie manažmentu vyplývajú z teoretických poznatkov, skúseností a schopností jednotlivých manažérov.

Manažment ako praktická činnosť:

- zabezpečuje riadenie, ktoré je potrebné vždy, ak špecializovanú činnosť vykonávajú dve alebo viaceré osoby,
- je to proces, ktorý predstavuje sériu činností, ktoré spočívajú v stanovení cieľov a zabezpečovaní ich dosiahnutia,
- zabezpečuje nevyhnutnú kolektívnu súčinnosť organizačných cieľov,
- racionálne kombinuje a koordinuje využívanie vstupov v záujme dosahovania organizačných cieľov.

**Manažment ako vedná disciplína** predstavuje naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia a pod., ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v praxi.<sup>8</sup>

Manažment ako vedná disciplína:

- **je praxeologická** - poskytuje praxi poznatky pre zdokonalenie, slúži na výchovu (súčasných aj budúcich) manažérov, pomáha rozvíjať poznatkovú základňu manažmentu.
- **má interdisciplinárny charakter** - rozličné vedné odbory ako psychológia, sociológia, kultúrna antropológia či matematika a štatistika.
- **je celosvetová** - má celosvetovo mnoho spoločných znakov, ale vyznačuje sa i určitými osobitosťami, ktoré vyplývajú zo špecifických podmienok riadenia v jednotlivých regiónoch, štátoch a organizáciách.

**Manažment ako označenie ľudí**, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie. Je potrebné mať na pamäti, že zmyslom manažérskej práce je dosiahnutie produktívnej činnosti ľudí a že manažér (resp. skupina manažérov) musí vedieť pracovníkov inšpirovať. Nie je možné dosiahnuť vysokú kvalitu a produktivitu vo sfére výroby a služieb bez toho, aby boli v prvej línii manažéri, schopní dennodenne aplikovať najlepšie techniky a schopnosti, zodpovedajúce daným podmienkam a požiadavkám.<sup>9</sup>

**Manažér** je pracovník organizácie, ktorý usmerňuje aktivity ostatných pracovníkov organizácie.<sup>10</sup>

**Manažéri** predstavujú kategóriu zamestnancov vykonávajúcich proces manažmentu.<sup>11</sup>

Najznámejšie sú dva prístupy k vymedzeniu manažérskej práce:

**Funkčný prístup Henryho Fayola**, t.j. prístup založený na výkone manažérskych funkcií tzv. základný prístup - primárnymi aktivitami manažéra sú manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola). Pričom v organizáciách je prvoradým hľadiskom delenia manažérov úroveň manažmentu, na ktorej pôsobia. Z tohto pohľadu poznáme tri skupiny

---

<sup>8</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

<sup>9</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>10</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*

<sup>11</sup> SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*



manažérov: vrcholoví (top), strednej úrovne, prvostupňoví (prvolínioví) manažéri.<sup>12</sup> Dôležitým hľadiskom je aj postavenie a poslanie manažérov. Podľa tohto hľadiska manažérov delíme na *generalistov* (všeobecných) a *specialistov* (funkčne špecializovaných) manažérov.

**Prístup založený na manažérskych rolách** (H. Mintzberg). Manažéri vykonávajú množstvo činností, pri ktorých sa dostávajú do rozličných rolí. Tieto role možno rozdeliť do troch základných skupín:<sup>13</sup>

- **interpersonálne role,**
- **informačné role,**
- **rozhodovacie role.**

Do skupiny *interpersonálnych* rolí Mintzberg zahrňuje tie, ktoré reprezentujú prácu s ľuďmi:

- reprezentant (Figurehead)
- líder (Leader)
- spojka (Liaison)

Do skupiny *informačných* rolí zahrňuje tie, ktoré reprezentujú prácu s informáciami:

- pozorovateľ (Monitor)
- informátor (Disseminator)
- hovorca (Spokesperson)

Skupinu *rozhodovacích* rolí manažéra tvoria:

- podnikateľ (Entrepreneur)
- riešiteľ sporov (Disturbance Handler)
- alokátor zdrojov (Resource Allocator)
- vyjednávač (Negotiator)

#### *INTERPERSONÁLNE ROLE*

*Reprezentant* - reprezentácia organizácie (organizačnej zložky) navonok

Rolu reprezentanta predstavuje manažér v situáciách, kedy jeho povinnosti majú charakter symbolický, alebo ceremoniálny. Môže ísť napr. o účasť na oslave významného výročia jeho pracovníka, zúčastnenie sa na odovzďavaní ceny oddeleniu alebo podniku a pod.

*Líder* - ovplyvňovanie podriadených v záujme dosiahnutia cieľov podniku

Manažérska rola vodcu obsahuje riadenie a koordinovanie činnosti podriadených pracovníkov. Táto rola môže zahŕňať i činnosti spojené s personálnym zabezpečením a udržiavaním personálu. Napr. účasť pri výbere pracovníka, školenie, resp. zácvik pracovníka, prepúšťanie a pod. Patrí sem však aj aktivita manažéra spojená s motivovaním pracovníkov, s kontrolou plnenia plánov.

*Spojka* - interakcie mimo vertikálnej reťaze komunikácie

Manažérska rola spojky, resp. styčného dôstojníka predstavuje zabezpečenie väzby medzi nadriadeným a jemu podriadenými na hierarchickej vertikálnej osi riadenia.

#### *INFORMAČNÉ ROLE*

*Pozorovateľ (Monitor)* - neustále sledovanie prostredia (získavanie potrebných informácií).

<sup>12</sup> DOBIŠ, J., STACHO, Z. 2013. *Manažment 1. - praktikum*

<sup>13</sup> MINTZBERG, H. 2013. *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*

Rola pozorovateľa hovorí sama za seba. V tejto role manažér monitoruje okolie a prostredie, v ktorom sa pohybuje, pozoruje a zbiera všetky potrebné, dostupné informácie. Tieto informácie môžu byť o problémoch, zmenách, príležitostiach, ktoré môžu mať vplyv na jeho pracovníkov, resp. organizačnú jednotku.

*Informátor* - poskytovanie informácií podriadeným

Rola širiteľa predstavuje poskytovanie dôležitých, alebo výsadných informácií podriadeným pracovníkom, v záujme optimálneho priebehu plnenia úloh.

*Hovorca* - externá komunikácia

O role interného hovorcu možno hovoriť v prípade, keď manažér v rámci podniku prezentuje výsledky svojej organizačnej jednotky na výročnom zasadnutí vrcholového manažmentu alebo keď s vrcholovým manažmentom vyjednáva zvýšenie plátov pre svojich pracovníkov. Externý charakter môže mať prezentácia podniku pred potenciálnymi zákazníkmi, alebo presadzovanie špecifických požiadaviek podniku u nejakej externej organizácie, resp. inštitúcie.

### **ROZHODOVACIE ROLE**

*Podnikateľ* - zdokonaľovanie činností riadeného celku

V role podnikateľa má manažér povinnosť sledovať a využívať všetky zmeny okolia na efektívny rozvoj svojej organizačnej jednotky. Špičkový výkonný riaditeľ podniku sa usiluje o to, aby s predstihom reagoval na budúce potreby zákazníkov, progresívny prevádzkový manažér sa snaží využívať stále nové technológie a metódy pre zvýšenie efektivity výroby a pod.

*Riešiteľ sporov* - korigovanie ako reakcia na vyskytujúci sa „tlak“

V role eliminátora chýb vystupuje manažér v prípade, keď rozhoduje a realizuje korekčné aktivity ako reakciu na pôsobenie vplyvov, ktoré sú mimo jeho kontrolu. Táto rola má prednosť pred všetkými ostatnými, pretože odstraňovanie chýb musí byť spravidla vykonané okamžite. Jej hlavným cieľom je udržanie stability.

*Alokátor zdrojov* - rozdeľovanie zdrojov

Rola alokátora zdrojov stavia manažéra do pozície, kedy musí rozdeliť disponibilné zdroje. Žiadny manažér nie je v situácii, že má k dispozícii neobmedzené zdroje, či už ide o peniaze, pracovníkov, stroje, zariadenia alebo čas. Musí ich preto rozdeľovať tak, aby boli využité čo najefektívnejšie.

*Vyjednávač* - vyjednávanie navonok i dovnútra

Rola vyjednávača predurčuje manažéra k tomu, aby vyjednával s ostatnými organizačnými jednotkami alebo pracovníkmi v záujme dosiahnutia cieľa čo najvýhodnejšie pre jeho organizačnú jednotku.

Ďalšie pojmy súvisiace s problematikou manažmentu:

*Systém* je usporiadaná rozmanitosť nejakých entít a ich vzťahov vytvárajúca jednotu.

*Systém* je množina predmetov, javov, dejov a poznatkov, ktoré presne vymedzeným spôsobom medzi sebou súvisia.

*Proces* predstavuje činnosť skladajúcu sa z fáz, resp. krokov, ktoré za sebou logicky nasledujú a vzájomne nadväzujú.

*Proces* predstavuje zákonité, postupne na seba nadväzujúce vnútorne navzájom spojené zmeny javov.

*Proces* je sled postupnosti operácií alebo udalostí.

*Štruktúra* je vnútorné logické usporiadanie prvkov a väzieb v množine.

*Štruktúra* je usporiadaná množina vzťahov medzi prvkami.

Organizácia v ľudskej spoločnosti vždy vzniká z dôvodu všadeprítomnej konkurencie a s cieľom efektívnejšieho uspokojovania potrieb jednotlivcov, ale i celého spoločenstva. Podstatou organizácie v spoločenstvách je predovšetkým deľba výsledkov a práce. Úspech spoločenstva v dosahovaní cieľov je determinovaný nielen dostupnosťou zdrojov, ale hlavne schopnosťou tieto zdroje využiť pre naplnenie cieľov spoločenstva, ktorá sa odvíja od kvality manažmentu spoločenstva. Za týmto účelom musí mať každé spoločenstvo svoje riadiace štruktúry – (manažment ako skupina osôb). Tieto osoby v dnešnej dobe potrebujú pre efektívny výkon svojej činnosti (manažment ako činnosť) aj súbor praxou osvedčených, ale aj vedecky zistených poznatkov, ktoré sústreďuje veda o manažmente (manažment ako veda).<sup>14</sup>

## 1.1 Vzorová úloha

*Vzorová úloha č.1: Ako využiť poznatky o organizáciách a manažmente vo vlastnom živote.*

### **Zadanie:**

Život študenta z bežnej slovenskej rodiny nie je jednoduchý. Štúdium často treba platiť, lacný nie je internát, strava, cestovanie a ako každý, aj študent má svoje spoločenské a sociálne potreby. Viktória, ktorá žije na juhu Slovenska, nemá otca ani súrodencov a matka, ktorá podnikala, vážne ochorela a potrebuje trvalú starostlivosť. Viktória sa snažila nájsť si prácu, ale tú v meste a v okolí nájsť nevie, z mesta odísť nemôže, nakoľko musí pomáhať chorej matke. A tak sa rozhodla vziať svoj osud do vlastných rúk. Urobila si vlastnú osobnú (SWOT) analýzu svojich silných a slabých stránok a aj príležitostí a hrozieb, z ktorej jej vyplynulo, že môže využiť svoje umelecké sklony, tvorivosť, znalosť programovania a sledovanie moderných trendov v IT technológiách, komunikatívnosť, znalosť jazykov a aj vedomosti, ktoré nadobúda štúdiom na UCM. Vie, že jej nevýhodou je, že moc neobsedí na mieste a s ohľadom na to, že má chorú maminu, pri ktorej nikdy nevie kedy sa jej bude musieť venovať, nemá moc priestor na doťahovanie vecí. Príležitosť vidí v tom, že má veľa kamarátov po Slovensku, ale aj po svete, ktorí majú obdobné problémy ako ona, sú šikovní a potrebujú peniaze. Jej najlepší kamarát je však introvert, ktorý okrem nej žiadneho iného kamaráta nemá a nerád nadväzuje nové vzťahy, ale je neskutočne trpezlivý a schopný dlho robiť aj „mravenčiu“ prácu a čo je hlavné, vie programovať. Nebezpečenstvo vidí v tom, že ak nájde biznis a klientov, aby jej myšlienku niekto neukradol. A tak sa rozhodla, že bude podnikáť. Ako na to išla?

### **Riešenie:**

1. Využitie poznatkov o význame organizácie:

Viktória pochopila najdôležitejšiu axiómu úspechu – vedieť sa podeliť o prácu aj plácu, teda objavila zmysel a podstatu niečoho, čomu sa hovorí spoločenská deľba práce. Pochopila, že ak chce byť úspešná, musí spolupracovať. Musí využiť všetky dostupné zdroje. Uvedomila si, že zdrojmi sú jej priatelia, známi, rodina. Zdrojmi sú jej počítač, mamine auto, ale i telefón, internet, autobus, televízor. Zdrojmi sú informácie, ktoré má v hlave, ale i v knihách, časopisoch a ktoré vie získať cez internet. Pochopila, že ani kapitál ako zdroj, nie je až taký problém, pretože má nejaké úspory a keby bolo treba, vie si zabezpečiť aj leasing, alebo úver. Pochopila, že bude úspešná len vtedy, ak bude vedieť tieto zdroje vhodne využiť. Uvedomila si, že bude musieť vytvoriť vhodnú skupinu ľudí – tak, aby každý mal podiel nielen na práci, ale aj na úspechu – a teda bol motivovaný

---

<sup>14</sup> DOBIŠ, J. STACHO, Z. 2013. *Manažment 1.- praktikum*

pokračovať v spolupráci. Uvedomila si, že existuje mnoho organizácií okolo nej, ktoré vie využiť. Sú organizácie, ktoré jej vedia poskytnúť podporu vo forme grantov, ale aj vo forme poradenstva. Sú organizácie, ktoré vedia poskytnúť ochranu pre krytie rizík. Sú však aj organizácie, ktoré budú vytyčovať hranice pre jej správanie pri dosahovaní cieľov a sú organizácie, ktoré môže osloviť ako budúcich zákazníkov.

## 2. Využitie poznatkov o význame manažmentu:

Viktória pochopila, že sa musí stať manažérom. Pochopila, že bude musieť manažment vnímať ako základnú činnosť, od ktorej bude závisieť úspech jej podnikateľskej činnosti. Síce bude na začiatku riadiť skôr neformálnu štruktúru, pozostávajúcu z priateľov a rodiny, ale cítila, že neskôr, ak bude úspešná, bude sama zamestnávať ľudí a bude musieť vytvoriť formálnu štruktúru s pevnými pravidlami, kde raz snád' bude mať okolo seba skupinu jej podriadených manažérov a manažment bude vnímať ako skupinu ľudí. Vedela však, že ju čaká dlhá cesta a bude sa musieť vzdelávať. Uvedomila si, že to, že študuje, jej umožní čerpať najnovšie poznatky z manažmentu a bude mať možnosť konzultovať svoje zámery a problémy s odborníkmi na škole a začala vnímať manažment aj ako vedu.

## 1.2 Úlohy na riešenie

### *Zadanie 1<sup>15</sup>*

Organizácia Tulika vznikla v roku 2001 a zaoberá sa výrobou, distribúciou a predajom polyuretánových farieb. Zakladateľmi spoločnosti boli traja priatelia, ktorí predtým pôsobili v podniku s rovnakým zameraním. Jeden pracoval na pozícii majstra výroby, jeden na pozícii asistenta riaditeľa predaja a jeden zastával post kvalitéra. Spočiatku sa zaoberali len nákupom a distribúciou produktov (fariieb) od iných výrobcov, no po štyroch rokoch existencie organizácie, keď nazbierali kontakty a získali si dôveru zákazníkov, rozhodli sa investovať do rozvoja spoločnosti a to hlavne do vlastnej výroby polyuretánových farieb. Prostredníctvom úveru zafinancovali výstavbu podniku na zelenej lúke. V roku 2009 už zamestnávali 175 zamestnancov, boli dobre známi na slovenskom a českom trhu a postupne sa začali presadzovať aj na celoeurópskom trhu, dokonca mali jedného veľkoodberateľa aj z Ázie.

Vrcholový **manažment** organizácie tvorili všetci traja kamaráti s rovnakými právami. Ich podriadenými boli manažér obchodu, vedúci výroby, riaditeľ rozvoja výroby, 5 majstrov výroby, vedúci oddelenia kvality, vedúci marketingu, zástupca zamestnancov, ekonómka a personalistka.

V ostatných 2 rokoch má spoločnosť čoraz väčšie problémy. Predaj jej výrobkov výrazne klesol, prišla o viacerých kľúčových zákazníkov a taktiež sa významne zvýšila fluktuácia jej zamestnancov, hlavne v skúšobnom období, hoci výška mzdy je porovnateľná s výrobnými organizáciami pôsobiacimi v danej lokalite.

Hlavným cieľom posledných porád, ktorých sa zúčastňujú majitelia a ich priami podriadení, bolo definovať kľúčové problémy v **manažmente** organizácie, spôsobujúce neúspech. Avšak priebeh bol zväčša rovnaký. Jeden zvaľuje vinu na druhého. Najprv sa všetci oboria na vedúceho marketingu, že jeho predajcovia nevyvíjajú dostatočnú aktivitu pri hľadaní zákazníkov. Vedúci marketingu vždy odráža útok slovami, že stáli odberatelia odstupujú, pretože nie sú spokojní s časom dodania a často aj s kvalitou farieb a noví odberatelia požadujú farby s oveľa vyššou kvalitou, ako môžu ponúknuť oni. Vedúci výroby a majstri výroby sa sťažujú, že nie je možné **manažovať** takých nekvalifikovaných zamestnancov „hlupákov“, ktorí nedokážu plniť ich pokyny

---

<sup>15</sup> Spracované podľa: STACHOVÁ, K. 2011. *Praktikum – Personálny manažment 1*.

a pri výrobe často nedodržia postup pridávania jednotlivých množstiev surovín. Majitelia im ale pripomínajú, že by si mali naštudovať pravidlá *manažmentu*, že oni sú *manažment* a svojich podriadených si vyberajú sami, tak nech sa nesťažujú. Vedúci oponujú, že na výberových konaniach si nie je z čoho vyberať, pretože personalistka im tam vždy napozýva uchádzačov, ktorí nemajú vhodnú kvalifikáciu: „avšak to ona nevie, lebo sa jej na výber neráči prísť“. Personalistka sa vyhovára na to, že jej vedúci nikdy konkrétne nezadefinuje aké materiály a vlastnosti od uchádzača potrebujú a ona nemá k dispozícii žiadne podklady, odkiaľ by to mohla vyčítať.

Majitelia museli túto situáciu urýchlene vyriešiť, aby sa spoločnosť udržala v čiernych číslach, keďže problémov je veľa a každý z nich je špecifický, rozhodli sa investovať do vzdelania svojho *manažmentu*. Využili na to spoločnosť, ktorá zamestnáva lektorov zameraných na všetky oblasti *manažmentu* a v súčasnosti to vyzerá tak, že toto rozhodnutie začína prinášať svoje ovocie, keďže spoločnosť opäť kontaktujú zaujímaví odberatelia.

### **Úloha zadaniu 1:**

1. Vysvetlite, v akom zmysle je v prípadovej štúdií používaný pojem manažment.

### **Zadanie 2**

Rodina, v ktorej žije vysokoškolák Peter z Považia, je veľká. Má 4-och súrodencov, 2 tety a 4-och strýkov a spolu 12 bratrancov a sesterníc. Rodina je nielen veľká, ale aj súdržná a členovia rodiny vedú aktívny pracovný a spoločenský život, v rámci ktorého si realizujú svoje spoločenské potreby. Rodina pracuje prevažne v podnikoch strojárnej výroby a v školstve. Otec zastáva vysokú manažérsku funkciu vo veľkom strojárskom podniku. Je manažérom už skoro 30 rokov, pričom pracoval na rôznych manažérskych postoch a na všetkých manažérskych úrovniach. Riadil prevažne ľudí a technológie. Za roky praxe nazbieral množstvo skúseností a jeho riadiace know-how je na špičkovej úrovni. Jeho spolupracovníci o ňom hovoria, že manažment ako činnosť dotiahol na úroveň umenia. Petrova mama pracuje na univerzite a venuje sa manažmentu ako vede. Vede výskumný projekt zameraný na uplatnenie metód rozhodovania v manažérskej praxi. Jeho dve tety pracujú taktiež na univerzitách, avšak jedna sa venuje psychológií a druhá medicíne v odbore ortopédia. Jeho strýkovia pracujú taktiež v priemysle, jeden sa venuje aplikovanému výskumu v odbore vývoja nových technológií a druhý skúšobníctvu. Jeho bratraci a sesternice prevažne ešte študujú, 2 bratraci už podnikajú v oblasti informačných systémov a technológií. Rodinní priatelia pracujú aj v štátnej správe, konkrétne jeden na inšpektoráte práce, ďalší na odbore živnostenského podnikania, iný je zas riaditeľom športového klubu. Jeden z priateľov je okresným predsedom významnej politickej strany.

Rodinné stretnutia preto občas vyzerajú ako malé konferencie, pri ktorých si vymieňajú svoje skúsenosti z riadenia. Rozoberajú to, ako sa súčasná ekonomická kríza dotýka jednotlivcov, ale i organizácií. Rozmýšľajú nad tým, aké spoločenské zmeny môže táto kríza vyvolať a ako musia organizácie, v ktorých pracujú, meniť svoje ciele. Tieto diskusie sú zaujímavé, pretože v rámci ich neformálnej skupiny sú podnikatelia, ktorí podnikajú ako živnostníci, pracujúci, či už samostatne alebo ako združenie, taktiež spoločníci v spoločnostiach s ručením obmedzeným, ale i ako manažéri v akciových spoločnostiach, teda v rôznych organizáciách súkromného sektora, ale i v rôznych organizáciách verejného sektora. Vidia, ako sa teda v rôznych oblastiach mení štruktúra riadiaceho procesu, subsystémy organizácie. Pri svojich diskusiách vidia, že manažment je skutočne interdisciplinárny, bez ohľadu na to v akej sfére alebo v oblasti pracujú, každý má čím prispieť do diskusií, ale zároveň každý si uvedomuje aj to, že pre dobrý výkon manažérskych funkcií a dosahovanie organizačných, ale aj osobných cieľov je potrebné neustále vzdelávanie sa a rozširovanie súboru poznatkov. Zisťujú, že je tu potreba prepojenia všetkých oblastí, v ktorých

pôsobia. Tí ktorí pracujú v podnikateľských subjektoch si uvedomujú potrebu získavania nových teoretických poznatkov.

Napríklad, Petrov otec aj napriek svojim skúsenostiam si uvedomuje, že v oblasti informačných systémov má medzery a nezachytil súčasné trendy. Preto sa dohodol s tetou, ktorá pracuje na univerzite, že mu zabezpečí konzultácie u odborníkov, ktorí sa tejto problematike venujú. Pomocnú ruku mu ponúkli aj jeho synovci, ktorí pracujú v oblasti IT. Naopak bratrance si uvedomili, že by si radi rozšírili vedomosti z projektového manažmentu a manažmentu ľudských zdrojov. Jeden z členov rodiny, ktorý pracuje v samospráve si uvedomil potrebu vzdelania sa v oblasti krízového manažmentu. Tí, ktorí pracujú v akademickej oblasti si uvedomujú potrebu skúmania, ako sa poznatky uplatňujú v praxi a ktorým smerom je potrebné viesť výskum, ale i vzdelávací proces. Nakoľko jeden z rodinných priateľov pracuje pre nadnárodnú spoločnosť a často je v zahraničí, majú možnosť prostredníctvom jeho rozprávania vnímať aj interdisciplinárnosť manažmentu a rovnako aj rozdielnosti v prístupoch k manažmentu v jednotlivých kútoch sveta, v ktorých pôsobil. Rodina je organizovaná aj v rôznych spoločenských organizáciách. V športových kluboch, v charitatívnych organizáciách ako Lions Club a Rotary Club, ale i v neziskových organizáciách, konkrétne pre podporu detskej onkológie a ochrane zvierat a v neposlednom rade aj v politickej strane. Uvedomujúc si význam organizácie v ľudskom živote, ako aj význam manažmentu, vedú členov rodiny k takým zásadám správania sa, aby boli v živote v rámci zložitého systému organizácie spoločnosti, ako aj náročnosti postavenia jednotlivca v organizáciách úspešní.

### ***Úlohy k Zadaniu 2:***

1. Na základe textu v prípadovej štúdií vypíšte všetky formy a typy organizácie, ktoré sú v texte spomenuté.
2. Rozlíšte, ktoré organizácie patria do verejného sektora a ktoré do súkromného sektora.
3. Nájdite v texte neformálnu organizáciu.
4. Na prípade textu vysvetlite pojem spoločenská deľba práce.
5. Ako si jednotliví členovia rodiny uvedomujú význam organizácie v ľudskom živote?
6. Uveďte z textu príklady vnímania pojmu manažment.
7. Uveďte, ako si členovia rodiny a ich priatelia uvedomujú vplyv spoločenských zmien na činnosť organizácií, na prístupy k manažmentu.

### ***Zadanie 3:***

1. Uveďte 5 rôznych príkladov organizácií z verejného sektora a 5 rôznych príkladov organizácií súkromného sektora, pričom uveďte, aké spoločenské úlohy majú plniť.

### ***Zadanie 4: Pridel'te jednotlivým skupinám zodpovedajúce role***

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| a) RIEŠITEĽ PROBLÉMOV | I. INTERPERSONÁLNE ROLE |
| b) VODCA              |                         |
| c) PODNIKATEĽ         |                         |
| d) SPOJKA             |                         |
| e) VYJEDNÁVAČ         | II. INFORMAČNÉ ROLE     |
| f) MONITOR            |                         |
| g) ROZŠIROVATEĽ       |                         |

- h) REPRESENTANT
- i) HOVORCA
- j) ALOKÁTOR ZDROJOV

### III. ROZHODOVACIE ROLE

#### **Zadanie 5:**

#### **Poster (prezentácia) „Ideálny manažér“**

Učiteľ študentov rozdelí do štvorčlenných skupín. Študenti na základe získaných vedomostí z prednášky o nevyhnutných a vhodných manažérskych kompetenciách pre výkon manažérskej práce vytvoria poster formát A3 s názvom „Ideálny manažér“, na výrobu môžu študenti použiť ľubovoľné zdroje (výstrižky z časopisov, vlastná tvorba, a pod.), na túto úlohu dostanú čas cca 20 min.. Po dokončení posterov jednotlivé skupiny svoju prácu odprezentujú pred ostatnými, ako by mal podľa ich skupiny vyzerat' ideálny manažér, aké schopnosti a vlastnosti by mal podľa nich mať. Prezentácia je dôležitá najmä pre objasnenie jednotlivých prvkov použitých pri práci.

#### **1.3 Kontrolné otázky**

1. Čo vnímame pod pojmom organizácia?
2. Čo vnímame pod pojmom spoločenská deľba práce a spoločenská organizácia?
3. Ktoré sú hlavné znaky organizácie?
4. Vysvetlite význam manažmentu v organizácii a spôsoby jeho vnímania.
5. Charakterizujte manažment ako vednú disciplínu a definujte jeho interdisciplinárny a internacionálny charakter.
6. Charakterizujte manažment ako praktickú činnosť.
7. Podľa akých hľadísk klasifikujeme manažérov a aké typy manažérov poznáme?
8. Vymenujte základné kategórie manažérskych rolí a role, ktoré do nich spadajú.

## 2 ZDROJE UTVÁRANIA POZNATKOV MANAŽMENTU

Pre vývoj manažmentu mali význam predovšetkým tieto dva korene (zdroje):<sup>16</sup>

- Každé hospodárstvo smeruje k zvyšovaniu efektivity, čo v podstate znamená, že koná racionálne. **Racionalizácia** je teda východiskovým bodom hospodárstva.
- Pojmom **etika** sa označuje vedná disciplína, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky, ako spoločenského fenoména.

Samotný nástup racionalizácie hospodárstiev neprebíha lineárne, ale prejavuje sa viacerými etapami výrazného vplyvu predovšetkým v dôsledku prelomových objavov v oblasti technologického pokroku.

1. **Vlna racionalizácie:** industrializácia (náhrada ľudských rúk), prvé (parné) stroje nahrádzajú manuálnu ručnú prácu.
2. **Vlna racionalizácie:** vynález elektriky a montážnej linky, pásová výroba.
3. **Vlna racionalizácie:** náhrada ľudského mozgu, automatizácia výrobných liniek prostredníctvom počítačov.
4. **Vlna racionalizácie:** zánik hranice medzi fyzickými, digitálnymi a biologickými sférami, internet vecí, spolupracujúce roboty, umelá inteligencia.

**Racionalizácia a etika sú zdrojom navzájom protichodných síl**, ktoré v danom čase a priestore nastoľujú dočasnú rovnováhu medzi snahou o racionalizáciu exploatácie zdrojov a okolnosťami, za ktorých sa táto snaha bude uskutočňovať. Okolnosťami rozumieme predovšetkým mieru intenzity, výber spôsobov a metód racionalizácie vo vzťahu k iným, než exploatáčnym záujmom. Tieto iné záujmy sa obvykle týkajú takých chránených záujmov, ako život, zdravie, osobná integrita, príroda, vzťahy a pod. Vnímanie obsahu racionalizácie a etiky sa mení v čase a priestore, a je determinované stupňom technologického rozvoja, vývojového stupňa spoločnosti, ale i zdrojmi, ktoré má spoločnosť k dispozícii.<sup>17</sup>

V období priemyselňovania sa vo svete vyvinuli viaceré systémy manažmentu, pričom všetky vychádzali z poznatkov západného sveta (severná Amerika a západná Európa), ale odlišovali sa z dôvodov rôznej kultúry v častiach sveta, kde sa sformovali.<sup>18</sup>

- a) **západná civilizácia tvorená Európou a Severnou Amerikou**, pričom hlavný vplyv na morálnu filozofiu západnej civilizácie malo **Kresťanstvo** (*Kalvinizmus – etická podpora individualizmu*). Prvoradým cieľom **západnej civilizácie** bola maximalizácia zisku. Individualistická racionalizácia vlastného hmotného záujmu (uspokojovanie vlastných túžob), bolo povyšované nad záväzky voči spoločenstvu.

Základom západného systému je **liberálne trhové hospodárstvo**, vyznačujúce sa týmito znakmi:

- trhový fundamentalizmus,
- minimálna úloha štátu v pôsobení na ekonomiku,
- ekonomický individualizmus,
- akceptovaná nerovnosť ľudí,

---

<sup>16</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

<sup>17</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment I- praktikum*

<sup>18</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*



- obmedzená úloha štátu v sociálnej oblasti.
- b) **východoázijská civilizácia, ktorú tvorí Japonsko**, pričom hlavný vplyv na morálnu filozofiu východoázijskej civilizácie mali **Šintoizmus** (*Harmónia a rešpekt s prírodou a duševnom*) **Budhizmus** (*Harmónia rešpekt s vlastným ja*) a **Konfucionalizmus** (*Harmónia a rešpekt v medziľudských vzťahoch*). Významnou črtou histórie **japonskej ekonomiky** je jej spojenie s etikou. Japonsko zaviedlo celý súbor morálnych hodnôt do ekonomických operácií, ktoré zdôrazňovali interpersonálnu dôveru, vzájomnú podporu, mlčky predpokladaný dohovor, ktoré spájali individuálne správanie...

Základom japonského systému je **sociálne trhové hospodárstvo** vyznačujúce sa týmito znakmi:

- limitovaná úloha trhu,
- aktívna účasť štátu v ekonomickej oblasti,
- kolektivismus,
- tendencie k rovnostárstvu,
- komplexné poňatie sociálneho štátu.

V Japonsku vzniklo viacero efektívnych konceptov, resp. teórií, ktoré sa ukázali ako veľmi efektívne a ich prínos bol tak významný, že sa veľmi rýchlo rozšírili do celého sveta.

**Edwards Deming** bol americký štatistik a poradca, ktorého metódy ku kontrole a zvyšovaniu kvality pomohli postaviť na nohy japonské hospodárstvo po druhej svetovej vojne. Vďaka jeho školeniam pre manažérov začali japonské firmy vyrábať vysoko kvalitné výrobky a Japonsko sa stalo ekonomickou veľmocou.

V súvislosti s riadením kvality vznikla v Japonsku aj nová koncepcia operatívneho riadenia známa pod názvom **JIT – Just in Time**. Táto koncepcia predstavuje metódu riadenia výroby, pri ktorej sa pracuje prakticky bez zásob. V dnešnej dobe vyspelých technológií je zdokonalená na **JIS – Just in Sequence**.

**Metóda zlepšovania KAIZEN** prvýkrát implementovaná vo viacerých japonských podnikoch počas obnovy krajiny po 2. sv. vojne a neskôr sa rozšírila do podnikov po celom svete. Zmeny sa dosahujú prostredníctvom malých krokov, pričom trvalo zlepšuje všetky aspekty podnikania, od výroby po vedenie a od riaditeľa po pracovníkov pri montážnej linke.

**Rozhodovací systém RIN-GI** je systém obehú dokumentu zdola nahor, ktorého cieľom je získať súhlas alebo nesúhlas s návrhom.

V súčasnom, stále viac globalizovanom prostredí sa najvýraznejšie rozdiely z jednotlivých systémov manažmentu vzájomným vplyvom pomaly vytrácajú. Túto situáciu a vznik nového (kombinovaného prístupu k manažmentu) objasňuje vo svojej Teórii Z William Ouchi:

<i>Typ A - Americký systém</i>	<i>Typ Z</i>	<i>Typ J -Japonský systém</i>
1. krátkodobé zamestnanie	1. dlhodobé zamestnanie	1. celoživotné zamestnanie
2. individuálne rozhodovanie	2. kolektívne rozhodovanie	2. kolektívne rozhodovanie
3. individuálna zodpovednosť	3. individuálna zodpovednosť	3. kolektívna zodpovednosť
4. rýchle hodnotenie a postup	4. pomalé hodnotenie a postup	4. pomalé hodnotenie a postup
5. explicitné kontrolné mechanizmy	5. implicitná informačná kontrola s explicitnou formálnou mierou	5. implicitné kontrolné mechanizmy
6. špecializovaná cesta kariéry		6. nešpecifikovaná cesta kariéry

7. segmentovaný záujem o zamestnanca ako zamestnanca	6. mierne špecializovaná kariéerna cesta 7. trvalý záujem o zamestnanca vrátane rodiny	7. trvalý záujem o zamestnanca ako o človeka
--	---	--

Prameň: Wiliam Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet the Challenge

Na druhej strane diferencovanosť jednotlivých regiónov sveta v ostatných prameňoch manažmentu je faktorom podieľajúcim sa na špecifikácii prístupov k manažmentu v daných regiónoch. Preto aj v rámci Ázie možno nachádzať rozdiely v prístupoch k manažmentu v Číne, Indii a na Strednom východe. Obdobná situácia je v Európe, kde rozdielnosti v pôdno-klimatických podmienkach, surovinových podmienkach, v prístupe k moru, hustote a kvalite riečnych trás, ale i v historických udalostiach možno nachádzať rozdielnosti v krajinách s anglosaským, germánskym, slovanským, franským a balkánskym vplyvom.

V súvislosti s etikou sú v súčasnom manažmente dôležité predovšetkým tieto pojmy:

**Manažérska etika** je súbor princípov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia a správanie manažérov z toho hľadiska, či sú rozhodnutia morálne správne, alebo nesprávne. V poslednom období narastá záujem manažérov a verejnosti o etiku v podnikaní, čo je dôvodom, prečo sa zvyšuje jej dôležitosť v manažmente.<sup>19</sup>

**Podniková etika** je založená na zosúladovaní záujmov vedenia podniku so záujmami jednotlivcov a pracovných skupín. Zosúladovanie týchto záujmov je základným predpokladom podnikateľského úspechu. Nedodržiavanie podnikovej etiky podmieňuje vznik konfliktov medzi podnikovým manažmentom a zamestnancom organizácie, čo v konečnom dôsledku ohrozuje splnenie podnikových cieľov.<sup>20</sup>

Etika vo výkone manažérskej činnosti je jedným z najdôležitejších aspektov výkonu práce, v dnešnej dobe rovnako dôležitá ako odbornosť sama. Nerešpektovanie etických princípov môže viesť nielen k oslabeniu pozície organizácie v priestore, v ktorom sa pohybuje, ale môže spôsobiť aj vážne konflikty so zákonom, ktoré rezultujú do konaní o náhradu škody, do správnych konaní vo veciach pokút, ale aj do trestných konaní.<sup>21</sup>

**Etický kódex** v širšom kontexte predstavuje očakávania organizácie na správanie zamestnanca najmä v pracovných situáciách, ale môže upravovať aj mimopracovné správanie sa. V užšom kontexte etický kódex predstavuje súhrn usmernení zamestnancov a manažérov tak, aby ich činnosť a správanie viedlo najmä k súladu s právnymi a spoločenskými normami správania sa, k vývoju zdravej kultúry organizácie, k priaznivému hodnoteniu organizácie v očiach verejnosti.<sup>22</sup>

## 2.1 Vzorové úlohy

### Vzorová úloha č. 1 Renault - Nissan<sup>23</sup>

Špičkový manažér Carlos Ghosn (vyslovovaný Ghoun) v rozhovore pre poradenskú firmu Roland Berger Strategy Consultants uviedol: „Každý dnes poukazuje na globalizáciu, ale súčasne si všetci chceme zachovať svoju identitu.“ Ako dodal, „jednou z možných reakcií na tento protiklad, ktorá má v 21. storočí kritický význam, je združovanie podnikov“. Spolupráca prináša výhody veľkovýroby a súčasne umožňuje partnerom zachovať si identitu vlastnej značky. Jeho

<sup>19</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>20</sup> GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*

<sup>21</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment1 - praktikum*

<sup>22</sup> DOBIŠ J. 2010. *Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska*

<sup>23</sup> POLAKOVIČ, I. 2001. *Tvrdohlavý vizionár*

automobilová aliancia rešpektuje identitu partnerov, ich značiek a rozvíja synergiu, ktorá prospieva obom partnerom.

Aliancia Renault a Nissan funguje, pretože podľa C. Ghosna ich spolupráca prináša obom stranám úspechy. Žiadna z nich nemá prednosť. „Každé rozhodnutie musí prospieť obom,“ hovorí. „Nemôžete udržať alianciu, ak vaše rozhodnutie poškodí jedného z partnerov.“ Konkrétne to znamená, že každá z automobiliek je na čele tých oblastí, v ktorých je jej skúsenosť nedostihnuteľná. Išlo o zásadný zlom. Takže kedykoľvek to bude možné, jeden podnik vyvinie platformu pre oboch partnerov, ktorí ju budú využívať.

Napríklad pod Ghosnovým vedením vyvinul Renault dieselový motor a manuálnu prevodovku pre oboch partnerov, zatiaľ čo Nissan nový benzínový motor. A dlhoročný partner, firma Jatco, je preferovaným predajcom automatických prevodoviek. Ako však pripúšťa C. Ghosn, neznamená to, že obe automobilky budú vo vývoji nových platforiem produktov vždy postupovať spoločne. Nedávno Renault s Nissanom vyvinuli platformy pre svoje vozy triedy B, teda pre modely Nissan Micra, Renault Clio a Dacia Logan, ale to bude zrejme posledný prípad, keď pracoval jeden spoločný konštruktérsky tím.

Keď Renault v roku 1999 kúpil kontrolný balík akcií Nissanu, ktorého dlžoby dosahovali 17 miliárd dolárov, vyslal do Japonska na riskantnú misiu svojho výkonného viceprezidenta C. Ghosna. „Báť sa vopred neúspechu už znamená privolať ho.“ Porušil totiž všetky tabu tradičného japonského manažmentu – napríklad celoživotné zamestnanie. Najmä však rozbil „sviatosť“ nazvanú keirecu. Podľa tohto systému sú podniky previazané krížovým dodávateľstvom i vlastníctvom. C. Ghosn predal 1 400 akcií z týchto firiem a ponechal si vlastnícky podiel iba v štyroch z nich. A nových, lacnejších dodávateľov si vybral sám, mimo keirecu.

Porušil aj ďalšie japonské „prikázanie“ – manažérov hodnotil už nie tradične podľa rokov a veku, ale výlučne podľa ich výkonnosti a výsledkov. Napriek tomu sa mu podarilo získať na svoju stranu veľkú časť tamojšieho manažmentu i pracovníkov. „Má výnimočnú schopnosť popísať zložité procesy slovami, ktorým každý rozumie,“ chváli ho jeden z jeho manažérov Pierre Loing.

Ako vôbec prvý cudzinec, ktorý sa ujal riadenia veľkého japonského podniku, si postupne získaval dôveru aj tým, že bol náročnejší na seba, než na svojich podriadených. Mal prezývku „sedem dvadsaťtri“, lebo cez pracovné dni bol v kancelárii už o siedmej ráno a končil o 23. hodine. Keď sa mu niektorí zo štyridsiaticich francúzskych manažérov, ktorých si so sebou vzal do Japonska, sťažovali na pekelné pracovné tempo, povedal im: „Automobilová brandža nie je dostihom plnokrvníkov, ale skôr pretekmi mulíc. Pre vás však platí, že tú svoju mulicu donútite, aby bežala rýchlejšie, než všetky ostatné.“

To, čo mnohí považovali prakticky za nemožné, dokázal so skupinou spolupracovníkov uskutočniť počas necelých piatich rokov a potvrdil tak svoje mimoriadne manažérske schopnosti. Keď sa Nissan po troch rokoch od nástupu C. Ghosna na čelo podniku vrátil do čiernych čísel, stal sa v Japonsku tento manažér z bývalého verejného nepriateľa, naopak, idolom nielen pre podnikateľské kruhy. Japonské ženy ho dokonca v roku 2004 vyhlásili za muža roka.

Ghosnova aliancia je štvrtým najväčším svetovým výrobcom automobilov a vykázala medzi automobilkami druhý najvyšší prevádzkový zisk. Jednoznačne sa usiluje o postup zo štvrtej na tretiu priečku rebríčka. C. Ghosn je jediným šéfom vo svete veľkého biznisu, ktorý riadi dve veľké automobilky, v podstate konkurentov. V Japonsku ho štylizujú do roly „samuraja bez bázne a hany“, konštatuje nemecký Handelsblatt.

Spojenie Nissanu s Renaultom zachránilo japonského výrobcu pred drastickou reštrukturalizáciou a naštartovalo rýchlu rekonvalescenciu, ale vlni sa karta obrátila. Nissan po

francúzskej injekcii vykazoval šesť rokov rekordné zisky, zatiaľ čo Renault začal strácať a sťahovať Nissan za sebou. Vlni prvýkrát od spojenia vykázal Nissan klesajúci zisk.

### **Úloha:**

1. Akým spôsobom prispel Ghosn k transformácii tradičného japonského manažmentu?

### **Riešenie:**

Aj vďaka tomu, že si postupne získaval dôveru svojich podriadených tým, že bol náročnejší na seba, než na nich, mohol ustúpiť od tradičných hodnôt japonského manažmentu, ako napríklad celoživotné zamestnanie, či odmeňovanie podľa rokov a veku atď. Keďže, globalizácia v čase príchodu Ghosna do Nissanu v Japonsku už prepukla, stal sa jeho úspešný model vzorom aj pre iné podniky topiace sa v kríze.

### **Vzorová úloha č. 2**

Vypracujte „desatoro“ etického kódexu začínajúcej spoločnosti Realitka spol, s r.o. podnikajúcej v oblasti sprostredkovania predaja realít:

### **Riešenie:**

1. Koná vždy v prospech klienta a to podľa najlepšieho vedomia a svedomia.
2. Pri svojej práci dôsledne rešpektuje nielen právne normy slovenského právneho systému, ale aj zásady dobrých mravov.
3. Koná vždy na základe mandátu od klienta, dbá na to, aby nikdy neprekročil svoje kompetencie, vyplývajúce z jeho pracovnej náplne, ale i z poverenia klienta.
4. Obhajuje záujmy svojho klienta ako svoje vlastné, pričom dbá o to, aby klient mal vždy všetky dostupné pravdivé informácie týkajúce sa obchodu, ktorý pre klienta zjednáva.
5. Záujem klienta je prvoradý. Má prednosť pred akýmikoľvek záujmami makléra, ale aj spoločnosti, pre ktorú maklér pracuje.
6. V prípade, že záujem klienta bude v rozpore s právnymi normami, alebo s dobrými mravmi, upozorní na to klienta, a pokiaľ klient trvá na svojich záujmoch, vypovie okamžite mandát.
7. Dodržiava prísnu mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach, o ktorých sa pri výkone svojho povolania dozvie.
8. Pri svojej práci si neustále zvyšuje svoju odbornú kvalifikáciu v záujme ďalšieho skvalitnenia služieb pre klienta.
9. Riadi sa vždy, za každých okolností a bez výnimky týmto etickým kódexom, ako aj kódexom Asociácie realitných kancelárií SR.
10. Dodržiava zásady slušného správania sa, a to nielen pri výkone práce, ale je vzorným človekom aj v súkromí, čím zvyšuje prestíž profesie realitného makléra.

## **2.2 Úlohy na riešenie:**

**Úloha 1** Uveďte príklad morálneho, nemorálneho a amorálneho správania sa manažéra.

**Úloha 2** Preštudujte si vzorové úlohy č.1 a č.2. Skúmajte rozdiely v jednotlivých etických kódexoch a zdôvodnite ich.

**Úloha 3** Napíšte úvahu o vplyve niektorého z nižšie uvedených faktorov na prístup a formovanie manažmentu.

Faktory: Typ ekonomického prostredia, Stupeň technologického rozvoja, Kultúrna úroveň spoločnosti, Prevládajúce náboženstvo, Prírodné podmienky, Vzdelanostná úroveň, Veková štruktúra obyvateľstva, Pracovné zručnosti a návyky obyvateľstva, Ekonomický cyklus,

### ***Prípadová štúdia 1<sup>24</sup>***

Organizácia Celkia, s.r.o. má manažment zložený z ôsmich manažérov mužov, z ktorých má každý na starosti jednu z dôležitých oblastí fungovania. Pán Juraj je manažérom zameriavajúcim sa na získavanie finančných zdrojov z operačných projektov. Vzhľadom na náročnosť jeho práce má pridelenú asistentku Janu, ktorá má rovnaké vzdelanie a dokonca dlhšiu prax v danej problematike, ako pán Juraj.

Na porade vedenia, konaného dňa 1.12. 2019 bol predbežne vyčíslený zisk organizácie za rok 2019, ktorý bol nad očakávania vedenia. Na základe tejto pozitívnej informácie sa vedenie organizácie rozhodlo vstúpiť do konca roka ešte do ďalšieho projektu, ktorého podklady však bolo potrebné odovzdať do 31.12.2019. Hoci pán Juraj upozornil na šibeničný termín, vzhľadom na blížiaci sa obdobie sviatkov, jediná odpoveď, ktorú dostal bola, že je organizáciou vynikajúco, až vysoko nadštandardne platený, tak nech rodinu pošle na sviatky na luxusnú dovolenku a on nech pracuje.

Pán Juraj sa so svojou asistentkou okamžite pustil do pripravovania práce, avšak k 22.12. projekt ešte nebol spracovaný ani na polovicu. Keďže pracovali viac ako 12 hodín denne boli obaja veľmi vyčerpaní. Kým pani Jana žila v svojom byte v Bratislave sama, pán Juraj mal rodinu. Dvoch nezbedných chlapcov, 3 ročného Peťka, 5 ročného Miška a manželku, ktorá sa už nevedela dočkať sviatkov, pretože na tie naplánovala krásnu dovolenku v Tatrách, na ktorej mali byť len oni štyria, aby si užili aspoň sviatky, keď počas roku nemôžu byť kvôli pracovnej vyťažnosti otca spolu.

23.12 pán Juraj svojej asistentke oznámil, že odíde na 3 dni na sviatky a 27.12. sa o 7-mej ráno opäť stretnú v práci a pokúsia sa projekt dokončiť. Pani Jana však vedela, že to nie je možné s trojdňovou prestávkou stihnúť a tak si prácu zobrala domov. 24.12 sa večer išla najesť k rodičom, ktorí bývali dva bloky od nej a ešte v ten večer opäť pokračovala v práci nad projektom.

27.12 bola už v práci od 6-tej a čakala na šéfa. On jej o ôsmej poslal „esemesku“, že nepríde a projekt proste neodovzdajú, veď organizácia dosiahla dostatočný zisk a za neodovzdanie projektu im hrozí maximálne strata ročných prémie. O prácu neprídu, pretože vedenie vie, že ich projekty sú vždy dokonalo spracované a úspešne prijaté. Pani Jana ostala ako obarená, prémie chcela použiť ako zálohu na kúpu chatky pre rodičov a predsa tomu projektu už venovala toľko času a námahy. Jej mesačná mzda nebola ani zo štvrtiny taká ako pána Juraja. Jej skutočnou odmenou za prácu boli práve ročné odmeny. Jana bola strašne nahnevaná a zároveň bezradná. Nakoniec sa rozhodla projekt dopracovať sama a dokonca projekt podpísala v mene šéfa.

Keď sa šéf 2.1.2020 oddýchnutý vrátil, všetko mu povedala a tiež mu oznámila, že chce ísť za majiteľom organizácie a všetko mu povie. Pán Juraj ju však okamžite vystríhal, že ak celú vec zverejní, postará sa o to, aby ju vyhodili a tiež nezabudol poznamenať, že má veľa známych v organizáciách zaoberajúcich sa podobnou problematikou, takže prácu mimo organizácie získa len veľmi ťažko. Avšak ak bude mlčať, postará sa o zvýšenie jej mesačného platu a 15% svojich prémie prevedie na jej účet.

### ***Úlohy k prípadovej štúdii 1:***

---

<sup>24</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

1. Bolo správne, že sa pán Juraj rozhodol ukončiť projekt, bez porady s Janou?
2. Bolo správne, že sa pán Juraj rozhodol ísť s rodinou na sviatky, hoci vedel, že na projekte meškajú?
3. Je správne, že pani Jana je asistentkou, hoci má rovnaké vzdelanie a dokonca väčšie skúsenosti?
4. Bolo správne rozhodnutie pani Jany pokračovať v projekte, hoci jej nadriadený jej oznámil, že v ňom pokračovať nebudú?
5. Vidíte problém v tom, že pani Jana podpísala svojho šéfa pri odovzdávaní projektu?
6. Mala by pani Jana prijať ponuku o zvýšení platu?
7. Čo by ste robili vy na Janinom mieste (celá prípadová štúdia)?

### **Prípadová štúdia 2<sup>25</sup>**

Spoločnosť QWERT spol. s r.o. má dlhodobé problémy. Spoločnosť je súčasťou skupiny podnikov, ktoré ovláda finančná skupina. Predmetom podnikania je výroba súčiastok pre automobilový priemysel. Je 3. rok v strate, má problémy s cash-flow, práve prebiehajúca daňová kontrola poukazuje na nezrovnalosti v účtovaní odpisov, zamestnanecká rada vyvíja tlak na vyššie platy a hrozí štrajkom. Obyvatelia bytového domu, ktorý je v susedstve závodu sa sťažujú na hluk a na základe toho sa ohlásila kontrola z Inšpekcie životného prostredia. Zástupca majiteľov, Ing. Tvrdoň, zvolal stretnutie vedenia podniku a prebieha porada.

Ing. Tvrdoň: Je potrebné znížiť náklady a zvýšiť výnosy, povedal Ing. Tvrdoň a pokračoval, majitelia potrebujú okamžite 100.000 euro v hotovosti a do 3 mesiacov pol milióna euro prevodom, na dostavbu golfového areálu. Treba okamžite vyhodiť minimálne 30 ľudí, ostatným zmraziť platy a prinútiť ich pracovať dlhšie a získať nejaký nový kontrakt.

*Generálny riaditeľ spoločnosti, Ing. Vystrel namieta.*

**Generálny riaditeľ:** To bude asi problém, keďže zamestnanecká rada už beztak hrozí štrajkom.

**Ing. Tvrdoň:** Dobré, tak teda vyhodte najprv tých, čo pracujú v zamestnaneckej rade a ostatní sa zľaknú.

*V tom sa do rozhovoru zapojí prokurista JUDr. Dajbach.*

**Prokurista:** Ale to nemôžeme urobiť, je to v rozpore so zákonom!

*Tvrdoň na neho zazrel*

**Ing. Tvrdoň:** Vy máte hľadať spôsoby, ako ich obísť pán kolega. Mimochodom v tom susednom činžiaku to kto má, aký problém?

**Prokurista:** Jedna mladá rodina, ktorá sa tam práve nastahovala a starajú sa o chorú babku, tá nemôže spávať.

**Ing. Tvrdoň:** Kúpte jej za tašku sedatív, zaneste to mladému a naznačte mu, že ak sa bude ešte raz sťažovať, tak dostane po hube.

*Tvrdoň sa obráti opäť na generálneho riaditeľa*

**Ing. Tvrdoň:** Ako to stojí s novým odbytom?

**Generálny riaditeľ:** Vypracovali sme technickú dokumentáciu, cenovú ponuku, logistický plán a predstavili sme to zákazníkovi. Oni nás obratom informovali, že sme sa dostali do záverečného kola a máme už len jedného konkurenta. Máme prepracovať plán logistiky.

---

<sup>25</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

**Ing. Tvrdoň:** Výborne, zoberte si peniaze z reprefondu, vezmite si tú vyvinutú sekretárku a vezmite šéfa podniku, ktorý má záujem o naše výrobky aj s jeho milenkou do Tatier, tam ich celý víkend poriadne rozmaznáajte a v nedeľu večer mu dajte podpísať kontrakt.

*Riaditeľ sa zapýril*

**Generálny riaditeľ:** Prepáčte pán inžinier, ale viete, že mi nedávno zomrela manželka a sekretárka by mohla byť mojou dcérou, to proste nejde. Okrem toho, s riaditeľom tej firmy sa poznám, organizovali sme spolu splavové tábory pre deti, on našu ponuku vezme, ak prepracujeme ten plán logistiky.

**Ing. Tvrdoň:** No, len aby.

*Povedal Tvrdoň a pomyslel si „Ježiši, to je ale pako, miesto toho, aby si išiel povyraziť, tak tu splieta o táboroch pre deti.“*

*V tom sa ozval výrobný riaditeľ.*

**Výrobný riaditeľ:** Mali sme úraz na pneumatických nožniciach – ten stroj je starý a hlučný, ak príde kontrola a odmerajú hlučnosť, tak nám zastavia prevádzku, potrebujeme ho vymeniť. Mám vytipovaný stroj, ktorý predávajú z fabriky v Čechách, majú ho len tri mesiace, ale zmenili výrobný program a už ho nepotrebujú a predávajú ho za polovicu ceny, približne za pol milióna eur. Je výkonnejší a má nižšiu spotrebu energie a je ešte v záruke.

*Tvrdoň sa však zamyslel – ak teraz kúpia ten stroj, nebudú mať peniaze pre majiteľov na dostavbu golfového areálu, ja nedostanem prémie a mám objednané už to Porsche. Navyše ak ho budem vyberať ja, tak si vyberiem dodávateľa, ktorý mi zaplatí slušnú dovolenku v Karibiku a k tomu možno aj čosi príhodi na môj účtik v Rakúsku.*

**Výrobný riaditeľ:** Navrhujem, aby sme pozvali špecializovanú firmu na audit výroby. Mohli by spraviť časové snímky a pohybové štúdie manuálnych činností a spojitost' výrobných procesov. Mám za to, že preorganizovaním existujúcich strojov, ako aj úpravou pracovísk je možné zvýšiť produktivitu práce až o 15%.

*Prihlásil sa vedúci oddelenia ľudských zdrojov*

**Vedúci oddelenia ĽZ:** Navrhujem aby sme k tomu pričlenili aj svetelnú štúdiu a anketu spokojnosti zamestnancov. Mám za to, že na pracoviskách je svetelná a hluková nepohoda a toalety a kantína sú v nevyhovujúcom stave. Myslím si, že úpravami by sme mohli docieľiť ďalšie zvýšenie produktivity, odhadujem až do 10%. Taktiež je evidentné, že upadá pracovná morálka a oddanosť ľudí firme. Navrhujem investovať do team buildingového víkendu, kde by sa zúčastnili zamestnanci aj s rodinami a trochu by sme stmelili kolektív. Nebol by som rád, keby sa nám ľudia začali obzerať po iných pracovných príležitostiach. Aj napriek kríze naše odvetvie má dobrých ľudí nedostatok a nám sa tu podarilo sústrediť kvalitných a šikovných ľudí, po ktorých s radosťou siahne aj konkurencia.

*Do toho sa ozval ekonóm*

**Ekonóm:** Potrebujeme nový informačný systém na optimalizáciu logistických a administratívnych procesov. Prepočítal som návratnosť investícií, ktoré navrhujeme a vyšlo mi 14 mesiacov, čo je vynikajúce.

*Ekonóm sa odmlčal.*

**Ing. Tvrdoň:** Skončili ste?

**Ekonóm:** Nie, ešte mám niečo. Vaše požiadavky na peniaze pre majiteľov nám robia vážne problémy. Nevieť to donekonečna skrývať v odpisoch a vo fiktívnych faktúrach na

poradenské služby a dodávku upratovacích služieb. Navyše to dlho visí na pokladni a robí to problémy s cash flow.

*Generálny riaditeľ Ing. Vystrel sa pozrel na Tvrdoňa a spustil.*

**Generálny riaditeľ:** Ja mám na stole návrh na zmenu organizačnej štruktúry a návrh na úpravu vnútropodnikových noriem, implementáciou očakávam dopad na produktivitu cca 5%. Taktiež mám návrh na vyplatenie odmien za zlepšovacie návrhy, vo výške 30% usparených finančných prostriedkov.

*Tvrdoň sa na všetkých pozrel svojimi chladnými očami a prehovoril:*

**Ing. Tvrdoň:** Pán riaditeľ Vystrel vôbec to tu nemáte pod kontrolou. Výrobný riaditeľ v takejto situácii navrhuje nezmysly, na ktoré nie sú peniaze, Váš prokurista je zbabelec, ekonóm nevie narátať do troch a sedí na peniazoch, o ktorých vie, že nie sú jeho. Personalista by hádam najradšej postavil zamestnancom kúpele, miesto toho, aby im ukázal, kto je tu pán. Vy tu predkladáte nejaké maľovánky, ktoré ma nezaujímajú a chcete rozdávať peniaze niekomu, kto miesto toho, aby makal a robil to, čo od neho čakáme, rozmýšľa nad akými zlepšovacími návrhmi, ktoré snád' majú ukázať, že my všetci sme asi blbí. Jediné, čo tu stojí za to, je Vaša sekretárka. Tuším by sme s tým vyhadzovaním mali začať od Vás, čo tu sedíte. Zajtra som tu znovu a tentokrát očakávam skutočné a reálne návrhy. A nachystajte tých sto tisíc.

*Vstal a bez pozdravu odchádzal. Pred dverami sa ešte zastavil a s pohľadom hladného vlka povedal*

**Ing. Tvrdoň:** Zajtra chcem hovoriť s tým mladým o tých stieračoch a odišiel.

**Výrobný riaditeľ:** Čo budeme robiť?

**Generálny riaditeľ:** Nič, ja sa idem pobaliť a písať výpoveď.

**Ekonóm:** Ja tiež, nenechám sa zavrieť.

**Prokurista:** Počkajte, ak odídete, stratíte možnosť situáciu kontrolovať, počkajte kým prejdú kontroly, treba ukončiť rok, dať spraviť audit, pripraviť Valné zhromaždenie a pri jeho príležitosti zložiť funkcie, proste – treba sa pripraviť na odchod.

*Generálny riaditeľ sa zamyslel*

**Generálny riaditeľ:** Asi máš pravdu, tak poďme si zahrať squash, mali sme ťažký deň. A ten mladý s tými stieračmi, nech sa hodí zajtra na maródku.

### **Úlohy k prípadovej štúdiu 2:**

1. Ktoré informácie a prístupy ľudí, ktoré sú popísané v prípadovej štúdií patria do oblasti racionalizácie a ktoré do oblasti etiky.
2. Skúste, na základe svojich vedomostí posúdiť, ktoré opatrenia sú v kolízii so zákonom.
3. Označte, ktoré správanie manažérov možno považovať za morálne, ktoré za nemorálne a ktoré za amorálne.
4. Na základe informácií v prípadovej štúdiu a diskusie spracujte vlastný návrh konceptu racionalizačných opatrení.



### ***Prípadová štúdia č.3<sup>26</sup>***

Lukáš získal miesto manažéra na útvare manažmentu zmien v slovenskej pobočke veľkej japonskej nadnárodnej spoločnosti. Po roku činnosti zaujal svojich japonských nadriadených svojou húževnatosťou, kreativitou, disciplinovanosťou a zmyslom pre kolektív. Vedenie s ním malo veľké plány. Preto sa rozhodlo, že ho pošle na trojmesačnú stáž do centrály spoločnosti v Japonsku. A tak sa Lukáš pobalil, rozlúčil s rodinou a letel. V Japonsku ho po dvojtyždňovej orientácií zaradili na projekt. Po dvoch mesiacoch pobytu v Japonsku sa mu náhodou ozval cez Skype jeho spolužiak Robo zo školy, ktorý bol práve na podobnej stáži vo svojej materskej firme v USA. Pochatovali, a po pár dňoch si vymenili maily.

***Od: Stano            Pre: Lukas***

Čau Lukáš. Permanentne som nevyspatý, ale naspím sa dosť doma. Včera sme boli na show monstertruckov, v nedeľu na baskete a v piatok sme boli v kasíne. No a v nedeľu večer už v Office a každý deň makám od 8-mej ráno do 19-tej večer. Projekt trochu viazne, lebo každý hrá na svojom piesku, často sa tu menia ľudia, traja kolegovia, s ktorými projekt štartoval odišli, projektový administrátor je už tretí v poradí a zakaždým, kým sa nový zaškolí, tak dôjde k omeškaniu projektových prác. Nehľadiac na to, že to prináša nové riziká. Na druhej strane sú to všetko špičkoví odborníci, takže výsledky sú a kvalita je na vysokej úrovni. V konečnom dôsledku má každý svoju individuálnu zodpovednosť, a preto to potom dohávajú po nociach a aj doma. No a tá kontrola! Doslova ti dýchajú na chrbát. Tak explicitné kontrolné mechanizmy som ešte nezažil. Dosť sa bazíruje na zavádzaní nových postupov a inovácií, doslova sú tu preteky o to, kto s čím novým príde. Hltajú najnovšie poznatky, pričom firma odoberá mnohé vedecké časopisy a povinne chodíme na vedecké konferencie. A v jednom kuse ukazovateľa hodnotenia. Je to fajn, lebo mám pocit spravodlivého ohodnotenia, ale musíme neustále „reportovať“. Ale inak sa mi tu veľmi páči, sú veci, ktoré určite budem presadzovať aj doma, ale už viem aj, čo by som doma nerád videl.

***Od: Lukas            Pre: Stano***

Ahoj Stano. Som tu na tom obdobie. Tiež vidím prístupy, ktoré by som rád uvítal doma, a ktoré by som nerád doma videl. Je to tu trochu iné, než to čo popisuješ ty, mnohé vzťahy sú dosť opačné. Napríklad tu je silný kolektívny duch. Očakáva sa od teba, že budeš vždy v práci keď aj ostatní. Spolu sa chodí na obed, ale aj večer na drink, a dokonca cez víkendy s rodinami na výlety. Firma je prvoradá, a to dokonca pred rodinou. Tu je stabilita, ľudia sa nemenia, majú síce na projekte nejakých ad-hoc, ale nie je to tu moc časté, a neradi vidia, keď ľudia menia zamestnanie. Podnety zdola nielen že vítajú, ale ich aj očakávajú, a individualizmus sa tu tresce. Ale je to zvláštna forma v tom, že očakávajú individuálnu iniciatívu v predkladaní návrhov a v sebaobetovaní sa pre firmu, ale pri realizácii, zodpovednosti a rozhodovaní zase očakávajú kolektívny prístup. Tá kontrola skôr beží na báze implicitných kontrolných mechanizmov. Aj tu chcú inovovať, ale neradi k tomu pristupujú veľkými skokmi, skôr postupnými zmenami. A ešte jedna zaujímavosť – minule tu bola schôdza odborov a v odboroch je aj vedenie! Program mi robia celkom zaujímavý, a zase – ako je to pre nich zvykom, idú všetci spolu. Bol som na zápase sumo, boli sme obzrieť program s gejšami. Navštívil som niekoľko šintoistických templov, kde som konečne pochopil, čo je to „Kami“ a ako vnímajú prostredníctvom tohto náboženstva harmóniu voči prírode a predkom. Navštívil som aj budhistické chrámy, kde som pochopil ako budhizmus vníma harmóniu človeka voči samému sebe. Budúci týždeň mám absolvovať pár prednášok o konfucionalizme. Celkovo je to tu fajn, ale už by som rád aj domov. Už sa teším a ak sa vrátiš aj ty, tak by sme mohli dať pivo a pokecať.

### ***Úlohy k prípadovej štúdii 3:***

---

<sup>26</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

1. Pomocou textu v prípadovej štúdii popíšte rozdielnosti a znaky, ktorými sa odlišuje americký manažment od japonského manažmentu.
2. Ktoré zo znakov a rozdielností, s ktorými sa priatelia stretli v krajinách, v ktorých vykonávajú stáž podľa Vás budú, resp. nebudú chcieť aplikovať vo svojej praxi po návrate domov a prečo?
3. Vysvetlite obsah pojmu implicitné a explicitné formy kontrolných mechanizmov.

### **2.3 Kontrolné otázky**

1. Aký je význam pojmu „racionalizácia“, ako jedného z dvoch hlavných prameňov manažmentu a to jednak vo vzťahu k vlastníkom výrobných prostriedkov, ďalej vo vzťahu k výrobným silám, ako aj k vonkajšiemu prostrediu podniku?
2. Aký je význam pojmu „etika,“ ako druhého hlavného prameňa manažmentu?
3. Aký je vzťah etiky a spoločensky uznaných pravidiel správania sa (nepísané pravidlá, písané pravidlá)?
4. Prečo práve racionalizácia a etika sú základné pramene manažmentu?
5. Ktoré aspekty tradičného japonského manažmentu boli neskôr prebraté do súčasného „nášho“ manažmentu a prečo?

### 3 POČIATKY, VÝVOJ A HLAVNÉ KONCEPCIE ZÁPADNÉHO MANAŽMENTU

V teoretickom rozpracúvaní manažmentu možno (a to nielen v historickom vývine, ale aj v súčasnosti) pozorovať podstatne odlišné prístupy a rôzne obsahové interpretácie chápania podstaty, obsahu a nástrojov používaných v manažmente, ktoré vytvárajú základné *konceptie, resp. školy manažmentu*.<sup>27</sup>

- *Klasická (tradičná) teória manažmentu*, maximálna racionalizácia práce, formálna organizácia.
- *Behavioristická (neoklasická) teória manažmentu*, resp. teória medziľudských vzťahov.
- *Moderná teória manažmentu*, prienik iných vedných disciplín do manažérskej praxe.
- *Pragmatický (empirický) prístup k manažmentu*, praktické skúsenosti a teória.

#### Klasická škola manažmentu

Klasická škola manažmentu sa zakladá na viacerých zdrojoch, pričom sú v nich uplatňované rozdielne metódy a skúsenosti a zameriavajú sa na rôzne objekty riadenia, avšak všetky prístupy majú niekoľko spoločných znakov, ako napríklad predstavu čisto formálnej organizácie, či jej chápanie ako uzavretého systému.

Za hlavné smery klasickej (tradičnej) teórie manažmentu sa zvyčajne považujú:<sup>28</sup>

*a) vedecké riadenie (taylorizmus)* sa zameriava na racionálnu prípravu a racionálne vykonávanie výrobných a obslužných procesov na najnižších úrovniach riadenia podniku (pracovné miesto, dielňa).<sup>29</sup>

Základy „vedeckého riadenia“ položil **Frederick Winslow Taylor**: Orientoval sa na riadenie na úrovni dielne, vyžadoval a presadzoval dôslednú del'bu medzi fyzickou a duševnou prácou, vypracoval metódu štandardizácie, resp. normovania práce a človeka vnímal ako ekonomickú bytosť, ktorú motivujú predovšetkým peniaze (materiálna motivácia).<sup>30</sup>

**Henry Ford** - uplatnil dôležité inovácie v organizácii a riadení priemyselnej veľkovýroby, „fordizmus“ (hromadnosť, technická normalizácia a pásová výroba). Skúsenosti z fordizmu sa stali vzorom pre **Tomáša Baťu**, ktorý v ČSR vytvoril a rozšíril československú verziu vedeckého riadenia firmy.<sup>31</sup>

Skúsenosti z Fordizmu boli východiskom pre nachádzanie vlastného prístupu k manažmentu **Eijiho Toyodu**, ktorý na základe vlastných pozorovaní vo Fordových závodoch, definoval zásady „lean managementu“ t.j. v súbore zásad, ktoré vylučujú akékoľvek plytvanie a tzv. „odpad“ (po japonsky Muda). Definoval 7 druhov „odpadu“: doprava, zásoby, pohyb, prestoje, prepracovanosť, nadprodukcia, chyby. Za „odpad“ považoval akýkoľvek proces, nedostatok, prebytočnú spotrebu materiálu alebo iných zdrojov, ktoré bezprostredne nevedú k uspokojovaniu potrieb zákazníka, za ktoré je zákazník ochotný zaplatiť. Do tohto konceptu patrí koncept Just in time delivery, Total Quality Management, Timing, ale i Ringi a Kaizen. Tento systém je známy aj pod názvom TPS – Toyota Production System.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK, F. 2000. *Manažérstvo podniku*, s. 15

<sup>28</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. s. 47

<sup>29</sup> Tamtiež, s. 47

<sup>30</sup> Tamtiež, s. 47

<sup>31</sup> ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK, F. 2000. *Manažérstvo podniku*, s. 17

<sup>32</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. Manažment praktikum 2013

**b) procesný prístup** k manažmentu sa zakladá na skúmaní organizácie tak z hľadiska objektu jej riadenia, ako aj z hľadiska činností vykonávaných subjektom riadenia (manažérom). Podstatou tohto prístupu je vypracovanie a odporúčanie hlavných manažérskych funkcií tvoriacich obsah manažmentu.<sup>33</sup>

Hlavným predstaviteľom procesného prístupu bol **Henri Fayol**, sústredil sa na riadenie firmy ako celku a na sformulovanie jeho všeobecných princípov. Práve preto ho mnohí odborníci považujú za tvorca tradičnej teórie manažmentu.

Ako hlavné činnosti podniku vymedzil:

- *technickú* (ťažba, výroba, premena),
- *obchodnú* (nákup, predaj, výmena),
- *finančnú* (obstarávanie, spravovanie kapitálu),
- *ochrannú* (ochrana statkov a osôb),
- *účtovnú* (štatistika, bilancovanie, inventarizácia),
- *riadiacu* (administratívnu, resp. správnu).

Obsah manažmentu vymedzil pomocou *piatich manažérskych funkcií*:

- *predvídanie*,
- *organizovanie*,
- *prikazovanie*,
- *koordinovanie*,
- *kontrola*.

**c) byrokratický prístup** v rámci klasickej teórie manažmentu zdôrazňuje existenciu presne určenej formálnej organizácie, pri ktorej je jednoznačne určená hierarchia právomoci a spôsobu fungovania.

Tvorcom byrokratického prístupu k organizácii bol nemecký sociológ **Max Weber**, ktorý vypracoval základy „ideálneho typu organizácie“ t.j. organizáciu vyznačujúcu sa vlastnosťami, ktoré mali prispieť k jej účinnému fungovaniu. Tvrdil, že plne rozvinutý byrokratický mechanizmus pracuje ako stroj.<sup>34</sup>

Základné charakteristiky „ideálnej“ organizácie:

1. Celková činnosť podniku sa musí rozčleniť na najjednoduchšie operácie a podľa toho sa určia úlohy jednotlivých článkov.
2. Organizácia má hierarchicky usporiadanú organizačnú štruktúru riadenia podniku.
3. Organizácia funguje na základe dodržiavania vlastných vypracovaných pravidiel.
4. Vedúci konajú racionálne objektívne bez osobného angažovania sa.
5. Každý zamestnanec spĺňa kvalifikačné požiadavky potrebné na dané pracovné miesto a tým pádom je chránený od prepustenia. Zamestnanie predstavuje kariéru, čo má u zamestnancov vyvolávať lojalnosť k organizácii.
6. Dôsledný byrokratický typ organizácie zaručuje systém z maximálnou efektívnosťou, presnosťou a spoľahlivosťou, čím prevyšuje všetky ostatné systémy.

---

<sup>33</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

<sup>34</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

Tradičná (klasická) škola manažmentu položila základy teórie manažmentu. Jej poznatky sa široko uplatnili vo firmách a mali pozitívnu úlohu predovšetkým pri racionalizácii výroby. Zásady tejto teórie majú dôležitý význam aj v súčasnosti a stále ovplyvňujú rozvoj teórie a praxe manažmentu.<sup>35</sup>

### **Teória medzil'udských vzťahov**

Všetky koncepcie, pre ktoré sa postupne zjednotil názov - *teória medzil'udských vzťahov*, zdôrazňujú pri štúdiu organizácií psychologicko-sociálnu stránku, čo znamená, že obracajú pozornosť predovšetkým na ľudské komponenty, na človeka.<sup>36</sup>

Predstavitelia teórie medzil'udských vzťahov sa sústredili na psychologické motívy správania sa ľudí v pracovnom procese, skupinové vzťahy, problémy konfliktu, neformálne vzťahy v organizácii a pod.

**Marry P. Follettová** prvýkrát odôvodnila nevyhnutnosť vedeckého skúmania psychologických aspektov riadenia.

**Elton Mayo** ako prvý sa zaoberal úlohami osobnosti v organizácii (zakladateľ bahavioristickej teórie), presadil nevyhnutnosť vedeckého skúmania psychologických aspektov riadenia.

**Cester I. Barnard** vypracoval celostnú teóriu organizácie v ktorej popisoval systém súčinnosti ľudí v organizácii. Vymedzil podstatu a vzťah formálnej a neformálnej organizácie. Venoval sa motivácii, kde vymedzil 4 druhy motívov: materiálne, nemateriálne, zlepšujúce fyzické pracovné podmienky, zlepšujúce psychické pracovné podmienky.

**Abraham Maslow** sformuloval veľmi populárnu teóriu psychologických potrieb, ktoré sú podľa neho základnými hybnými silami motivácie človeka. Hovorí o hierarchickom usporiadaní potrieb od základných (fyziologických potrieb) cez potreby istoty a bezpečia, potreby obľúbenosti (afiliancie), potreby uznania a potreby seberealizácie.

**Douglas McGregor** na základe svojich poznatkov a skúseností ako aj Maslowej práce sformuloval Teóriu X a Teóriu Y. Teória X vyjadruje pesimistický postoj manažéra, podľa ktorého sú zamestnanci leniví, vyhýbajú sa zodpovednosti a nemajú záujem o organizáciu. Naproti tomu Teória Y vyjadruje optimistický postoj manažérov, ktorí vnímajú zamestnancov ako vnútorne motivovaných, schopných sebariadenia a ochotných podieľať sa na dosahovaní cieľov organizácie.<sup>37</sup>

Potrebu zmien v prístupe ku koncepcii manažmentu vyvolalo niekoľko skutočností. Ukázalo sa, že ďalšie zvyšovanie efektivity práce prostredníctvom prístupu k človeku ako ekonomickej bytosti v danej dobe je nemožné. Dôsledky udalostí 1. svetovej vojny v kombinácii s nástupom technológií umožňujúcich aktuálnejšie a masovejšie poskytovanie informácií a s vyššou vzdelanostnou úrovňou obyvateľstva nabúrali koncept klasickej teórie manažmentu a nasmerovali pozornosť manažmentu ako praktickej činnosti, ale aj manažmentu ako vedy na psychologické a sociologické aspekty ľudského správania sa.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*.

<sup>36</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>37</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*

<sup>38</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

Teória medziľudských vzťahov rozšírila prieskumy motivácie ľudí, začali sa uplatňovať demokratickejšie štýly ich vedenia ľudí, manažéri sa vzdelávali v psychológii a sociológii, vytvárali sa personálne útvary v podnikoch a pod. Mnohé zásady teórie medziľudských vzťahov si zachovávajú principiálny význam i pre súčasnú teóriu a prax manažmentu.

### **Nová resp. „moderná“ teória manažmentu**

Obdobne mali na formovanie manažmentu vplyv aj okolnosti, udalosti a dôsledky 2. svetovej vojny. Ich dôsledkom bolo to, že interdisciplinárny charakter riadenia vojenských operácií, snaha o inovatívnosť v technológiách, ale i v riadení, používanie systémových metód a nových technológií bol následne aplikovaný vo všetkých oblastiach povojnového civilného života, vrátane manažmentu.

Po 2. sv. vojne sa rozšíril interdisciplinárny charakter teórie manažmentu nielen využívaním poznatkov dovtedajších vedných disciplín, ale najmä aplikovaním poznatkov nových vied a to hlavne kybernetiky, všeobecnej teórie systémov, operačnej analýzy a pod.. Takto sa prehlbovali poznatky o riadení a zároveň sa v ňom začali presadzovať exaktné metódy. Vznikla „nová“, resp. „moderná“ teória manažmentu, v rámci ktorej sa uvádzajú rôzne prístupy, predstavujúce nasledujúce hlavné smery:

#### **a) rozhodovčí prístup k manažmentu**

Významným predstaviteľom tohto prístupu sa stal **Herbert A. Simon**, ktorý sa zaoberal psychologickým a teoreticko-poznávacím aspektom procesov, spojených s rozhodovaním. Organizáciu chápal ako systém, v ktorom sú ľudia „mechanizmami robiacimi rozhodnutia“. Venoval veľkú pozornosť využívaniu matematických metód v rozhodovaní a modelovaniu rozhodovacích procesov pomocou výpočtovej techniky.<sup>39</sup>

#### **b) matematický prístup k manažmentu**

Podstatou matematického prístupu je uplatnenie matematických modelov, formalizovaných metód a viac, či menej algoritmizovateľných postupov na riešenie úloh riadenia. Stúpenci tohto prístupu (napr. **C. W. Churchman, E. L. Arnoff, W.W.Cooper, D.W.Miller**) sa pozerajú na riadenie, ako na systém matematických modelov. Vychádzajú z toho, že ak riadenie, resp. jeho jednotlivé časti sú logickými procesmi, potom ich možno vyjadriť matematicky. Najznámejšiu skupinu v tejto oblasti tvoria vedci operačnej analýzy.<sup>40</sup>

#### **c) systémový prístup k manažmentu**

Systémový prístup je protikladom takých prístupov, ktoré vychádzajú zo zjednodušených predstáv o tom, že akýkoľvek objekt môžeme pochopiť, ak ho zredukujeme na jeho základné prvky a ich vlastnosti a tie potom skúmame. Podľa systémového prístupu sa naopak skúma objektívna realita v celej zložitosti a komplexnosti na ovládanie jej vývoja.<sup>41</sup>

Systémový prístup je teda spôsob myslenia, spôsob riešenia problémov a spôsob konania, pri ktorom sa javy chápu komplexne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach.<sup>42</sup>

Systémový prístup sa prejavil v praxi zavedením systémovej analýzy a syntézy (SAS), otvorenej disciplíny s absenciou rigidných a nemenných zásad. Predpokladmi systémovej analýzy sú najmä priorita problému a jeho analýza, jednota vecného a metodického prístupu, jednota globálneho pohľadu a ďalších čiastkových pohľadov, systémová formulácia a riešenie problémov

<sup>39</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

<sup>40</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

<sup>41</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>42</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

ako učiaci sa proces, antidogmatizmus, interdisciplinarita, jednota analýzy a syntézy, jednota kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy, jednota algoritmizovaných a heuristických prístupov, komplexnosť pohľadu a rozmanitosť prístupu.<sup>43</sup>

**Systémový prístup** kladie hlavný dôraz na analýzu celostných integratívnych vlastností objektu, na odhalenie jeho rozličných vzťahov a štruktúry. Systémový prístup tiež vyžaduje vytvoriť prostriedky ako v teoretickom poznaní zjednotiť, syntetizovať jednotlivé predstavy o zložitom objekte -skúmanom systéme.<sup>44</sup>

### **Pragmatický prístup k manažmentu**

Pragmatický prístup k manažmentu predstavuje pestrú zmes názorov a odporúčaní, ktoré sú založené na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení skúseností konkrétnej manažérskej praxe. Hlavnými predstaviteľmi prístupu sú vedci zameraní na manažérsku prax.

K významným predstaviteľom tejto etapy rozvoja teórie a praxe manažmentu patria aj Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Craigh R. Hickman, Michael A. Silva, Kenichi Ohmae.

**Peter F. Drucker** Rozpracoval konceptiu riadenia podľa cieľov (MBO). Jej podstatou je, že vrcholové vedenie organizácie formuluje ciele na svojej úrovni riadenia, ktoré postupuje nižšej úrovni riadenia, pričom tento postup je potrebné zachovať až po najnižšiu úroveň riadenia.

Vymedzil päť základných manažérskych činností:

- stanovenie cieľov, ktoré treba v podniku splniť,
- organizovanie práce (rozdelenie do čiastkových činností, ich priradenie pracoviskám, výber vedúcich a pod.),
- motivovanie ľudí a zabezpečenie komunikácie,
- objektívne meranie a hodnotenie výsledkov práce a spravodlivé hodnotenie a odmeňovanie,
- zabezpečenie kvalifikačného rastu pracovníkov.

**Kenichi Ohmae** zostručnil zložitost' strategického myslenia, pričom upriamil strategické myslenie a konanie vrcholových manažérov na (3C):

- zákazníkov (customer),
- konkurentov (competition),
- vlastný podnik (corporation).

**Craigh R. Hickman a Michael A. Silva** označili tieto *kritické chyby* riadiaceho myslenia a konania v období industrializácie:

- orientácia na krátkodobé ciele,
- sústred'ovanie sa na „hasenie“ denných operatívnych problémov a na povrchné rozhodovanie,
- snaha o rýchly zisk a okamžitý výsledok.

**Thomas J. Peters, Robert H. Waterman** vytvorili koncepciu 7S, ktorá predstavuje nástroj manažmentu pokrývajúci všetky aspekty stratégie v organizácii v podmienkach zmeny. Koncepcia pozostáva z „tvrdých“ prvkov: stratégia (strategy), štruktúra (structure) a systémy (systems) a z

---

<sup>43</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

<sup>44</sup> ŠIMANOVSKÁ, T. 2014. Úvahy o všeobecnej teórii systémov. *Journal of Knowledge Society*

„mäkkých“ prvkov: štýl (style), zamestnanci (staff), zručnosti (skills) a zdieľané hodnoty (shared values, pôvodne autori použili termín „superordinate goals“).<sup>45</sup>

Na základe 20 ročného výskumu definovali 8 znakov najúspešnejších spoločností:

- orientácia na inovácie,
- spojenie so zákazníkom,
- podporovanie tvorivosti,
- podpora aktívnej spolupatričnosti zamestnancov na dianie v organizácii,
- riadenie, vychádzajúce z hodnôt organizácie,
- „držanie“ sa toho, čo organizácia vie
- jednoduchá OŠR a malý riadiaci aparát
- centralizácia a decentralizácia v závislosti od podmienok.

Pragmatický prístup k riadeniu (napriek mnohým kritickým hlasom) predstavuje významný príspevok k rozvoju teórie a praxe manažmentu, pretože sa snaží znovu o zovšeobecnenie praktických skúseností, priblíženiu praxe štúdiu a snaží sa o nastolenie rozumnej rovnováhy medzi vedeckými a empirickými metódami. Skúmanie a zovšeobecňovanie skúseností a praktík z riadenia úspešných firiem sa môže stať dobrým pre rozvoj teórie a praxe manažmentu.

### 3.1 Vzorové úlohy

#### *Vzorová úloha č.1*

##### **Zadanie:**

Rozdeľte úlohu „výmena žiarovky“ do jednotlivých úkonov, pričom stanovte normatívny čas pre jednotlivé úkony ako aj celú úlohu.

##### **Riešenie:**

Úkony:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. vyzdvihnutie náhradnej žiarovky zo špajze | - potrebný čas: 1 min     |
| 2. vypnutie ističa                           | - potrebný čas: 1 min     |
| 3. postavenie stoličky pod luster            | - potrebný čas: 30 sekúnd |
| 4. vybratie vyhorenej žiarovky               | - potrebný čas: 1 min     |
| 5. osadenie novej žiarovky                   | - potrebný čas: 1 min     |
| 6. odloženie stoličky                        | - potrebný čas: 30sekúnd  |
| 7. zapnutie ističa                           | - potrebný čas: 1 min     |
| 8. <u>vyskúšanie svietidla</u>               | - potrebný čas: 30 sek    |
| Celkový čas splnenia úlohy                   | - 6 min.                  |

Vyskúšajte si uvedenú úlohu doma a odmerajte jednotlivé časy.

#### *Vzorová úloha č.2*

##### **Zadanie:**

Marek je prvý rok riaditeľom supermarketu veľkého obchodného reťazca v Lučenci. Na túto pozíciu sa prepracoval vďaka usilovnej práci. Pred nástupom na túto pozíciu pracoval ostatné tri roky ako zástupca riaditeľa v supermarkete v Bratislave. Keďže bol vynikajúcim pracovníkom ihneď, ako sa naskytla možnosť pre jeho kariérny rast, ho riaditeľ z Bratislavy odporučil. Marek

---

<sup>45</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*



pochádza práve z regiónu Lučenca a keďže je zatiaľ slobodný a v Bratislave nemal žiadne záväzky neváhal ani na chvíľku a ponuku na pozíciu riaditeľa supermarketu s radosťou prijal.

Supermarket po ročnom bilancovaní pod Marekovým vedením dosahuje aj naďalej dobré výsledky, ale na Marekovu adresu sa na výročnom stretnutí riaditeľov znesla vlna kritiky. Dôvodom boli najmä časté sťažnosti zamestnancov na zhoršujúce sa pracovné prostredie, ktoré pociťujú najmä v nasledovných oblastiach:

- viazne komunikácia manažmentu s pracovníkmi, manažéri dávajú podriadeným striktné príkazy zamerané nielen na obsah, ale aj na spôsob, ako treba úlohu splniť,
- vedenie vraj neustále sprísňuje kontroly a to tak kvalitatívne, ako aj kvantitatívne,
- v prípade, ak sa vyskytne akákoľvek chybička v splnení úlohy, dôsledne sa vyhľadá vinník a je potrestaný,
- neberie sa do úvahy názor nikoho z podriadených zamestnancov,
- vyžadujú sa neustále vyššie výkony od všetkých a jedinou odmenou za nadštandardný výkon je zvýšenie mzdy,
- zrušili sa neformálne stretnutia, ktoré sa konali dvakrát ročne aj za účasti vedenia supermarketu.

Znepokojujúco pôsobil v očiach vedenia aj fakt, že sa za ostatný rok výrazne zvýšila fluktuácia, ktorú však Marek zdôvodňoval skutočnosťou, že v blízkosti supermarketu v Lučenci otvorila konkurenčná spoločnosť svoju predajňu, kam odišiel aj predchádzajúci riaditeľ z Marekovej predajne. Tento problém Marek nepovažoval za nijak vážny, pretože so získavaním zamestnancov v oblasti, kde je 23 % nezamestnanosť, nemal problém.

#### **Úlohy:**

1. Na ktorej teórii manažmentu bol založený Marekov spôsob riadenia a na akej teórii bol založený prístup predchádzajúceho riaditeľa?
2. Aké mal dôvody Marek viesť Supermarket takýmto spôsobom?
3. Ako by sa dala vyriešiť vzniknutá situácia?

#### **Riešenie:**

1. Marek vychádzal z tradičnej teórie, čo sa prejavovalo jeho správaním sa k ľuďom, ako ku strojom (nezaujímal sa o ich sociálne potreby), taktiež dávaním podrobných pokynov, čo urobiť a ako to urobiť, čo naznačuje, že si o nich prinajmenšom myslel, že chcú byť riadení, či dokonca, že sú neschopní sami myslieť. Ďalšími znakmi, charakteristickými pre tradičnú teóriu manažmentu a zároveň prejavujúcimi sa v jeho správaní boli dôsledná kontrola činnosti podriadených, trestanie chýb a nedostatkov, hľadanie konkrétnych vinníkov, či jednosmerná komunikácia. Predchádzajúce vedenie zjavne vychádzalo z teórie medziľudských vzťahov. Boli podporované neformálne vzťahy na pracovisku, fungovala otvorená komunikácia s podriadenými a zamestnanci dostávali od vedenia dôveru pri plnení svojich úloh.
2. Dôvodom bola podľa všetkého jeho skúsenosť s vedením ľudí v Bratislave, kde jeho nadriadený uplatňoval direktívne vedenie podriadených, keďže pri každom poľavení začali zamestnanci zanedbávať svoje pracovné povinnosti, čo v konečnom dôsledku spôsobovalo v konkurenčnom prostredí Bratislavy výrazný odliv zákazníkov. Problém je však v tom, že si pravdepodobne neuvedomil, že kým v regióne Bratislavy je nezamestnanosť len cca 5% a teda na trhu práce sa pre supermarket nájde len málo záujemcov o prácu, ktorí majú prevažne nižšie vzdelanie a kvalifikáciu, v regióne Lučenca s výškou nezamestnanosti na úrovni cca 23% je možnosť vyberať si kvalitnejších zamestnancov. Z uvedeného vyplýva, že voliť rovnaký prístup k podriadeným, ktorí spĺňajú diametrálne odlišné kvalitatívne

parametre, nie je vhodné, navyše ak pod bývalým vedením dokázali zamestnanci v Lučenci aj pri demokratickejšom vedení dosahovať dobré výkony. Námietky typu, že uchádzačov o prácu je v regióne dosť sú neadekvátne, pretože náklady spojené so získavaním, výberom a zaškolením nových zamestnancov predstavujú pre organizáciu nezanedbateľné finančné náklady.

3. Najjednoduchšie riešenie je odporučiť Marekovi zmeniť prístup k vedeniu podriadených. V prípade, že nemá dostatok sociálnych kompetencií na demokratickejší spôsob riadenia je možné poslať ho na preškolenie v tejto oblasti. Ak by ani takéto riešenie neprinieslo úspech existuje možnosť personálnych zmien, pričom ostáva otvorená otázka či zmeniť vedúceho alebo personál, ktorému takýto typ riadenia nevyhovuje.

### ***Vzorová úloha č. 3***

#### **Zadanie:**

V roku 1997 skupina nadšencov založila mimovládnu organizáciu na báze nadácie, ktorej úlohou bolo vybudovať útulky pre opustené zvieratá. V súčasnosti je v tejto organizácii už len jeden zo zakladajúcich členov. Je to pani, ktorá dovŕšila vek, v ktorom má možnosť odísť do dôchodku. Po odchode do dôchodku sa však už nechce venovať nadácií, chce sa venovať len svojim koníčkom a hobby. Prv než si vyberie nástupcu, rozhodla sa zbilancovať obdobie 15-tich rokov existencie nadácie s ohľadom na jej vedenie, manažment a dôvody, pre ktoré sa ľudia v manažmente striedali, ako aj na ďalšie osudy týchto ľudí po odchode z organizácie, a na základe toho stanoviť kritéria na výber nasledovníka, ktorý by mal viesť nadáciu po jej odchode tak, aby nadácia bola naďalej perspektívnou organizáciou s dlhodobými zámermi.

#### **Riešenie:**

Uskutočnila mnoho telefonátov a aj osobných návštev, ktoré sa síce niesli v priateľskom duchu a boli oficiálne vyvolané za účelom stretnutia sa „po čase“ a s cieľom „poklebetenia si“. Pre pani to však bola cieľavedomá činnosť, počas ktorej nenápadným spôsobom robila prieskum metódou riadeného rozhovoru, s vopred pripravenými cieľmi a aj otázkami, ktoré vhodne kládla počas stretnutí a telefonátov. Po každom stretnutí a telefonáte si urobila záznam. Zistila, že väčšina jej priateľov, s ktorými zakladala organizáciu, si následne založila vlastnú nadáciu s obdobnými, ak nie aj identickými cieľmi. Obklopili sa rovnakými nadšencami ako kedysi ona, avšak po určitom období s rovnakým výsledkom. Celkovo takto po odchode jej spoločníkov bolo založených za 15 rokov 37 nadácií po celom Slovensku, ktorými zakladatelia boli jej bývalí spoločníci a následne bývalí spoločníci jej bývalých spoločníkov.

Rozhodla sa, že musí nájsť príčinu, prečo sa takto dialo. Urobila ešte jedno kolo telefonátov a stretnutí, tentokrát „akože na oplátku“, ktorých cieľom bolo skúmať stimuly, ktoré viedli jej spoločníkov a neskôr spoločníkov jej spoločníkov k separácii. Zistila, že chyby boli na oboch stranách. Každý, kto dával dokopy skupinu nadšencov, mal neskôr pocit, že ostatní majú mať voči nemu určitý záväzok, vyplývajúci z toho, že on bol predsa ten, kto prišiel s myšlienkou. Toto viedlo k tomu, že nedokázal potom prijať dostatočne ústretovo iniciatívu svojich partnerov, najmä v situáciách kedy mali na riešenie problémov iný názor než on. Na druhej strane chybou partnerov bolo to, že ich prílišné ambície prevažovali v ich úsudku a schopnosti posúdiť návrhy iných a preto boli nedostatočne objektívni a ak ich názor neprešiel, tak mali pocit krivdy.

Následne si uvedomila, že sa prílišne sústredila na zvládnutie špecializovaných odborností a zručností súvisiacich s vedením útulkov a zabudla na interdisciplinaritu manažmentu. Preto vyhľadala psychológa, aby sa s ním poradila, aké vlastnosti by mal mať človek, ktorý má byť partnerom vo vedení organizácie tak, aby jeho vlastnosti mali pozitívny vplyv na dlhodobosť

spolupráce. Po konzultácii s psychológom si uvedomila význam dvoch pre ňu nových pojmov a to aktívne počúvanie a rovnováha medzi vnútorným ambíciami a externými výzvami.

#### ***Vzorová úloha č.4***

##### **Zadanie:**

Spoločnosť sa zaoberá medzinárodnou špedíciou a zasielateľstvom. Zamestnáva 250.000 zamestnancov po celom svete. Vlastní a prenajíma prepravné prostriedky všetkých druhov, ako lietadlá, lode námorné i riečne, nákladné automobily, dodávkové automobily, osobné automobily, ale i vrtuľníky. Vlastní a prenajíma administratívne budovy, sklady, móla v prístavoch i hangáre na letiskách, ale i mnohé servisné budovy. Disponuje unikátnym informačným systémom, umožňujúcim sledovať presun zásielok v reálnom čase. Zvyšujúca sa intenzita konkurenčného boja im kladie za úlohu racionalizovať všetky možné procesy, pričom prístup k riadeniu procesov je považovaný za kľúčový. Z tohto dôvodu v súčasnosti prebieha v spoločnosti niekoľko auditov. Cieľom jedného z nich je rozčleniť procesy do kategórií podľa prístupu k manažmentu procesov a to s ohľadom na rozhodovací prístup, matematický (kvantitatívny) prístup a systémový prístup.

##### **Riešenie:**

Do kategórie procesov, ktoré podliehajú najmä princípom rozhodovacieho prístupu k manažmentu boli zaradené najmä nasledovné procesy: cenová optimalizácia alternatívnych ponúk na prepravu, marketing, stratégia rozvoja, prienik na nové teritória, prienik na nové trhy a segmenty trhov, letový dispečing, námorný dispečing, výber prepravných prostriedkov,

Do kategórie procesov, ktoré podliehajú najmä matematickému (kvantitatívnemu) prístupu k manažmentu boli zaradené najmä nasledovné procesy: skladovanie, optimalizácia využitia prepravných kapacít, optimalizácia prepravných trás,

Do kategórie procesov, ktoré podliehajú najmä princípom systémového prístupu k manažmentu boli zaradené najmä nasledovné procesy: manipulácia so zásielkami v sklade a pri prekladaní, triedenie zásielok, zabezpečenie transferu informácií medzi jednotlivými územnými zložkami, budovami a prepravnými prostriedkami.

#### ***Vzorová úloha č.5***

Z textu abstrahujte tie skutočnosti, ktoré sa týkajú 5-tich základných manažérskych činností, ktoré definoval Peter Drucker a taktiež ktoré sa týkajú jeho konceptu „Managementu by Objectives“

##### **Zadanie:**

Po havárii vo vojenskom opravárenskom podniku, pri ktorej prišlo o život niekoľko pracovníkov došlo k výmene manažmentu. Po prevzatí funkcií a oboznámení sa s podnikom, nové vedenie organizuje prvú veľkú poradu vrcholového a stredného manažmentu. Vedenie predstavilo ciele na najbližších 5 rokov činnosti organizácie. Ciele boli predstavené ako pyramída cieľov, rozpracovaná jednak z časového hľadiska vo forme dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov, ako organická súčasť riadenia. Boli predstavené aj stratégie, ktorými sa spoločnosť bude riadiť pri naplňaní cieľov. Novo formulované stratégie a novo formulované ciele vyžadujú vytvorenie novej organizačnej štruktúry a preto došlo k rozhodnutiu, že každý z vedúcich dodá svoje predstavy potrebné k jej tvorbe. Tak bola zabezpečená efektívna komunikácia medzi jednotlivými útvarmi. V rámci nich poukázalo na zavedenie systému Total Quality Management predovšetkým s ohľadom na bezpečnosť práce, trojnásobný systém trvalej kontroly bezpečnosti práce. Bolo konštatované, že dôsledky havárie ešte nie sú celkom odstránené, čo má dopad jednak na prácu niektorých útvarov, ale hlavne na psychológiu zamestnancov, nakoľko havária pre nich

znamerala traumou a neodstránené pozostatky po havárii im na túto udalosť nedovoľujú zabudnúť. Priamo na porade bolo uskutočnené rozdelenie úloh zameraných na úplné odstránenie následkov nehody, na čiastkové činnosti a ich priradenie k jednotlivým pracoviskám a kolektívom. Bola vypracovaná dočasná organizačná štruktúra, v rámci ktorej sú zabezpečované práce odstraňovania následkov. Vedenie oboznámilo vedúcich úsekov a útvarov s meraním a hodnotením výsledkov práce vykonanej nad rámec bežných pracovných činností a ktorá súvisí s predmetným odstraňovaním dôsledkov havárie. Nezabudlo sa ani na kvalifikačný rast zamestnancov. Všetci zamestnanci sa okamžite začnú zúčastňovať na špecializovanom školení bezpečnosti práce. Celkovo bolo konštatované, že aj napriek prerokovaným témam a prijatým rozhodnutiam bude vedenie podniku hlavnú pozornosť v budúcom období venovať výkonnosti ľudí, ako kľúčového faktora zdravej činnosti podniku.

### **Riešenie:**

5 základných manažérskych činností podľa Druckera bolo naplnených nasledovne:

1. Vedenie organizácie stanovilo svoje ciele a to dokonca pomocou pyramídy cieľov.
2. Zorganizovala sa práca a urýchlene sa dokončilo odstraňovanie následkov havárie a to spôsobom rozdelenia úloh na jednotlivé pracoviská a jednotlivým kolektívom, za týmto účelom bola vytvorená dočasná organizačná štruktúra.
3. Došlo k vytvoreniu a inštitucionalizovaniu systému motivácie zamestnancov na tejto úlohe.
4. Nastavili sa mechanizmy merania a hodnotenia výsledkov práce.
5. Zabezpečil sa kvalifikačný rast zamestnancov.

Konceptu „Managementu by Objectives“ sa týkajú nasledovné opatrenia:

1. Vrcholové vedenie sformulovalo svoje ciele, strategické, ale aj taktické.
2. Určilo stratégie, ktorými bude realizovať svoje ciele.
3. Začalo proces prípravy novej organizačnej štruktúry, ktorej výsledná podoba vyplynie z novo definovaných stratégií a cieľov.
4. Záverečné konštatovanie, že vedenie podniku bude hlavnú pozornosť v budúcom období venovať výkonnosti ľudí, ako kľúčového faktora zdravej činnosti podniku.

## **3.2 Úlohy na riešenie**

### **Úloha 1** Taylorizmus, Fordizmus:

Utvorte skupiny po 5 študentov. Na základe analýzy vybraného výrobku poskladaného z papiera vypracujte nasledovné:

- a. Vyberte zo skupiny manažéra výrobného procesu (ďalej len „MVP“).
- b. Spoločne vytvorte návrh jednoduchého výrobného postupu, ktorý bude obsahovať najviac 4 procesy.
- c. Priradte k jednotlivým procesom zdroje (personálne, technické, know-how).
- d. Utvorte jednoduchú výrobnú linku.
- e. Prevedte 3 výrobné pokusy.
- f. Následne MVP spolu s jednotlivými pracovníkmi uskutoční časovú snímku úlohy.
- g. Na základe časovej snímky úlohy kolektív vypracuje normu práce pre výrobok a jednotlivé úlohy.
- h. Na záver kolektív navrhne k norme práce finančné ohodnotenie na kus výrobku spolu s kvalitatívnymi kritériami.

### **Hra 1.: Taylorizmus:**

Vyberte 5 študentov, pokiaľ možno čo najvyrovnanjších (fyzická predispozícia), pošlite ich za dvere. Ostatným študentom sa povie zadanie.

Vybraní študenti jednotlivito dostanú za úlohu splniť jednoduché zadanie a to preniesť 6 stoličiek zo zadnej časti učebne dopredu a tu ich vyložia na lavice, pričom spôsob, akým to spravia je ľubovoľný, jediné pravidlo je, že nesmú pri tejto činnosti utekať.

Z pomedzi ostatných študentov sa vyberie niekto, kto bude stopovať čas (každému študentovi sa do tabuľky zapíše čas, ktorý potreboval na splnenie úlohy) a ostatní študenti budú sledovať spôsob plnenia úlohy.

Keď úlohu jednotlivito splnili už všetci piati študenti, ten najrýchlejší ukáže ostatným spôsob, akým úlohu splnil a ten najpomalší skúsi úlohu zopakovať rovnakým spôsobom ako to robil najrýchlejší, pričom sa znova odstopuje jeho čas a porovná sa s predchádzajúcim.

**Tabuľka 1 Sumárna tabuľka praktickej hry Taylorizmus**

	Meno	Čas
Š. 1		
Š. 2		
Š. 3		
Š. 4		
Š. 5		
Š. oprava		

*Prameň: Vlastné spracovanie*

### **Záverečné hodnotenie:**

Z vytvoreného časového radu zameraných hodnôt sa vylúčia extrémne hodnoty (minimálne a maximálne) a vypočíta sa vážený aritmetický priemer. Vypočítaná hodnota X je normatívnou hodnotou alebo normou času. Treba zdôrazniť že, chronometrážna metóda sa používa v časových štúdiách k normovaniu práce a na kvantifikáciu normovaného počtu zamestnancov. Využitie časových, pohybových a ergonomických štúdií vedie k inovácii práce, lepšiemu usporiadaniu výrobných faktorov a skvalitňovaniu pracovného a životného prostredia.

### **Hra 2.: Fordizmus:**

Zo študentov sa vyberie skupinka 5 študentov, ktorí **nevedia** skladať z papiera (loďku, čiapku, alebo lietadlo). Posadia sa vedľa seba do jednej lavice a jeden inštruktor (študent alebo učiteľ) predvedie študentom spôsob skladania po jednotlivých krokoch, pričom jednotlivé kroky, ktoré je potrebné pri skladaní loďky vykonať, postupne individuálne vysvetlí vybraným študentom. Následne vybraní študenti dostanú úlohu poskladať 10 kusov výrobkov.

Otázka: Aký princíp Fordizmu bol využitý v hre?

**Úloha 2** Fayol, administratívny prístup k riadeniu. Na základe predchádzajúcej úlohy:

- navrhnete obsah 5 manažérskych funkcií podľa Fayola pre malý závod na výrobu Origami.
- na prostredí fiktívneho podniku opíšete ako by ste si predstavovali naplnenie 14 zásad, pomocou ktorých Fayol formuloval návod pre riadiacich pracovníkov, teda: del'ba práce, autorita, disciplína, jednotné prikazovanie, jednotné vedenie, podriadenie čiastkových záujmov spoločnému záujmu, odmena, centralizácia, stupnica hodností, poriadok, slušnosť, stálosť zamestnancov, iniciatíva, kooperatívny duch.

**Úloha 3** Weber, byrokratický prístup k manažmentu:

- Navrhnete jednoduchú organizačnú štruktúru pre malý závod na výrobu Origami.

- b. Na prostredí fiktívneho podniku opíšte, ako by ste si predstavovali naplnenie 6-tich princípov fungovania „ideálneho typu“ organizácie nazvanej byrokratickou organizáciou podľa Webera, teda vo vzťahu k: Celkovej činnosti organizácie, Budovaniu organizácie na princípe hierarchie, Usmerňovaniu činnosti organizácie pomocou sústavy pravidiel, Činnosti ideálneho vedúceho, Obsadzovaniu pozícií v organizácii, Spôsobu dosahovania najvyššieho stupňa efektívnosti.

**Úloha 4** Pomocou Maslowovej hierarchie potrieb vysvetlite, ako by ste uspokojovali svoje potreby pri výške priemernej mesačnej mzdy 770 euro.

**Úloha 5** Uveďte príklady, v ktorých oblastiach spoločenského života, v ktorých oblastiach ľudskej činnosti, ako aj v odvetviach hospodárstva, je vhodnejšie uplatniť prístup k riadeniu ľudí prostredníctvom teórie X a v ktorých prostredníctvom teórie Y.

**Úloha 6** Uveďte príklady, najlepšie získané vlastným pozorovaním, ktoré potvrdzujú vplyv vnútorných faktorov neformálnej skupiny na produktivitu práce. Poukážte pritom, o aké faktory môže ísť.

**Úloha 7** Vysvetlite zmysel 8-mich charakteristických znakov vynikajúcich spoločností podľa Petersa a Watermana.

### ***Prípadová štúdia 1:***

Spoločnosť QWERT spol. s r.o., s ktorou sme sa oboznámili v minulej kapitole, vyriešila napokon problémy, ktoré boli nastolené na porade tak, že zamestnancom zvýšili mzdy v priemere o 7%, vyriešili otázku hlučnosti vo vzťahu voči susedom a s daňovým úradom doriešili otázku účtovania odpisov. Našli kompromis vo vzťahu k akcionárom a ich požiadavkám na financie tak, že všetky plnenia sú v súlade so zákonom. Došlo síce k určitej redukcii počtu zamestnancov, ale napokon sa zbavili tých, ktorí mali nízku produktivitu a vysokú fluktuáciu. Spoločnosť napokon získala novú zákazku aj bez podplácania, nakoľko ich ponuka bola najlepšia, vymenili časť technológie, urobili časové snímky práce, preorganizovali niektoré procesy a na základe toho stúpila produktivita práce o 12%. Na dôvažok Ing. Tvrdoň dostal od akcionárov výpoveď a v súčasnosti je vyšetřovaný OČTK za prijímanie úplatkov a spreneveru. Vedenie spoločnosti uskutočňuje pred koncoročnú poradu za účelom vypracovania návrhov na ďalšie zlepšenie produktivity práce a zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

**Výrobný riaditeľ:** Čo sa týka technickej stránky výroby vo vzťahu k technológii, momentálne nevidím potrebu na ďalšie investície. Pracujeme na modernej a efektívnej technológii. Procesy sú zoptimalizované, ľudia pracujú s nasadením.

**Ekonomický riaditeľ:** Na všetkých útvaroch súvisiacich s vývojom, výrobou, servisom, údržbou a logistikou sme prešli na hmotnú zainteresovanosť na výsledkoch, jednak vo vzťahu ku kvantite, ale aj ku kvalite výroby. Aj napriek ďalším finančným nástrojom motivácie, nevidíme ďalšie zlepšenie produktivity.

**Personálny riaditeľ:** Uskutočnili sme anketu spokojnosti zamestnancov. Potvrdilo sa, že sú požiadavky na zlepšenie pracovných podmienok, vo vzťahu k svetelnej a hlukovej nepohode, smerom k toaletám a ku kantíne. Vykonali sme schválené investície a uskutočnili sme opatrenia, smerujúce k zlepšeniu. Následný prieskum potvrdil spokojnosť zamestnancov. K štatisticky preukaznému zvýšeniu produktivity však nedošlo.

**Generálny riaditeľ:** Zdá sa, že sme v slepej uličke.

*O slovo sa nesmelo prihlásiť zapisovateľ, inak práve skončený absolvent UCM, ktorý bol prijatý na oddelenie informatiky, avšak pre práceneschopnosť asistentky GR bol požiadaný o vyhotovenie zápisu z porady.*

**Zapisovateľ:** Všimol som si, že vzťahy na pracoviskách sú príliš formálne a ľudia moc navzájom nekomunikujú. Mám pocit, akoby len prišli do práce odkrútiť si to svoje a potom utekajú preč. Akoby sa do práce ani netešili. Zo školy viem, že za účelom ďalšieho zvyšovania produktivity mnoho firiem organizuje team building. Taktiež vidím, že niektorí ľudia komunikujú v ústraní, akoby sa vytvárali skupinky, avšak akoby mali obavy, že budú odhalení a že to bude mať negatívny dopad na ich hodnotenie.

**Generálny riaditeľ:** Pán kolega, čo vy na to? *Opýtal sa vedúceho oddelenia EZ.*

**Vedúci oddelenia EZ:** Áno, má pravdu. Doteraz sme riešili iné priority a teraz asi dozrel čas aj na toto. Nezvládne to však sám, bolo by možné poveriť pána magistra prípravou plánu podujatí?

**Generálny riaditeľ:** Súhlasím. Pán magister, vypracujte plán na pol roka, urobte ekonomické vyhodnotenie nákladov, ako aj zbilancujte očakávané prínosy. Ešte niekto má nejaké návrhy?

**Ekonom:** Vyhodnotil som nakladanie so zásobami a logistiku. Pomohol by nám optimalizačný software zásob, ktorý by mohol byť prepojený na vybraných predajcov a kupujúcich. Takto by boli zásoby optimalizované jednak z hľadiska objemu, ale aj z hľadiska disponibility. Znížili by sa tým náklady na financovanie zásob a straty z prestojov.

**Generálny riaditeľ:** Súhlasím, vypracujte návrh a zväzte aj použite iných systémových prístupov, s ohľadom na automatizáciu skladového hospodárstva. Končím poradu.

### ***Úlohy k prípadovej štúdií 1:***

- 1) Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdií patria do kategórie behavioristického prístupu k teórií manažmentu?
- 2) Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdií patria do kategórie novej teórie manažmentu? Stanovte pri tom, o ktorý konkrétny prístup k manažmentu sa jedná.
- 3) Na základe informácií v prípadovej štúdií a diskusie spracujte vlastný návrh konceptu racionalizačných opatrení v zmysle behavioristického prístupu k manažmentu a v zmysle novej teórie manažmentu.

### ***Prípadová štúdia č.2:***

Vo výrobo-obchodnej spoločnosti, ktorá má charakter malého závodu a ktorá sa zaoberá výrobou vstrekovacích foriem pre výrobu umelohmotných súčiastok pre automobilový priemysel je výroba organizovaná do dvoch pracovných zmiem, doobedňajšia od 6.00 do 14.00 a poobedňajšia od 14.00 do 22.00, pričom zamestnanci jednotlivých zmiem sa striedajú a to tak, že týždeň majú doobedňajšiu zmenu a týždeň popoludňajšiu zmenu. Výsledky skupiny A zamestnancov sú dlhodobo 10 % pod normatívnym priemerom a skupiny B zase naopak 20% nad dlhodobým priemerom. Všetci zamestnanci majú rovnaké pracovné zmluvy, sú rovnako finančne motivovaní. Meranie výkonu jednotlivcov ukázalo, že rozdiely medzi jednotlivými zamestnancami nie sú väčšie ako 10%.

Skúmaním oboch skupín bolo zistené, že v skupine B prevažovali ľudia, ktorí do práce chodili radi, kolektív pozostával z ľudí, ktorí si pomáhali na pracovisku, ale i v súkromnom živote, ich deti sa priatelili a teda mali silne vybudovaný pocit sociálnej príslušnosti a v rámci pracovného

kolektívu mali svoju sociálnu príslušnosť, pevné miesto, rešpekt a úctu. V skupine nevládla nezdravá rivalita. Na druhej strane v skupine A boli zamestnanci, ktorí preferovali individuálne záujmy. Súčasťou skupiny boli aj dva manželské páry, z ktorých jeden si prenášal do práce aj svoje manželské problémy, a druhý manželský pár bol síce veľmi súdržný, ale neustále vyvíjal snahu o získanie výhod pred ostatnými a neustále sa snažil získavať pozornosť nadriadených, okrem iného aj poukazovaním na nedostatky iných kolegov. V prvom páre príliš dominoval manžel, v druhom zase manželka. Individuálne boli pracovníci skupiny A zručnejší v používaní pracovných technológií a postupov, než pracovníci skupiny B, ale aj napriek tomu výsledky za skupinu bolo podpriemerné.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 2:**

Predstavte si, že ste súčasťou vedenia spoločnosti a dostali ste za úlohu prijať okamžité opatrenia na zabezpečenie zlepšenia stavu tak, aby výkon horšej skupiny stúpol a aby riešenie nemalo vplyv na výkon lepšej skupiny. V rámci tejto úlohy máte zvážiť:

- a. prehodnotenie aplikácie teórie ekonomiky stimulov podľa Ch. Barnarda na manažment v podniku,
- b. prehodnotenie naplnenia potrieb zamestnancov oboch skupín v zmysle Maslowovej teórie potrieb,
- c. prehodnotenie možného vplyvu použitia poznatkov o teóriách X a teóriách Y na zlepšenie výkonu slabšej skupiny.

### **Prípadová štúdia č.3:**

Adam, starší manažér, sa pozrel na svojho mladšieho kolegu a vzdychol si. Povedal. Janko, chcem ti povedať jeden príbeh.

Na zelenej lúke, vysoko v horách sa páslo stádo oviec. Jedného dňa k nim prišiel silný a úlisný vlk. Keďže vlk si uvedomoval svoju silu, rád ju dával všetkým najavo a tak, keď zbadal ovce, okamžite sa medzi ne rozbehol. Začal po nich skákať, strašiť ich a zúrivo im ukazovať svoju silu, takto všetci na lúke vedeli, kto je tam pánom. Nakoniec vyčíňanie vlka unavilo a tak sa pobral hľadať vzrušenie niekde inde. Vtom prišiel na lúku ovčiarsky pes a zbadal akú pohromu za sebou vlk zanechal, doráňané a vyplašené ovce boli roztratené po celej lúke. Okamžite začal využívať svoje schopnosti na to, aby vystrašeným ovciam dodal odvahy, povzbudil ich a čoskoro dal stádo opäť dohromady a bezpečne ho doviedol z hôr do bezpečia.

Keď sa pozerám na tvoj prístup k manažmentu, je zjavné, že chceš byť skôr ako ten vlk v príbehu. Si silný a schopný a si si toho vedomý a preto chceš vyhrávať. Svoju dominanciu chceš dať všetkým najavo, chceš vidieť ako ostatní odchádzajú z boja porazení a pokorení. Biznis je pre teba bojiskom, na ktorom môžeš získať slávu a ukázať svoju silu a jedinečnosť.

Avšak ja by som bol radšej, keby si sa správal trochu viac ako ten ovčiarsky pes, aby si dosahoval dobré výsledky aj bez prelievania krvi iných, aby si ľudí motivoval a nie strašil. Môžeš tak dosiahnuť lepšie výsledky, ale môžeš stratiť niečo z toho primitívneho uspokojenia, že si najsilnejšie zviera v lese.

Janko si sadol, porozmýšľal o príbehu a povedal. „To je síce pekný príbeh a určite je v ňom niečo pravdivé, ale ja si myslím, že ľudí treba naháňať, udržujú sa tak v pohotovosti a dávajú zo seba to najlepšie. Ľudia predsa nie sú poslušní, ako ovce. Potrebujú pomoc pri rozvoji svojich silných stránok.“

### **Úlohy k prípadovej štúdii 3:**

1. Napíšte päť pozitívnych a päť negatívnych vplyvov správania sa ako vlk.



2. Napíšte päť pozitívnych a päť negatívnych vplyvov správania sa ako ovčiarsky pes.

#### **Prípadová štúdia 4:**

Mladý absolvent Mgr. Vtáčik vypracoval návrh podujatí zameraných na team building, v rámci ktorých firma zorganizovala školenia, spojené so spoločenským programom, zároveň zorganizovala aj Deň otvorených dverí pre rodinných príslušníkov zamestnancov, pričom osobitná pozornosť bola venovaná deťom zamestnancov. Hneď prvé týždne ekonomický útvar zaznamenal zvýšenie produktivity práce. Pozorným skúmaním správania sa a vzájomnej komunikácie zamestnancov, bolo identifikovaných niekoľko neformálnych štruktúr pôsobiacich v prostredí organizácie, pričom s výnimkou jednej ani jedna neohrozovala plnenie cieľov spoločnosti. Tou výnimkou bola neformálna štruktúra, do ktorej patrilo 8 zamestnancov a bola utvorená na základe príbuzenského vzťahu. Vedúcim úseku LZ bol následne uskutočnený pohovor s členmi tejto skupiny a došlo k sformovaniu pravidiel správania sa tejto skupiny s ohľadom na bezpečnosť plnenia cieľov organizácie. Ostatné skupiny boli neformálne organizované na základe záujmov ich členov a tieto boli vedením spoločnosti podchytené tým, že časť programu v rámci team buildingu bola zabezpečená členmi týchto skupín a bol taktiež daný návrh, aby zástupcovia týchto skupín boli selektívne prizývaní na porady vedenia, ak predmetom rokovania mohli byť skutočnosti, ktoré sa dotýkali, alebo súviseli so záujmami týchto skupín. Na základe pozitívnej skúsenosti s inovatívnym prístupom bolo vytvorené nové oddelenie „Inovatívny štáb“ (ďalej len „IŠ“), ktorého úlohou bude vypracovávať inovatívne návrhy na zlepšenie produktivity a konkurencieschopnosti firmy. Za aktívny prínos bol Mgr. Vtáčik povýšený do funkcie vedúceho tohto štábu. Vedenie spoločnosti uskutočňuje jednu zo svojich ďalších porád, ktorej účelom je najmä zvýšenie produktivity práce a zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

*Po kontrole plnenia úloh, prednesení ostatných ekonomických analýz, ako aj ostatných plánovaných správ začala časť porady venovaná novým návrhom.*

**Generálny riaditeľ:** Tak, aké sú nové návrhy?

**Vedúci IŠ:** Zaoberám sa myšlienkou aktivovania všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné zaradenie, na podávanie zlepšovacích a inovatívnych návrhov.

**Generálny riaditeľ:** A nie je to náhodou vaša úloha?

**Vedúci IŠ:** Áno, je. A chcem na to využiť všetky disponibilné zdroje tejto spoločnosti tak, aby to nezvýšilo náklady. A tým najdôležitejším zdrojom sú zamestnanci. Pochopil som, že úsilie vás všetkých za ostatné roky má za výsledok to, že máme stabilizovanú zamestnaneckú základňu, ktorú tvoria kvalitní zamestnanci, v ktorých sa navyše v poslednom období podarilo naštartovať pocit spolupatričnosti a loajálnosti k firme. Sú to kvalitní ľudia, ktorí poznajú svoju prácu a je možné teda od nich očakávať, že sami bezprostredne vidia rezervy a miesto na zlepšenie.

**Generálny riaditeľ:** Má to logiku. Prečo to ešte nefunguje?

**Vedúci IŠ:** Urobil som si vlastný prieskum, z ktorého vyplynulo, že ľudia majú obavy, aby ich eventuálne návrhy neboli brané ako kritika vedúcich pracovníkov a aby taktiež vedúci pracovníci nemali potom pocit ohrozenia z radov svojich zamestnancov.

**Generálny riaditeľ:** Nejaké návrhy ako to riešiť?

**Vedúci oddelenia LZ:** Navrhujem motiváciu, jednak formou odmien pre pracovníka, ktorý podá návrh, ktorý sa zrealizuje a donesie finančný prínos, ale aj odmenu pre jeho vedúceho, aby bol motivovaný motivovať. Aby sme neopomenuli morálny faktor, tak navrhujem robiť

súťaž medzi zamestnancami o najlepší návrh roku a ten zamestnanec aj s rodinou dostane poukaz na rekreáciu v hodnote pomernej k prínosu jeho návrhu.

**Ekonom:** S takýmto riešením súhlasím, zjavne nebude viesť k zníženiu zisku, práve naopak.

**Vedúci výroby:** Navrhujem do Inovačného štábu preradiť jedného nášho pracovníka, ktorý je práve pred odchodom do dôchodku. Tuto mladý je pomerne vitálny v predkladaní návrhov, mnohé sme mu neschválili pre jeho neskúsenosť a tak, aby sme sa nemuseli zaoberať niekedy zbytočnými návrhmi, preradenie uvedeného pracovníka do tohto štábu umožní mladému konfrontovať si svoje návrhy so skúsenosťou tohto človeka. Je vo firme už 35 rokov, fungoval tu za socializmu, ale i po privatizácií, prešiel skoro všetkými funkciami.

**Generálny riaditeľ:** Kde ste ho schovávali doteraz? Už dávno nám mal byť k dispozícii. Oceňujem snahu vás všetkých neustále zdokonaľovať prácu na všetkých úsekoch tejto firmy.

#### *Úlohy k prípadovej štúdií 4:*

- 1) Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdií patria do kategórie behavioristického prístupu k teórií manažmentu?
- 2) Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdií patria do kategórie novej teórie manažmentu? Stanovte pri tom, o ktorý konkrétny prístup k manažmentu sa jedná.
- 3) Ktoré informácie a prístupy ľudí popísané v prípadovej štúdií patria do kategórie empirického prístupu k manažmentu?

#### *Prípadová štúdia č. 5*

Analýza aplikácie strategického myslenia manažmentu v systéme 3C

Vedenie hotela, ktorého zriaďovateľom je Správa účelových zariadení Ministerstva obrany dostalo za úlohu zabezpečiť príjmy aj z podnikateľskej činnosti. Z uvedeného dôvodu bol počas ostatných 2 mesiacov uskutočnený masívny prieskum vo vnútornom a vonkajšom prostredí organizácie, pri ktorom boli skúmané silné a slabé stránky (strong and weak points) vnútorného prostredia, ale aj príležitosti a nebezpečenstvá (opportunities and threats) vo vonkajšom prostredí organizácie.

V rámci prieskumu bolo konštatované, že strategickou výhodou hotela je jeho bezprostredná poloha pri vodnej hladine jazera a pri horskej rieke, avšak zároveň v bezprostrednej blízkosti lyžiarskeho areálu. Výhodou je aj pomerne blízka vzdialenosť letiska a diaľnice, ale aj skutočnosť, že leží v doline, ktorá je relatívne izolovaná od okolitého sveta. K silným stránkam hotela patrí kompletná vybavenosť, vlastný vodný svet a kompletná infraštruktúra pre celodenný zábavný a relaxačný pobyt pre ľudí rôzneho veku, vzdelania, ale aj pôvodu. Podrobne boli preštudované ponuky okolitých hotelov na obdobnej kvalitatívnej úrovni a zistilo sa, že prevažne sa sústreďia na organizovanie kongresovej turistiky a na náročnú klientelu najmä z Bratislavy a zo zahraničia a znalosť pomerov konkurencie tak, aby bolo možné vypracovať ponuky, ktoré sa budú diferencovať od ponúk konkurencie a budú schopné osloviť nové cieľové skupiny zákazníkov. Slabou stránkou je absencia stratégie, kvalitného marketingu.

Na základe prieskumu boli na porade vedenia prijaté opatrenia. Strategické výhody hotela, ako aj poznatky o programoch, ktoré ponúka konkurencia bolo rozhodnuté, že hotel sa bude v najbližších rokoch orientovať na rodiny s deťmi, a to zo strednej vrstvy obyvateľstva. Za týmto účelom budú preverené databázy klientov, ktorými hotel disponuje a budú oslovení existujúci klienti s novou ponukou, pričom týmto klientom ponúknu vernostné programy a budú dbať o ich priazeň. Neustále budú monitorovať konkurenciu, vnímať jej silné a slabé stránky, ktoré sa budú snažiť využiť na získanie svojich strategických výhod. Celkovo kultúru firmy nastavia tak, aby

došlo k dokonalému využitiu silných stránok hotela a slabých stránok konkurencie, posilneniu slabých stránok hotela a k odpozorovaniu silných stránok konkurencie na to, aby zaviedli všetky možné inovácie na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku. Vyladenie podnikovej kultúry bude v nasledovnom období jednou z priorit.

#### **Úlohy k prípadovej štúdii 5:**

Vysvetlite ako podnik uplatňuje princíp 3C v strategickom myslení a konaní:

- Customers (zákazníci):
- Competitors (konkurencia):
- Company (vlastná organizácia):

### **3.3 Kontrolné otázky**

1. Aký je historický kontext vedeckého rozpracúvania poznatkov o manažmente v USA a uveďte hlavné koncepcie („školy“) teórie západného manažmentu?
2. Aký je historický kontext vzniku tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?
3. Aké sú základné smery tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?
4. Kto sú hlavní predstavitelia tradičnej (klasickej) teórie manažmentu?
5. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov tradičnej teórie?
6. Aké sú prínosy jednotlivých predstaviteľov tradičnej (klasickej) teórie manažmentu, ktoré sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?
7. Aký je historický kontext vzniku „teórie medziľudských vzťahov“ v manažmente?
8. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov teórie medziľudských vzťahov v manažmente?
9. Ktoré z jeho prínosov predstaviteľov z otázky 8 sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?
10. Aký je historický kontext vzniku „novej“, resp. „modernej“ teórie v manažmente?
11. Aké sú princípy a použitie rôznych prístupov k manažmentu v rámci „novej“, resp. „modernej“ teórie v manažmente?
12. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov „novej“, resp. „modernej“ teórie?
13. Ktoré z prínosov predstaviteľov z predchádzajúcej otázky sú aplikované aj v súčasnom manažmente v praxi?
14. Aký je prínos jednotlivých predstaviteľov teórie pragmatizmu v manažmente?
15. Ako vyhodnotili predstavitelia teórie pragmatizmu zdroje úspešnosti firiem?

## 4 INFORMAČNÝ SYSTÉM A ROZHODOVANIE

Pojem **informácia** má množstvo definícií, pričom v súvislosti s problematikou informačných systémov organizácií je pre nás prioritou charakteristika tohto pojmu z dvoch uhlov pohľadu:

- **kvantitatívna stránka informácie** sa zameriava na usporiadanosť znakov a množstvo informácií, je dôležitá pre automatické prehľady, kódovanie v programovacích jazykoch, neprihliada na zmysel a užitočnosť oznámení, nestačí na riadenie ekonomických systémov.
- **kvalitatívna stránka informácie** sa zameriava na samotný obsah informácie (to, čo informácia nesie), je to samotný zmysel informácie a je nevyhnutná na riadenie ekonomických procesov.
  - *sémantické hľadisko* - absolútny (významový) obsah informácie,
  - *pragmatické hľadisko* - relatívny (významový) obsah informácie, (informáciou sa rozumie to, čo odstraňuje u príjemcu nevedomosť).

### Klasifikácia a druhy informácií

#### *Podľa vzťahu k cieľu organizácie:*

- potrebné na určenie cieľa (základný predpoklad fungovania organizácie),
- zabezpečujúce realizáciu cieľa (rôznorodé, sú vo forme príkazov, úloh, stimulácií a pod.),
- slúžiace na kontrolu plnenia cieľa (kontrolné) (význam pri novom určovaní cieľa, a regulácii).

#### *Podľa úlohy v činnosti organizácie:*

- vyvolávajúce rozhodnutie (napr. je to informácia od výkonných pracovísk pre pracoviská vykonávajúce rozhodnutia),
- vyvolávajúce činnosť (konanie) (príkaz vedenia, objednávka a pod.),
- neutrálne (nemá presný účel pre organizáciu, avšak môže ho nadobudnúť).

#### *Podľa pôvodu:*

- vonkajšie (externé) informácie z centrálnych orgánov a ostatného okolia,
- vnútorné situácie a procesy vo vnútri organizácie (ciele, program činností, stav zdrojov a pod.)

**Informačný systém** prechádza celou organizáciou a jednotlivé prvky organizácie prostredníctvom vzájomných väzieb medzi nimi spája do jedného celku, pričom zabezpečuje informácie potrebné k riadeniu aj vykonávaniu činností. Samotný informačný systém organizácie spočíva v uplatňovaní aktivít prebiehajúcich v čase v štyroch na seba nadväzujúcich fázach:

*fáza 1 – zber › fáza 2 uchovávanie › fáza 3 spracúvanie › fáza 4 distribúcia* informácií potrebných k efektívnemu fungovaniu organizácie.

#### **Základné úlohy informačného systému**

1. Sprostredkúva informačné vstupy do organizácie a informačné výstupy do jej okolia.
2. Pripravuje vnútorné informácie pre riadenie (pozoruje, meria, spracúva údaje o výrobe).
3. Vo vhodnej forme a čase poskytuje jednotlivým organizačným zložkám a jednotlivým pracovníkom informácie potrebné pre ich činnosť.

4. Zabezpečuje prepojenie jednotlivých pracovísk v organizácii a uzatvára okruh spätných väzieb potrebných k efektívnemu riadeniu.

### **Základné požiadavky na vlastnosti informačného systému**

- *Dostatočná pružnosť* a schopnosť rozvíjať sa v turbulentnom prostredí.
- *Efektivita*:
  - a) racionálne usporiadanie (lacný),
  - b) efektivita riadiaceho systému na základe poskytnutých informácií.
- *Bezpečnosť* prenosu a uchovania dát s ohľadom na ochranu obchodného tajomstva, ale aj osobných údajov.

**Rozhodovanie** možno definovať ako činnosť (resp. proces), ktorá určuje a analyzuje problém rozhodovania, určuje možné varianty jeho riešenia a podľa určitých, resp. určených kritérií volí jeden z variantov a to variant najvhodnejší.<sup>46</sup>

**Rozhodovanie** je neoddeliteľnou súčasťou každej manažérskej funkcie a aktivity, ako vyvrcholenie transformačného procesu informácie, obvykle v podobe uskutočnenia premysleného a odôvodneného výberu variant postupu. Objekt, subjekt, ako aj obsah rozhodovania je daný rozsahom rozhodovacieho oprávnenia, ktoré je determinované právnymi normami, všeobecne záväznými predpismi, ale i vnútro podnikovými pravidlami.<sup>47</sup>

### **Základné charakteristiky rozhodovania**

- možnosť voľby alternatívy rozhodnutia,
- výber riešenia je vedomý,
- výber cieľa je vedomý,
- výber sa uskutočňuje podľa určitých kritérií,
- výber sa končí konaním.

Ak niektorá absentuje nejedná sa o rozhodovanie.

**Proces rozhodovania** predstavuje v teórii manažmentu postupný rad činností, ktoré možno z hľadiska časovej postupnosti štrukturalizovať do určitých vzájomne nadväzujúcich fáz alebo etáp:<sup>48</sup>

- a) identifikačná fáza (formulácia problému a určenie cieľa),
- b) návrhová fáza (zber, analýza informácií o probléme, zhodnotenie situácie, hľadanie, výber a formulácia možných variantov riešenia),
- c) výberová (rozhodovacia) fáza (výber, odôvodnenie, formulácia najlepšieho variantu rozhodnutia a jeho realizácia).

### **Klasifikácia a druhy rozhodovania**

#### **Podľa miery informovanosti**

- *rozhodovanie za istoty* (subjekt rozhodovania pozná všetky alternatívy, ich dôsledky, ako aj stav okolia),
- *rozhodovanie za neistoty (za riziká)* (sú známe jednotlivé alternatívy a ich dôsledky pri jednotlivých stavoch okolia, ale dá sa len odhadnúť pravdepodobnosť výskytu jednotlivých stavov okolia),

---

<sup>46</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>47</sup> DOBIŠ, J. STACHO Z. 2013. *Manažment 1 - praktikum*

<sup>48</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

- *rozhodovanie za neurčitosti* (neurčitosť je v tom, že nevieme určiť výskyt jednotlivých stavov okolia, nevieme určiť jeho pravdepodobnosť, ani ho nevieme odhadnúť).

### Podľa postupu rozhodovania

- *programované* (jednoznačne určený postup riešenia nejakej úlohy, ktorý treba dodržať, ak sa má dospieť k rozhodnutiu),
- *neprogramované* (riešenie úplne nového rozhodovacieho problému, dosiaľ ešte neriešeného a jedinečného, pre ktorý nie je hotový určitý štandardný postup).

### Podľa závažnosti

- *strategické (konceptné)* pre celý podnik, dlhodobý horizont, podmienky neurčitosti, jedinečné a neopakovateľné,
- *taktické* pre časti podniku, riešenie aktuálnych problémov, zníženie rizikovosti, niekedy jedinečné a niekedy rutinné,
- *operatívne krátkodobé*, každodenné, orientácia na splnenie taktických rozhodnutí, pravidelne opakované, minimálne riziko.

### Podľa metódy rozhodovania

- *empirické metódy*:
  1. tradičné metódy - na základe skúseností *empiricko-intuitívne a empiricko-analytické*.
  2. expertné metódy - kvalifikované názory expertov, napr. *brainstorming, synectics metóda a delfská metóda*.
- *kvantitatívne metódy*:
  1. metódy matematickej štatistiky - *teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýza časových radov*,
  2. metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry - *diferenciálny počet, extrapolácia, maticový počet*
  3. metódy operačnej analýzy - *matematické programovanie, štruktúrna analýza, sieťová analýza, modely hromadnej obsluhy...*
- *heuristické metódy*:
  - Heuristika a heuristická činnosť znamenajú štúdium, hľadanie a objavovanie postupov, stratégií a metód na riešenie nových a neznámych problémov, cieľom je pomôcť tvorivému pracovníkovi vyvarovať sa poznaných typov myšlienkových chýb, zbytočných slepých ciest pri hľadaní a pomôcť lepšie využiť tvorivú invenciu.

**Rozhodovanie** vo všetkých svojich fázach je spojené jednak s kreovaním stratégií organizácie, definovaním organizačných cieľov, tvorbou sústavy plánov a so systémom kontroly pred začiatkom transformačného procesu, ale i s riadením zmien v priebehu transformačného procesu. Je súčasťou všetkých procesov a činností počas celého životného cyklu organizácie, produktu alebo projektu.

## 4.1 Vzorová úloha

### Vzorová úloha č. 1<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> CZECH PROJECT MANAGEMENT 2012. *Rozhodovací stromy príklad*

### Zadanie:

Spoločnosť na spracovanie diamantov kúpila surový, neopracovaný šesť karátový diamant. Brusič, ktorý je poverený opracovaním diamantu po jeho analýze skonštatuje, že pokiaľ rozreže diamant do menších kameňov, ich súhrnná hodnota bude € 250 000. Pokiaľ však bude diamant zbrúsený ako jediný veľký kameň, jeho hodnota bude € 100 000. Problémom je, že pri rozrezávaní na drobné kamienky je 20% šanca, že bude diamant roztrieštený. Súhrnná hodnota použiteľných zlomkov bude len € 10 000.

### Úloha:

Vedenie spoločnosti musí rozhodnúť, či diamant rozrezať alebo, či nerozrezať.

### Riešenie:

## II. Rozhodovanie pomocou metódy očakávanej hodnoty:

**Tabuľka 5 Rozhodovanie pomocou metódy očakávanej hodnoty**

Situácia: rozrezanie kameňa	Pravdepodobnosť	Dopad	Očakávaná hodnota
Kameň sa roztriešti	0,2	10 000	2 000
Kameň sa podarí rozrezať	0,8	250 000	200 000
Celková očakávaná hodnota			202 000
Náklady (investícia)			0
Očakávaná hodnota situácie			+ 202 000

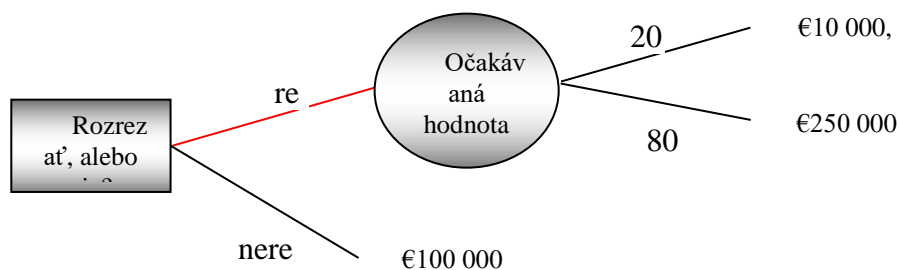
Prameň: CZECH PROJECT MANAGENENT, 2012

Pokiaľ by diamant rozrezaný nebol, jeho hodnota by bola € 100 000. Na základe metódy očakávanej hodnoty by rozhodnutie smerovalo k voľbe rozrezania kameňa.

## II. Rozhodovanie pomocou metódy rozhodovacieho stromu:

Obdĺžniky reprezentujú rozhodnutia, ktoré musia byť uskutočnené a kruhy sú použité k znázorneniu udalostí, ktoré môžu s určitou pravdepodobnosťou nastať (hodnoty budú v tomto prípade totožné s tými v hore uvedenej tabuľke)

Prameň: CZECH PROJECT MANAGENENT, 2012



**Obrázok 1 Rozhodovací strom pre zadanie 1**

### Zadanie 2:

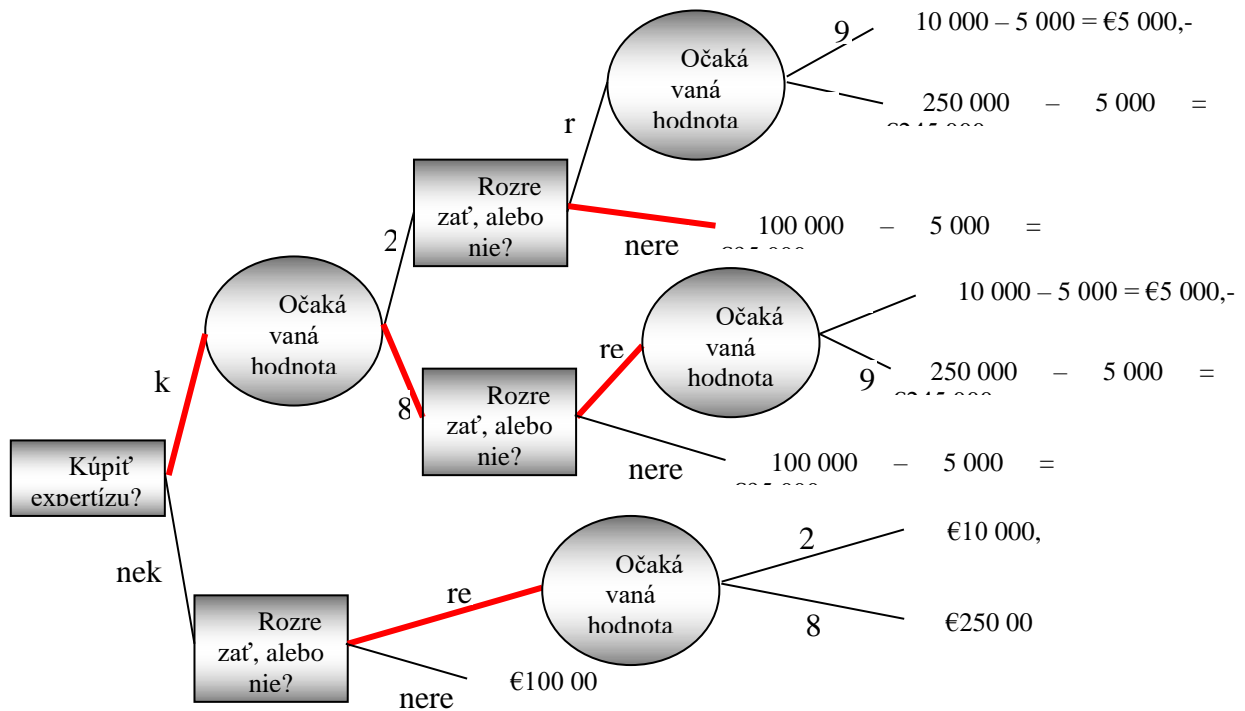
Pre účelnejšie rozhodovanie je možné outsorcovať externú expertízu, ktorá umožní optimalizovať riziko pri rozhodovaní a to tým, že presnejšie vymedzí riziko roztrieštenia diamantu. Cena takejto expertízy je 5000 €. Spoločnosť, ktorá expertízu ponúka tvrdí, že pokiaľ výsledkom štúdie bude, že sa diamant neroztriešti, je to s pravdepodobnosťou 99%. Pokiaľ výsledkom štúdie bude stanovisko, že sa diamant roztriešti, je pravdepodobnosť naplnenia sa takejto predpovede 95%. Zároveň je z doterajších skúseností zrejmé, že cca 20% diamantov sa roztriešti.

### Úloha:

Spoločnosť teda musí uskutočniť najprv analýzu, či zaplatiť za expertízu.

### Riešenie:

Rozhodovací strom (či zaplatiť za expertízu) bude potom vyzerat' nasledovne:



Prameň: CZECH PROJECT MANAGEMENT, 2012

Obrázok 2 Rozhodovací strom pre zadanie 2

V prvom kroku sa rozhodujeme, či kúpiť alebo nekúpiť expertízu.

#### a) Expertízu nekúpime

V prípade, že kupovať nechceme, je vetva totožná s predchádzajúcim rozhodovacím stromom – jedná sa o totožný prípad.

#### b) Expertízu kúpime

V prípade, že by sme sa rozhodli expertízu kúpiť, aplikujeme predpoklad, že 20% diamantov sa obvykle roztriešti a 80% nie, čo nám rozdelí strom na ďalšie dve možnosti.

#### Predpokladáme rozpad

V prípade, že predpokladáme rozpad (s 20% pravdepodobnosťou), stále stojíme pred rozhodnutím či rezať, alebo nie. Pokiaľ rezať nebudeme, očakávaná hodnota bude hodnota nerozrezaného diamantu, mínus cena za expertízu, teda  $100\,000 - 5\,000 = 95\,000$ .

Pokiaľ sa k rezaniu rozhodneme a ďalej predpokladáme rozpad (a teda výsledok expertízy je, že sa diamant rozpadne, čo nastane práve v spomínaných 20%), podľa tvrdenia expertnej spoločnosti je pravdepodobnosť rozpadu 95%, zatiaľ čo šanca, že sa kameň nerozpadne je 5%. Očakávaná hodnota je v tomto prípade  $0,05 \times (250\,000 - 5\,000) + 0,95 \times (10\,000 - 5\,000) = 17\,000$ .

Výsledkom je teda vyššia hodnota z 95 000 a 17 000, čo je **95 000** pre tento uzol stromu (kúpime expertízu a predpokladáme rozpad).

#### Predpokladáme že sa kameň nerozpadne



V prípade, že nepredpokladáme rozpad (s 80% pravdepodobnosťou), stále stojíme pred rozhodnutím, či rezať alebo nie. Pokiaľ rezať nebudeme, očakávaná hodnota bude hodnota diamantu, mínus cena za expertízu, teda  $100\ 000 - 5\ 000 = 95\ 000$ .

Pokiaľ sa rozhodneme rezať a ďalej predpokladáme, že sa kameň neroztriedi (a teda výsledkom expertízy je, že sa kameň nerozpadne), podľa tvrdenia expertnej spoločnosti je pravdepodobnosť rozpadu 1%, kým pravdepodobnosť, že sa nerozpadne je 99%. Očakávaná hodnota je v tomto prípade  $0,99x(250\ 000 - 5\ 000) + 0,01x(10\ 000 - 5\ 000) = 242\ 600$ .

Výsledkom je teda vyššia hodnota z 95 000 a 242 600 čo je **242 600** pre tento uzol stromu (kúpime expertízu a nepredpokladáme rozpad).

Teraz zostáva vyhodnotiť celú vetvu. S 20% pravdepodobnosťou predpokladáme hodnotu 95 000 a s 80% pravdepodobnosťou hodnotu 242 600. Očakávanou hodnotou celej vetvy je teda  $0,2x\ 95\ 000 + 0,8x\ 242\ 600 = 213\ 080$ .

Výsledkom stromu je teda očakávaná hodnota **213 080** v prípade, že kúpime expertízu, čo by bolo aj odporúčením pre projektový tím.

Všimnime si fakt, že aj keď sa nám zvýšia náklady o € 5 000, dostaneme vyššiu očakávanú hodnotu, ako v prípade, že by sme o expertíze neuvažovali.

Ďalej je zřejmý postup zostavovania a výpočtu rozhodovacieho stromu. Najprv sa postupuje zľava doprava a určujú sa pravdepodobnosti jednotlivých rozhodnutí. Potom sa sprava doľava počítajú konkrétne očakávané hodnoty.

### ***Vzorová úloha č.2 Rozhodovanie o investícii pomocou rozhodovacej matice<sup>50</sup>***

*Do konkurzu na dodávku kopírovacích strojov sa prihlásili 3 dodávateľia :*

D1 – Canon, D2 – Minolta, D3 – Toshiba.

*Na základe zvolených kritérií :* K1 – cena výrobku, K2 – poskytovaná záruka, K3 – výkonnosť výrobku, K4 – čas dodania

*Po posúdení predložených ponúk do výberového konania boli s ohľadom na zvolené kritériá získané nasledovné informácie :*

***Tabuľka 4 Kritériá rozhodovania***

	CANON	MINOLTA	TOSHIBA
<b>K1 – cena výrobku</b>	1200	980	1700
<b>K2 - záruka</b>	36 mes	24 mes	60 mes
<b>K3 – výkon stroja</b>	25 str/min	25 str/min	35 str/min
<b>K4 – doba dodania</b>	14 dní	10 dní	7 dní

*Prameň: LEITNER B, 2012*

### ***Riešenie:***

#### **DMM - Metóda rozhodovacej matice (Decision Matrix Method)**

Je považovaná za základnú metódu (môže mať viac variantov riešenia). Jeden z variantov spočíva v hodnotení váhy (dôležitosti) jednotlivých kritérií **bodovou stupnicou od 1 po 10** tak,

<sup>50</sup> LEITNER B. 2012. *Operačná analýza Cvičenia*

že stupeň **1** je priradený najmenej váhe a stupeň **10** váhe najväčšej. Rovnakou stupnicou sa tiež hodnotí skutočnosť, ako jednotlivé varianty riešenia vyhovujú zvoleným kritériám, tzn. stupňom „1“ – nevyhovuje až po „10“ - vyhovuje ideálne.

**Tabuľka 5 Hodnotenie predajcov na základe vybraných kritérií**

Kritérium	Váha	Hodnotenie dodávateľa		
		Canon	Minolta	Toshiba
Cena ponuky	9	6	8	3
Poskytovaná záruka	6	6	4	8
Výkonnosť stroja	7	7	7	9
Doba dodávky	4	6	7	8
Vážený súčet		163	173	170
Poradie		3	1	2

Prameň: LEITNER B, 2012

Za výsledné kritérium pre rozhodnutie sa potom volí najväčší vážený súčet (súčet súčinov hodnotenia miery splnenia kritériá a ich váhy).

*Výhody:* jednoduchosť postupu, relatívne nízka časová náročnosť

*Nevýhody:* vysoký podiel subjektivity – pri ohodnotení váh kritérií a pri hodnotení toho, ako jednotlivé varianty vyhovujú zvoleným kritériám

## 4.2 Úlohy na riešenie:

**Úloha 1** – Hodnota informácie pre manažéra. Predstavte si že ste marketingovým riaditeľom výrobnjej spoločnosti a pripravujete projekt expanzie predaja nového výrobku vašej spoločnosti. Sledujete aktuálne správy zo slovenskej ekonomiky. Zaujali vás nižšie uvedené správy. Vyberte z nich to, čo s ohľadom na váš projekt považujete za relevantné informácie.

- *"Slováci si najčastejšie otvárajú e-shopy s elektronikou, oblečením, parfumami a knihami," vysvetlil projektový manažér Heureka.sk Kamil Demuth. "Medzi novými obchodmi dominujú menšie e-shopy, ktorými si Slováci privyrábajú popri zamestnaní. Slabá angažovanosť majiteľov však býva často aj dôvodom ich neskoršieho zániku," dodal.*
- *„Bilbordy, megabordy, ale aj mestské kultúrne propagačné tabule, by sa mali na území miest a obcí dostať aspoň od 80 metrov od cesty. V extravilánoch, teda vo voľnom území, by to malo byť až 250 metrov od vozovky.“*
- *„Národná diaľničná spoločnosť, a.s. (NDS) vyhlásila verejnú súťaž na vypracovanie projektu a výstavbu obchvatu Trnavy.“*
- *„Absolútne prvenstvo v rebríčku najsledovanejších programov dňa (12+) v utorok 20. októbra 2020 potvrdili Televízne noviny. Večerné spravodajstvo Markízy si pozrelo 825-tisíc divákov, pri podiele 40,5% (12+). Vysoký podiel na úrovni 38,2% a rovnako prvenstvo v rebríčku sledovanosti dosiahlo aj v skupine mladších divákov (12–54). Silné zastúpenie mali najmä muži v rovnakej vekovej kategórii s podielom 40,9%.“*

### Prípadová štúdia<sup>51</sup>

Vrcholový manažment vo veľkom podniku vyrábajúcom spotrebné predmety sa pripravuje na ročnú plánovaciu poradu. Na takýchto poradách sa obyčajne identifikujú dôležité podnikateľské

<sup>51</sup> HARAUSOVÁ, H. 2005. *Manažérske funkcie*

problémy, ktoré určujú priority a zostavujú sa pokyny a zásady na vypracovanie podrobných plánov.

Podnik má šesť funkčných úsekov: výrobný, obchodný, personálny, finančný, právny a technický. Každá oblasť zahŕňa dielčie organizačné jednotky. Činnosť týchto jednotiek sa určuje ročnými plánmi, ktoré sú odvodené od záverov celoročnej plánovacej porady. Manažéri jednotlivých úsekov boli v predstihu pred ročnou plánovacou poradou vyzvaní, aby vyšpecifikovali problémy, ktoré sú z hľadiska ich útvaru dôležité pre celý podnik. Pomocou predložených návrhov zostavili vrcholoví manažéri súbor hlavných problémov podniku, usporiadaný podľa ich priorít. Problémy boli podrobené diskusii a sú uvedené v nasledujúcich odsekoch.

Hlavným problémom výrobného manažéra je prudký vzostup prestojov výrobných strojov a zariadení. Počas minulého roka narástol v porovnaní s rokom predchádzajúcim o takmer 20 %. Príčinou je nedostatočná intenzita preventívnej údržby, ktorá nezodpovedá rastúcim požiadavkám na kvalitu výroby.

Personálny manažér vidí naopak hlavný problém podniku v tom, že prudko rastie počet sťažností a návrhov na arbitrážne konania, ktoré sa dostávajú na jeho stôl. Pri ich vybavovaní sa však vo väčšine prípadov ukáže, že ide o problémy, ktorých riešenie je v kompetencii výrobných manažérov. Je presvedčený, že je nevyhnutné sa zaoberať nekompetentnosťou výrobných manažérov.

Personálny manažér je presvedčený, že výrobní manažéri nemajú dostatočné znalosti a komunikačné schopnosti na riešenie niektorých novo vznikajúcich pracovných sporov a problémov. Tieto problémy vznikajú predovšetkým v dôsledku ústretovosti podniku k zamestnávaniu menších. Novoprijatí zamestnanci nemajú väčšinou potrebné zručnosti a je potrebné im venovať veľkú pozornosť. Na druhej strane, sú často precitlivení a ťažko prijímajú kritiku. Bude preto potrebné venovať finančné prostriedky na ďalší rozvoj výrobných manažérov, aby sa výrazným spôsobom skvalitnili ich komunikačné znalosti a zručnosti.

Obchodný manažér vidí hlavný problém podniku v tom, že neustále rastú náklady spojené s distribúciou výrobkov. Distribučný systém pozostáva z regionálnych obchodných domov, ktoré sú zásobované nákladnými autami. Rastúce ceny pohonných hmôt a nedodržiavanie rozvojových plánov vedú k rastu distribučných nákladov a vyvolávajú potrebu zvýšiť maloobchodné ceny výrobkov. To ale môže spôsobiť výrazný pokles dopytu už aj tak nespokojných zákazníkov, vzhľadom na nedávne zvýšenie cien.

Finančný manažér je presvedčený, že je v záujme celého podniku znížiť objem krátkodobých pohľadávok, aby sa dosiahol požadovaný stupeň likvidity. Finančný manažér súčasne poukazuje na relatívne nízku finančnú stabilitu podniku, ktorá je zrejmá z nevyváženého toku hotovosti. Jednou z príčin takéhoto stavu je liberálny prístup podniku k poskytovaniu obchodných úverov a nízka platobná disciplína niektorých kupujúcich.

Vedúci manažér právneho oddelenia hovorí, že podnik musí buď dodržať všeobecne platný predpis o prípustnom množstve škodlivín vypúšťaných do ovzdušia, alebo musia počítať s tým, že im bude súdnym príkazom obmedzená prevádzka kotolne. Podnik používa kotly na pevné palivo a zníženie množstva škodlivín, ktoré sa vypúšťajú do ovzdušia, sa dá dosiahnuť iba prestavbou kotolne, alebo použitím nákladných filtrov a čistiacich zariadení.

Vedúci manažér technického úseku je presvedčený, že hlavným problémom je skutočnosť, že podnik opúšťajú stále viac kvalifikovaní technici a konštruktéri, ktorí odchádzajú k firmám, ktoré ich prácu dokážu lepšie finančne ohodnotiť. Tvrdí, že bez výrazného zvýšenia platov technickým pracovníkom, nie je možné zabezpečiť dlhodobý rozvoj podniku.

### *Úlohy k prípadovej štúdii 1:*

1. Aké je podľa vás poradie priorít týchto problémov?
2. Ktoré problémy spolu bezprostredne súvisia a ktoré sú úplne nezávislé? Vysvetlite.
3. Aké informácie sú potrebné pre plánovacie rozhodnutie.

### *Prípadová štúdia č. 3*

Na minulej porade vedenia spoločnosti QWERT spol. s r.o., ekonóm spoločnosti predniesol návrh na zavedenie optimalizačného softwaru zásob, ktorý by mohol byť prepojený aj na vybraných predajcov a kupujúcich. Očakával pritom, že zásoby by boli optimalizované jednak z hľadiska objemu, ale aj z hľadiska disponibility. Znížili by sa tým náklady na financovanie zásob a straty z prestojov. GR zároveň doplnil návrh o požiadavku použitia iných systémových prístupov, s ohľadom na automatizáciu skladového hospodárstva.

**Generálny riaditeľ:** Potrebujeme navrhnuť koncepciu, ale aj celkovú architektúru automatizovaného riadenia zásob. Na to však nemáme dostatok odborníkov. Nechať spracovať návrh jednej dvom spoločnostiam nemusí byť práve v náš prospech. Nejaké návrhy?

**Vedúci IŠ:** Navrhujem uskutočniť diskusiu s vybranými spoločnosťami a odborníkmi.

**Generálny riaditeľ:** Ako to chcete urobiť? Chcete ich pozvať sem?

**Vedúci IŠ:** Nie, urobíme to korešpondenčnou metódou. Mailom. Potrebujem od Vás poverenie a od ekonóma východiskovú špecifikáciu požiadaviek. Firmu to nebude nič stáť, oslovím väčší počet odborníkov. Keď získam dostatok informácií, navrhujem uskutočnenie brainstormingu v zostave vedenie spoločnosti a vybraní zamestnanci, pričom od brainstormingu môžeme očakávať zostavenie požiadaviek na systém, ako aj zostavenie kritérií hodnotenia výberu.

**Ekonóm:** Navrhujem, aby som bol ja, vedúci útvaru logistiky, ale aj výrobný riaditeľ priebežne informovaný o priebehu komunikácie v rámci – ako sa to volá?

**Vedúci IŠ:** Je to delftska metóda.

**Ekonóm:** No tak tej delftskej metódy.

**Generálny riaditeľ:** Máte s tým problém pán magister?

**Vedúci IŠ:** Nie pán generálny, práve naopak, myslím že to celému procesu len pomôže.

**Generálny riaditeľ:** Ďalšie návrhy?

**Personálny riaditeľ:** Áno, mám. Mám tu ponuku z Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave na školenie používania rozhodovacích metód. Zdá sa mi to zaujímavé.

**Generálny riaditeľ:** Čo si o tom myslíte pán magister? Vy ste ich absolvent.

**Vedúci IŠ:** No, učili sme sa o rozhodovacích metódach a je ich naozaj veľa a ich osvojeniu skutočne pomôže kurz s praktickými ukážkami. My sme na to mali semináre. Fakt je, že som na ne už aj zabudol, ale mám za to, že je dobré hlavne významnejšie rozhodnutia nerobiť len intuitívne, ale práve pomocou sofistikovaných rozhodovacích metód. Spomínam na metódu rozhodovacieho stromu, rozhodovacej matice, rozhodovacie tabuľky, zostavovanie rozhodovacích algoritmov a pamätám si tiež, že to bolo celkom zaujímavé. S úctou voči vám všetkým – myslím si, že s ohľadom na hodnoty, o ktorých každodenne rozhodujeme by nepomohlo len nám, ale v konečnom dôsledku hlavne firme.

**Generálny riaditeľ:** Má niekto iný názor? Nie? Tak potom dojedajte to školenie pán ekonóm.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 1:**

1. Popíšte, kedy a za akých okolností sú účastníci porady v postavení riadiaceho a kedy riadeného podsystému organizácie.
2. Popíšte v čom a ako sa prejavuje proces riadiaceho systému v spoločnosti, ktorá je popísaná v prípadovej štúdii.
3. Aké rozhodovacie metódy sú spomenuté v prípadovej štúdii?
4. Aká metóda bola zvolená na zorientovanie sa v problematike optimalizácie zásob a prečo?
5. Uskutočnite v kolektíve študentov brainstorming za účelom zorientovania sa v problematike optimalizácie zásob.
6. Aké sú základné pravidlá úspešnosti brainstormingu?

### **Prípadová štúdia 2: Optimalizácia personálnych nákladov.**

V piatok 26.08.2010 o 15:20 sedel manažér výroby Peter vo svojej kancelárii a rozmýšľal o tom, ako sa rozhodnúť. Jeho rozhodnutie môže ovplyvniť prosperitu oddelenia, ale aj život desiatich programátorov výroby.

Na základe zhoršujúcej sa ekonomickej situácie spoločnosti sa generálny riaditeľ rozhodol, že na každom oddelení je potrebné znížiť mzdové náklady o 10%. Táto požiadavka sa dala splniť znížením počtu programátorov výroby, alebo zvýšením kvóty výkonu pre pohyblivú časť mzdy, alebo využitím kombináciu oboch alternatív. Rozhodnutie muselo byť jasné najneskôr do 10.09.2010.

Priemerná ročná mzda programátorov výroby sa pohybuje okolo 7000 Eur. 50% z tejto sumy predstavuje pevná časť mzdy a 50% pohyblivá časť viazaná na dosiahnutie výkonovej kvóty. Všetci programátori výroby boli v spoločnosti zamestnaní viac ako 4 roky.

V danej situácii mal Peter tri možnosti. Po prvé prepustiť dvoch programátorov výroby a súčasne zvýšiť kvóty výkonu ostatným 8 v priemere o 860 Eur. Po druhé, zvýšiť kvótu a dosiahnuť tak priemerné zníženie ročného zárobku na jedného programátora výroby o 700 Eur. Po tretie mohol prepustiť jedného programátora a zároveň zvýšiť výkonovú kvótu, čo by umožnilo zachovať priemernú ročnú mzdu na pôvodnej výške.

Jeho rozhodovanie bolo skomplikované ešte dvoma okolnosťami. Petra 21.08.2010 navštívil pán Janák, ktorý pracoval v spoločnosti už 20 rokov a oznámil mu, že v máji 2011 má nárok na odchod do dôchodku so všetkými finančnými náležitosťami. A ak by odišiel do dôchodku o rok skôr, stratil by nárok na poskytovanie plného nemocenského poistenia a jeho dôchodok by bol mesačne o 25 Eur nižší.

Peter pôvodne plánoval, že od januára 2011 príjme nového pracovníka, ktorého by pán Janák zaučil. Ale z hľadiska spoločnosti malo prednosť rozhodnutie o znížení mzdových nákladov, preto od tohto plánu upustil.

Pri premýšľaní Petra vyrušil telefón. Volala mu spolužiačka Jana, ktorá v spoločnosti pracovala na personálnom oddelení. Informovala ho, že jeho nová programátorka výroby Andrea K. pravdepodobne bude mať schválenú adopciu ročného dieťaťa a preto od 1.10.2011 nastúpi na materskú dovolenku. Jana ho zároveň upozornila, že táto informácia je zatiaľ dôverná a nemôže ju oficiálne využiť. Oficiálne sa to dozvie až 15.09.2010. Peter zložil telefón v nemom úžase, pretože celé dopoludnie prejednával s Andreou pripravované spúšťanie novej technológie na výrobných linkách.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 2:**

1. Ide o programové, alebo neprogramové rozhodnutie?

2. Mal by Peter rozhodnúť individuálne alebo kolektívne, ak kolektívne s kým by mal konzultovať? Váš návrh odôvodnite.
3. Vypracujte proces rozhodovania pomocou metódy:
  - a) Očakávanej hodnoty.
  - b) Rozhodovacieho stromu.
4. Uskutočnite rozhodnutie a odôvodnite ho.

### Úloha č.3: Rozhodovanie o novej technológii:

Vedenie podniku špecializovaného na výrobu LCD TV stojí pred závažným rozhodnutím a to, či vstúpiť na trh s novým LCD TV s technológiou 3D. Podľa predbežnej analýzy trhového prostredia by investícia do zmeny mohla spoločnosti priniesť zvýšenie ročných ziskov až na € 4 000 000. Pokiaľ by spoločnosť neriskovala zmenu výrobných technológií a naďalej by sa zameriavala na zdokonaľovanie LED podsvietenia LCD obrazoviek, bol by jej ročný zisk na úrovni € 2 500 000. Problémom je, že predbežná analýza trhového prostredia stále zanedbáva 35% pravdepodobnosť, že nová technológia nebude konkurencieschopná a ročné zisky organizácie by sa touto investíciou mohli znížiť až na € 600 000. Spoločnosť však môže dať vypracovať za € 150 000 komplexnú analýzu trhu, ktorá zvýši pravdepodobnosť úspešnosti investície. Auditárska spoločnosť deklaruje, že ak budú výsledky analýzy pozitívne a teda že 3D TV prinesie očakávaný zisk, je to s pravdepodobnosťou 89%. Ak však výsledky analýzy budú negatívne, je to z pravdepodobnosťou 96%. Povedzme, že sa obecné cca 10% investícií nevyplatí, lebo nakoniec nie sú úspešné.

Spracujte rozhodovací proces pomocou metódy (a) Očakávanej hodnoty (b) Rozhodovacieho stromu. Urobte rozhodnutie, odôvodnite ho.

### Úloha č.4: Metóda rozhodovacej matice

Pokúste sa prostredníctvom metódy rozhodovacej matice vybrať najvhodnejšiu z variant v nasledovných príkladoch:

**Tabuľka 6 Rozhodovacia matica autá**

	<b>TESLA X</b>	<b>BMW X6 M50d</b>	<b>Touareg III.</b>
<b>cena</b>	140 000 Eur	105 000 Eur	75 000 Eur
<b>dojazd/spotreba</b>	465 km (80% ½ hod)	6,6 l/ 100km	3/100km
<b>pohon</b>	elektrika	nafta	el. + benzín
<b>výkon</b>	530 kW/930 N.m	280 kW/740 N.m	275 kW/700 N.m
<b>zrýchlenie 0-100km/h</b>	3,8s	4,8s	6s
<b>maximálna rýchlosť</b>	205km/h	250km/h	225km/h
<b>emisie</b>	0 g/km	173g/km	50g/km
<b>farba</b>	biela/čierna	strieborná	modrá/červená
<b>objem batožín.</b>	2400 l	580 l	650 l
<b>prevodovka</b>		8 - automat	10 - automat
<b>dostupnosť</b>	o 3 mesiace	ihneď	o 10 mesiacov

**Tabuľka 7 Rozhodovacia matica byty**

	<b>3i Mozartova</b>	<b>2i Juraja Slottu</b>	<b>2i Špačinská cesta</b>
<b>cena</b>	110 000 Eur	120 000 Eur	159 000 Eur

<b>parkovanie</b>	vyhradené parkovisko	nie	garáž + 10 000 Eur
<b>rozloha</b>	62 + 5 m <sup>2</sup>	54 m <sup>2</sup>	53 + 10 m <sup>2</sup>
<b>stav</b>	pôvodný	kompl. rekonštrukcia 2012	novostavba
<b>vybavenie</b>	pôvodne zariadený	holobyt – len kuchynská linka	kompletne zariadený
<b>balkón/lodžia</b>	lodžia	nie	lodžia 2x
<b>vzdialenosť od práce/školy</b>	2,8 km	1,5 km	0,2 km
<b>mesačné nákl./2os.</b>	220 Eur	200 Eur	130 Eur
<b>podlažie</b>	4/5 bez výťahu	10/12 – 1x výťah	9/10 – 1x výťah
<b>počet izieb</b>	3	2	2
<b>lokality</b>	Mozartova	Juraja Slottu	Špačinská cesta

Použite v rámci úlohy priradovanie váhy jednotlivým parametrom na škále od 1 do 10 kde 10 predstavuje najviac vyhovujúci a 1 najmenej vyhovujúci parameter. Rovnakou stupnicou tiež hodnotíte skutočnosť, ako jednotlivé varianty parametrov vyhovujú zvoleným kritériám, tzn. stupňom „1“ – nevyhovuje až po „10“ - vyhovuje ideálne.

#### **Úloha č.5: Brainwritening:**

*Spôsob riešenia je podobný ako brainstorming, rozdiel je iba v tom, že sa pracuje v tichosti a písomne:*

**6-3-5:** 6 – ľudí, 3 – nápady, 5 – posunov (v časových intervaloch 1min, 2min, 3min,...), počas každého časového úseku je potrebné napísať 3 nápady a po ukončení časového úseku treba poslať ďalej a to 5 krát, t.j. až kým sa každému nevráti pôvodný papier, 5- násobný posun v protismere hodinových ručičiek sa realizuje za účelom pripomienkovania každej predkladanej trojice nápadov.

**INFOBANKA:** každý člen napíše 1 nápad na 1 lístoček, dá ho do stredu stola, odkiaľ si ho môže vziať a inšpirovať sa ním ktokoľvek iný,

**VODA:** na papier A4 nakresliť 8 riadkov a 3 stĺpce, každý si napíše na svoj papier tri nápady do prvého riadku a papier zavesí na stenu, ostatní sa môžu inšpirovať a pripísať svoje nápady, vypisuje sa dovtedy kým papiere nie sú plné.

#### **Problémy na riešenie:**

1. Organizácia stráca svoj podiel na trhu, jej výrobky sa stávajú zastaranými, zamestnanci nie sú schopní dostatočne rýchlo inovovať.
2. Zamestnanci organizácie odchádzajú z práce znudení, v prípade potreby nie sú ochotní dobrovoľne odpracovať ani zaplatené nadčasy.
3. V organizácii je vysoká fluktuácia zamestnancov a to hlavne v prvých troch mesiacoch po nástupe „nováčka“ na pracovné miesto.

#### **4.3 Kontrolné otázky**

1. Definujte pojem informácie v manažmente, so zreteľom na jej kvantitatívnu stránku, kvalitatívnu stránku.
2. Aké fázy tvoria informačný proces?

3. Aké úlohy plní komplexný informačný systém organizácie a aké vlastnosti má tento mať?
4. Opíšte rozhodovacie procesy, podľa informovanosti subjektu rozhodovania.
5. Charakterizujte úlohu rozhodovania v procese manažmentu a vymenujte jeho hlavné znaky a prvky.
6. Ktoré sú základné fázy časového priebehu rozhodovania a čo tvorí ich obsah?
7. Popíšte metódu „brainstorming“, jej zásady a použitie.
8. Popíšte metódu „synectics“, jej zásady a použitie.



## 5 PLÁNOVANIE A KONTROLA

**Plánovanie** je východiskovou funkciou manažmentu, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie. Každý riadiaci proces sa musí začínať vytýčením cieľov a úloh, ktoré majú dosiahnuť riadené (výkonné) objekty, určením zdrojov a prostriedkov na ich zabezpečenie, určením časového harmonogramu a personálneho zabezpečenia a v neposlednom rade určením cesty, ako tieto ciele dosiahnuť. Plánovanie možno označiť za proces komplexnej prípravy podniku pre budúcnosť.

Plánovanie je v podstate proces alokácie organizačných zdrojov a konštituovanie väzieb medzi nimi a zložkami vonkajšieho prostredia v budúcnosti, zamerané na čo najefektívnejšie realizovanie organizačných cieľov. Pričom základnými prvkami procesu plánovania sú ciele, plány, úlohy a kontrola.

Kľúčovou úlohou plánovania je predovšetkým určovanie **cieľov**. Mnohí manažéri považujú vytýčenie cieľov za najdôležitejšiu časť plánovania. Ich tvorbe treba venovať náležitú pozornosť. Na to, aby bol cieľ dobre zostavený, musí spĺňať určité predpoklady (musí byť „chytrý“, podľa anglického slova smart).<sup>52</sup>

S - specific = špecifický, konkrétny,

M - measurable = merateľný,

A - achievable = dosiahnuteľný, resp. akceptovateľný,

R - relevant = relevantný, týkajúci sa danej oblasti záujmu podniku,

T - time = časovo, resp. termínovo ohraničený.

**Plán** predstavuje stanovenie postupu, resp. spôsobu dosiahnutia cieľov a vymedzenie zdrojov, ktoré sú na tento účel potrebné. Plány ako postupy predstavujú výber najvhodnejšej možnosti z rôznych alternatív, prostredníctvom ktorej je možné dosiahnuť cieľ najefektívnejším spôsobom. V rámci fázy plánovania je kľúčové rozhodnutie o tom, aké zdroje budú potrebné, aké sú medzi nimi závislosti a ako ich správne umiestniť (alokovať), pričom je potrebné brať na zreteľ štruktúru a objem disponibilných zdrojov.

**Úlohy** sú časti plánov, ktorými sa uskutočňuje dosiahnutie cieľov; na splnenie plánu sú potrební aj iní ľudia, ktorým manažéri delegujú úlohy vrátane zodpovednosti a právomoci a musia ich tiež motivovať k ich splneniu.

**Kontrola** predstavuje preverovanie kritérií plnenia plánu, pričom predpokladá, že v pláne sú stanovené merité kontroly a spôsoby hodnotenia dosiahnutých výsledkov.

**Proces plánovania** zahŕňa tieto kroky:

1. analýza východiskovej situácie, (kde som bol v minulosti a kde som dnes, a aký je cieľ),
2. rozhodnutie o niektorom z variantov plánu, (stratégia, taktika, spôsob postupu, náklady)
3. implementácia vypracovaného plánu.

### **Klasifikácie plánovania:**

Plány možno deliť na rôzne druhy podľa viacerých možných hľadísk, pričom ako najčastejšie sa v manažmente uvádzajú nasledovné delenia:

1. podľa časového hľadiska (dlhodobé, strednodobé a krátkodobé),
2. podľa charakteru cieľov (strategické, taktické a operatívne),
3. podľa podrobnosti plánov (podrobné a smerné),

---

<sup>52</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

4. podľa frekvencie používania plánov (jednorazové a stále)
5. podľa hľadiska objektov riadenia v organizácii (súhrnné a čiastkové).

Dlhodobé plány sa stanovujú spravidla na dobu dlhšiu ako 3, no zriedka viac ako 5 rokov. Strednodobé plány sú plány, ktoré určujú ako dosiahnuť ciele v období do jedného roka a krátkodobé plány sa spravidla stanovujú na obdobie jedného mesiaca a menej.

Strategické plány obsahujú rozhodnutia týkajúce sa rozdelenia zdrojov, obchodných a investičných priorít a potrebné kroky na dosiahnutie strategických cieľov. Taktické plány spresňujú ciele vytýčené v strategických plánoch, ako aj zdroje na ich realizáciu. Operatívne plány nadväzujú na taktické, pričom špecifikujú, ako sa budú dosahovať operatívne ciele.

Podrobné plány sú jasne definované a neponechávajú priestor pre voľnejšiu interpretáciu toho, ako cieľ dosiahnuť. Obsahujú presne stanovené kvantifikované ciele a presný postup práce. Smerné plány udávajú smer toho, čo chceme dosiahnuť. Nie sú také podrobné a udávajú ciele len rámcovo, pričom neobsahujú presný postup prác.<sup>53</sup>

Jednorazové plány sa používajú na riešenie neobvyklých jedinečných situácií (napr. investícia). Naopak stále plány sa používajú dlhodobo, respektíve opakujúco (napr. rozvrh práce).

Súhrnné plány v organizačnom meradle predstavujú celkové plány pre organizáciu ako celok, pričom čiastkové plány sú plány pre jednotlivé časti organizácie a to tak z inštitucionálneho (plán závodu, prevádzky, dielne, ...), ako aj funkčného hľadiska (plán výroby, nákupu, ľudských zdrojov, ...).

**Kontrola** má poslanie včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadenom procese, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, ich rozbor a na základe výsledkov prijatie záverov a ich implementácia. Cieľom kontroly teda nie je len samotné zistenie odchýlok, ale predovšetkým vytvorenie podnetu na odstránenie príčin ich vzniku.

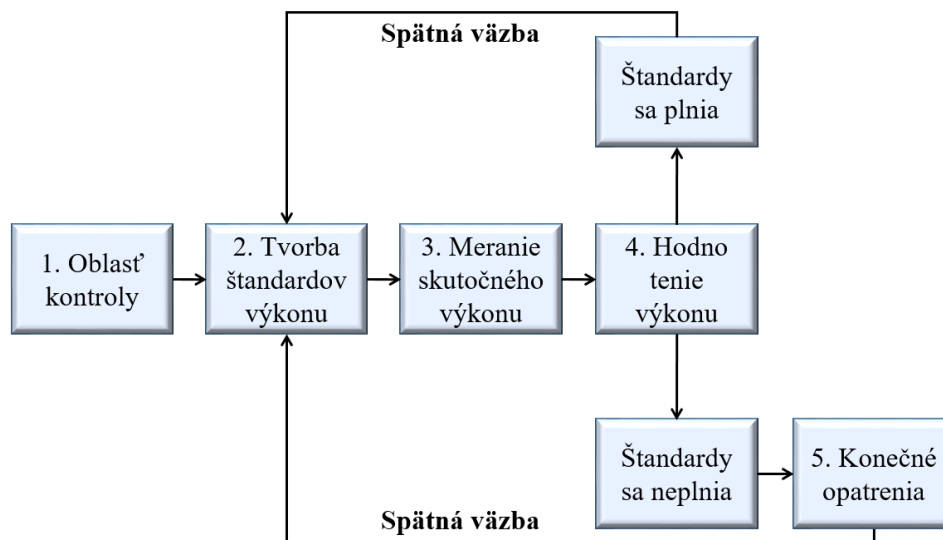
### Úlohy kontroly

- odhaľuje, či dochádza k rozdielom medzi plánovanými zámermi a skutočnými výsledkami,
- kontrolou zistené rezervy a úspory potom slúžia ako zdroj na zdokonalenie priebehu následných procesov,
- úlohou je zistiť, či sa činnosti uskutočňujú plánovane a bez podstatných odchýlok,
- cieľom je zmerať a zhodnotiť kvantitu a kvalitu konečných výsledkov činnosti a prijať príslušné opatrenia na odstránenie odchýlok,
- kontrola porovnáva ciele (plány, štandardy, normy, rozpočty, limity) s dosiahnutým výsledkom,
- kontrola je spätnou väzbou na plánovanie.

**Proces kontroly** predstavuje súbor za sebou nasledujúcich krokov, počnúc špecifikáciou oblasti kontroly, nadväzujúc tvorbou štandardov, meraním skutočného stavu až po hodnotenie zistení. Pričom v prípade kladného výsledku je proces ukončený pozitívnou spätnou väzbou o plnení štandardov, v prípade negatívneho výsledku proces pokračuje spätnou väzbou s potrebou vykonania identifikácie príčin a implementácie nápravných opatrení.

---

<sup>53</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*



**Obr.1. Fázy kontrolného procesu**

### **Klasifikácia kontroly:**

Druhy kontroly možno deliť na rôzne druhy podľa viacerých možných hľadísk, pričom ako najčastejšie sa v manažmente uvádzajú nasledovné delenia:

Podľa hľadiska subjektu vykonávania:

- *vnútená kontrola* - spočíva na dôslednom dozeraní na podriadených, využívaní formálnych kontrolných nástrojov,
- *samokontrola* - môže byť samokontrolou riadiaceho (napríklad správnosť svojich pripravovaných rozhodnutí) a riadeného objektu (kontroluje kvalitu výsledkov svojej práce).

Podľa úrovne riadenia v podniku

- *strategická kontrola* (vrcholová úroveň)
- *operatívna kontrola* (nižšie úrovne)

Podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu

- *predbežná, (vstupná)*
- *priebežná*
- *konečná, (výstupná)*

### **Zásady efektívnej kontroly**

- *integrácia* - kontrolný proces musí byť integrovaný do organizačného prostredia riadenia firmy a musí byť v súlade s organizačnou kultúrou a nadväzovať na ostatné manažérske funkcie,
- *primeranosť* - objektom kontroly musí byť len to, čo je skutočne závažné a cenné pre rozhodovanie,
- *hospodárnosť* - kontrolný systém by mal odhaľovať príčiny odchýlok pri minimálnych nákladoch a bez nežiaducich vedľajších účinkov,
- *zameranie do budúcnosti* - ak má byť kontrola efektívna, musí byť zameraná na budúcnosť,

- zrozumiteľnosť - kontrolný systém by mal byť prispôsobený úrovni a potrebám manažérov, ale aj jednoduchý, aby jeho výsledky boli zrozumiteľné i kontrolovaným pracovníkom,
- pružnosť - kontrolný systém musí reagovať na neočakávané zmeny, ktoré majú vplyv na firemné ciele, plány,
- motivácia - vysoká miera participácie na kontrolnom systéme prispieva k vyššej kvalite motivujúcej atmosféry a vedie k spolupodpovednosti a k efektívnejšiemu riadeniu.

## 5.1 Úlohy na riešenie:

### Úloha č.1 – Hodnota informácie pre manažéra:

**Zadanie:** Prečítajte si nasledovné informácie z webovských informačných portálov:

"Slováci si najčastejšie otvárajú e-shopy s elektronikou, oblečením, parfumami a knihami," vysvetlil projektový manažér Heureka.sk Kamil Demuth. "Medzi novými obchodmi dominujú menšie e-shopy, ktorými si Slováci privyrábajú popri zamestnaní. Slabá angažovanosť majiteľov však býva často aj dôvodom ich neskoršieho zániku," dodal.<sup>54</sup>

„Bilbordy, megabordy, ale aj mestské kultúrne propagačné tabule, by sa mali na území miest a obcí dostať aspoň od 80 metrov od cesty. V extravilánoch, teda vo voľnom území, by to malo byť až 250 metrov od vozovky.“<sup>55</sup>

„Národná diaľničná spoločnosť, a.s. (NDS) vyhlásila verejnú súťaž na vypracovanie projektu a výstavbu obchvatu Zvolena v polovičnom profile a kratšej dĺžke na rýchlostnej ceste R2.“<sup>56</sup>

„Absolútne prvenstvo v rebríčku najsledovanejších programov dňa (12+) v utorok 30. októbra 2021 potvrdili Televízne noviny. Večerné spravodajstvo Markízy si pozrelo 825-tisíc divákov, pri podiele 40,5% (12+). Vysoký podiel na úrovni 38,2% a rovnako prvenstvo v rebríčku sledovanosti dosiahlo aj v skupine mladších divákov (12–54). Silné zastúpenie mali najmä muži v rovnakej vekovej kategórii s podielom 40,9%.“<sup>57</sup>

#### Úlohy:

1. Pripravujete projekt expanzie predaja nového výrobku Vašej spoločnosti. Sledujete aktuálne správy zo slovenskej ekonomiky. Zaujali Vás vyššie uvedené správy. Vyberte z nich to, čo s ohľadom na Váš projekt považujete za relevantné informácie.
2. Vyberte údaje, ktoré nepovažujete za relevantné informácie.

### Prípadová štúdia 1 - Podnik vyrábajúci svietidlá

Podnik vyrábajúci svietidlá má nasledovné organizačné útvary: výrobný, obchodný, ekonomický, logistický a servisný. Činnosť týchto útvarov sa určuje ročnými funkčnými plánmi, ktoré sú odvodené z ročného plánu schváleného vlastníkami.

Práve prebieha porada vrcholového manažmentu. Plánovanými úlohami porady sú: kontrola plnenia ročného plánu, identifikácia problémov, revízia stratégie, definovanie nových cieľov a príprava operatívneho plánu a sústavy plánov na budúci rok. Líniovní vedúci manažéri boli v pozvánke na poradu vyzvaní, aby vyšpecifikovali problémy, ktoré sa negatívne podieľajú na plnení plánu.

<sup>54</sup> SITA SME.SK, *Slovákov čoraz viac láka podnikanie na internete* 2012. [online]

<sup>55</sup> MORHÁČOVÁ, J. *Bilbordy majú skončiť, posunú sa ďaleko od cesty*, 2012, [online]

<sup>56</sup> SITA PRAVDA.SK *NDS vypísala tender na obchvat Žiaru nad Hronom* 2012,[online]

<sup>57</sup> PR ODDELENIE TV MARKÍZA *Dominantné postavenie na trhu patrí Markíza group*, 2021,[online]

Poradu otvoril generálny riaditeľ, po ktorom nasledoval ekonomický riaditeľ, ktorý predniesol hodnotiacu správu o stave plnenia ekonomických výsledkov podniku v danom roku. Poukázal na skutočnosť, že plán sa plní len na 80%. Následne boli vyzvaní línioví vedúci manažéri, aby stručne zhrnuli problémy, ktoré spôsobujú neplnenie plánu na ich organizačných útvaroch. Výrobný riaditeľ vidí problém v tom, že obchodné oddelenie zadáva objednávky príliš neskoro a s ohľadom na požadovanú kvalitu a termíny dodania výrobkov nie je schopný pripraviť potrebné technologické a ľudské zdroje. Taktiež je problémom to, že technologický park sa nedostatočne obnovuje a niektoré technológie sú už opotrebované. Výrobný riaditeľ následne predstavil novú legislatívu EÚ, v zmysle ktorej bude potrebné zakúpiť novú technológiu so zvýšenou bezpečnosťou pri nakladaní s plynmi používanými pre plnenie svietidiel.

Ekonomický riaditeľ poukázal na to, že doby splatnosti od klientov narastajú, čo vytvára tlak na finančné zdroje a úverový potenciál podniku nestačí na financovanie odbytu a investovanie do technológií.

Obchodný riaditeľ naopak poukázal na to, že prínosom je to, že európsky zákazníci v ostatných mesiacoch dávajú prednosť našim výrobkom, než výrobkom z Ázie. Ak však má túto príležitosť využiť a zabezpečiť rast tržieb, musí dávať zákazníkom dlhšie doby splatnosti a rýchlejšie meniť ponúkaný sortiment.

Riaditeľ logistiky poukazuje na to, že skladové a distribučné zariadenia podniku sú na nedostatočnej technologickej úrovni a spôsob distribúcie výrobkov je preto drahý a nepružný. Všetci riaditelia organizačných útvarov taktiež poukázali na nedostatok kvalifikovaného a skúseného personálu.

Na základe referátov generálny riaditeľ predniesol novú stratégiu, ktorá je postavená na raste, pričom pre rast využije zvýšenie dopytu európskych zákazníkov. Uviedol, že od jednotlivých riaditeľov líniových útvarov očakáva, že využijú potenciál organizácie a vypracujú taký návrh sústavy plánov pre nasledujúci rok, v rámci ktorého využijú rastúci dopyt, vyriešia problémy, na ktoré poukázali, využijú vnútorné rezervy organizácie a to všetko s cieľom zvýšiť zisk organizácie v budúcom roku o 40%.

### ***Úlohy k prípadovej štúdii 2:***

1. Vytvoriť 4-6 členné skupiny.
2. Skupiny definujú kľúčové prístupy a východiská pre tvorbu sústavy plánov.
3. Sústava plánov zahŕňa:
  - a. celkový ročný plán organizácie,
  - b. sústavu plánov pre jednotlivé organizačné útvary,
  - c. operačný plán pre jednotlivé organizačné útvary pre stabilizáciu situácie a pre prechodnú etapu do obdobia, kedy sa začne implementovať nová sústava plánov.

### ***Úloha č.3 - Kľúčové záležitosti plánovania<sup>58</sup>***

**Cieľ:** Vedieť určiť kľúčové záležitosti plánovania

**Postup:**

---

<sup>58</sup> HARAUSOVÁ, H. *Manažérske funkcie*. MPC v Prešove 2005

Vytvorit' 3-5 členné skupiny a v každej skupine dať po jednom exemplári praktického cvičenia. Žiaci majú počas dvadsať minút odpovedať na otázky, ktoré určujú kľúčové záležitosti plánovania. Odpovede zapísať na papier.

#### **Konkrétne ciele:**

- Zvýšiť podiel na trhu zo súčasných 10% na 15%
  - Zväčšiť objem výroby o 2%
1. Aký je relatívny význam týchto cieľov?
  2. Sú tieto ciele na sebe navzájom závislé?
  3. Kedy by mali byť tieto ciele dosiahnuté?
  4. Ako je možné merať tieto ciele?
  5. Ktorý manažér by mal zodpovedať za tieto ciele?
  6. Ktoré dôležité akcie môžu prispieť k dosiahnutiu uvedených cieľov?
  7. Aké informácie o uvedených akciách sú k dispozícii?
  8. Ktorá vhodná technika umožní predpovedať budúce dôsledky každej zvolenej akcie?
  9. Kto by mal zodpovedať za realizáciu jednotlivých akcií?
  10. Ktoré zdroje je potrebné brať do úvahy pri plánovaní?
  11. Aké závislosti existujú medzi uvažovanými zdrojmi?
  12. Ktorá rozpočtová technika by mala byť použitá?
  13. Kto by mal zodpovedať za zostavenie rozpočtu?
  14. Má pri implementácii plánu prevažovať uplatnenie právomocí alebo presvedčovanie?
  15. Aké zásady by mali byť pri implementácii dodržané?
  16. Do akej miery by mala byť pri zásadách uplatnená požiadavka úplnosti, pružnosti, koordinácie, etiky a jednoznačnosti?
  17. Kto by sa mal zásadami riadiť?

#### **Úloha č.4 - Ako uplatniť prvky plánovania v osobnom živote<sup>59</sup>**

**Cieľ :** Cieľom cvičenia je naučiť sa uplatňovať prvky plánovania v osobnom živote.

#### **Postup cvičenia :**

Každý študent by sa mal naučiť aplikovať štyri hlavné prvky plánovania na riešenie osobných problémov a dokázať odpovedať na nasledujúce otázky:

1. Aký dôležitý cieľ chcem dosiahnuť? Vaším osobným cieľom môže byť zníženie telesnej hmotnosti, zmena stravovacích návykov, získanie určitých znalostí, kúpa dôležitého predmetu, alebo vybudovanie vzťahu a iné. Váš osobný cieľ sa môže týkať aj kariérnej oblasti, napríklad povýšenie, alebo zvýšenie platu. Nezabudnite pritom na dôležité vlastnosti cieľov (SMART).
2. Aké špecifické akcie (stratégie, taktiky) musíte podniknúť, aby ste dosiahli vytýčený cieľ?
3. Aké zdroje na dosiahnutie cieľa budete potrebovať? Nezabudnite zahrnúť i nefinančné zdroje, ako je čas, úsilie, alebo iní zainteresovaní ľudia.
4. Akým spôsobom chcete implementovať akciu, ktorá je podľa vášho rozhodnutia vhodná na dosiahnutie stanoveného cieľa?
5. Akým spôsobom a ako často budete kontrolovať, či prebieha realizácia dosahovania stanoveného cieľa v súlade s plánom?

Učiteľ náhodne volí študentov, aby prezentovali svoje plány. Ostatní študenti by mali posúdiť, či prezentácia plánu zodpovedá procesu plánovania, o ktorom sa hovorilo.

---

<sup>59</sup> Tamtiež, 2005

## Záver :

Účastníci cvičenia vyhodnotia, ako im výklad procesu plánovania umožňuje vytvárať a realizovať osobné rozvojové stratégie a aký prínos má aplikácia formálnych prvkov plánovania pre manažérov.

### Úloha č 5: Finančný rozpočet<sup>60</sup>

Spoločnosť Hocus s.r.o. sídliaca v Trnave vyrába záclony. Jej výrobky sú kvalitné a pomerne žiadané a preto sa predávajú nielen na Slovensku, ale v celej strednej Európe. Vedenie robí všetko preto, aby sa jej podarilo neustále dosahovať zisk. Jedno z opatrení je zamerané na znižovanie nákladov spoločnosti.

**Tabuľka 6 Finančný rozpočet Spoločnosti Hocus s.r.o.**

Druh nákladov	Plán spotreby	Skutočná spotreba	Rozdiel	%
Materiál	1300	1400		
Mzdy	1000	1250		
Plyn	45	70		
Elektrická energia	45	80		
Poistky	520	520		
Servis	220	300		
Cestovné	30	70		
Reklama	15	20		
Odpisy	25	25		
Finančné náklady	20	40		
Výnosy	4000	3700		
Hospodársky výsledok	<b>+780</b>	<b>-75</b>		

Prameň: HARAUSOVÁ, H. (Upravené)

Ste v spoločnosti zamestnaný ako kontrolór a preto ste dostali za úlohu vypracovať analýzu finančného rozpočtu a navrhnúť opatrenia.

### Úlohy:

1. Splnila spoločnosť cieľ, ktorý si na začiatku stanovila?
2. Vypočítajte rozdiel skutočnosti proti plánovaným nákladom a percento plnenia plánu.
3. Ktoré položky dosiahli najvýraznejší rozdiel?
4. Čo je podľa vás dôvodom týchto rozdielov?
5. Navrhните opatrenia na zlepšenie aktuálneho stavu v spoločnosti.

## 5.2 Kontrolné otázky

1. Čo je úlohou plánovania ako východiskovej manažérskej funkcie a aký je jeho vzťah k rozhodovaniu a informáciám?
2. Ktoré hľadiská používame na členenie plánovania a plánov podľa objektov riadenia v podniku a aké ich druhy podľa toho poznáme?
3. Ktoré sú významné hľadiská klasifikácie kontroly a aké jej druhy rozoznávame?
4. Aké druhy plánovania a plánov podľa časového hľadiska rozoznávame, aký majú význam a čo znamená, že tvoria spolu pyramídu?
5. Čo znamená kontrola v širokom význame? Aký je rozdiel nútenej kontroly od samokontroly a kedy sa používajú?
6. Vymenujte základné čiastkové fázy kontrolného procesu a charakterizujte ich obsah.

<sup>60</sup> HARAUSOVÁ, H. 2005. *Manažérske funkcie*

## 6 STRATÉGIA A STRATEGICKÝ MANAŽMENT

**Stratégia** predstavuje vedomé určenie základných dlhodobých zámerov organizácie, stanovenie postupu činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť zámery a rozmiestnenie zdrojov potrebných na ich realizáciu.

Henry Mintzberg definoval tzv. revidovanú stratégiu ako sústavu realizovaných rozhodnutí, ktoré sú výsledkom úmyselných plánovaných stratégií (zhora nadol), ako aj nepredvídane vzniknutých neplánovaných stratégií (zdola nahor). Jeho prístup, nazývaný „5P“, definuje stratégiu ako plán (plan), manéver (ploy), model (pattern), postavenie (position) a perspektívu (perspective).<sup>61</sup>

Strategický manažment si vyžaduje **strategické myslenie**. Strategicky myslieť znamená perspektívne pozeráť na svoje možnosti, analyzovať všetky faktory vonkajšieho prostredia, variantným plánovaním brať do úvahy permanentnosť zmien, pružne na ne reagovať a ovplyvňovať ich, premyslene preskupovať zdroje a učiť sa tvorivo prekonávať problémy s využitím potenciálu všetkých spolupracovníkov.<sup>62</sup>

**Strategický manažment** je komplexný proces riadený vrcholovým manažmentom, ktorý súvisí s pochopením ako aj výberom, implementáciou a hodnotením stratégie, či stratégií, ktoré organizácia nasleduje.<sup>63</sup>

**Proces strategického manažmentu** pozostáva z piatich na seba logicky nadväzujúcich fáz:

1. Vymedzenie poslania, vrátane hlavných (globálnych) záberov podniku.
2. Skúmanie interného a externého prostredia.
3. Výber dlhodobých cieľov, stratégie na úrovni podniku a podnik. jednotiek.
4. Implementácia dlhodobých cieľov a stratégií.
5. Kontrola a hodnotenie plnenia stratégií.

**Poslanie podniku** predstavuje zmysel, účel, základnú funkciu podniku. Poslanie odpovedá na otázky, prečo daný podnik existuje, čo je predmetom jeho podnikania. Pričom základnými komponentmi formulovania poslania sú definovanie predmetu podnikania, určenie hlavných zámerov podnikania a určenie filozofie, ktorou sa podnik bude riadiť.

Hlavnou úlohou **skúmania externého prostredia** podniku je odkryť strategické príležitosti a hrozby, ktoré z neho vyplývajú. Pomocou **analýzy interného prostredia** podniku sa zisťujú strategicky dôležité silné a slabé stránky, na ktorých podnik zakladá svoju stratégiu.

**Externé prostredie** podnikov sa člení na dva druhy, ktoré predstavujú dva vzájomne súvisiace stupne.

- *bezprostredné (odvetvové) prostredie podniku* (týka sa iba konkrétneho podniku, resp. odvetvia podnikania). Pričom jeho základné komponenty sú konkurenti, zákazníci, dodávatelia, špecifická legislatíva, či regionálne zložky moci.
- *makroprostredie podniku* (externé prostredie všetkých podnikov a odvetví). Jeho základnými zložkami sú ekonomické prostredie, politické a právne prostredie, vedecko-technické prostredie, životné prostredie, sociálne a kultúrne prostredie.

<sup>61</sup> MINTZBERG, H. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*,

<sup>62</sup> KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2002 *Firemní strategie, plánování a realizace*

<sup>63</sup> WOJČÁK, E. a kol. 2017. *Manažment*



**Interné prostredie** sa bezprostredne týka podniku, teda jedná sa o samotný podnik a jeho súčasti, pričom zahŕňa predovšetkým zamestnancov, manažérov, vlastníkov, ale taktiež budovy, stroje a ostatný hmotný a nehmotný majetok podniku a samozrejme aj zdroje financovania.

### Vybrané nástroje analýzy

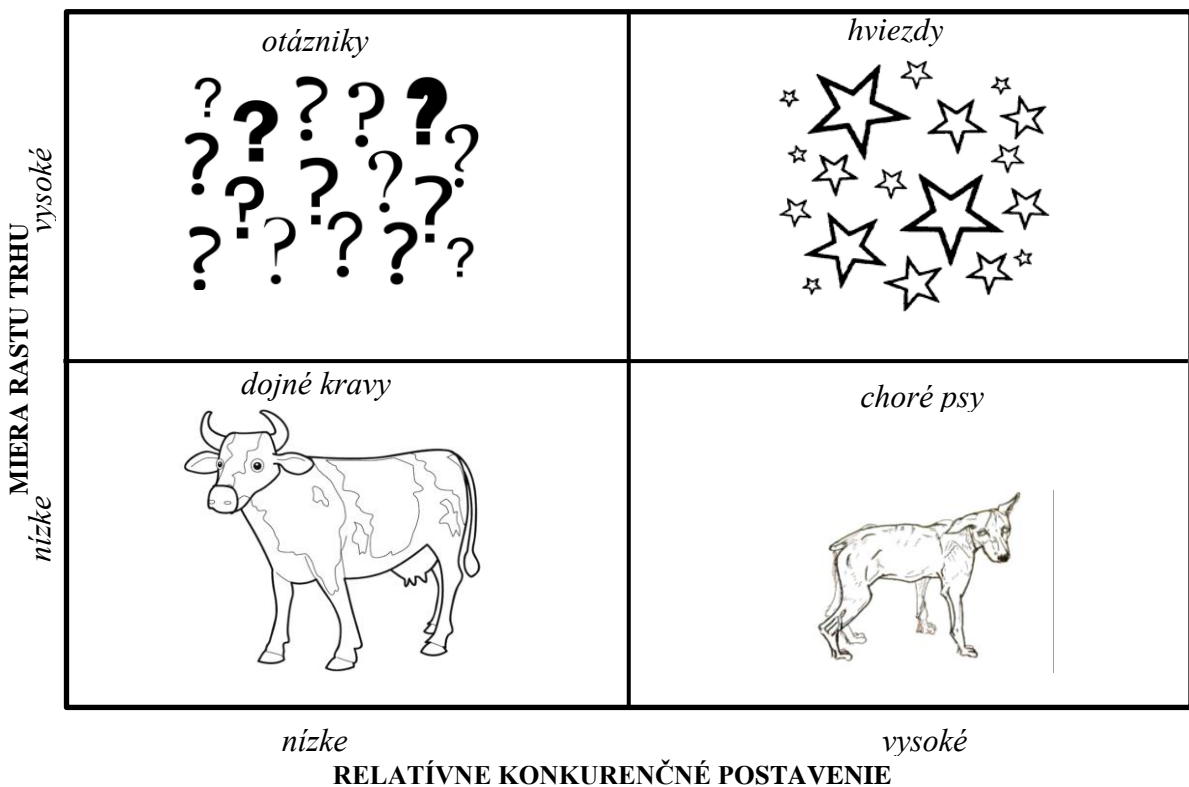
#### **Model piatich konkurenčných síl (Michael Porter):**<sup>64</sup>

1. riziko vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia,
2. miera súperenia medzi existujúcimi podnikmi odvetvia,
3. sila zákazníkov,
4. sila dodávateľov,
5. možnosť substitúcie výrobkov.

Tento model popisuje riziká, resp. sily, ktoré môžu ovplyvňovať konkurencieschopnosť a výkonnosť organizácie.

#### **BCG matica (Boston Consulting Group):**

Táto portfóliová matica analyzuje životný cyklus, ktorým obyčajne každý výrobok prechádza, pričom sa v nej posudzuje relatívny podiel na trhu vyjadrený pomerom ku konkurencii v odbore a rast trhu, ktorý sa vyjadruje s pomocou indexu rastu (rast > 1, pokles < 1).



**Obr. 3 BCG matica**

*Otázniky* sú produkty, s ktorými podnik začína a nemá s nimi ešte dostatočné skúsenosti, avšak vzhľadom na rýchlosť rastu trhu je ich budúca úspešnosť otázná. Medzi *hviezdy* patria produkty, v ktorých podnik začína dosahovať dominantné postavenie na trhu v porovnaní s konkurenciou. Na vrchole svojho životného cyklu sa tieto produkty dostávajú do stabilizovaného postavenia na

<sup>64</sup> MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*

trhu *dojné kravy*, kde sa stávajú živiteľmi firmy (veľká ziskovosť pri minimálnych investíciách), ale čaká ich posledná fáza starnutia. V tejto fáze *choré psy* prekročili produkty svoju životnosť, ich obrat klesá a je vhodné, aby uvoľnili priestor iným - novým alebo inovovaným (konkurencieschopným) produktom.

### **SWOT analýza**

Zakladá sa na logike, že efektívna stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a príležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Názov analýzy pochádza z počiatočných písmen slov – **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (príležitosti), **T**hreats (hrozby).

Táto analýza môže vytvoriť rad strategických alternatív s cieľom zvoliť takú, ktorá umožňuje najlepším spôsobom zladiť externé príležitosti a hrozby s internými silnými a slabými stránkami podniku.

Výsledkom strategických analýz je získanie dostatočnej kvantity a kvality informácií pre **formulovanie dlhodobých cieľov** (na obdobie cca 5 rokov) a **stratégií** na úrovni podniku a podnikateľských jednotiek. Strategickí plánovači vytvárajú dlhodobé ciele spravidla v týchto oblastiach: ziskovosť, produktivita, konkurenčné postavenie, vzťahy so zamestnancami, rozvoj zamestnancov, technologické vodcovstvo.

### **Stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek môžu byť:**

- *konkurenčné stratégie* – stratégia nákladového vodcovstva (napr. lacná pracovná sila), stratégia diferenciacie (jedinečnosť produktu nadštandard kvality za vyššiu cenu) a stratégia špecializácie (špecifický zákazník, špecifické prostredie, ...),
- *investičná stratégia* – vychádza predovšetkým z dvoch faktorov a to relatívne konkurenčné postavenie na trhu a fáza životného cyklu produktu (viď. BCG matica).  
*Výsledkom je voľba z nasledovných stratégií:*
  - a) *Rastové stratégie*, ktorými organizácie rozširujú svoje aktivity (pozícia hviezdy).
  - b) *Stabilizačné stratégie*, ktoré nemenia súčasné aktivity organizácie (pozícia dojné kravy).
  - c) *Útlmové stratégie*, ktoré redukujú aktivity súvisiace s produktom (pozícia choré psy).
  - d) *Kombinované stratégie*, ktoré rozširujú aktivity súvisiace s istou špecifickou - perspektívnou súčasťou produktu a redukujú ostatné aktivity (pozícia otázniky).

**Implementácia stratégie** je jej plánovaná realizácia, či jej pretvorenie do strategickej akcie. Má dať odpoveď na to, čo je potrebné urobiť, aby sa splnili strategické ciele. Uskutočňuje sa v troch vzájomne súvisiacich krokoch:<sup>65</sup>

1. určenie ročných cieľov,
2. vypracovanie funkčných stratégií,
3. vypracovanie politik slúžiacich na smerovanie implementácie.

---

<sup>65</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*

**Kontrola a hodnotenie plnenia stratégií** predstavuje neoddeliteľnú súčasť procesu strategického manažmentu. Aj metodicky správne sformulovaná stratégia sa môže v dôsledku meniacich sa podmienok stať nevhodnou. Preto treba priebeh realizácie stratégie kontrolovať a v prípade potreby stratégiu a na ňu nadväzujúce plány a usmernenia upresniť a upraviť.<sup>66</sup>

Strategické postupy realizované organizáciou v meniacich sa podmienkach dynamického prostredia nemôžu zostať nemenné, preto súčasné poňatie kontroly stratégie a dosiahnutých výsledkov predpokladá uplatňovanie tohto kroku v priebehu celého procesu strategického manažmentu.<sup>67</sup>

### Hierarchia stratégií v organizácii

V organizáciách existuje spravidla niekoľko hierarchicky usporiadaných na seba vzájomne nadväzujúcich stratégií, pričom na vrchole hierarchie je podniková stratégia, na ktorú nadväzujú obchodné, resp. konkurenčné stratégie a nakoniec nasledujú funkčné stratégie.



*Obr. 3 Hierarchia stratégií v organizácii*

**Podniková stratégia** vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia, napr. v ktorom štáte a v akom odvetví bude organizácia podnikat', do čoho plánuje investovať, prípadne, ktoré z existujúcich aktivít bude preferovať a rozvíjať a ktoré utlmiť a podobne (vychádza napr. z BCG matice).

Každá strategická podnikateľská jednotka má vlastnú výrobovú a trhovú orientáciu, ako aj svojich špecifických zákazníkov aj konkurentov. Využíva iné technológie, materiály, má iné požiadavky na kvalifikáciu a skúsenosti zamestnancov. Preto, zaradením strategických podnikateľských jednotiek do podnikateľského portfólia organizácie, vzniká v rámci podnikovej stratégie podnet pre tvorbu **stratégie strategickkej podnikateľskej jednotky**. Úlohou tejto stratégie je podporovať realizáciu podnikovej stratégie v rámci daného odvetvia (vychádza napr. z Porterovho modelu piatich síl, alebo SWOT analýzy).

## 6.1 Vzorové úlohy, príklady

### Vzorová úloha č.1:

#### Vízia vs Poslanie spoločnosti MSO Trade a.s.

*Poslanie spoločnosti:*<sup>68</sup>

Priniesť jedinečným ľuďom jedinečné riešenia do ich kúpeľní a domovov.

<sup>66</sup> KEŘKOVSKÝ, M. 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*

<sup>67</sup> FOTR, J. a kol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*

<sup>68</sup> MEREO.SK 2020. *Poslanie a vízia spoločnosti*

### *Vízia spoločnosti:*

Byť najlepšou voľbou pre našich obchodných partnerov. Prinášať kvalitné produkty, na ktoré je spoľahnutie a ku ktorým sa ľudia radi vracajú. Poskytovať profesionálne služby a vybudovať významné predajné a logistické centrum s orientáciou na zákazníka. Pre tím skvelých profesionálov je vytvárať prostredie, kde sa nielen dobre pracuje, ale aj príjemne žije.

### **Vzorová úloha č.2:** <sup>69</sup>

#### **Zadanie:**

Pomocou BCG matice uskutočnite strategickú analýzu postavenia jednotlivých divízií podniku na príslušných trhoch a na základe nej urobte návrh stratégie pre podnik. Podnik má 4 divízie, z ktorých každá vyrába osobitný tovar. Nasledujúca tabuľka predstavuje podiel jednotlivých tovarov na trhu a rast príslušných trhov:

		Podiel na trhu (%)	Rast trhu (%)
Produkt Divízie 1:	B	5	52
Produkt Divízie 2:	D	10	5
Produkt Divízie 3:	A	70	10
Produkt Divízie 4:	C	80	68

#### **Riešenie:**

BCG Matica pre riešenie úlohy (viď obrázok 3):

Produkt Divízie 1 patrí do kategórie Otázniky. Vedenie organizácie musí zvážiť, či investuje do budovania pozície na trhu, alebo zvolí ústupovú stratégiu a odíde z daného trhu.

Produkt Divízie 2 patrí do kategórie Choré psy. Rast trhu je nízky, podiel na trhu taktiež, avšak tento produkt nevyžaduje na danom trhu výraznejšie investície. Vedenie podniku musí vyhodnotiť mieru ziskovosti tohto produktu, taktiež či je možné v rámci tejto produktovej línie pridať nejaké ďalšie produkty (veľa psov utiahne aj veľký náklad – teda prinesie veľkú hodnotu) a teda produkt bude ponechaný na trhu alebo sa začne s jeho sťahovaním ako z výroby, tak aj z trhu.

Produkt Divízie 3 patrí do kategórie Dojných kráv. Ide o produkt s vysokým podielom na trhu, avšak trh už nerastie. Podnik by mal zvoliť stabilizačnú stratégiu s cieľom udržať si pozíciu.

Produkt Divízie 4 patrí do kategórie Hviezdy. Jedná sa o trh s vysokým rastom a zároveň na tomto trhu podnik obsadil vysoký podiel. Vedenie podniku musí zvoliť stratégiu udržania pozície, prípadne jej ďalšieho rozvoja. Toto bude vyžadovať investície, avšak produkt je ziskový, takže tvorí zdroje na investovanie.

Pre ďalšiu interpretáciu je potrebné požiť pravidlá interpretácie, pričom ako príklad uvádzame:

#### **Tri kroky k úspechu:**

---

<sup>69</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2. - praktikum*

1. Snaha o „chov dojných kráv“, likvidita z dojných kráv investovaná do „otáznikov“, ktoré nie sú sebestačné, s cieľom vytvoriť z nich hviezdy.
2. Hviezdy sú náročné na investície, avšak akonáhle trh „dospeje“ (dorastie), hviezdy „zdegenerujú do kráv a proces sa opakuje.
3. U psov je potrebné zvoliť diferencovaný prístup, alebo do „chovu“, prípadne zobrať vytvorenú likviditu a utrátiť.

**Tri kroky k neúspechu:**

1. Zanedbaná investícia do „otáznikov“
2. Zanedbanie investícií do „hviezd“
3. Preinvestovanie „dojných kráv“, resp. nedostatočná „výživa“ (k vyčerpaniu raz nevyhnutne dôjde).

**Vzorová úloha č.3:**

**Zadanie:** Vypracujte SWOT analýzu ak boli v internom a externom prostredí identifikované nasledovné skutočnosti:

Ako **slabé stránky** boli vyhodnotenú nasledovné skutočnosti:

1. spoločnosť uzatvára kontrakty vždy na „poslednú chvíľu“. Absentuje zmluvná garancia dostatočného cash-flow na obdobie dlhšie ako 6 mesiacov,
2. spoločnosti chýba strategický zákazník,
3. leasing kľúčových technológií splatený len na 20%,
4. spoločnosť má nedostatočné know-how v oblasti používaných technológií.

Ako **silné stránky** boli vyhodnotenú nasledovné skutočnosti:

1. kolektív zamestnancov a majiteľov spoločnosti je kompaktný, súdržný a verí v ciele spoločnosti,
2. vedenie spoločnosti ovláda metódy projektového riadenia a preto vedia efektívne a účelne uspokojovať potreby zákazníkov návrhom, konštrukciou, výrobou a implementáciou robotických technológií,
3. spoločnosť ako celok oproti konkurentom zo západnej Európy disponuje komparatívnou výhodou postavenou na nízkych nákladoch predovšetkým mzdových, logistických a niektorých režijných.

Ako **príležitosti** boli definované nasledovné skutočnosti:

1. očakávaná realokácia výroby v nasledovnom desaťročí z Ázie do Európy,
2. komparatívna a budujúca sa konkurenčná výhoda Slovenska v oblasti strojárstva v rámci Európy,
3. naviazanosť slovenskej ekonomiky na nemeckú.

Ako **nebezpečenstvá** boli identifikované nasledovné skutočnosti:

1. odliv schopných pracovníkov do iných spoločností
2. priemyselná a obchodná špionáž

**Riešenie:**

Jednotlivým charakteristikám prostredia je potrebné priradiť váhu ich relatívneho významu pre úspech podnikania:

*Interná analýza*

- Silná stránka 1 = váha 3, Silná stránka 2 = váha 5, Silná stránka 3 = váha 1 (spolu váha = 9)

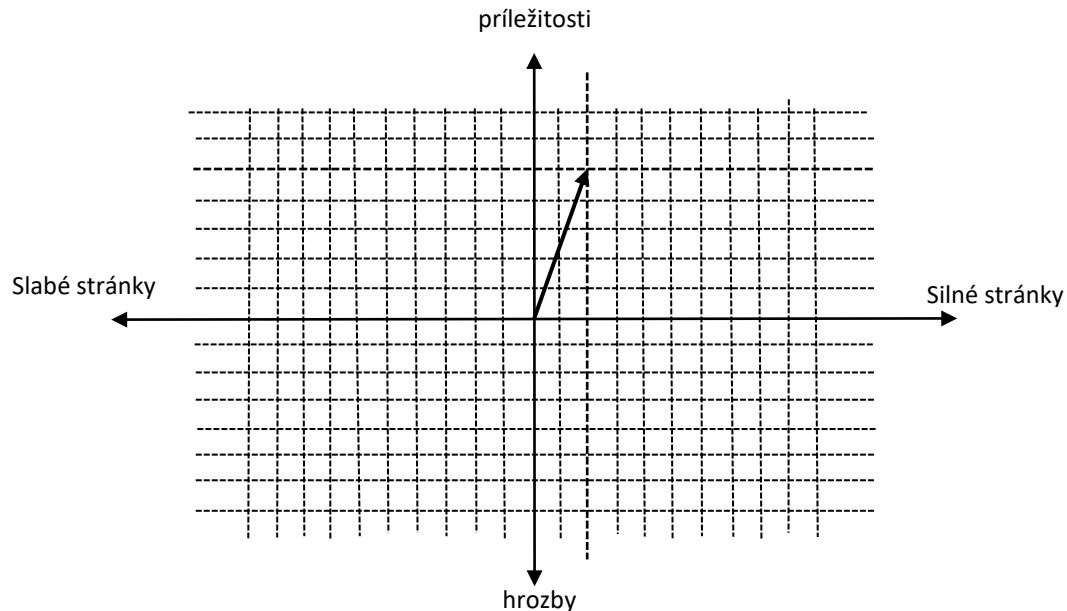
- Slabá stránka 1 = váha 3, Slabá stránka 2 = váha 1, Slabá stránka 3 = váha 1, Slabá stránka 4 = váha 2 (spolu váha = 7)

*Externá analýza*

- Príležitosť 1 = váha 3, Príležitosť 2 = váha 1, Príležitosť 3 = váha 7 (spolu váha = 11)

- Hrozba 1 = váha 2, Hrozba 2 = váha 4 (spolu váha = 6)

*Interpretácia výsledku do grafu:*



Z uvedenej analýzy vyplýva orientácia stratégie smerom k uplatneniu silných stránok podniku za účelom využitia príležitostí nachádzajúcich sa v externom prostredí.

## 6.2 Úlohy na riešenie

**Úloha 1:** Predstavte si, že chcete založiť vlastnú organizáciu (obchodnú spoločnosť, neziskovú organizáciu, spoločenskú organizáciu). Vymyslite názov a Zadefinujte: Víziu, Poslanie, Predstavu o hlavných zámeroch a Filozofiu.

V rámci tohto bodu je potrebné špecifikovať nasledovné:

- Identifikácia cieľovej kategórie zákazníkov
- Identifikácia cieľového územia
- Kľúčové produkty organizácie a kľúčová technológia organizácie
- Kľúčové koncepty prežitia a základné ekonomické zámery
- Viera, hodnoty, aspirácia, filozofické princípy organizácie a krédo
- Sebareflexia – kľúčové silné stránky a konkurenčné výhody organizácie
- Obraz v očiach verejnosti. Miera a obsah uvedomenia si spoločenskej zodpovednosti a predstava o obraze organizácie v očiach spoločnosti.
- Postoj k záujmom akcionárov, resp. vlastníkov
- Záujem o zamestnancov, postoj k zamestnancom

**Úloha 2:** Aplikujte model Michaela Portera na váš produkt (službu): pracujte na trojstupňovej škále vysoké - primerané - nízke riziko.

- Aké je riziko vstupu nových potenciálnych konkurentov do odvetvia
- Aká je miera súperenia medzi existujúcimi podnikmi odvetvia
- Aká je sila zákazníkov
- Aká je sila dodávateľov
- Aká veľká je možnosť substitúcie výrobkov.

Každé zhodnotenie je potrebné aj zdôvodniť!

**Úloha 3:** Zdefinujte, ktoré zložky vonkajšieho a vnútorného prostredia sú pre vašu organizáciu významné a uskutočnite SWOT analýzu za účelom voľby stratégie (môžete použiť aj zistenia z predchádzajúcich úloh).

**Úloha 4:** Naformulujte 10 dlhodobých cieľov organizácie zameraných na nasledovné:

- a) ziskovosť,
- b) produktivita,
- c) konkurenčné postavenie,
- d) rozvoj zamestnancov,
- e) technologické zázemie.

**Úloha 5:** Zvoľte príslušné:

- a) stratégie na úrovni podniku
- b) stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky
- c) funkčné stratégie

**Úloha 6:** Navrhňte postup implementácie stratégie.

**Úloha 7:** Zdefinujte úlohy a spôsob kontroly navrhovanej stratégie.

### 6.3 Kontrolné otázky

1. V čom sa odlišujú plánované a neplánované stratégie a kedy sa používajú?
2. Ktoré sú základné úrovne (hierarchie) stratégie a aké sú ich úlohy?
3. Čo rozumieme poslaním podniku, ktoré sú jeho tri komponenty a čo tieto komponenty znamenajú?
4. Čo tvorí interné prostredie podniku a akú úlohu má jeho analýza?
5. Charakterizujte hlavnú úlohu externého prostredia podniku a jeho dva základné druhy?
6. Akú úlohu majú na úrovni podniku portfóliové analýzy, ktoré sú ich hlavné metódy a v čom je ich podstata?
7. Opíšte metódu SWOT používanú na účely strategickej analýzy a strategickej voľby pre podnikateľské jednotky.
8. Uveďte základné stratégie na úrovni podniku a charakterizujte rastovú (ofenzívnu) stratégiu podľa spôsobu zabezpečovania jeho rastu.
9. Vysvetlite stabilizačnú a útlmovú stratégiu podniku.
10. Ktoré základné druhy konkurenčnej stratégie sa používajú na úrovni podnikateľskej jednotky?
11. Z ktorých fáz sa skladá implementácia stratégie podniku, čo je ich účel a aký obsah majú?

## 7 ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY

Organizovanie je jednou z funkcií manažmentu, jeho úlohou je organizovať činnosť ľudí a ostatné zdroje tak, aby boli splnené naplánované ciele organizácie. Dá sa teda povedať, že organizovanie je prostriedkom k premene plánov na skutočnosť, prostredníctvom organizovania sa totiž celková úloha podniku rozčlení na najmenšie činnosti a tieto sú následne pridelené jednotlivcom, alebo skupinám, následne sú ich činnosti koordinované takým spôsobom, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ organizácie.<sup>70</sup>

**Obsah procesu organizovania** charakterizoval Ernest Dale akronymom OSCAR, podľa neho musí proces organizovania zahŕňať:<sup>71</sup>

- ciele (**O**bjectives),
- špecializáciu (**S**pecialization),
- koordináciu (**C**oordination),
- právomoc (**A**uthority),
- zodpovednosť (**R**esponsibility).

Čo znamená, že úlohou organizovania je predovšetkým zabezpečiť stanovené ciele jednotlivcov i kolektívov pomocou špecializácie a následnej koordinácie činností i ľudí, ktorí ich vykonávajú prostredníctvom vymedzenia ich právomoci a zodpovednosti.<sup>72</sup>

Výsledkom organizovania činnosti v organizácii je vytvorenie tzv. organizačnej štruktúry. Vymedzenie a definovanie pojmu **organizačná štruktúra** nie je jednoznačné. Napr. Bělohávek uvádza „zmyslom organizačnej štruktúry je rozdelenie práce medzi členov organizácie a koordinácia ich aktivít takým spôsobom, aby boli zamerané na dosiahnutie organizačných cieľov. Z organizačnej štruktúry vyplýva náplň práce jednotlivých útvarov, no Jevenko definuje organizačnú štruktúru ako vzájomné vzťahy útvarov a činností v podniku, rozdelenie pôsobností, právomoci a zodpovednosti medzi nimi a tiež usporiadanie funkcionálne-technologických väzieb, vznikajúcich v procesoch riadenia.

Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži ku koordinácii a riadeniu členov organizácie. Organizačná štruktúra plní množstvo úloh, napr. umožňuje efektívnu činnosť organizácie, sledovanie aktivít organizácie, pridelovanie právomocí a zodpovedností za jednotlivé oblasti a činnosti organizácie členom a skupinám, prispôbenie sa organizácie zmenám v organizácii a jej okolí, sociálne uspokojenie členov organizácie atď.<sup>73</sup>

Napokon uvádzame definíciu organizačnej štruktúry riadenia podniku, ako usporiadanie jednotlivých prvkov riadiaceho systému a ich vzájomných vzťahov, pričom pod pojem „prvky“ (resp. organizačné jednotky) je možné podľa miery agregácie zahrnúť napr. závody, divízie, úseky, oddelenia a pod. a pojem „vzťahy“ predstavuje informačné väzby, ktoré vyjadrujú nielen interakčné prepojenie (informačnú výmenu), ale i vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, modely komunikácie, vymedzenie právomoci a zodpovednosti a pod.<sup>74</sup>

Organizačná štruktúra je nevyhnutným predpokladom vykonávania procesu manažmentu, pretože tvorí základňu (kostru) systému riadenia, nielen že proces manažmentu umožňuje, ale aj zjednodušuje. Proces manažmentu môže prebiehať len v rámci zodpovedajúcej organizačnej štruktúry riadenia.

<sup>70</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2.- praktikum*

<sup>71</sup> DALE E. 1978. *Management: Theory and Practice*

<sup>72</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

<sup>73</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2.- praktikum*

<sup>74</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*



Organizačné štruktúry sú hierarchickým usporiadaním sústavy pracovísk (ľudí) a útvarov. Podobajú sa pyramídam, preto sa im hovorí, že sú pyramídovými organizačnými štruktúrami. Ich základňu tvorí najpočetnejšia skupina pracovníkov – priamych vykonávateľov úloh podniku. Nad ňou je už menšia skupina vedúcich najnižšieho stupňa riadenia, nad ktorými sú ďalšie, čoraz menšie skupiny vedúcich, až napokon nasleduje najmenej početná skupina najvyššieho manažmentu, na čele ktorej je jeden vrcholový vedúci.<sup>75</sup>

Organizačná štruktúra sa mení v dôsledku neustálych zmien, tak interného, ako aj externého prostredia, preto ju treba chápať, ako stále sa meniacu, existujúcu v ustavičnom pohybe. V tejto súvislosti rozoznávame statické a dynamické chápanie a skúmanie organizačnej štruktúry. Tradičná koncepcia organizácie má určité výhody, avšak v súčasnej turbulentnej dobe by mala byť postupne nahrádzaná pružnou koncepciou, pretože tradičná koncepcia neuspokojuje dostatočne členov organizácie (predovšetkým zamestnancov) a vytvára motivačné bariéry na ceste k efektívnej a iniciatívnej práci.<sup>76</sup>

Z uvedených skutočností je zrejmé, že nie je možné uviesť univerzálnu organizačnú štruktúru, ktorá by bola optimálna pre všetky podniky. Každý podnik má svoje individuálne špecifiká, ktoré treba brať do úvahy, niekde prospeje skôr dokonale prepracovaná štruktúra s presne definovanými kompetenciami, inde naopak voľnejšia s možnosťou uplatnenia sa pribojných jedincov.<sup>77</sup>

### Hlavné charakteristiky organizačných štruktúr

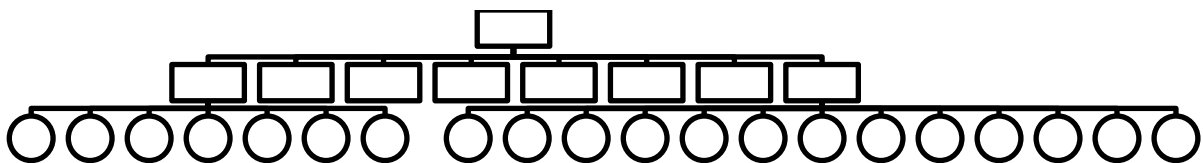
Organizačné štruktúry možno deliť podľa piatich základných klasifikácií:

1. konfigurácia (tvar) a členitosť
2. druhy útvarov a usporiadanie vzťahov medzi nimi
3. spôsob organizačného členenia
4. del'ba rozhodovacej právomoci
5. formalizácia

Konfigurácia, resp. tvar organizačnej štruktúry predstavuje usporiadanie vertikálneho a horizontálneho členenia organizácie.

Organizačné štruktúry sa odlišujú podľa počtu úrovní riadenia a podľa počtu ľudí, resp. útvarov (podriadených), pripadajúcich jednému manažérovi (nadriadenému). Z tohto hľadiska môže byť organizačná štruktúra široká alebo vysoká.

**Široká (plochá) organizačná štruktúra** má malý počet úrovní riadenia (malá vertikálna členitosť) a na jednotlivých úrovniach riadenia pripadá jednému nadriadenému veľa podriadených útvarov (široké rozpätie riadenia).



Medzi základné **výhody širokých organizačných štruktúr** patrí predovšetkým krátka vzdialenosť medzi najvyšším stupňom riadenia a bezprostrednými vykonávateľmi, z čoho vyplýva vysoký stupeň flexibility pri reakcii na neustále sa meniace podmienky podnikateľského prostredia a zvyšovanie účinnosti riadenia prostredníctvom znižovania nákladov na riadenie. Navyše väčší

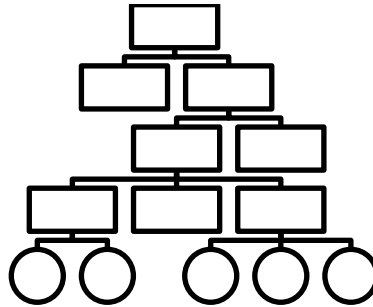
<sup>75</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

<sup>76</sup> ZÁVARSKÁ, Z. 2006. Organizačná štruktúra a reinžiniering podnikových procesov *Manažment v teórii a praxi*

<sup>77</sup> STACHO, Z., STACHOVÁ, K. 2010. Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na vytvorenie a následné udržanie inovatívnej organizácie. *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*

počet podriadených nedovoľuje vedúcemu natoľko podrobné riadenie, čo prináša väčšiu samostatnosť a možnosť seberealizácie pracovníkov podniku. Na druhej strane, ako najčastejšie sa vyskytujúce **obmedzenia širokých organizačných štruktúr**, je možné uviesť znižovanie účinnosti riadenia pri neprimerane nadmernom zvýšení počtu podriadených a zvyšujúcu sa zložitosť ich koordinácie.

**Vysoká organizačná štruktúra** je charakteristická veľkým počtom úrovní riadenia (veľká vertikálna členitosť) a malým počtom útvarov podriadených jednému nadriadenému na jednotlivých úrovniach riadenia (úzke rozpätie riadenia).



Za základné **výhody vysokých organizačných štruktúr** sa považujú: dôsledná del'ba práce, dôsledné riadenie podriadených a jednoduchá koordinácia, zatiaľ čo ako ich hlavné **nevýhody** sú uvádzané vysoké náklady na riadenie, dlhé a komplikované cesty informácií a nedostatok osobného kontaktu medzi rôznymi úrovňami riadenia.<sup>78</sup>

V praxi sú využívané organizačné štruktúry vytvorené kombináciou vysokej a širokej štruktúry, pričom dôvodom rôznej konfigurácie uplatňovaných štruktúr sú špecifiká, vyplývajúce z jednotlivých oblastí pôsobenia organizácií. Determinujúcim kritériom pri tvorbe organizačnej štruktúry a počte úrovní riadenia je efektívnosť riadenia. Zjednodušene povedané, každý manažér je schopný riadiť len istý počet podriadených, v závislosti od konkrétnych podmienok (situácie), preto ak úlohou organizačnej štruktúry je (okrem iného) uľahčiť a sprehl'adniť riadenie organizácie, musí z tejto situácie aj vychádzať.<sup>79</sup>

Vertikálna členitosť organizačných štruktúr sa prejavuje v jej hierarchicky usporiadaných stupňoch. V podnikoch existujú rozličné druhy organizačných jednotiek, ktoré vytvárajú základné úrovne (stupne) riadenia, pričom najčastejšie sa jedná (od najvyššej po najnižšiu) o: podnik, závod, prevádzku a dielňu.

Podľa počtu a druhov základných úrovní (stupňov) riadenia sa v podnikoch vyskytujú najmä tieto druhy organizačných štruktúr:

1. jednostupňová organizačná štruktúra,
2. dvojstupňová organizačná štruktúra,
3. trojstupňová organizačná štruktúra,
4. štvorstupňová organizačná štruktúra,
5. viac ako štvorstupňová organizačná štruktúra.

Konkrétne uplatnenie vertikálnej členitosti organizačnej štruktúry určitej organizácie závisí od špecifických podmienok, v ktorých daná organizácia pôsobí. Podľa Sedláka medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré podstatným spôsobom ovplyvňujú vertikálnu členitosť organizačnej štruktúry podnikov, patria:

- veľkosť organizácie,

<sup>78</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*

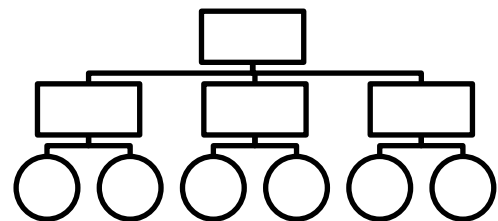
<sup>79</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2. - praktikum*

- územná koncentrácia, alebo rozptýlenie podniku,
- rovnorodosť, resp. rôznorodosť vyrábanej produkcie,
- technológia a technika vo výrobe,
- miera centralizácie a decentralizácie,
- riadiace schopnosti a záujmy manažérov.

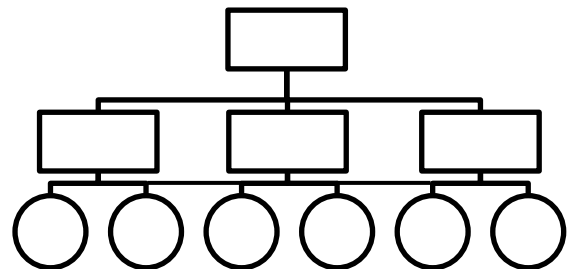
Delenie štruktúr podľa druhov útvarov a usporiadania vzťahov medzi nimi. V organizačných štruktúrach poznáme dva základné typy útvarov:

- Líniové útvary (základné stupne organizačných štruktúr)
- Štábne útvary (nemajú rozhodovaciu právomoc)
  - osobný štáb (sekretárka, osobný šofér, ...)
  - generálny štáb (všeobecný: odborný poradca, tajomník, ...)
  - špecializovaný štáb (špecialisti a útvary zvyšujúce odbornosť riadenia)

**Líniová štruktúra** sa skladá len z líniových útvarov. Výhodou takejto štruktúry je zásada jediného vedúceho, čo však spôsobuje aj nevýhodu v podobe prílišného zaťaženia líniových vedúcich.

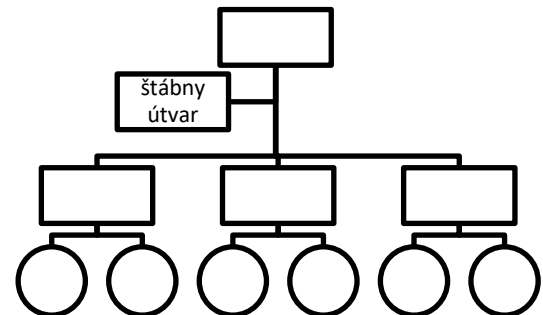


**Funkčná štruktúra** predstavuje teoretický model, v rámci ktorého sa uplatňuje diferenciacia odborných funkcií riadenia (špecializované odborné útvary) čo však spôsobuje, že riadiace pôsobenie prichádza od viacerých vedúcich naraz (z uvedeného dôvodu by bol v praxi takýto model nefunkčný).

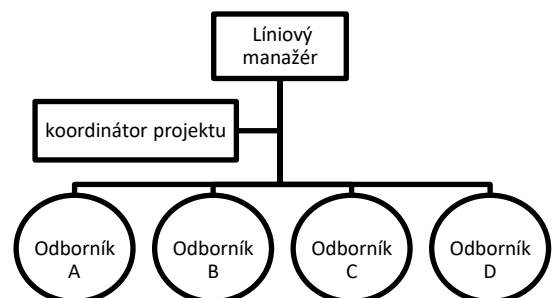


#### **Kombinované štruktúry:**

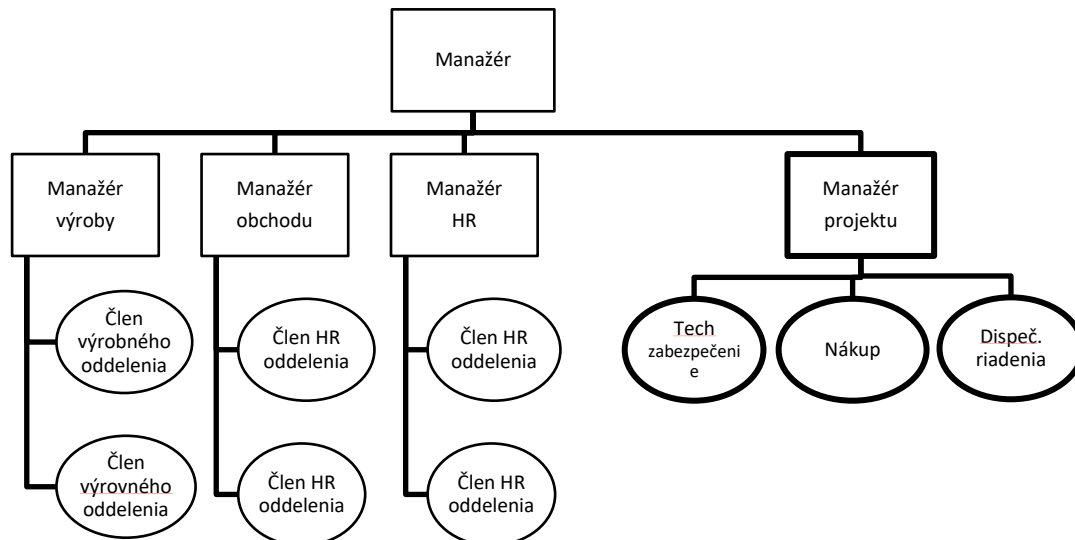
**Líniovo štábna štruktúra**, v rámci ktorej sa uplatňuje špecializácia a odbornosti v riadení, čím sa odbremení líniový vedúci, avšak môže priniesť riziko nadmerného zväčšenia štábného aparátu, čo sťažuje pružné riešenie úloh.



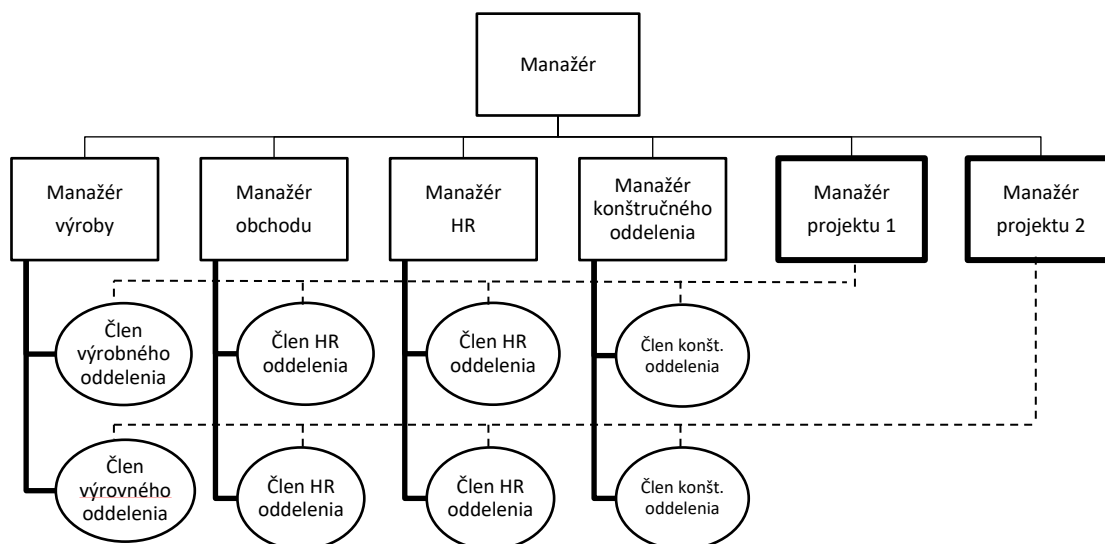
**Projektová koordinácia** na koordináciu prác súvisiacich s vypracúvaním projektu, na ktorom sa zúčastňujú rozličné útvary. Určuje *koordinátor projektu*, ktorý však nemá rozhodovaciu a prikazovaciu právomoc a zodpovednosť, jeho úlohou je vypracovávanie rozsiahlych dokumentov v rámci výskumných úloh, zavádzania novej techniky, či inovácie výrobkov.



**Projektová organizačná štruktúra-** zo štruktúry sa vyčlení pre účely projektov osobitná projektová zložka zložená zo špecializovaných zamestnancov na projekt. Vedúci projektu preberá komplexnú zodpovednosť za projekt (líniová právomoc a zodpovednosť). Používa sa na riešenie náročných komplexných jednorazových úloh, ktoré sú časovo obmedzené (rozsiahle inovačné projekty, veľké investičné celky, zložité a rozsiahle výskumné úlohy)



**Maticová organizačná štruktúra** zjednocuje úsilie rozličných odborníkov na riešení určitej úlohy (projektu), ich sústredenie do tímu ako dočasnej a pružnej organizačnej formy, pričom vzniká dvojité podriadenie (v rámci bežnej činnosti podriadenosť vedúcemu oddelenia a počas projektovej činnosti vedúcemu projektu). Využíva sa na úlohy pre podnik mimoriadne dôležité, rozsiahle, s trvalejším charakterom, ktoré sú náročné na centrálnu starostlivosť, najčastejšie vo veľkých podnikoch s rozsiahlymi inovačnými programami.

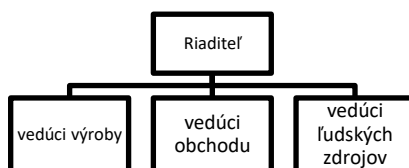


### Organizačné štruktúry podľa spôsobu organizačného členenia

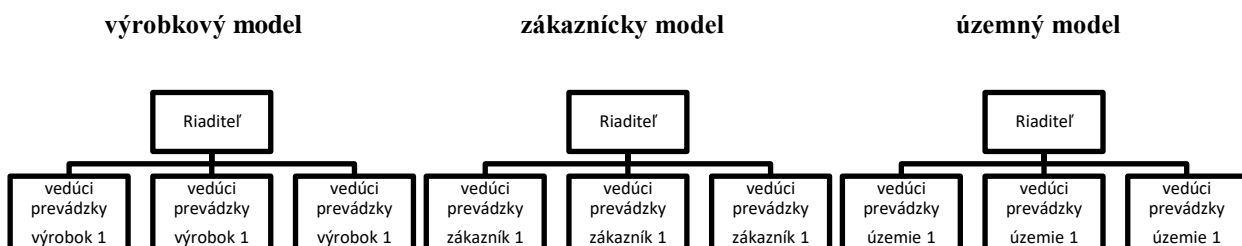
Základné modely štruktúr sú funkcionálny, výrobový, odberateľský a územný.

**Funkcionálna organizačná štruktúra** je typická tým, že v útvaroch sa zoskupujú rovnaké (príbuzné) funkcie (činnosti). Medzi *výhody* takejto organizačnej štruktúry patrí dôsledná delba práce podľa činností, jednotnosť riadenia príslušnej funkcie, obmedzenie duplicit pri vykonávaní

činností, nízke režijné náklady, či sústredenie kvalifikovaných kádrov. Najväčšie *nevýhody* sú potreba zabezpečenia vzájomnej súčinnosti medzi funkčne špecializovanými útvarmi, zložitá koordinácia, centralizované riadenie, nevychováajú sa osobnosti s komplexnými riadiacimi schopnosťami, dlhšie komunikačné cesty a čas reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia.



**Objektová organizačná štruktúra** (výrobný, odberateľský a územný model) je charakteristická tým, že sa v nej členia na útvary podľa objektovej špecializácie. Medzi *výhody* takejto organizačnej štruktúry patrí, že sa nevyžaduje veľká koordinácia činností relatívne uzavretých útvarov, decentralizácia rozhodovania, rýchla reakcia na zmeny dopytu, vedenie sa sústreďuje viac na koncepčné úlohy, predpoklady na výchovu manažérov s komplexnými riadiacimi schopnosťami. Najväčšie *nevýhody* sú väčšie požiadavky na manažérov, jednotlivých organizačných jednotiek (komplexnosť riadenia), zložitá koordinácia rovnakých funkcií (činností), vyššie náklady na riadiaci aparát, uprednostňovanie lokálnych záujmov pred záujmami podniku.



**Centralizácia, resp. decentralizácia** predstavuje vlastnosť organizačnej štruktúry vzhľadom na rozmiestnenie právomoci, prijímanie rozhodnutí na jednotlivých organizačných úrovniach, resp. vyjadruje stupeň delegovania právomoci z vedenia na vnútorné organizačné jednotky.

V centralizovanej organizačnej štruktúre vrcholové vedenie rozhoduje nielen o strategických otázkach, ale aj o väčšine operatívnych otázok riadenia. *Výhody centralizovanej* organizačnej štruktúry sú nasledovné: spoločné podmienky na fungovanie podniku ako jednotného, dôsledne koordinovaného celku, oslabujú sa odstredivé sily (rozličné ciele útvarov a jednotlivcov), odstránia sa duplicity vo funkciách a riadiacich činnostiach, je menej nákladovo náročná. Najväčšími *nevýhodami* sú obmedzená možnosť a časová náročnosť získavania informácií, dlhé komunikačné cesty pri prijímaní rozhodnutí, rozhodovacie miesta potrebujú veľa podrobných informácií na rozhodovanie, oslabenie iniciatívy a tvorivého prístupu, mechanické plnenie príkazov, vysoký stupeň formalizácie a byrokracie.

V decentralizovanej organizačnej štruktúre vrcholové vedenie odovzdá značnú časť rozhodovacej právomoci nižším organizačným jednotkám. *Výhodami decentralizovanej* organizačnej štruktúry sú odbremenenie vrcholového vedenia od operatívnych úloh, subjekt rozhodovania je v bezprostrednom styku s riešenými problémami, krátke cesty informácií, zníženie nákladov na informačno-rozhodovací proces, resp. riadenie, rozvoj schopností manažérov na jednotlivých stupňoch riadenia. Najväčšie *nevýhody* sú nebezpečenstvo prílišného rozdrobenia rozhodovacej právomoci, nebezpečenstvo parciálnej suboptimalizácie, t.j. optimalizácia podsystémov na úkor optimalizácie celého systému, obava, resp. vyhnutie sa zodpovednosti za rozhodnutie, duplicita v riadiacich činnostiach.

**Podľa formalizácie** je možné organizačné štruktúry rozdeliť na formálne a neformálne.

**Formálna štruktúra** je vopred určená, zakotvená v organizačných normách. Tvorí nevyhnutný predpoklad vzniku a fungovania každej organizácie. Obvykle je strohá a nepružná, čo spôsobuje pokles iniciatívy zamestnancov z nižších organizačných zložiek.

**Neformálna štruktúra** predstavuje to, čo v organizácii existuje, nie však ako výsledok plánovitého určenia. Nikde nie je formálne vyjadrená, pričom funguje na základe neformálnych vzťahov medzi ľuďmi, dôsledkom čoho je veľmi nestála.

Turbulentné prostredie ostatných rokov v spojení s novými technológiami, schopnými autonómne plniť organizačné ciele, komunikácia a procesy realizované v digitálne distribuovanej spolupracujúcej sieti vytvárajú podmienky pre vznik nového typu organizačných štruktúr – organické organizačné štruktúry. Organizácie, ktorých víziou bude získať a udržať si určité konkurenčné strategické výhody, musia akcelerovať kreativitu a zamerať ju na vývoj nového know-how. To je možné len v pružných a dynamických kreatívnych a realizačných tímoch, čo na druhej strane kladie podstatne vyššie nároky kooperatívnosť, oddanosť cieľom, sebadisciplínu a tímovú spoluprácu.

## 7.1 Vzorové úlohy a príklady

### Vzorová úloha č.1:

**Voľba prístupu k departmentizácii organizačnej štruktúry, testovanie tézy „Cieľ a stratégia predchádza štruktúru.“**

#### **Zadanie:**

Analyzujte rozhodovacie faktory pre voľbu prístupu k departmentizácii organizácie. Vyjadrite ich vzťah k organizačným cieľom a stratégiám.

#### **Riešenie:**

Výber faktorov závisí od cieľa organizácie, veľkosti organizácie, jej rozmiestnenia v priestore, zdrojovej vybavenosti a stratégie na úrovni organizácie. Možné faktory pre voľbu prístupu môžu byť:

1. Realizácia rovnorodých organizačných cieľov v prostrediach s rôznou kvalitatívnou úrovňou zložiek prostredia (geografickou, demografickou, technologickou, kultúrnou, vzdelanostnou, infraštruktúrnou, ...), potreba využiť komparatívne výhody, ktoré poskytuje určité prostredie, potreba zabezpečiť vplyv na procesy vo vonkajšom prostredí organizácie v danom regióne predurčuje voľbu **územnej departmentizácie**.
2. Realizácia rôznorodých špecifických organizačných cieľov, diverzifikácia podnikateľskej činnosti do rôznych oblastí, špecifiká výroby rôznych produktov, zvýšené požiadavky na vývoj a výskum predurčuje voľbu **produktovej departmentizácie**.
3. Potreba koncentrácie na hodnotový reťazec organizácie pri organizovaní prác, pri dlhodobo realizovaných rovnakých, málo meniacich sa cieľov organizácie, či už z hľadiska kontroly nad realizáciou primárnych aktivít, alebo podporných aktivít predurčuje voľbu **funkcionálnej departmentizácie**.

4. Potreba koncentrácie na osobitných stakeholderov, najmä významných zákazníkov, resp. významné zákaznícke skupiny, s cieľom lepšie reagovať na požiadavky zákazníkov, pomocou stratégie diferenciacie a prostredníctvom obstarávania vysokošpecializovaných zdrojov predurčuje voľbu **zákazníckej departmentizácie**.
5. Potreba zabezpečovať neustále osobitné požiadavky zákazníkov metódami projektového riadenia, resp. potreba realizovať jednorazové účelové ciele (projekty), či už pre vlastné potreby, alebo pre potreby zákazníkov predurčuje voľbu **cieľovo-programovej departmentizácie**.

## **Vzorová úloha č.2: Centralizácia vs. Decentralizácia**

### **Zadanie:**

Identifikujte prekurzory centralizácie a decentralizácie rozhodovacích kompetencií v organizácií.

### **Riešenie:**

Prekurzory potreby centralizácie rozhodovacích procesov sú najmä:

- Stabilné prostredie ako vonkajšie, tak aj vnútorné
- Vysoká opakovateľnosť procesov
- Významný počet s veľkou hodnotou rizika
- Vysoká investičná náročnosť
- Nízke percento rentability nákladov
- Manažéri na nižších úrovniach nie sú dostatočne skúsení a alebo dostatočne zodpovední a alebo nemajú záujem o rozhodovanie a o zodpovednosť
- Pre nižšie úrovne prirodzene neostáva viac priestoru na rozhodovanie
- Organizácia čelí kríze a alebo je veľká

Prekurzory potreby decentralizácie rozhodovacích procesov sú najmä:

- Veľmi neurčité prostredie
- Vysoká dynamika zmien vo vonkajšom prostredí organizácie
- Vysoká rentabilita nákladov
- Vysoký podiel vlastných zdrojov na činnosti
- Vysoké požiadavky na kreativitu a invenciu v činnosti útvarov organizácie
- Potreba sofistikovaného know-how rôzneho druhu.
- Manažéri na nižších úrovniach sú skúsení a schopní robiť kvalifikované rozhodnutia a majú záujem podieľať sa na rozhodnutiach
- Veľká závislosť úspechu na schopnosti rýchlo a kvalitne reagovať na meniace sa podmienky vo vonkajšom prostredí organizácie
- Rozhodnutia, ktoré zostávajú pre nižšie stupne sú významné
- Organizácia je osadená vo veľkom priestore a organizačná kultúra je otvorená názorom nižších manažérov.
- Efektívna implementácia stratégie závisí od flexibility a zainteresovania nižších úrovní manažmentu na tvorbe rozhodnutí.

### Interpretácia:

Rozhodovanie o miere centralizácie a decentralizácie môžu ovplyvňovať aj iné faktory, v závislosti na cieľoch, poslaní, stratégiách a zdrojoch vybavení organizácie, ale aj očakávania na spôsob a mieru interakcie organizácie so zložkami vonkajšieho prostredia. Je na manažmente organizácie aby vyhodnotil, ktoré rozhodovacie procesy bude teda centralizovať a ktoré decentralizovať. Hlavným rozhodovacím kritériom je efektívnosť procesu rozhodovania. Voľba centralizácie, resp. decentralizácie teda musí vychádzať z toho, aký vplyv bude mať výsledné rozhodnutie na náklady organizácie a prípadne na dosahované zisky, ak sa jedná o ziskovo orientovanú organizáciu alebo na plnenie spoločenskej funkcie, ak sa jedná o organizáciu verejného sektora.

### **Vzorová úloha č.3: Stanovenie počtu podriadených vedúceho organizačného útvaru časovou metódou.**

Mesačný fond pracovného času u vedúceho pracovníka je 172 hodín. Štruktúra spotreby fondu je nasledovná:

Aktivity vo vnútornom prostredí organizácie:

Aktivity smerom hore po organizačnej štruktúre:

- Účasť na poradách vedenia 12 hodín
- Príprava podkladov pre porady 6 hodiny
- Vypracovávanie reportov 12 hodín
- Podiel na plnení štvrt'ročných úloh útvaru 6 hodín

Aktivity smerom po horizontále organizačného stupňa

- Účasť na koordinačných poradách 8 hodiny
- Príprava podkladov pre porady 4 hodiny

Aktivity smerom dole po organizačnej štruktúre

- Vypracovávanie operatívnych plánov 12 hodín
- Motivačné a kontrolné mítingy 8 hodín

Aktivity vo vonkajšom prostredí organizácie:

- Komunikácia so zložkami vonkajšieho prostredia 20 hodín
- Cestovanie 12 hodín
- Rezerva pre nepredvídateľné situácie 2 hodiny

**Spolu: 102 hodín**

Pre potreby riadenia podriadených zostáva k dispozícii 60 hodín.

Riadenie 1 podriadeného pracovníka na tomto útvaru pozostáva z nasledovných činností:

1. Bezprostredná kontrola 2 hodiny
2. Individuálna komunikácia 2 hodiny
3. Spracovanie podkladov osobného hodnotenia 2 hodiny

**SPOLU 6 hodín.**

$60/6 = 10$  Celkovo môže byť tomuto vedúcemu podriadených 10.

#### Interpretácia:

Faktory, ktoré podmieňujú počet pracovníkov podriadených jednému pracovníkovi sa v konečnom dôsledku pretavia do spotreby pracovného času. Kvalita procesov bude potom determinovaná:



- vedomosťami, zručnosťami a osobnostnými vlastnosťami vedúceho pracovníka
- jeho technickým vybavením pre plnenie manažérskych funkcií a rolí
- mierou zhustenia / zriadenie časového naplnenia povinnosťami

#### ***Vzorová úloha č.4:***

##### ***Zadanie: Nezhody medzi riaditeľmi***

Generálny riaditeľ podniku, ktorý vyrába jemné mechanické zariadenia pre textilný priemysel, je presvedčený, že medzi členmi vedenia panuje v podstate zhoda. „Áno, existujú medzi nimi niektoré drobné rozpory, to však nie sú problémy vecné, ale ide skôr o nezhody vyvolané rozdielnym povahovým založením jednotlivcov“. Odpoveď na otázku, aké sú hlavné strategické ciele organizácie, je u členov vedenia pomerne stereotypná: „Musíme byť najlepší, musíme sa presadiť, dokázať, čo vieme“, čo hovorí príliš málo. Keď sa pýtame na ďalšie ciele, objavujú sa značné rozdiely.

Výrobný riaditeľ požaduje „...aby sa v prvom rade udržala súčasná úroveň výroby. Nie je možné neustále brzdiť výrobu ďalšími a ďalšími inováciami. Tie znamenajú pokles produktivity a majú dopad na odmeňovanie pracovníkov“. Personálny riaditeľ, ktorý vyšiel z výroby a má na mysli hlavne istotu pre pracovníkov firmy, sa s výrobným riaditeľom stotožňuje. Vie, že síce nie je možné odkladať inovácie večne, ale bojí sa prípadného poklesu zárobkov a prepúšťania pracovníkov – ľudí, s ktorými rad rokov spolupracoval.

Technický riaditeľ presadzuje zavedenie náročných moderných technológií, ktoré ako jediné môžu „dostať podnik na špičku technického rozvoja. Musíme sa za každú cenu pohnúť z predpotopnej technickej úrovne, aj keby to malo znamenať dočasný prepád a stratu pracovných miest“. Podobnú požiadavku má i obchodný riaditeľ, ktorý sa však chce predovšetkým vyrovnáť s konkurenciou, je opatrnejší pri zavádzaní príliš prevratných a neoverených technických novinek a požaduje určité, nie príliš razantné technologické zmeny, ktoré umožnia obstáť na trhu aspoň v najbližšej dobe.

Generálny riaditeľ je do istej miery bezradný a snaží sa nájsť medzi týmito názormi kompromis. Sám sa domnieva, že najlepším cieľom pre podnik by bolo pritiahnúť zahraničný kapitál a zamerať sa na zavedenie štandardov kvality, čím sa všetky problémy po čase vyriešia.

Vo vedení firmy sa neustále prejednávajú operatívne problémy, pretože akákoľvek diskusia o zásadných záležitostiach končí vždy hádkou, alebo krátkodobým kompromisom. Stále prešľapovanie na mieste a lavírovanie medzi rôznymi stratégiami len oddiaľuje riešenie a firmu postupne likviduje.

##### ***Úlohy: k prípadovej štúdii:***

1. Na akej úrovni sú rozpory medzi členmi vrcholového vedenia? Ide o poslanie, víziu, strategické, operatívne, alebo o operačné ciele?
2. V čom majú jednotliví odborní riaditelia pravdu a v čom sa mýlia? Ktorý názor považujete za najprogresívnejší?
3. Aké dôsledky pre firmu majú asi nezhody vo vedení?
4. Aké opatrenia by ste odporučili tejto firme?

##### ***Riešenie: Nezhody medzi riaditeľmi***

1. Poslanie je jasné: vyrábať zariadenia pre textilný priemysel. K nezhodám dochádza až tam, kde ide o vízie a strategické ciele. Strategické ciele v podstate nie sú definované: riaditeľ sa

- uspokojuje nič nehovoriacimi frázami. V dôsledku toho sa vo vedení dohaduje o operatívnych cieľoch, pretože riaditeľ sa snaží vyhnúť konfliktom a bráni sa riešeniu zásadných problémov.
2. Výrobný a personálny riaditeľ hovoria správne, že je potreba udržať úroveň výroby. To však platí len do určitej miery! V danej situácii musí firma riskovať a urýchlene inovovať, ak nechce zahynúť! To je názor technického riaditeľa, v miernejšej podobe aj riaditeľa obchodného. Odkladacia stratégia generálneho riaditeľa firmu len poškodzuje – je potreba vyraziť nejakým smerom, radšej špatným, ako žiadnym. Najperspektívnejšie sa zdajú byť názory technického a obchodného riaditeľa.
  3. Nezhody vo vedení vedú k neriešeniu koncepčných problémov, ktoré sa prelínajú do práce nižších organizačných úrovní. Konflikty z vedenia sa prenášajú na pracovisko, príkazy sú nejednoznačné, pracovníci sa ocitajú v neistote, pracovná morálka sa zhoršuje, schopní ľudia hľadajú miesta v iných organizáciách.
  4. Bolo by dobré usporiadať dvoj až trojdenný seminár vedúcich pracovníkov, kde by sa podelili o svoje názory. Buď niektorá strana presvedčí ostatné o správnosti svojich cieľov, alebo bude nutné urobiť radikálny rez a časť členov vedenia uvoľniť. Kompromisný generálny riaditeľ je v dobe transformácií neúnosný, pokiaľ sa jeho chovanie nezmení, mal by byť nahradený – najlepšie snád obchodným riaditeľom, ktorý by sa vďaka orientácii na trhu a prítom umiernenosťou svojich názorov mohol stať prijateľným pre obe strany.

#### ***Vzorová úloha č.5:***

#### **Zadanie: Vedúci projektového oddelenia (Bělohávek 2006)**

Vedúci projektového oddelenia vo veľkej stavebnej firme, Ing. Jaroslav Bárta je vynikajúci odborník, ktorého si vážia všetci technici vo firme, rovnako ako partneri firmy a má dokonca medzinárodnú prestíž. Jeho projekty sú perfektne domyslené do detailu, sledujú súčasné trendy, udivujú nápaditosťou a súčasne jednoduchosťou riešenia. Projekty boli ocenené i na medzinárodnom poli. Ing. Bárta však musí odvádzať týmto úspechom istú daň. Začína pracovať skoro ráno a pracuje do siedmej alebo aj ôsmej hodiny večer. Doma sa venuje štúdiu odbornej literatúry a predovšetkým zahraničných časopisov alebo sa snaží premyslieť si niektoré práce na ďalší deň. V sobotu väčšinou taktiež pracuje, v nedeľu študuje. Oddych si necháva na nedeľu večer. Niet divu, že sa rozviedol – rodina si ho asi príliš neužila. Dokázal sa s tým vyrovnáť – najdôležitejšou hodnotou v živote je pre neho jeho povolanie a záujem firmy.

Je nutné povedať, že firma dokáže toto mimoriadne úsilie tiež mimoriadne oceniť. To však je pre Bártu vec druhoradá. Problémy však Ing. Bárta cíti i v práci. Uvedomuje si, že nemôže zvládnuť všetko, čo by chcel. Škoda, že sa nemôže oprieť o svojich podriadených. Väčšina z nich sú príliš mladí ľudia, vysokoškooláci s krátkou praxou, ktorým nechýba záujem ani elán, ale nie sú schopní zvládnuť tak náročné zákazky. Jeden z nich, Ing. David Zajac, je veľmi ambiciózny a veľmi sa snaží, ale odborník spozná, že na také úlohy, ako robí Ing. Bárta, zatiaľ Zajac nedorástol. Čím všetkým by musel prejsť, aby sa dostal tam, kde je Bárta dnes! Možno by sa tiež dalo uvažovať o Ing. Borošovi. Je to človek chytrý, schopný, flexibilný, ale zbrklý a lenivý. Viac sa zaujíma o šport a spoločnosť, než o svoju prácu. A to je ten najlepší.

So staršími pracovníkmi nad 40 rokov sú iné problémy. Majú bohaté skúsenosti, určite by dokázali omnoho viac, než teraz robia, ale príliš si zvykli na doterajší pohodlný život. Nechce sa im pracovať viac než osem hodín denne a nesnažia sa inovovať svoje znalosti. Pracujú síce s počítačom, ale naučili sa len to, čo je nutné. Keď sa Ing. Bárta snažil zadať náročnejšiu úlohu najlepšej z nich, Ing. Kohútovej, povedala mu, že takú vec nikdy nerobila a že už sa to na staré kolená učiť nemieni. Ďalší skúsený pracovník, nepriebojný Ing. Horák, si netrúfol priamo odmietnuť a chodil potom neustále za vedúcim, vypytovať sa na každú drobnosť. Ing. Bárta zistil, že takto by sa nikam nedostal, úlohu dokončil miesto Ing. Horáka a nabudúce si zase náročnejšie veci riešil sám.

Ing. Bárta sa obáva, že s rozvojom projektovania bude náročnejších úloh pribúdať a tradičných úloh, ktoré by mohli robiť podriadení, bude čím ďalej menej. Potreboval by schopných ľudí, ktorí dokážu aspoň z väčšej časti to, čo on. Kde ich má vziať? Zo školy prichádzajú neskúsení absolventi, skúsení projektanti už nemajú záujem sa rozvíjať.

### **Úlohy: k prípadovej štúdii:**

- 1) Ako asi vyzeralo rozdelenie činností v pracovnej dobe Ing. Bártu a ako by vyzerat malo?
- 2) Ktorú činnosť Ing. Bártu najviac zanedbal?
- 3) Myslíte si, že by sa mohol o niektorých pracovníkov oprieť? O ktorých? Ako by k nim mal pristupovať?

### **Riešenie: Vedúci projektového oddelenia**

- 1) Ing. Bárta venoval väčšinu svojho času operatívnej činnosti (cca 70%), menšiu časť potom riadeniu útvaru (cca 30%). Rozdelenie jeho času by mohlo byť opačné.
- 2) Ing. Bárta najviac zanedbal rozvoj svojich pracovníkov, koučovanie a delegovanie.
- 3) Väčšina pracovníkov má určitý potenciál, o ktorých sa dá oprieť:
  - Zajac je vzdelaný a dostatočne motivovaný, potrebuje však získať viac skúseností. Ing. Bárta by ho mohol vťahovať do riešenia niektorých úloh, nechať ho spracovávať časti týchto úloh a postupne zadávať náročnejšie práce.
  - Boroš, ktorý nie je dostatočne motivovaný, potrebuje skôr dôslednejšiu kontrolu, tlak a existenčnú hrozbu.
  - Kohútovú je treba prinútiť k prekonaniu stereotypov a nekompromisne od nej vyžadovať zavedenie nových postupov.
  - Najviac práce bude asi s Horákom, ktorému je treba vštepiť viac dôvery a vyžadovať samostatné plnenie niektorých úloh. Ak to nepomôže, mal by byť preradený na menej náročnú prácu.

### **Vzorová úloha č.6:**

#### **Zadanie: Zlá spolupráca útvarov spoločnosti (Bělohlávek)**

Problémom stavebnej spoločnosti je spolupráca medzi jednotlivými útvarmi. Ak má byť niektorá zákazka dokončená úspešne a bez problémov je potrebná spolupráca viacerých útvarov: zákazkového oddelenia, projekcie, predvýrobnej prípravy, výrobnéj prípravy a mechanizácie.

V poslednej dobe sa podniku nedarí získať zákazky. Vedenie hľadá príčiny problémov. Na poradách vedenia sa stále dokola hľadá, kto za to môže. Jeden zvaľuje vinu na druhého. Väčšinou sú kritizovaní zákazkári pre nedostatočnú aktivitu. Tí sa bránia množstvom zákaziek, ktoré by mohli získať, keby firma a jej stavby mali lepšiu povest'. Tvrdia, že investori, ktorí boli stálymi klientmi firmy, stratili záujem po akciách, ktoré mali rad nedorobkov a neboli dodané včas. Zákazkári vraj pracujú dobre, za ťažkosti môžu výrobné strediská. Vedúci výrobných stredísk sa zasa vyhovávajú na zbytočné kvaltovanie, zavinené nesplnením povinností prípravy, špatný, zdĺhavý servis zo strediska mechanizácie. „Keď potrebujem nakladač, nikdy nie je k dispozícii, radšej ho objednáam u externých dodávateľov v mieste. Chceli by hlásiť všetky požiadavky dva týždne dopredu, ale to v stavebníctve nejde. Bolo by lepšie, keby si mechanizáciu riešilo stredisko samo“. Vedúci mechanizácie odpovie: „Strediskári väčšinou vedia, kedy budú stroje potrebovať, aspoň týždeň dopredu. Nevie, prečo to nechávajú na poslednú chvíľu. Keď to ide, snažím sa všetkým vyhovieť. Tí stavbári nemajú pre mašiny cit. Keby stroje patrili stavbám, snažili by sa z nich získať maximálny výkon bez ohľadu na kapacitu strojov a za štvrt' roka by ich odpísali“.

Výrobná príprava si sťažuje na prácu predvýrobnej prípravy a všetci dohromady obviňujú zákazníkov, že sa pozerajú len na to, aby získali zákazky a nestarajú sa o praktické možnosti ich realizácie. Nakoniec sa realizuje niečo iné, než to, čo bolo predložené pri ponukovom konaní zákazníčkovi.

Organizačne je firma členená na 6 stredísk :

- 4 strediská výrobné (Pardubice, Jihlava, Havlíčkov Brod a Svitavy), z nich každé pracuje na jednej veľkej zákazke,
- 1 administratívno-správne stredisko v Pardubiciach,
- 1 stredisko mechanizácie v Pardubiciach.

Firma v súčasnej dobe pracuje na štyroch veľkých zákazkách, z toho dve zákazky budú v blízkej dobe ukončené. Bolo by potrebné zohnať prácu na ďalšie obdobie.

**Úlohy: k prípadovej štúdii:**

1. Akú štruktúru má firma?
2. Ktoré problémy vyplývajú z tejto štruktúry?
3. Akým spôsobom by bolo možné tieto problémy vyriešiť?

**Riešenie: Vedúci projektového oddelenia**

1. Spoločnosť má funkcionálnu organizačnú štruktúru.
2. Zvlášť nedostatočná spolupráca a konflikty medzi jednotlivými útvarmi, prílišné sústredenie na záujmy útvarov, na úkor záujmov celofiremných.
3. Zachovanie funkcionálnej štruktúry by bolo vhodné – napr. preto, aby bola zabezpečená dostatočná starostlivosť o stroje, odborná úroveň útvarov, atď. Do tejto štruktúry by mali byť zavedené interdisciplinárne tímy, z ktorých každý by sa zameril na jednu zákazku. Tým by bola dosiahnutá potrebná spolupráca medzi útvarmi a funkcionálna štruktúra by sa zmenila na štruktúru maticovú. Zavádzanie divizionálnej štruktúry by v týchto podmienkach mohlo byť zložité. Vyžiadalo by si značné presuny odborníkov, kapacít a pod.

**Vzorová úloha č 7.**

**Analýza neformálnych štruktúr v spoločnosti.**

**Zadanie:**

Manažment obchodno-výrobnej organizácie v oblasti poľnohospodárskeho zásobovania a služieb nezvládol realizáciu svojich manažérskych funkcií a organizácia sa dostala do úpadku. Majitelia organizácie sa rozhodli vykonať komplexnú reštrukturalizáciu. Pre nastavenie procesov reštrukturalizácie a pre zaistenie hladkého priebehu reštrukturalizácie bolo externou poradenskou spoločnosťou odporúčané zmonitorovať existenciu neformálnych štruktúr v spoločnosti a vyhodnotenie do akej miery sú ich ciele kompatibilné s cieľmi organizácie počas a po dokončení reštrukturalizácie.

**Riešenie:**

Pre účely zisťovania existencie neformálnych skupín bol vytvorený špeciálny štáb, ktorý pozostával z personalistov a analytikov a zároveň boli objednané služby špecializovanej bezpečnostnej agentúry. Úlohou špecializovaného štábu bolo na základe evidenčných údajov zamestnancov, ich životopisov, dotazníkov a na záver riadených rozhovorov identifikovať neformálne väzby medzi zamestnancami. Majitelia spoločnosti najali detektívnu agentúru, ktorá mala za úlohu overiť existenciu týchto väzieb na pracovisku aj mimo neho a zároveň získať nové doplňujúce informácie.

Na základe oboch prieskumov analytici identifikovali existenciu niekoľkých významnejších neformálnych skupín v podniku. Dve skupiny boli tvorené na princípe rodinnej príbuznosti. Dve skupiny na základe dlhoročných priateľských vzťahov. Štyri neformálne skupiny vznikli na základe spoločných záujmov.

Identifikácia cieľov a činnosti týchto skupín ukázala, že jedna skupina vzniknutá na báze priateľských vzťahov a dve skupiny vzniknuté na báze spoločných záujmov svojimi cieľmi a činnosťou výrazne podporujú činnosť organizácie a budú veľmi prospešné pre hladký priebeh a pozitívny výsledok reštrukturalizácie. Členovia týchto skupín často diskutujú o práci, pričom hľadajú vhodné riešenia pre plnenie pracovných úloh. V práci si pomáhajú v obtiažnych a náročných situáciách. Na organizácii im záleží, majú víziu dlhodobého pôsobenia v organizácii a majú záujem na zvrátení nepriaznivého stavu v organizácii. Sú ochotní pre túto myšlienku krátkodobo podať vysoké pracovné výkony nad rámec bežného pracovného nasadenia.

Ciele a činnosť ďalších troch skupín – jedna na báze rodinných vzťahov, jedna na báze priateľských vzťahov a jedna vzniknutá na báze spoločných záujmov, boli od organizačných cieľov a činností indiferentné, teda ich nepodporovali, ale im ani neškodili. Na základe tohto zistenia bolo rozhodnuté, že časť z nich bude prepustená a s časťou z nich budú vykonané osobné pohovory za účelom reintegrácie s podnikovými cieľmi.

Problematické sa ukázali dve skupiny, ktorých ciele a aktivity pôsobili proti cieľom a aktivitám organizácie, pričom v jednom prípade sa ukázalo že sa jedná dokonca o nezákonnú hospodársku činnosť, spočívajúcu v „obchodovaní“ so vstupmi a výstupmi organizácie a teda „tunelovaním“ organizácie. Tieto skutočnosti boli oznámené orgánom činným v trestnom konaní a s uvedenými zamestnancami bol okamžite ukončený pracovný pomer.

#### Interpretácia:

V každej organizácii sa vyskytujú neformálne štruktúry. Je to ovplyvnené rodinnými a priateľskými väzbami, ale neformálne štruktúry vznikajú aj na základe spoločných záujmov jednotlivcov. Samotná existencia neformálnych organizačných štruktúr nie je skutočnosťou oprávnenou hodnotiť pozitívnosť alebo negatívnosť výsledku ich existencie. Je to proste fakt. Existencia týchto štruktúr sa dá vysvetliť len vysokou formalizáciou založenou na Weberovských princípoch. O tom či sú pre organizáciu prospešné alebo škodlivé rozhoduje to, či ciele a činnosť takýchto neformálnych skupín ciele a činnosť organizácie podporujú – vtedy je ich výskyt pozitívnou skutočnosťou, alebo nepodporujú, resp. poškodzujú – vtedy je ich výskyt negatívnou skutočnosťou. Vedenie spoločnosti dokonca neformálne skupiny môže podporovať a to preto, aby využil ich tvorivé schopnosti pre plnenie cieľov organizácie.

## **7.2 Úlohy na riešenie:**

**Úloha 1:** Definujte organizovanie ako súčasť manažmentu ako činnosti.

**Úloha 2:** Nakreslite schému:

- a) Širokej (plochej) organizačnej štruktúry
- b) Vysokej organizačnej štruktúry

**Úloha 3:** Vymenujte a vysvetlite faktory, ktoré podmieňujú počet pracovníkov podriadených jednému vedúcemu.

**Úloha 4:** Nakreslite schému líniovej, funkcionálnej a líniovo štábnej organizačnej štruktúry. Uveďte pre aké organizácie sú vhodné.

**Úloha 5:** Nakreslite schému jednoduchého modelu organizačnej štruktúry báze :

- c) funkcionálnej departmentizácie
- d) produktovej departmentizácie
- e) územnej departmentizácie
- f) zákazníckej departmentizácie

**Úloha 6:** Nakreslite schému

- a) projektovej koordinácie
- b) projektovej organizačnej štruktúry
- c) maticovej organizačnej štruktúry

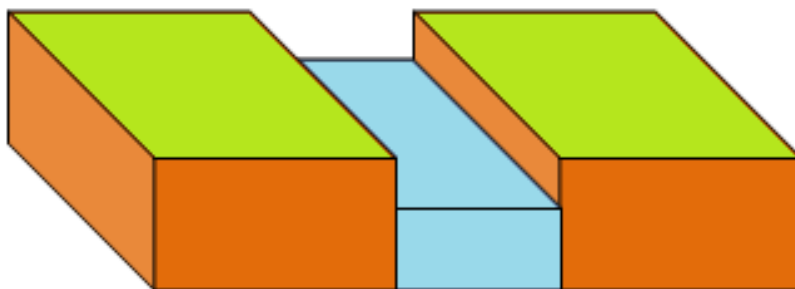
### **Hra č. 1: Zavlažovací kanál**

V mestečku Kália vykopali obyvatelia zavlažovací kanál, ktorý im pomohol aj napriek veľmi suchému podnebiu, v ktorom sa mestečko nachádzalo, pestovať dostatok plodín na obživu všetkých jeho obyvateľov, počas celého roka.

Tento kanál má tvar kvádra, a vykopali ho za menej ako 2 týždne.

Vašou úlohou je zistiť, v ktorý deň bol kanál dokončený.

Môžete si povedať informácie, ktoré máte na kartičkách, ale nesmiete ich ukázať ostatným členom skupiny.



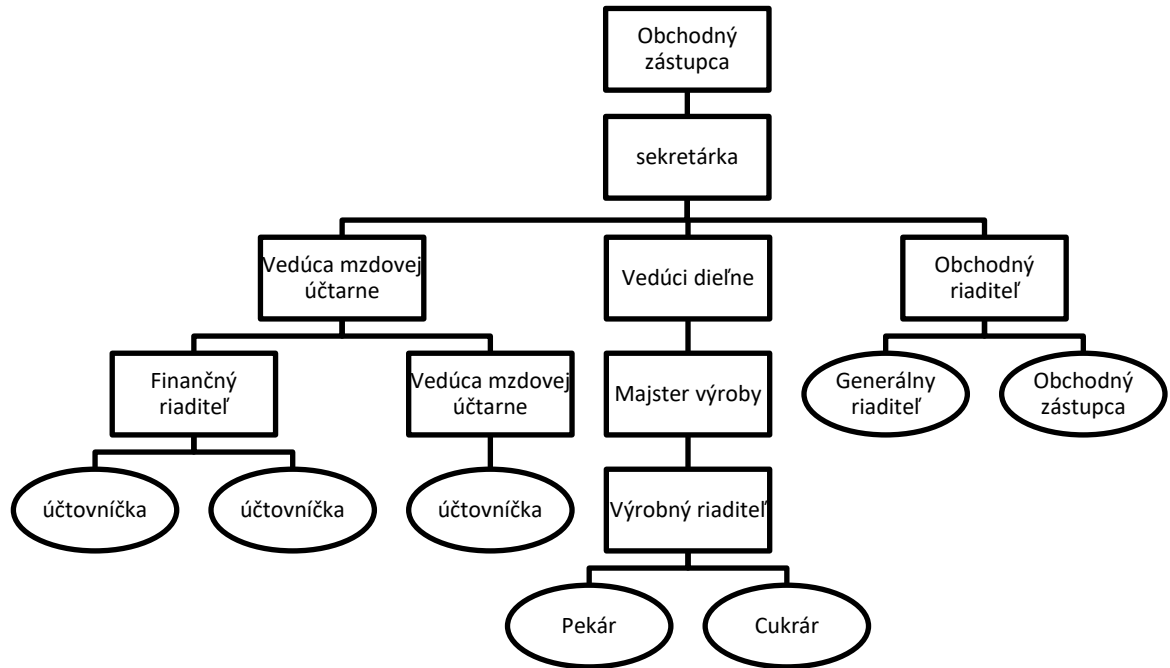
### **Úlohy k hre č.1:**

Študenti sa rozdelia do skupín s počtom členov 5-6.

Každému členovi skupiny sú podané čiastkové informácie Príloha č1., ktoré pomôžu k správne vyriešeniu úlohy, pričom žiadny z členov na základe svojich informácií nedokáže úlohu vyriešiť sám.

### **Hra č. 2: Chybná organizačná štruktúra**

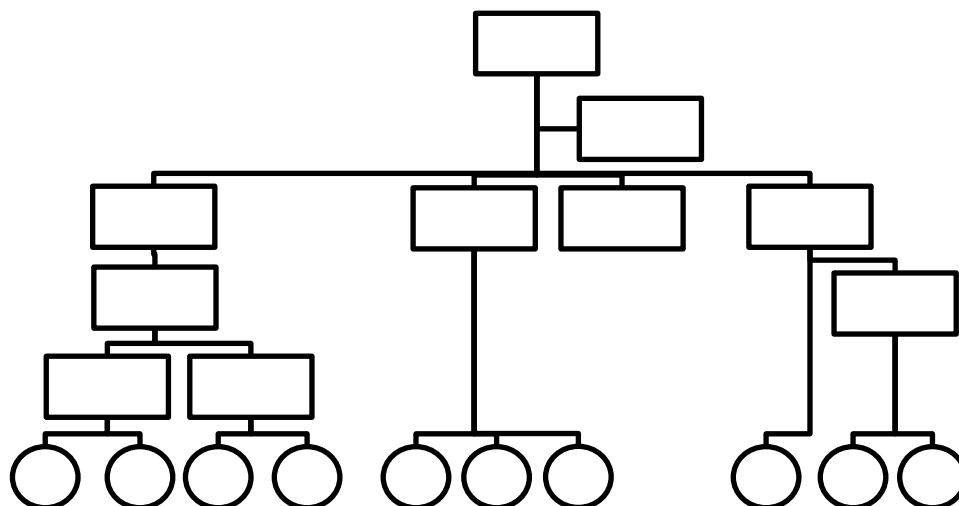
**Zadanie:** nájdite chyby v organizačnej štruktúre.



### ***Hra č. 3: Organizačná štruktúra doplňovanie***

**Zadanie:** Na základe vlastného uváženia doplňte jednotlivé pracovné pozície do nasledovného vzru organizačnej štruktúry:

- 2 pekárky
- Finančná účtovníčka
- Generálny riaditeľ
- Výrobný riaditeľ
- Asistentka generálneho riaditeľa
- Vedúci dielne
- Finančný riaditeľ
- Materiálová účtovníčka
- Marketingový riaditeľ
- 2 cukrárky
- 2 majstri zmeny
- 2 predavači
- Vedúci odbytu
- Pracovník reklamačného odd.



### **Prípadová štúdia 1:**

Spoločnosť „SATASIKO“ sa za ostatných 15 rokov fungovania rozrástla, z malej garážovej rodinnej firmy kde pracovalo 5 ľudí, na spoločnosť s približne 280 zamestnancami. Z kapacitných dôvodov musela spoločnosť v piatom roku prevádzky zmeniť sídlo pôsobenia do novovybudovaných priemyselných hál v okresnom meste.

Spoločnosti „SATASIKO“ sama seba charakterizuje ako úspešnú spoločnosť, pričom svoje silné stránky vidí v dobrom marketingu, previazanosti s inými úspešne rozvíjajúcimi sa sektormi hospodárstva a taktiež v poskytovaní kvalitných servisných služieb pre svojich zákazníkov.

Na čele spoločnosti pracujú dvaja spolumajitelia, ktorí majú rovnaké právomoci a sú si rovnocenní v rozhodovaní, jeden z nich je vyštudovaným ekonómom a druhý skončil strednú školu s technickým zameraním. Ďalej sú v spoločnosti zamestnaní piati manažéri, zameraní na jednotlivé oddelenia spoločnosti (a to oddelenie výroby, marketingu, ekonómie, personálne a oddelenie montáže a servisu), traja vedúci dielní, majstri, vedúci dopravy, účtovníčky, montéri, skladníci, robotníci, šoféri a ďalšie pomocné sily.

Majitelia deklarujú tak dovnútra, ako i mimo spoločnosť, že keďže sa ich spoločnosti a teda aj im darí, nezabúdajú ani na svojich zamestnancov, pričom za najdôležitejšie kritérium smerom k nim považujú vyplatenie miezd vždy v stanovenom termíne, v dohodnutej výške so zohľadnením všetkých tak zákonom stanovených príplatkov, ako aj príplatkov dohodnutých za odpracovanie nadčasov. Pričom výšku mzdy pravidelne porovnávajú s výškou mzdy u konkurencie a snažia sa dať ju minimálne 10% nad konkurenciou.

Vzhľadom na uvedené skutočnosti majitelia predpokladali, že tak ako oni s výškou ziskov, sú spokojní aj ich zamestnanci s pôsobením v ich organizácii. Zásadný zvrat v ich pohľade nastal po vyhodnotení dotazníkov, zameraných na zistenie spokojnosti zamestnancov s riadiacimi schopnosťami vedúcich zamestnancov a motiváciou v organizácii. Prieskum bol súčasťou diplomovej práce syna jedného z majiteľov.

Prieskumu sa zúčastnilo 90% zamestnancov organizácie. Dotazníkový prieskum pozostával prevažne s otvorených otázok, v rámci ktorých sa zamestnanci mali možnosť komplexnejšie vyjadriť k položeným otázkam a taktiež bola zaručená anonymita opytovaných.

Z výsledkov dotazníka vyplynulo, že hoci 85% zamestnancov si uvedomuje, že ich výška mzdy je vyššia, ako mzda v konkurenčných organizáciách, až 42% uviedlo, že zvažujú zmenu



zamestnania. Z analýzy dôvodov vyplynulo, že viac ako 75% zamestnancov má výhrady k organizovaniu pracovných činností, taktiež k toku a získavaniu informácií, potrebných k výkonu práce a taktiež k spôsobom komunikácie a vedením nadriadenými.

V rámci odpovede na otázku:

*Ste spokojný s plánovaním a organizovaním Vám pridelenej práce?*

- *Áno*
- *Nie, (uved'te prečo):*.....

Konkrétne reakcie zamestnancov boli napríklad nasledovné:

*Zamestnanec A:* „Nie som spokojný, pretože si tu pripadám chvíľami ako v Kocúrove. Majitelia si na kadejakých obedíkoch a večierkoch ponúknu naše produkty a služby svojim známym a kamarátom z iných mega firiem a aby sme sa z toho teraz všetci ..... Doletia do dielne, zastavia rozrobené zákazky a všetkým zamestnancom na všetkých strojoch nakážu preorientovať sa okamžite na ICH zákazku. Najväčším bonusom býva, keď majitelia neboli na rovnakom obedíku a po zadaní jednej urgentnej zákazky si doletí druhý majiteľ a bez ohľadu na čokoľvek, žiada prestavenie strojov a vybavenie práve JEHO zákazky, ktorá je údajne ešte urgentnejšia. Proste Kocúrkovo☹“

*Zamestnanec B:* „Nie som spokojný a myslím si, že niekto by mal začať plánovať! Nepáči sa mi, že v letnom období, kedy by som chcel dovolenku, máme také množstvo zákaziek, že ich nestíhame plniť v termíne a tak výroba musí prebiehať dvojzmenne a naopak v zimnom období spoločnosť dostáva zákaziek menej, čoho dôsledkom je, že často dostávame neplatené voľno a ja nemám rád zimné športy“

*Zamestnanec C:* „U nás sa podľa mňa neplánuje, neriadi a ani nekomunikuje, tu ľavá ruka nevie, čo robí pravá, veď ako inak je možné, že jeden z majiteľov nám prikázal minulý týždeň zosieťovať stroje vo výrobnéj hale a dnes prišiel druhý majiteľ a prikázal nám dať stroje do pôvodného stavu? Veď to nemá logiku. Keby s nami takéto srandy robili aspoň v zime, ale teraz keď ideme dvojzmennou prevádzkou?“

*Zamestnanec D:* Určite by bolo plánovanie potrebné zmeniť, dnes som musela vysvetľovať klientovi, že sme so zákazkou meškali, lebo: montéri dodali len časť dohodnutej dodávky, pretože jedna dielňa svoju časť nestihla vykonať v požadovanom termíne. Skupina montérov, čo prišla dokončiť objednávku, so zvyškom objednávky nevedela dokončiť prvú časť, ktorú tam zanechala prvá skupina, pretože nemali so sebou potrebné komponenty a preto kompletne dodanie tovaru dokončil až tretí výjazd montérov 2 týždne po oficiálnom termíne dodávky. Ako potom vyzeráme v ich očiach? Majitelia všetko ututľávajú a dávajú v takýchto prípadoch zľavy, len aby sme mali dobré meno, nemyslím si že to je správna cesta.

*Zamestnanec E:* Čo je to plánovať a kto tu pozná slovo organizovať? Hlavne že máme tri sekretárky pre dvoch riaditeľov.

Uvedené vyjadrenia sú len zlomkom pripomienok, ktoré boli dotazníkovým prieskumom zozbierané. Syn majiteľa dostal z diplomovej práce A, keďže návrhová časť práce bola pomerne rozsiahla.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 1:**

1. Pokúste sa identifikovať hlavný problém podniku, prípadne situáciu v podniku.
2. Pokúste sa načrtnúť vhodné riešenia danej situácie v podniku.
3. Pokúste sa vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru.
4. Pokúste sa zadefinovať komunikačné kanály

5. Rozhodli by ste sa ponechať všetky právomoci obom majiteľom, ak nie, ako by ste ich rozdelili?
6. Aké riešenie navrhujete na zvýšenie motivácie zamestnancov?

### **Prípadová štúdia 2:**

Strojárska spoločnosť „ROBSTROJ“, ktorá sa venuje výrobe špecializovaných obrábacích strojov a zariadení (sústruhy, frézovačky, lisy, buchary a pod.) pre priemyselné podniky s rôznym zameraním je rozdelená na desať oddelení. Sedem pôsobí v Žiline a to administratívno-správne oddelenie, oddelenie marketingu a predaja, projektové oddelenie, personálne oddelenie, ekonomicko-právne oddelenie, oddelenie zásobovania a konštrukčno-výrobné oddelenie. Ďalšie tri konštrukčno-výrobné oddelenia sú v Košiciach, Žiline a Trnave. Uvedené rozmiestnenie konštrukčných oddelení je nevyhnutné hlavne z dôvodu, že prevoz už komplexne skonštruovaných zariadení je veľmi náročný a to tak po finančnej, ako aj časovej a bezpečnostnej stránke. Prevoz jednotlivých súčastí strojov a zariadení je omnoho jednoduchší a aj lacnejší.

Spoločnosť má v súčasnosti problém v získavaní zákaziek. Problém je v tom, že ak chcú akúkoľvek zákazku vybaviť v požadovanom čase, musia všetky oddelenia spoločnosti spolupracovať. Spolupráca jednotlivých oddelení je však náročná, pretože pri nej permanentne vznikajú problémy a namiesto ich riešenia, sa pri každom vzniknutom probléme všetci navzájom obviňujú, kto ho zaviniť a zákazka mešká.

Napríklad oddelenie marketingu a predaja sa sťažuje, že nielenže nedokáže získať nových zákazníkov, ale dokonca stráca aj tých, ktorí so spoločnosťou už spolupracovali a dôvodom je vraj nespokojnosť zákazníkov s dodržiavaním dohodnutých termínov, ktoré vraj, ako tvrdí oddelenie logistiky, spôsobujú málo výkonné konštrukčno-výrobné oddelenia. Tie však svorne tvrdia, že problémom nie je ich slabá výkonnosť, keďže oni pracujú najrýchlejšie, ako je v rámci bezpečnosti a kvality výroby možné. Oni problém vidia skôr v tom, že pri komplexnejších zákazkách sú im súčastí zariadení zo zásobovacieho oddelenia dodávané neskoro a preto vznikajú prestoje, ktoré spomaľujú výrobný proces. Oddelenie zásobovania oponuje, že sa k nim informácie dostávajú neskoro. Následne majú oni problém logisticky zabezpečiť, aby sa nákladné autá zaplnili a musia posielat' poloprázdne autá po celej republike, čo je finančne nákladné a majú problém takéto konanie obhájiť pri každoročnom internom audite spoločnosti. Na to konštruktéri oponujú, že skôr nemôžu dávať požiadavky, keďže len reagujú na pokyn oddelenia marketingu a predaja. Popritom sa sťažujú, že objednávky často nezohľadňujú kapacitné možnosti spoločnosti a v takom prípade je veľmi obtiažne stíhať stanovené termíny, takže pokiaľ personálne oddelenie nezačne byť flexibilnejšie pri ich požiadavkách o pomocné sily, ktoré sú aspoň minimálne kvalifikované, oni rýchlejší nebudú.

Konštrukčno-výrobné oddelenia poukazujú aj na ďalší problém a to, že im pri zmene výroby projektový tím projektového oddelenia často projektuje prestavbu výrobných hál dlhšie, ako bolo plánované, pričom ako najčastejší dôvod uvádzajú neskoré zadefinovanie objednávky z oddelenia marketingu a predaja a tým sa doba projektovania výrobných zariadení natáhuje.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 2:**

1. Charakterizujte organizačnú štruktúru spoločnosti.
2. V čom vidíte najväčšie problémy takejto organizačnej štruktúry?
3. Ako by sa dali tieto problémy vyriešiť?

### **7.3 Kontrolné otázky:**

1. Definujte pojem organizovanie a jeho obsah.
2. Definujte podstatu a úlohu organizačnej štruktúry v riadení.

3. Vysvetlite pojem konfigurácia organizačnej štruktúry.
4. Prečo sa organizačné štruktúry nazývajú pyramídovými.
5. Vysvetlite, v čom je základný rozdiel vysokej organizačnej štruktúry a širokej organizačnej štruktúry.
6. Vymenujte výhody a nevýhody vysokej organizačnej štruktúry a širokej organizačnej štruktúry.
7. Definujte pojem vertikálna členitosť organizačnej štruktúry a vymenujte základné typy.
8. Z čoho sa skladá líniová organizačná štruktúra?
9. Čo je štáb, aké sú osobitosti jeho postavenia v organizácii a aké úlohy plní?
10. Aké okolnosti vyvolávajú potrebu implementovať do organizačnej štruktúry projektovú štruktúru?
11. Aké sú príčiny vzniku neformálnej organizácie?

## 8 VEDENIE ĽUDÍ

Vedenie ľudí predstavuje ovplyvňovanie vedomia (postojov, preferencií a pod.) a pracovného správania (iniciatíva, výkonnosť, kvalita práce a pod.) podriadených. Primárnym cieľom vedenia ľudí je ovplyvňovanie pracovnej ochoty zamestnancov vykonávať zverené úlohy tak, aby čo najefektívnejšie dosahovali stanovené ciele.

Vedenie ľudí možno definovať ako schopnosť, alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci, s využitím svojej moci, usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov a tým uspokojovanie vlastných potrieb.<sup>80</sup>

Vedenie ľudí predstavuje informovanie, koordinovanie, usmerňovanie, motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie podriadených. Vedenie ľudí, ako funkciu manažmentu, potom tvorí schopnosť manažérov použiť vhodný štýl, v závislosti od situácie a jednotlivcov dokázať s ľuďmi komunikovať v záujme zosúladenia cieľov zamestnancov, s cieľmi organizácie a motivovať ich k dosiahnutiu týchto cieľov.<sup>81</sup>

Pri vymedzení efektívneho vedenia ľudí vychádzame z troch základných prístupov:

- prístup na základe osobných vlastností (charakteristík) vedúceho,
- prístup zameraný na správanie sa vedúceho a s ním súvisiace štýly vedenia,
- situačný prístup.

### **Prístup na základe osobných vlastností vedúceho**

V minulosti mnohí verili, že efektívne vedenie a efektívni vedúci majú korene v osobitých vlastnostiach a pokiaľ ich niekto nemá, ako vedúci je odsúdený na neúspech.

Z výskumov vyplynuli nasledovné skupiny vlastností, ktorými by mal byť charakterizovaný úspešný manažér:

- *fyzické* – vek, výška, váha, a pod.
- *príprava (profil)* – výchova, skúsenosti, spoločenský pôvod alebo status,
- *inteligencia* – schopnosti, úsudok, znalosti,
- *osobnostné vlastnosti* – agresivita, dominantnosť, rozhodnosť, sebadôvera, ...
- *vzťah k úlohám* – zodpovednosť, vytrvalosť, ...
- *sociálne črty* – schopnosť dozerat', kooperatívnosť, diplomacia.

Veľmi významnú úlohu vo vedení podriadených zohráva uplatňovanie jednotlivých typov a zložiek moci, ktorými manažér disponuje.

Manažér ktorý vystupuje ako *BOSS* ovplyvňuje podriadených prostredníctvom *pozičnej moci* ktorá pozostáva z týchto zložiek:

- *Legitímna moc* – moc dávať príkazy a úlohy
- *Moc odmeňovania* – moc odmeňovať za vykonanú prácu
- *Moc trestať* – moc trestať za chyby
- *Informačná moc* – moc pracovať s informáciami, ktoré nie sú verejné

Manažér ktorý vystupuje ako *LÍDER* ovplyvňuje podriadených prostredníctvom *osobnej moci* ktorá pozostáva z týchto zložiek:

---

<sup>80</sup> SEDLÁK, M. 2012. Základy manažmentu, s. 232

<sup>81</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. Manažment 2. praktikum s. 42

- *Expertná moc* – moc na základe odbornosti, vedomosti a zručnosti
- *Presvedčovacia moc* – moc argumentačná, predpoklad dostatku informácií o danom probléme
- *Referenčná moc* – moc vychádzajúca z prejavu osobnosti
- *Charizmatická moc* – špecifický prejav referenčnej moci vychádzajúci z charakterových vlastností

### Prístup zameraný na správanie sa vedúceho a s ním súvisiace štýly vedenia

Štýly vedenia ľudí, založené na využívaní právomoci, sa najčastejšie rozdeľujú do troch základných skupín:<sup>82</sup>

- **autoritatívny**, resp. *direktívny štýl*,
- **demokratický**, resp. *konzultatívny či participatívny štýl*,
- **liberálny**, resp. *voľný štýl*

**Autoritatívny štýl vedenia ľudí** je typický presadzovaním vôle a názorov manažéra. *Manažér*, preferujúci tento štýl vedenia, považuje rozhodovanie iba za svoju doménu, striktne zadáva úlohy a spôsob ich plnenia, pravidelne kontroluje ich plnenie, na motiváciu využíva odmeňovanie, o ktorom rozhoduje a postih zamestnancov.

**Demokratický štýl vedenia ľudí** predstavuje otvorený prístup manažéra k zamestnancom. Je charakteristický obojsmernou komunikáciou. *Manažér*, preferujúci tento štýl vedenia, využíva vedomosti a schopnosti svojich zamestnancov, radí sa s nimi o navrhovaných postupoch, úlohách a pod., zvažuje ich názory, podrobne ich informuje, koordinuje priebeh plnenia prác, konzultuje, pomáha im pri plnení povinností, dosiahnuté výsledky, resp. ich korekcie prerokuje so zamestnancami, motivácia nie je obmedzená iba odmenou a sankciami, využíva širokú paletu i mimo ekonomických motivátorov (pochvaly, povzbudenia, možnosti rozvoja a sebarealizácie, a pod.).<sup>83</sup>

**Voľný štýl vedenia ľudí** je založený na voľnosti pracovníkov. *Manažér*, preferujúci tento štýl, zriedkakedy využíva svoju moc, necháva pracovníkov ísť vlastnou cestou, vôbec, alebo iba zriedka ovplyvňuje chod pracovného kolektívu, vo veľkej miere sa spolieha na pracovníkov, že si sami stanovujú svoje pracovné ciele, vo veľkej miere necháva samostatnosť aj vo voľbe prostriedkov a postupe realizácie pracovnej činnosti, pomáha zabezpečiť pracovníkom styk s vonkajším prostredím a zabezpečiť potrebné informácie.<sup>84</sup>

Iným prístupom k štýlom vedenia je **teória manažérskej mriežky (matice)**. Blake a Moutonová v rámci svojej teórie vytvorili mriežku určujúcu mieru záujmu manažéra o úlohu (výrobu) a záujmu o pracovníkov. Prínosom teórie manažérskej mriežky je poznanie, že manažérov možno „trénovať“, aby sa stali vedúcimi typu (9, 9).

Základné štýly vedenia podľa manažérskej mriežky sú:

(1,1) *Vedúci voľného priebehu* - vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce, či k požiadavkám zamestnancov..

(9,1) *Autoritatívny vedúci* - koncentruje sa na splnenie úlohy, ale málo sa stará o rozvoj a morálku podriadených.

(1,9) *Vedúci vidieckeho klubu*- sústreďuje sa na podporu zamestnancov a ústretovosť k nim, ale splnenie úloh nie je na prvom mieste tohto štýlu.

(5,5) *Kompromisný vedúci* - jeho cieľom je uspokojivé plnenie úloh a uspokojujúca morálka.

<sup>82</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*.

<sup>83</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2.- praktikum*

<sup>84</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000 *Manažérstvo podniku*

(9,9) *Tímový vedúci* - podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít.

### **Situačný prístup**

Situačná teória vedenia ľudí je **komplexnejšia** ako ostatné prístupy. Nepopiera dôležitosť charakteristík, alebo správania sa vedúceho, ale zdôrazňuje, že sa musia zvažovať **v kontexte so situáciou**. Štýl vedenia závisí od situácie a vedúci môže uplatňovať viacero štýlov vedenia.<sup>85</sup>

Medzi najvýraznejšie faktory ktoré ovplyvňujú situáciu môžeme zaradiť:

- podriadený pracovník jeho motivácia a kompetentnosť,
- vedúci, so svojimi vlastnými očakávaniami, názormi, schopnosťami a pod.,
- história organizácie, zvyky, „organizačná kultúra“,
- charakter úlohy,
- čas k dispozícii.

Štýl vedenia sa môže zakladať na dvoch odlišných chápaniach flexibility:

1. Prispôsobenie štýlu vedenia aktuálnej situácii.
2. Manažér nemôže meniť správanie a preto sa musí pokúsiť zmeniť situáciu.

## **8.1 Vzorové úlohy**

### **Vzorová úloha:**

#### **Zadanie:**

#### **Pretiažený generálny riaditeľ<sup>86</sup>**

Výrobný podnik dostal po revolúcii nové vedenie. Nový generálny riaditeľ vo veku 55 rokov, pracoval viac než 30 rokov v organizácii, poznal dobre výrobu, a má tiež skúsenosti z rôznych štábných útvarov, predovšetkým v technickom úseku. Má prehľad o súčasných vývojových trendoch, počas svojho pôsobenia v technickom rozvoji spoznal aj množstvo zahraničných pracovísk a získal tam dôležité kontakty. Rozhoduje v podstate sám, vždy ak sú jeho podriadení bezradní, obracajú sa na neho.

Podnik bol dlhodobo štátny a teraz sa stal spoločnosťou s ručením obmedzeným. Zmeny boli spojené z množstvom konfliktných situácií. Nakoniec sa vedenie v počte šiestich ľudí stalo spolumahateľmi podniku. Zostavenie nového vedenia však nebolo jednoduché a obsadenie jednotlivých funkcií nebolo prijaté vždy jednoznačne. Podnik v predrevolučnej dobe dodával veľký objem práce do bývalého Sovietskeho zväzu a ďalších východoeurópskych krajín. Tieto trhy však stratili a z tejto rany sa dodnes nespamätali. V dôsledku tohto je podnik v súčasnosti silne zadlžený. Značnú finančnú čiastku však podniku dlžia jeho veritelia. Vcelku úspešne sa podniku darí na domácom trhu, bolo by však vhodné rýchle preniknúť na zahraničné trhy – kde sa aj napriek množstvu inovácií, podnik presadzuje len veľmi pomaly. Podnik sa snaží zaviesť európske štandardy kvality na výrobky, ale to potrvá ešte aspoň jeden a pol roka. Vnútoraná organizácia podniku si vyžaduje dosť radikálne zmeny. Riaditeľ vravieva: „Musíme byť lepší než ostatní“, ale už nepovie, ako to dosiahnuť.

---

<sup>85</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

<sup>86</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol. 2006. *Management*

Generálny riaditeľ sa sťažuje na úroveň svojich zástupcov. Najstarší má skoro 60 rokov a pôjde skoro do dôchodku. Je to zdatný odborník s mnohoročnými skúsenosťami, ale už nemá chuť robiť nejaké zmeny. Dokázal si vždy a v každej situácii poradiť. – ostatní sú vo veku medzi 30 a 40 rokov, majú dobré technické a odborné znalosti. Chýbajú im praktické manažérske schopnosti a skúsenosti s riadením, až na obchodného riaditeľa im chýbajú aj potrebné kontakty.

Odborní riaditelia a riaditelia divízií sa sťažujú, že generálny riaditeľ je autokrat. O všetkom rozhoduje sám. Vypočuje si ostatných riaditeľov, ale rozhodne v podstate bez ohľadu na ich názor. Sú presvedčení, že keby mali divízie väčšiu samostatnosť, všetko by fungovalo lepšie. Ale generálny riaditeľ sa tomu bráni, avšak poukazuje na to, že by podnik fungoval lepšie, keby bol decentralizovaný a divízie by mali určitú autonómiu. Napriek tomu riaditelia divízií nie sú dostatočne pripravení, pri prvom probléme, ktorý sa objaví, žiadajú generálneho riaditeľa o pomoc. Keď sú postavení pred samostatnú úlohu, hľadajú radšej všetky dôvody, ako sa mu vyhnúť. Nedostatky pri plnení úloh postihuje generálny riaditeľ dosť prísne na prémiech a nevyberanou kritikou na poradách vedenia. A práve o to viac sa na neho podradení obracajú s žiadosťou o pomoc pri riešení operatívnych úloh, čím sa snažia preniesť na neho časť zodpovednosti.

Generálny riaditeľ je potom tak zaťažovaný čiastkovými problémami, ktoré by mali riešiť jeho podriadení, že nemá čas na zásadné koncepčné záležitosti. „Väčšinu z nich by bolo treba vymeniť, viem, že na svoju prácu nestačia, ale ja nikoho lepšieho nemám“ vravieva.

### **Úlohy:**

1. Je v súčasnej dobe vhodný autoritatívny štýl generálneho riaditeľa?
2. Aké prvky autoritatívneho štýlu vedenia ľudí uplatňuje generálny riaditeľ?
3. Má generálny riaditeľ pomáhať svojim podriadeným?
4. Ako by ste riešili Vy problémy generálneho riaditeľa?

### **Riešenie:**

1. Autoritatívny štýl vedenia ľudí nie je vhodný, lebo v podstate konzervuje súčasnú neúnosnú situáciu.
2. Generálny riaditeľ vykonávanie zverených úloh prísne kontroluje a v prípade, že objaví nedostatky pri ich plnení, podriadených trestá. O všetkých záležitostiach v organizácii rozhoduje sám, bez ohľadu na názor podriadených.
3. Riaditeľ by mal pomáhať len v závažných záležitostiach, riešenie jednoduchších úloh by mal delegovať.
4. Pomocou pri riešení operatívnych úloh by mal byť poverený najstarší zástupca. Generálnemu riaditeľovi by tak vznikol priestor pre spracovanie stratégie, ktorú by mal potom ďalej komunikovať. Keďže generálny riaditeľ má dobré odborné vedomosti a množstvo skúseností, mal by sa snažiť rozvíjať aj schopnosti svojich podriadených.

## **8.2 Úlohy na riešenie:**

### ***Prípadová štúdia : Kde sa stala chyba<sup>87</sup>***

Spoločnosť KOMPO je spoločnosť vyrábajúca komponenty do automobilov. Vzhľadom na špecifickosť a kvalitu jej produktov si vybuodovala pomerne širokú základňu stálych odberateľov v rámci celého sveta. V ostatnom čase sa však začal počet sťažností za nedodržanie času dodávok a nezhôd v type objednanej a dodanej súčiastky výrazne hromadiť. Zo začiatku sa tieto omyly

---

<sup>87</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2. - praktikum*

pripisovali rýchlemu rastu počtu odberateľov a prechádzali sa s konštatovaním: „chybička se vloudila“ avšak 12.5.2013 nastal zlom.

12.5.2013 marketingové oddelenie dostalo neprijemný telefonát z Japonska zo závodu Koyko, že ak do 8 hodín neobdržia dodávku dielov, ktorú si 5.5.2013 objednali, budú nútení zastaviť výrobnú linku a za každú hodinu odstávky budú organizácii KOMPO účtovať 1 000 eur. Keď zástupca vedúceho manažéra oddelenia marketingu analyzoval ako je možné, že diely neboli dodané, zistil, že vo výrobe boli diely pre Japoncov vyrobené, avšak na oddelení exportu sa dozvedel že uvedené diely boli exportované do závodu Rovko v Toronte v Kanade. Pri zisťovaní, ako je to možné a vytiahnutí dodacieho listu z výroby a podacieho lístku z oddelenia exportu sa zistilo, že pracovník výroby pri ručnom vypisovaní dokladu nepísal dostatočne čitateľne a tak si pracovník exportu pomýlil Koyko s Rovko. Následne sa taktiež zistilo, že zo závodu v Kanade už pre tromi dňami prišiel z oddelenia marketingu mail, v ktorom bola informácia o dodaní neobjednaných dielov. Tento mail bol však sekretárkou oddelenia marketingu automaticky preposlaný na oddelenie reklamácií, kde si vyhradzujú čas na vyjadrenie, resp. začatie riešenia reklamácie 5 dní (takže v čase analýzy problému, bol na uvedenom oddelení založený v priečinku: čaká na vybavenie). Z uvedeného dôvodu sa o ňom zástupca vedúceho manažéra oddelenia marketingu vôbec pri analýze problému v deň telefonátu nezdozvedel. Preto telefonoval do Kanady, informoval ich o vzniknutom omyle a požiadal ich o preposlanie dielov závodu Koyko do Japonska. Kanadský závod našťastie konal promptne a Koyko malo svoje súčiastky behom 24 hodín, avšak Kanadský manažér marketingu nerozumel, prečo reakcia zo Slovenska prišla až tri dni po ich upozornení a taktiež si za uvedenú službu nárokoval pri ďalšej objednávke 30% zľavu.

### Úlohy k prípadovej štúdii 1:

1. Vymenujte komunikačné šumy, ktoré spôsobili popísaný problém.
2. Uveďte ako bolo možné v popísanej situácii zamedziť uvedeným komunikačným šumom.
3. Ako by ste vyriešili vzniknutý problém a aké dôsledky by ste vyvodili?
4. Aké opatrenia by ste organizácii navrhli, aby sa už obdobný problém nevyskytol?

### Hra č.1: Test „Moje názory na ľudí“

**Zadanie:** Nasledujúce výroky predstavujú názory, ktoré zvyčajne ľudia majú o iných ľuďoch v práci. Pouvažujte chvíľku nad každým párom výrokov a pri každom páre zaškrtnite to políčko, ktoré najviac zodpovedá vášmu názoru.

Tabuľka 2 Názory na iných ľuďoch

1	Všetci ľudia sú v podstate leniví.							Ľudia sú usilovní a tešia sa z práce.
2	Ľudí zaujíma len ich vlastný prospech.							Ľudia sa zaujímajú o prospech ostatných.
3	Trest za pochybenie môže byť len prospešný.							Ak niekoho príliš potrestám, vyvolá to opačnú reakciu.
4	Ľudia sa nezaujímajú o svoju prácu.							Ľudí v podstate zaujíma ich práca.
5	Všetci ľudia sú v podstate nečestní.							Všetci ľudia sú v podstate čestní.
6	Ľudia zatajujú informácie a nehovoria otvorene.							Ľudia jednájú s ostatnými otvorene.
7	Disciplína a neustála kontrola prinášajú najlepšie výsledky.							Ľudia podávajú najlepšie výkony, ak majú slobodu konania.
8	Ľudí nezaujíma, či ich organizácia prosperuje .							Ľudí zaujíma prospech organizácie.
9	Ľudia sa zbavujú zodpovednosti.							Ľudia majú radi zodpovednosť.

Nasledovná tabuľka slúži na vyhodnotenie cvičenia, pričom si do nej označíte vaše odpovede z predchádzajúcej tabuľky a sčítate si počet bodov, ktorý ste získali.



**Tabuľka 3** Vyhodnocovacia tabuľka hry Mc.Gregorova teória XY

1	1	2	3	4	5	6
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	6
5	1	2	3	4	5	6
6	1	2	3	4	5	6
7	1	2	3	4	5	6
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
$\Sigma$						
Spolu:						

*Prameň: Vlastné spracovanie*

### Zhodnotenie:

Ak vám vyšiel súčet bodov menej ako 13, resp. viac ako 51 môže to znamenať, že máte príliš vyhranený názor na ľudí, čo môže spôsobiť, že v praxi nebudete schopný efektívne riadiť ľudí.

Dobrá manažér by mal byť schopný pohybovať sa na celej škále, pričom jeho správanie by malo byť závislé od nasledovných činiteľov: čas potrebný na splnenie úlohy, povaha a schopnosti pracovníkov, povaha a schopnosti manažéra, prostredie, kde sa organizácia nachádza (kultúrne rozdiely) a charakter úlohy.

Obe teórie, X aj Y, sú do určitej miery pravdivé, ale výskum ukázal, že väčšinu ľudí v práci lepšie charakterizuje teória Y. Len asi 15% ľudí patrí typu X a taktiež len okolo 15% je lepších než teória Y.

### Úloha 1: Test - Preferovaný štýl vedenia

*Nasledovný test pomôže určiť, aký štýl vedenia ľudí preferujete.*

Predstavte si, že v jednotlivých situáciách máte úlohu vedúceho tímu, resp. skupiny, označte možnosť, ktorá najviac korešponduje s postojom, aký by ste v popísanej situácii uplatnili Vy.

1. Výkonnosť vášho oddelenia nepretržite klesá posledné štyri mesiace. Zamestnanci kompetentní na prácu, keďže pravidelne absolvujú školenia k činnostiam, ktoré sa vykonávajú a medziľudské vzťahy, sú z vášho pohľadu taktiež na dobrej úrovni. Aby ste zvrátili trend upadania výkonnosti oddelenia tak:
  - a) Zvolám schôdzu a zistím, v čom vidia problém moji podriadení a dohodneme sa na ďalšom postupe.
  - b) Zvolám schôdzu a oznámim zamestnancom, že sa zúčastnia kurzu na zvýšenie pracovnej motivácie a ak sa ich výkonnosť v najbližšom mesiaci nezvýši, vyvodím z toho personálne dôsledky.
  - c) Zvolám schôdzu a oznámim, aký je problém, navrhnem riešenie a zistím, v čom vidia problém moji podriadení, po schôdzi rozhodnem o ďalšom postupe.
  - d) Zvolám schôdzu a oznámim zamestnancom, že by mali zvýšiť svoju pracovnú motiváciu.
2. Váš tím má stabilné výkony a ak má vašu podporu, jeho výkonnosť v porovnaní s ostatnými tímami spoločnosti je nadpriemerná. Aby ste splnili novú zadanú úlohu tak:

- a) vysvetlíte členom tímu, čo a ako treba spraviť a počas práce budete dohliadať, či sa držia vašich pokynov,
  - b) vysvetlíte členom tímu aká je úloha a spôsob riešenia úlohy necháte na nich, ak by potrebovali pomoc budete nablízku,
  - c) vysvetlíte členom tímu aká je úloha a spýtate sa, ako by ju chceli riešiť, budete dohliadať či úlohu plnia,
  - d) vysvetlíte členom tímu aká je úloha a na členov tímu a ani na ich prácu nedohliadate.
3. Stali ste sa vedúcim projektového tímu, no zo zdravotných dôvodov ste sa nezúčastnili prvej schôdzy k danému projektu. Keď ste prišli na druhú schôdzu zistili ste, že členovia tímu si už rozdelili úlohy a definovali cieľ a harmonogram činností. Vy zareagujete tak, že:
- a) vystúpите, aby všetci vedeli, že ste vedúci tímu a prerozdélite niektoré úlohy,
  - b) zistíte, čo stihol tím už spraviť, budete v tom pokračovať, ale za ďalšie smerovanie už preberiete vedenie,
  - c) preberiete vedenie, ale umožníte členom tímu podieľať sa na rozhodovaní,
  - d) necháte tím pracovať a už sa nebudete na schôdzach zúčastňovať.
4. Kariérne ste postúpili a stali ste sa vedúcim tímu, váš tím však nie je príliš iniciatívny, avšak výsledky ich práce sú kvalitné. Manažér, ktorého ste nahradili bol suspendovaný z dôvodu nízkej produktivity práce, aby ste tento ukazovateľ zlepšili, tak by ste:
- a) oznámili tímu, že ich produktivita je nízka a spýtali sa ako túto situáciu chcú riešiť,
  - b) dozerali na výkon jednotlivých členov tímu a podľa zistených nedostatkov jednotlivcov trénovali,
  - c) vysvetlili členom tímu, že chcete s nimi spolupracovať na zvýšení produktivity,
  - d) navrhli by ste tímu metódy zamerané na zlepšenie produktivity a pomocou ich nápadov ich zaviedli do praxe.
5. Váš tím bol v poslednom pravidelnom hodnotení označený ako jeden z najlepších v spoločnosti. Doteraz ste členov tímu nechali robiť si svoju prácu tak, ako chceli. Pre budúce pokračovanie práce tímu sa rozhodnete:
- a) pravidelne povzbudzovať členov tímu,
  - b) zadefinovať jednotlivcom úlohy a dohliadať na ich výkon,
  - c) pokračovať rovnako ako doteraz,
  - d) zvolať schôdzu, vyzbierať zlepšovacie návrhy, po odsúhlasení zmien dozerať na ich uplatňovanie.
6. Ostatný rok ste systematicky rozvíjali členov svojho tímu, aby sa zvýšila jeho výkonnosť, prinieslo to svoje ovocie a niektorí členovia už dokážu svoje úlohy plniť úplne samostatne. Výkonnosť tímu sa síce zvýšila, ale počas uplynulého roka vznikli medzi niektorými členmi tímu závažné konflikty. Ak chcete pokračovať v ďalšej práci, tak:
- a) zvoláte schôdzu, aby ste vyzbierali zlepšovacie návrhy na zvýšenie výkonu, implementáciu, aj členov tímu budete podporovať,
  - b) budete naďalej postupovať ako doteraz, ak vznikne konflikt, budete vystupovať ako rozhodca,

- c) necháte tím, aby si svoje problémy vyriešil sám,
  - d) riadiť prácu budete naďalej veľmi pozorne, avšak viac času budete venovať podpore členov tímu a budovaniu priateľskej atmosféry.
7. Oddelenie, ktorého ste šéfom, má veľký úspech, v dôsledku čoho aj neustále rastie. Keďže kapacity súčasných priestorov prestávajú byť dostatočné, musíte sa presťahovať na nové miesto. Postupovať budete tak, že:
- a) navrhnete usporiadanie nového pracoviska a oboznámite s ním podriadených, aby ho mohli pripomenkovať,
  - b) spolu s podriadenými navrhnete usporiadanie nového pracoviska,
  - c) navrhnete usporiadanie nového pracoviska a zavesíte ho na nástenku, aby sa všetci vedeli na novom pracovisku orientovať,
  - d) zvoláte schôdzu, aby ste vyzbierali návrhy na usporiadanie nového pracoviska, po schôdzi návrhy premyslíte a dokončíte usporiadanie.
8. Vaša pracovná skupina plní pracovné normy, no jej výkon sa pohybuje tesne na tejto hranici. Ostatný týždeň sa vyskytol konflikt medzi dvomi členmi vašej skupiny, čo spôsobilo zníženie vašej produktivity. Vy, ako vedúci sa rozhodnete:
- a) vysvetlíte členom skupiny, ako vyriešiť konflikt a počas nasledovnej práce budete dohliadať, či sa držia vašich pokynov,
  - b) necháte skupinu, aby si svoje problémy vyriešila sama,
  - c) zvoláte schôdzu a ako tím vyriešite konflikt, budete členov skupiny podporovať, aby spolupracovali,
  - d) zvoláte schôdzu navrhnete členom skupiny, ako vyriešiť konflikt, zhrniete ich názory a dovediete do konca.
9. Spoločnosť sa drží inovačných trendov a tak vedenie práve odsúhlasilo flexibilnú pracovnú dobu. Na vašom oddelení je však nevyhnutná nepretržitá prevádzka. Dvaja z vašich podriadených hneď chceli využiť túto situáciu a požiadali vás o zmenu ich pracovného času. Ak chcete udržať produktivitu a úspešnosť oddelenia rozhodnete sa:
- a) zamietnuť ich požiadavku, veď všetko funguje, nič sa meniť nebude,
  - b) zvoláte schôdzu oddelenia a zozbierate návrhy podriadených a následne prepracujete rozvrh,
  - c) zvoláte schôdzu oddelenia a zozbierate návrhy podriadených a následne skúšobne prepracujete rozvrh a oznámite, že ak klesne produktivita, vrátite sa k pôvodnému rozvrhu,
  - d) zvoláte schôdzu oddelenia, oznámite, že ak bude na pracovisku počas najrušnejších hodín aspoň 5 zamestnancov, môžu vám doniesť prerobený rozvrh.
10. V pondelok ráno mávate pravidelne poradu, dnes ste však 20 minút meškal, zamestnanci si v medzičase rozdelili úlohy a diskutujú o postupoch. Táto situácia vás prekvapí, pretože doteraz ste všetkým museli zadávať podrobné inštrukcie a zriedka sa niekto z nich k nim vyjadril. Zareagujete tak, že:
- a) okamžite prevezmete riadenie a ako vždy zadáte pokyny,
  - b) nepoviete nič, stiahnete sa,

- c) povzbudíte skupinu aby pokračovala, ale dáte aj pokyny,  
 d) poďakujete, že začali bez vás a podporíte ich, aby pokračovali ďalej.
11. Vaše oddelenie je stabilne jedno z najlepších v spoločnosti, jeho členovia sú mladí ľudia a radi sa zabávajú, no občas sa stane nehoda, zatiaľ však ešte nebol nikto zranený, ani nič poškodené. Počujete hluk a tak sa idete pozrieť, čo sa stalo, z diaľky vidíte Zuzanu, ako sedí na zemi, smeje sa a v ruke drží loptu vyrobenú z papiera. Vy sa rozhodnete:
- a) nič nepoviete, ani neurobíte, veď nakoniec Zuzana je v poriadku, oddelenie je produktívne, nechcete víriť prach,  
 b) zvoláte skupinu a poučíte ich o bezpečnosti, upozorníte ich, že ich budete viac kontrolovať, aby sa to už neopakovalo,  
 c) zvoláte skupinu, prediskutujete s nimi, čo sa stalo a vyzvete ich aby boli opatrnejší,  
 d) pohrozíte skupine, že odteraz ich budete pravidelne kontrolovať, Zuzanu disciplinárne potrestáte.
12. Váš tím dosahuje vynikajúce výsledky, dnes však spoločnosť zaviedla do prevádzky nový softvér, ktorý funguje iným spôsobom ako ten, čo ste využívali doteraz. Vy ste absolvovali školenie a dostali ste za úlohu zaškoliť členov vášho tímu. Školenie zorganizujete tak, že:
- a) dáte členom tímu inštrukcie, individuálne sa im budete venovať, a podporovať ich,  
 b) zvoláte poradu, aby ste zistili, ako chcú dostať inštrukcie, budete ich podporovať v učení,  
 c) poviete, že je to jednoduchý softvér, dáte im príručku, aby si ju sami našťudovali,  
 d) zadáte inštrukcie a úlohy, potom budete dohliadať na ich prácu a podľa potreby im budete napomáhať.

**Záver:** Na určenie štýlu vedenia, ktorý preferujete zakrúžkujte písmeno, ktoré ste si zvolili v uvedených dvanástich situáciách.

Tabuľka: Preferovaný štýl vedenia ľudí

otázka	autokratický	konzultatívny	participatívny	voľný
1.	b	c	a	d
2.	a	c	b	d
3.	a	b	c	d
4.	b	d	c	a
5.	b	d	a	c
6.	b	d	a	c
7.	c	a	d	b
8.	a	d	c	b
9.	a	c	b	d
10.	a	c	d	b
11.	d	b	c	a
12.	d	a	b	c
SPOLU				

### Úloha 2: Test štýlov vedenia podľa manažérskej mriežky

Pri každej otázke rozdeľte 4 body podľa toho, ako vystihujú vaše názory a správanie v role vedúceho. Najvýstižnejšia odpoveď dostáva najviac bodov, najmenej výstižná žiadny bod. Sú možné napr. tieto rozdelenia: 0-3-0-1; 2-0-2-0; 0-0-4-0 alebo 1-0-2-1 atď. Súčet bodov pri jednej otázke musí dávať dohromady 4 body.

1. Mojou úlohou ako vedúceho je hlavne
  - a) vyhnúť sa nepríjemnostiam na pracovisku \_\_\_\_
  - b) nekompromisne trvať na splnení úloh \_\_\_\_
  - c) motivovať pracovníkov k lepším výkonom \_\_\_\_
  - d) dbať o spokojnosť zamestnancov \_\_\_\_
2. Ak hrozí neplnenie termínu odovzdania práce, je potrebné:
  - a) hľadať vysvetlenie \_\_\_\_
  - b) urobiť dusno a pohroziť postihmi \_\_\_\_
  - c) poradiť sa so zamestnancami ako úlohu splniť \_\_\_\_
  - d) povzbudiť zamestnancov \_\_\_\_
3. Najradšej mám zamestnanca, ktorý
  - a) nerobí zbytočné problémy \_\_\_\_
  - b) plní svoje úlohy a nemudruje \_\_\_\_
  - c) dáva k dispozícii rôzne vlastné nápady \_\_\_\_
  - d) udržiava na pracovisku pohodu a priateľskú atmosféru \_\_\_\_
4. Keď pracovník odmietne robiť nepríjemnú prácu je najlepšie
  - a) urobiť tú prácu sám \_\_\_\_
  - b) urobiť s ním krátky proces a postihnúť ho peňažne alebo vyhodiť \_\_\_\_
  - c) nechať si vysvetliť dôvody \_\_\_\_
  - d) ponúknuť mu zvláštnu odmenu \_\_\_\_
5. Na výkon zamestnancov má najväčší vplyv
  - a) klud na pracovisku \_\_\_\_
  - b) prítomnosť vedúceho \_\_\_\_
  - c) možnosť zamestnancov podieľať sa na rozhodovaní \_\_\_\_
  - d) dobré osobné vzťahy \_\_\_\_
6. Najviac mi vadí, keď zamestnanci
  - a) komplikujú môj život rôznymi výmyslami \_\_\_\_
  - b) nestíhajú prácu \_\_\_\_
  - c) pri práci nerozmýšľajú \_\_\_\_
  - d) vyvolávajú konflikty \_\_\_\_
7. Pri novej a ťažkej úlohe je potrebné venovať najviac pozornosti
  - a) zachovaniu chladnej hlavy \_\_\_\_
  - b) dôkladnému naplánovaniu práce \_\_\_\_
  - c) príprave a motivácii zamestnancov \_\_\_\_
  - d) vytvoreniu priaznivej atmosféry \_\_\_\_
8. Keď zamestnanec na svoju prácu zjavne nestačí je potrebné
  - a) nerobiť paniku a počkať kým sa to naučí \_\_\_\_
  - b) vymeniť ho \_\_\_\_
  - c) osobne ho naučiť to, čo má vedieť \_\_\_\_
  - d) pomôcť mu s prácou \_\_\_\_
9. Ku sklzu termínov dochádza predovšetkým kvôli
  - a) objektívnym príčinám, ktoré sa dajú len ťažko ovplyvniť \_\_\_\_
  - b) osobnej nedisciplinovanosti zamestnancov \_\_\_\_
  - c) zlej komunikácii medzi vedúcimi \_\_\_\_
  - d) veľkej náročnosti úloh \_\_\_\_

Sčítajte počet bodov pre  $a - (1.1)$ ,  $b - (9.1)$ ,  $c - (9.9)$  a  $d - (1.9)$ . tam kde máte najviac bodov je váš dominantný štýl vedenia a to, čo je druhé v poradí je váš záložný štýl vedenia.

### 8.3 Kontrolné otázky:

1. Charakterizujte manažérsku funkciu vedenia ľudí a jej previazanosť s ostatnými manažérskymi funkciami.
2. Aké sú základné zložky pozičnej moci, ktorou manažér ovplyvňuje podriadených?
3. Aké sú základné zložky osobnej moci, ktorou manažér ovplyvňuje podriadených?
4. Uveďte jednotlivé štýly vedenia ľudí na základe prístupu vedúceho k podriadeným.
5. Aký je rozdiel medzi autoritatívnym, demokratickým a voľným štýlom vedenia ľudí.
6. V čom spočíva podstata teórie manažérskej mriežky.
7. Vymenujte faktory, ktoré môžu ovplyvniť manažérsky štýl vedenia ľudí.

## 9 KOMUNIKÁCIA

Kľúčom k efektívnemu vedeniu ľudí je uvedenie si, aká dôležitá je komunikácia a snaha robiť všetko preto, aby manažér komunikoval čo najlepšie. Umenie komunikovať sa teda stáva jednou z najdôležitejších zručností, resp. schopností manažéra. Základným pracovným nástrojom manažéra je v tejto súvislosti spravídla informácia. Komunikácia je tak neoddeliteľnou súčasťou všetkých ostatných manažérskych funkcií od plánovania, organizovania, vedenia ľudí, až po kontrolu.

**Komunikácia** predstavuje proces prenosu vzájomného porozumenia pomocou symbolov, informácií. Symbol môže byť reč, znak, písmo a pod., pričom ak nenastane vzájomné pochopenie po prenose symbolov, nenastala efektívna komunikácia.

Komunikácia je cesta, ktorou sa myšlienky, informácie a názory dostávajú z miesta ich vzniku k cieľu určenia.

Komunikácia je proces prenášania informácií od jednej osoby k druhej.

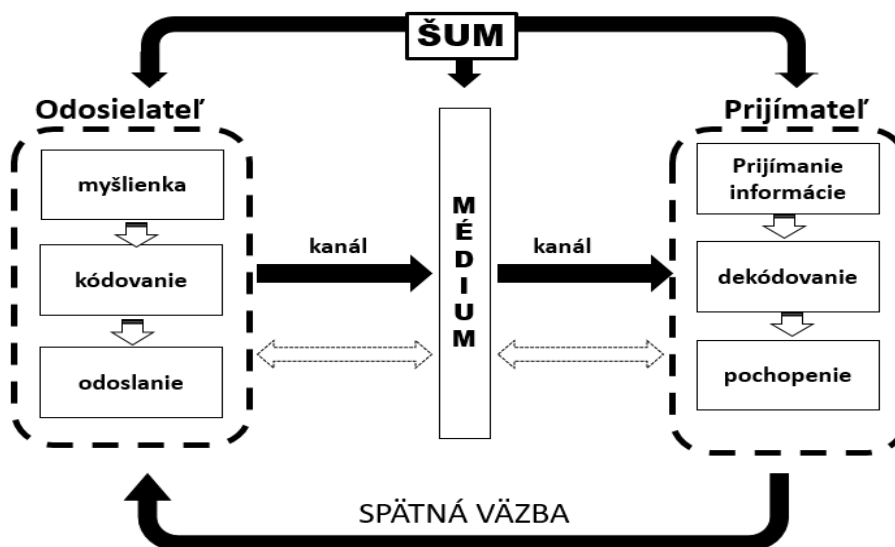
Komunikácia je akákoľvek forma, či už verbálna, neverbálna, ústna alebo písomná, prenosu informácií smerom od vysielača k prijímaču.

Komunikácia predstavuje proces odovzdávania a prijímania informácií pri vzájomnom styku medzi ľuďmi.

### Funkcie komunikácie:

- **Informačná** – poskytovanie informácií jednotlivcom alebo skupinám
- **Motivačná** – k plneniu cieľov podniku
- **Kontrolná** – k získaniu spätnej väzby
- **Emotívna** – k vyjadreniu pocitov z naplnenia sociálnych potrieb

Proces komunikácie možno rozdeliť na základné prvky, ktoré spolu vo vzťahoch tvoria model komunikačného procesu. Komunikačné prvky sú: odosielateľ, prijímateľ, komunikačný kanál/médium, spätná väzba, šum, myšlienka, kódovanie, odoslanie, prijímanie, dekódovanie a pochopenie.



Obr. 4. Komunikačný proces

Komunikáciu môžeme rozdeliť podľa charakteru na:<sup>88</sup>

- *interpersonálna* komunikácia (medziľudská)
- komunikácia *organizačná*, alebo *podniková*.

### **Interpersonálna komunikácia**

**Verbálna komunikácia** je nevyhnutná súčasť interpersonálnej komunikácie. Predpokladá fyzickú a aktívnu účasť odosielateľa a prijímateľa a používanie rovnakého kódu (jazyka resp. znakov). Predstavuje proces, v ktorom sa informácie a správy prenášajú pomocou slov (aj v písomnej forme prostredníctvom médií).

Rozlišujú sa dve základné formy verbálnej komunikácie:

- *hovorová (ústna, rečová) komunikácia* - monológ, dialóg, voľná diskusia, riadená diskusia,
- *písomná komunikácia* - podnikové písomnosti, zápisnice z pracovných porád, oznamy, obežníky, podnikové správy, metodické a analytické podnikové materiály.

**Neverbálna komunikácia** vysielala viac hodnoverných signálov ako hovorené slovo, tieto signály môžu aj protirečiť tomu, čo komunikátor chcel oznámiť, hoci to vôbec nemal v úmysle. Je veľmi dôležité, aby manažér vysielal jasné a presné neverbálne signály, aby nespochybňoval komunikovaný obsah informácie u prijímateľov

Základné prvky neverbálnej komunikácie:

- *očný kontakt* –druh pohľadu (pohľad do zeme, priamy dlhý agresívny pohľad), trvanie pohľadu, žmurkanie, odporúča sa asi 40% pohľadu venovať počas rozhovoru priamo druhej osobe,
- *mimika* –najmä pohyby očí, úst a tvárového svalstva, sú veľmi ťažko ovplyvniteľné,
- *kinetika* –celkové pohyby tela, spôsob chôdze, držanie tela,
- *gestikulácia* –pohyby rúk, odporúča sa používať tzv. mäkké, otvorené gestá dlaňou nahor,
- *haptika* – dotyky, potľapkávanie, podanie ruky,
- *proxemika* – predstavuje mieru vzdialenosti od iných ľudí,
- *teritorialita* – priamo súvisí s proxemikou, zaoberá sa priestorom a jeho obsadením,
- *posturologia* – polohy tela, držanie rúk, polohy nôh, spôsob sedenia,
- *paralingvistika* – tempo reči, zafarbenie hlasu a pod.

Efektívnemu priebehu komunikačného procesu bránia rôzne typy komunikačných bariér, resp. komunikačných šumov:

**Bariéry vychádzajúce z prostredia** (teplo, zima v miestnosti; tvrdá, mäkká stolička; osvetlenie miestnosti; prievan; zlá ventilácia; dusné alebo zafajčené prostredie; hluk (telefón); dianie priťahujúce zrak (umývač okien); pachy (závan parfému, dym z cigarety); vyrušovanie)

**Vlastnosti (schopnosti) vysielateľa** (žargón alebo prílišná odbornosť; zložité súvetia, náročný slovník; obsah je príliš ťažký/jednoduchý; téma je nezaujímavá; počuli sme to predtým; prejav ⇒ rýchly; pomalý; monotónny; nevhodný tón hlasu; váhavé spôsoby („mmm“); zle zorganizovaný materiál; vysielateľ hovorí príliš dlho)

**Vlastnosti (schopnosti) prijímateľa** (nevypočuje vysielateľa – myslí na vlastnú odpoveď; posudzovanie; zamestnaný vlastnými problémami; čaká na každú príležitosť k prerušeniu; bolesť hlavy, únava; choroba, zlý zrak; sluchové postihnutie)

---

<sup>88</sup> SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*



**Bariéry vyplývajúce zo vzťahu medzi vlastnosťami vysielača a prijímača** (rozdiely vyplývajúce zo sociálneho alebo kultúrneho zázemia; rôzne očakávania; príliš dobrý/zlý vzájomný vzťah).

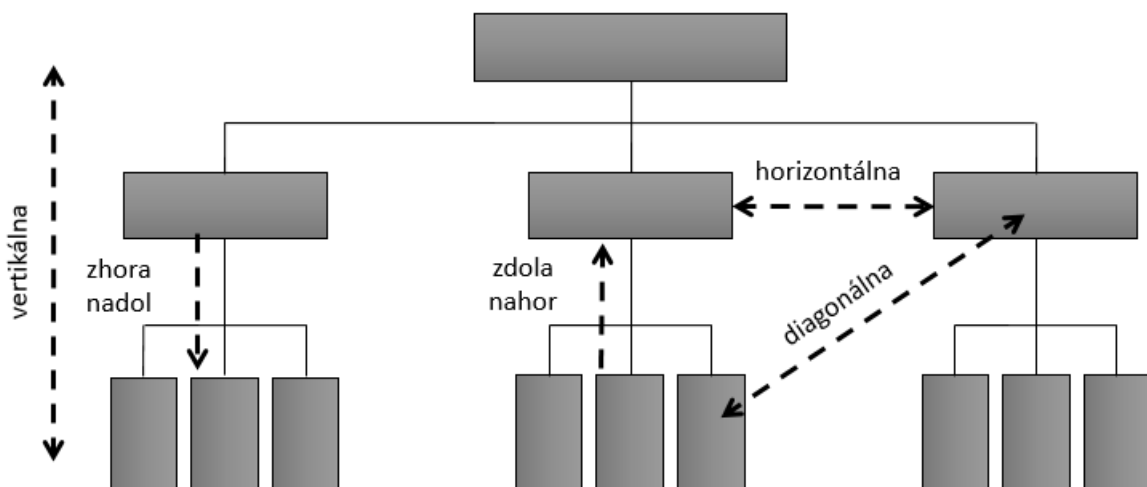
Úlohou manažéra je poznať existenciu uvedených bariér (šumov) a eliminovať mieru ich vplyvu na komunikačný proces. V snahe zabrániť úniku, resp. skresleniu informácií musí dodržiavať tieto zásady:

- **AKO ODOSIELATEĽ (vysielač):** jasné a krátke vety; jednoduchý jazyk, adekvátny počúvajúcejmu ; primerané tempo reči; prestávky v reči; logické usporiadanie informácií; poskytnúť možnosť pýtať sa; opakovanie a sumarizácia; vizualizácia (podľa potreby); žiadať potvrdenie prijatia správy (spätná väzba); zabezpečiť súlad medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou; venovať pozornosť neverbálnym prejavom prijímača.
- **AKO PRIJÍMATEĽ:** aktívne počúvať; koncentrovať pozornosť; vyjasňovať „neporozumenia“, pýtať sa; dopredu nehodnotiť ⇒ počúvať do konca; parafrázovať; podľa potreby si robiť poznámky; venovať pozornosť neverbálnej komunikácii vysielača; minimalizovať rušivé vplyvy.

### Organizačná, alebo podniková komunikácia

Komunikácia sprevádza výkon všetkých funkcií manažmentu, integruje ich do jedného celku, prostriedok, ktorý spája ľudí v podniku, aby mohli dosiahnuť spoločné ciele, spája podnik s vonkajším prostredím. Efektívna komunikácia je nevyhnutnou zložkou manažérskeho výkonu.

**Formálna organizačná komunikácia** prebieha po oficiálnych, formálnych cestách, prúdiť ňou zadania, inštrukcie (príkazy) od vedúceho podriadenému až po počítačový riadiaci IS.



**Obr. 5. Formálna organizačná komunikácia**

Formálna organizačná komunikácia môže prúdiť viacerými smermi:

**Vertikálna komunikácia** prebieha v zmysle organizačnej štruktúry podniku, smerom zdola nahor a naopak. V interpersonálnej komunikácii to znamená, že prebieha medzi nadriadenými a podriadenými.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*

Komunikácia **zdola nahor** smeruje od podriadených smerom k nadriadeným. Informácia pritom postupuje po formálnom kanály, ktorý je zvyčajne tvorený podľa organizačnej štruktúry, obsahuje informácie a správy o pracovných problémoch, o bariérach v plnení úloh, o vlastnej pracovnej činnosti, námety na zlepšenia činnosti, na zdokonaľovanie práce, o pocitoch pracovníkov týkajúcich sa práce, v niektorých prípadoch informácie o osobných problémoch, ktoré môžu negatívne ovplyvniť pracovný výkon a pod.<sup>90</sup>

Komunikácia **zhora nadol** postupuje od nadriadeného smerom k podriadenému, má veľký význam pri pridelovaní úloh a konkretizácii povinností. Môže prúdiť rôznymi formami, napr. príkazy, osobné rozhovory, telefonické rozhovory, schôdze, listy, obežníky, príručky, smernice a pod. a obsahuje najmä informácie, slúžiace na pochopenie úloh a jej vzťahu z inými úlohami, štandardy, resp. pracovné postupy, špecifické pracovné smernice, predpisy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, informácie o politike podniku, informácie o dosahovaní cieľov podnikových i pracovníkov samotných, spätnú väzbu ako výsledok formálneho hodnotenia o pracovnom výkone pracovníka, a pod.<sup>91</sup>

*Horizontálna komunikácia* prebieha medzi pracovníkmi (skupinami pracovníkov) na tej istej organizačnej úrovni. Predstavuje teda komunikáciu rovnocenných, z pohľadu nadriadenosti a podriadenosti spolupracovníkov. Príkladom môže byť výmena informácií na úrovni výkonných pracovníkov, ktorí si napr. poskytujú informácie o defektoch na predchádzajúcom úkone výrobných linky, alebo majstrov v obrobni, alebo manažérov jednotlivých úsekov, divízií a pod.<sup>92</sup>

K horizontálnej komunikácii patrí i tzv. *diagonálna komunikácia*, ktorá prebieha „skríža“, medzi pracovníkmi na rôznej riadiacej úrovni, medzi ktorými však neexistuje priamy organizačný vzťah. Príkladom je komunikácia vytvoreného riešiteľského tímu.

**Neformálna podniková komunikácia** neprebieha po oficiálnych, formálnych, ale po neformálnych cestách, ktoré sa rozvíjajú na základe priateľských vzťahov medzi zamestnancami, prúdia ňou rozličné druhy neformálnych správ.

Mnohí manažéri si neprajú neformálnu komunikáciu, pretože obmedzuje rozsah ich kontroly nad informačným tokom a zároveň môže značne skresľovať informácie. Primeraná neformálna komunikácia však môže byť pre organizáciu prínosom v tom, že môže odhaliť komunikačné kanály, ktoré sú zakryté, ale potrebné. Neformálna komunikácia je v mnohých prípadoch rýchla a účinná a zároveň naplňa potrebu ľudí komunikovať. Manažér by mal vedieť využiť tieto prednosti neformálnej komunikácie a hľadať spôsoby, ako zabezpečiť spresnenie jej informácií.

## 9.1 Úlohy na riešenie

### Úloha 1: Test aktívneho počúvania

**Zadanie:** *Odpovedajte, ako často uplatňujete pri počúvaní nasledovné:*

Otázky	Nikdy	Niekedy	Často
1. Načúvam nielen faktom, ale aj pocitom, postojom a hodnotám?			
2. Pokúšam sa počúvať aj to, čo nebolo vyslovené?			
3. Snažím sa nevyrušovať osobu, ktorá mi niečo rozpráva?			
4. Naozaj sa snažím dávať pozor na rozprávajúceho a nielen predstierať pozornosť?			
5. Nestáva sa mi, že vypínam, lebo rečníka nemám rád, alebo s ním nesúhlasím, je nudný, atď.?			

<sup>90</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000 *Manažérstvo podniku*

<sup>91</sup> SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*

<sup>92</sup> STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2. - praktikum*

6.	Snažím sa, aby ma nevyrušoval rečníkov štýl, spôsoby oblečenie, tempo hlasu, od toho, čo rozpráva?			
7.	Vyhýbam sa tomu, aby moje očakávania (to, čo chcem počuť) ovplyvnili moje počúvanie?			
8.	Snažím sa čítať neverbálne signály, ktoré rečník vysiela?			
9.	Používam ja neverbálnu komunikáciu, aby som ukázal, že počúvam?			
10.	Viem prerozprávať, alebo parafrázovať výroky druhej osoby, ak je to potrebné?			
11.	Ak som niečo nepochopil, nepočul, priznám to a opýtam sa?			
12.	Počúvam až do konca, až potom premýšľam nad odpoveďou?			

**Vyhodnotenie:** Otázky, na ktoré ste odpovedali niekedy, alebo nikdy, poukazujú na úzke miesto vášho aktívneho počúvania. Je dôležité, aby ste si uvedomili, kde robíte chyby, aby ste boli schopní pracovať na ich eliminácii.

### Úloha 2: Ako vnímate sám seba a ako vás vnímajú ostatní?

Priradte k sebe a k ostatným členom skupiny zodpovedajúcu hodnotu k jednotlivým kritériám.

Kritériá								JA	Peťo	Janka	...	...
<i>rýchly</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>pomalý</i>				
<i>otvorený</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>uzavretý</i>				
<i>vážny</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>žoviálny</i>				
<i>úprimný</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>podlý</i>				
<i>ovláda sa</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>emočný</i>				
<i>kooperatívny</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>sebapresadzujúci</i>				
<i>rozhodný</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>váhavý</i>				
<i>usilovný</i>	1	2	3	4	5	6	7	<i>lenivý</i>				

Na záver si porovnajte výsledky s ostatnými členmi skupiny.

### Úloha 3:

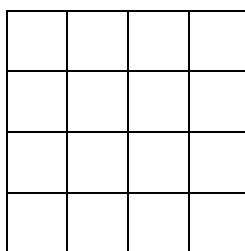
Pokúste sa identifikovať príslovia vyjadrené „vedeckým“ jazykom:

1. Chemická zlúčenina vodíka a kyslíka, ktorá produkuje minimálne decibelov, spôsobuje eróziu na vrstvy hornín, uložených podľa jej trasy.
2. Viac než raz, ale menej ako 3 krát určí veľkosť fyzikálnej či chemickej veličiny a menej ako 2 krát, ale viac ako nula krát použi spôsob obrábania, ktorým sa časti materiálu od seba oddeľujú!
3. Subjekt A, ktorý vyvíja úsilie na vytvorenie zvislého, alebo šikmého diela, ústiaceho na povrch a determinuje ho subjektu B, sám opíše dráhu, ktorá ústi v zmienenom diele.
4. Na mieste, nachádzajúcom sa v bezprostrednej blízkosti zariadenia slúžiaceho k inštalácii svetelného zdroja, dopadá minimálny počet paprskov šíriacich sa zo zdroja.
5. Pri nadmernom zvyšovaní pohybu dolných končatín v značnom časovom rozpätí za účelom dosiahnutia naplnenia krivule s držadlom zlúčeninou vodíka a sodíka dôjde jedného dňa k uvoľneniu molekúl spájajúcich túto krivulu s oným držadlom, čím sa objekt rozdelí na dva segmenty.
6. Pri poklese produktivity práce na nulu sa prejaví totálny nedostatok cereálnych výrobkov, spôsobujúcich obezitu obyvateľstva.
7. Náraz akustických vln, ktoré sa šíria zo zdrojov v ľudskom hrdle, sa odráža od bariéry stromov a sila a kvalita spätnej vlny je adekvátna spätnému impulzu.
8. Taktiež pracovník, ktorý splňa všetky kvalifikačné predpoklady potrebné k výkonu odborných prác v stavebníctve spojených s využívaním drevnej hmoty, môže utrpieť úraz.

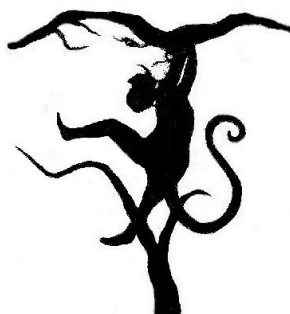
9. Medzi subjektami s naplneným a prázdny m zažívacím traktom vzniká bariéra nepochopenia.
10. Pre osoby, trpiace stavom chorobnej aj oprávnenej úzkosti platí zákaz vstupu na územie zarastené ihličnanmi, listnáčmi aj zmiešanými drevinami.
11. Ak je možné dosiahnuť človeku pracovnú aktivitu najneskôr do polnoci, nech nie je táto aktivita presúvaná za túto hranicu.
12. Debnársky výrobok oblého tvaru s nulovým obsahom šíri akustické vlny výraznejšie ako podobný výrobok s nenulovým obsahom.
13. Vzdialenosť bodu S, čo je miesto, kde ukončí poháňaná niekdajšou gravitačnou silou malvica, od bodu B, čo je miesto ležiace vertikálne pod miestom začiatku jej dráhy (trajektória), konverguje k nule.
14. Kto odoláva pokušeniu nechať driemať vlastnú energiu, býva obklopený chlorofylom.
15. V lokalitách, kde sa nedá zaznamenať priame slnečné svetlo, je vyššia pravdepodobnosť výskytu vysokoškolsky vzdelaného pracovníka zdravotníckeho rezortu.
16. Jednotlivé prvky množiny vrán prejavujú vzájomnú afinitu rovnako, ako sa aj iné spoločenstva štrukturujú v smere relatívnej homogenity.
17. Nedodržiavanie termínu príchodu je rečou intropunitivity.

### Hra č. 1: Rozdiely vo vnímaní

Koľko štvorcov vidíte?



Čo vidíte na obrázku?



Vplyv na rozdiely vo vnímaní môže mať viacero faktorov, ako napr. nálada, psychický a fyzický stav, ruchy z okolia, predstavivosť, skúsenosť, výchova, či vzdelanie.

### Hra č 2: Selektívne vnímanie

#### Postup cvičenia

1. Učiteľ rozdelí žiakov do štvorčlenných skupín. Každá skupina urobí nasledujúce kroky:
2. Učiteľ prečíta príhodu. Každý sám vyplní formulár s odpoveďami. Nehovorte s nikým zo skupiny dovtedy, kým nebudú všetci hotoví.

3. Odpoveď označte tak, ako si myslíte, že je to správne, ako ste to pochopili.
4. Diskutujte v skupine o odpovediach jednotlivcov. Svoju diskusiu zamerajte na tieto otázky:
  - a) Prečo sa vnímanie jednotlivých členov skupiny líši? Aké faktory by to mohli ovplyvniť?
  - b) Veľa ľudí podľa tejto situácie nepracuje veľmi dobre. Prečo? Ktoré iné faktory okrem selektívneho vnímania ovplyvňujú negatívne výkon?

### **Situácia: Lúpež**

Obchodník práve zhasol svetlá v obchode, keď sa objavil nejaký muž a chcel peniaze. Majiteľ otvoril registračnú pokladňu. Obsah pokladne bol vybratý a muž sa ponáhlal preč. Okamžite bol zavolaný policajt.

Vyjadrite názor na nasledovné tvrdenia týkajúce sa situácie.

P - pravdivé tvrdenie  
 N - nepravdivé tvrdenie  
 ? - neviem

1. Muž sa objavil po tom, čo majiteľ zhasol v obchode svetlá.
2. Lupič bol muž.
3. Muž ktorý sa objavil nežiadal peniaze.
4. Muž, ktorý otvoril registračnú pokladňu bol majiteľ.
5. Majiteľ obchodu vybral obsah registračnej pokladne a utekal preč.
6. Nieкто otvoril registračnú pokladňu.
7. Potom, čo muž žiadajúci peniaze vybral obsah registračnej pokladne, bežal preč.
8. Ak registračná pokladňa obsahovala peniaze, príbeh nehovorí koľko.
9. Lupič žiadal peniaze od majiteľa.
10. Obchodník práve zhasol svetlá keď sa muž objavil v obchode.
11. Keď sa muž objavil, bolo jasné denné svetlo.
12. Muž, čo sa objavil, otvoril registračnú pokladňu.
13. Nikto nežiadal peniaze.
14. Príbeh sa týka série udalostí, v ktorých sú zmienené len tri osoby: majiteľ obchodu, muž ktorý žiadal peniaze a policajt.
15. Došlo k nasledujúcim udalostiam: nieкто žiadal peniaze, registračná pokladňa bola otvorená, jej obsah bol vybratý a muž utekal preč.

### **Záver**

Toto cvičenie vhodne demonštruje širokú škálu rozdielnosti vnímania ľudí, uvažujúcich o situácii, kedy bolo poskytnutých len málo faktických informácií. Cvičenie by tiež malo ukázať, že väčšina ľudí pri analýze situácie selektívne (výberovo) vníma informácie, ktoré sú k dispozícii. Mnohí budú tiež podvedome zapĺňať medzery v informáciách domnienkami, ktoré pokladajú za fakty.

### **Hra č 3: Hra známa ako autobus (koľko informácií sa stratí)**

Na túto hru je potrebné využiť siedmich náhodne zvolených študentov. Vybraní študenti budú poslaní mimo učebne bez toho, aby vedeli o čo v nasledovnej hre pôjde. Ostatní študenti, ktorí zostali v učebni dostanú za úlohu hľadať pri jednotlivých prenosoch informácií komunikačné bariéry a budú musieť identifikovať príčiny, prečo sa informácia zmenila, resp. stratila. Učiteľ zavolá späť do učebne prvého študenta a prečíta mu text z množstvom detailných informácií, pričom ho na úvod upozorní, že bude musieť uvedené informácie posunúť ďalej.

Študenti si postupne predávajú informácie, až sa dostane informácia k poslednému študentovi a ten informácie, ktoré sa k nemu dostali odprezentuje svojim spolužiakom. Následne študenti

zhodnotia priebeh komunikácie medzi všetkými siedmimi študentmi, pričom vymenujú zistené bariéry komunikácie.

#### **Hra č 4 : Aktívne počúvanie (čítanie s porozumením)**

Vypočujte (jeden krát prečítajte) si nasledovný text:

Riaditeľ jedného závodu sa chystá vydať na cestu rýchlíkom. Nočný strážnik ho však varuje, aby necestoval. Strážnikovi sa totiž v noci snívalo, že sa rýchlík zrazil s nákladným vlakom a riaditeľ zahynul. Riaditeľ počúvol a keď na druhý deň čítal správu o vlakovom nešťastí, obdaroval síce štedro strážnika, že mu zachránil život, ale prepustil ho.

*Otázky: Viete prečo? Dávali ste dobrý pozor?*

#### **9.2 Kontrolné otázky:**

1. Definujte pojem komunikácia a jej úlohu v riadení podniku.
2. Aký je rozdiel medzi interpersonálnou a organizačnou komunikáciou.
3. Uveďte jednotlivé druhy komunikácie z hľadiska formalizácie a popíšte ich po obsahovej stránke.
4. Graficky zobrazte proces komunikácie a popíšte jednotlivé jeho prvky.
5. Ako sa delí formálna organizačná komunikácia a čo je obsahom jej jednotlivých zložiek?
6. Akú úlohu zohráva spätná väzba v komunikačnom procese.

## 10 MOTIVÁCIA A TEÓRIE MOTIVÁCIE

Zamestnanci v organizáciách veľmi často nevyužívajú svoj výkonnostný potenciál naplno. Manažéri majú preto za úlohu prostredníctvom motivácie ovplyvňovať správanie podriadených takým spôsobom, aby sa miera jeho využitia približovala maximu.

**Motivácia** je interaktívny psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.<sup>93</sup>

Motivácia predstavuje psychickú reguláciu činnosti. Prejavuje sa v podobe výberu, alebo aktivácii určitej formy správania sa z množiny možných foriem a cieľov správania. S tým úzko súvisí premenlivosť a subjektívnosť akéhokoľvek výkonu človeka.<sup>94</sup>

*Motív* je vnútorná pohnútka, ktorá podnecuje správanie sa človeka. Keď je smädný, snaží sa nájsť niečo na pitie. Smäd je vnútorný motív, ovplyvňuje jeho správanie a to tak smer, ako aj jeho intenzitu.

*Stimul* vonkajší podnet, spravidla poskytovaný iným subjektom, ktorý aktivizuje motívy jedinca a jeho správanie.

Pracovná motivácia môže byť chápaná ako motivácia pracovného konania, ktorá je zoskupením motivácie a motívu. Každý človek je motivovaný v rámci svojich možností a pritom zdroj motivácie musí vedieť, aký požadovaný výkon ho čaká v rámci pracovného.<sup>95</sup>

Teórie motivácie sú rozsiahlym zdrojom poznatkov, z ktorých môže dobrý manažér čerpať vedomosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí. Poznanie teórií motivácie umožní manažérovi kvalifikovane odhadnúť, ako sa budú pracovníci správať v rôznych situáciách, za pôsobenia rôznych motivačných podnetov. Tieto teórie nedávajú univerzálne platné návody ako rôznych ľudí v rôznych situáciách a podmienkach záujmovo integrovať s cieľmi podniku, ale predstavujú východisko pre pochopenie problematiky motivácie.<sup>96</sup>

Podľa Mikuláša Sedláka je možné teórie motivácie rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. **Motivačné teórie potrieb**, ktoré sú zamerané na poznanie motivačných príčin. Medzi najdôležitejšie a najznámejšie teórie motivačných potrieb patria:
  - Maslowova teória hierarchie potrieb,
  - Herzbergova teória dvoch kategórií faktorov,
  - Alderferova teória troch kategórií potrieb,
  - McClellandova teória potreby dosiahnuť úspech.
2. **Teórie zamerané na priebeh procesu motivácie**, ktoré sústredujú pozornosť na problémy a doporučenia k vyvolaniu, priebehu, usmerňovaniu, udržiavaníu a ukončeníu motivačného správania. Z teórií zameraných na priebeh motivačného procesu možno uviesť:
  - teóriu očakávania (pravdepodobnosť dôsledkov), ktorú vypracoval V. Vroom,
  - teóriu spravodlivej odmeny, resp. teóriu ekvity, ktorú vypracoval J.S. Adams,
  - teóriu zosilnených vnemov, resp. teóriu posilnenia, ktorej autorom je B.F. Skinner.

Z uvedeného vyplýva, že jednotlivé teórie môžu nájsť uplatnenie v motivácii pracovníkov k dosahovaniu požadovanej úrovne pracovného výkonu, podľa jeho jednotlivých zložiek, podľa

<sup>93</sup> SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*

<sup>94</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000 *Manažérstvo podniku*

<sup>95</sup> FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. 2007. *Manažment pracovnej motivácie*

<sup>96</sup> ČAMBÁL, M. a kol. 2000 *Manažérstvo podniku*

charakteru vykonávanej práce a v neposlednom rade podľa možností a schopností uplatňovať princípy daných motivačných teórií jednotlivými manažérmi.

Motivácia v modernom riadení neznamená len mzdu, alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje organizácia zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Moderné poňatie zahŕňa povýšenie, formálne uznanie (pochvaly) a tiež zamestnanecké výhody (spravidla nepeňažné) poskytované organizáciou zamestnancovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, len z titulu pracovného pomeru, alebo iného vzťahu, na základe ktorého zamestnanec pre organizáciu pracuje. Motivácia môže zahŕňať veci, či okolnosti, ktoré sú nie úplne samozrejmé, napr. pridelenie určitým spôsobom vybavenej kancelárie, zaradenie na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja, či zariadenia (kanceláriu s kobercom miesto linolea, kanceláriu v budove riaditeľstva, pridelenie počítača a pod.). Stále viac je medzi odmeny zaraďované i vzdelávanie poskytované organizáciou. Okrem týchto viac, či menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a o nich v podstate rozhoduje organizácia (tiež sa im hovorí vonkajšie odmeny), sa stále viac pozornosti venuje tzv. vnútorným odmenám. Tie nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou zamestnanca s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, s príjemnými pocitmi vyplývajúcimi z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít, či úloh, z pocitov užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia, dosahovania pracovných cieľov a kariéry a pod.

## 10.1 Vzorové úlohy

### *Vzorová úloha č.1:*

#### *Nezáujem o novú prácu*

V strojárenskej firme – nové česko-nemecké joint venture – má vzniknúť nové pracovisko, kde bude zavedená automatizovaná technológia. Táto technológia umožní dosiahnutie kvality výrobkov, porovnateľných s európskymi štandardami a odstráni rad namáhavých prvkov z výrobných operácií. Bude však treba, aby pracovníci prešli špeciálnym trojtýždenným výcvikom u zahraničnej firmy. Výcvik bude vedený česky hovoriacimi inštruktormi. Absolvovanie výcviku a nástup na nové pracovisko umožní zvýšenie hodinovej mzdy. Na druhej strane je treba povedať, že zvládnutie novej práce bude spočiatku intelektuálne dosť náročné, i keď odstráni fyzickú námahu a na pracovisku bude pol roka prítomný jeden z inštruktorov, aby pomohol pri prípadných problémoch.

Napriek dobrým podmienkam a celom rade pozitívnych skúseností je záujem o túto prácu a o zaškolenie medzi pracovníkmi firmy dosť malý. Očakávalo sa, že sa prihlási aspoň 10 až 12 súčasných pracovníkov, záujem však prejavili len 4 pracovníci a po určitom prehováraní ešte 2 ďalší. Pritom by nebolo vhodné prijímať ľudí odinakadiaľ – určité skúsenosti s doterajším výrobným postupom, sú pri novej práci nevyhnutné. Prihlásení pracovníci sú všetko mladší ako 30 rokov, dvaja majú strednú školu a dvaja sú vyučení, u starších pracovníkov bol záujem nulový.

Do úvahy prichádza skupina 44 robotníkov, vyučených, alebo zapracovaných v strojárenských oboroch, výnimočne stredoškolačkov, mužov i žien vo veku od 18 do 55 rokov. Bolo by dobré, keby uchádzač mal aspoň dva, alebo tri roky praxe, čím sa dolná hranica posúva na zhruba 21 rokov.

Je potrebné ešte uviesť, že aj napriek zavedeniu novej výrobnéj linky sa počíta s tým, že väčšina osadenstva bude naďalej pracovať na pôvodnom pracovisku. Modernizácia je len čiastočná, s úplným prechodom na automatizovanú výrobu sa počíta v perspektíve štyroch až piatich rokov.



Ešte pred niekoľkými mesiacmi bol medzi pracovníkmi o novú technológiu veľký záujem. Vedenie firmy je neočakávaným poklesom záujmu veľmi nemilo prekvapené.

### **Úlohy nezájum o novú prácu:**

1. Pokúste sa s použitím teórie očakávania popísať situáciu. Čo je tu úsilie a aké hodnoty bude nadobúdať? Záporné, kladné, či nulové? Budú medzi pracovníkmi rozdiely?
2. Čo je tu výkon, čo sú odmeny?
3. Aké hodnoty bude nadobúdať očakávanie, akých hodnôt môžu nadobúdať instrumentality a valencie jednotlivých odmien? Skúste hádať.
4. Prečo myslíte, že pracovníci stratili záujem o novú technológiu? Aké opatrenia by bolo možné urobiť.

### **Riešenie: Nezájum o novú prácu**

1. Úsilím je v tomto prípade snaha, vyjadrená prihlásením sa do kurzu a aktivitou v kurze. U väčšiny pracovníkov bude záporná, alebo nulová ( $U < 0$ ,  $U = 0$ ), pretože sa neprihlásili. Štyria ľudia prejavili záujem, ich úsilie je teda kladné ( $U > 0$ ). Záujem dvoch dodatočne presvedčených však asi tiež nemá k nule príliš ďaleko.
2. Výkon je očakávanie, že kurz úspešne zvládnú a že budú úspešní v ďalšej činnosti. Odmeny tu budú pozitívne aj negatívne. Vzhľadom k nezájumu o kurz, u väčšiny pracovníkov asi negatívne odmeny prevažujú.
3. Hodnota očakávania sa pohybuje v rozmedzí od 0.0 do 1.0 a je silne ovplyvnená sebadôverou pracovníkov. U štyroch pracovníkov, ktorí sa prihlásili, je asi výrazne vyššia ako nula – zrejme si veria, že zvládnú kurz i neskoršiu prácu. Starší pracovníci budú viac nedôverčiví voči svojej kapacite adaptovať sa a ich očakávanie bude blízke 0.

Medzi pozitívne odmeny ( $V > 0$ ) môže patriť: zlepšenie finančného ohodnotenia, uspokojenie z náročnejšej práce, zvýšenie osobného statusu, odstránenie fyzickej námahy.

Medzi negatívne odmeny ( $V < 0$ ) môže patriť: námaha spojená s výcvikom a zapracovaním, obava zo zlyhania, strata prestíže, spojená s dlhodobými skúsenosťami pri doterajšom systéme práce, odchod z pracovného kolektívu na starom pracovisku.

Je otázkou, ktoré z týchto faktorov u jednotlivca prevážia. Hodne však záleží na instrumentalitách. Nieкто možno vôbec neverí vedeniu firmy, že zvýši podstatne platy, iný to berie ako hotovú vec.

4. Dôvody straty záujmu môžu byť rôzne. Možno, že pôvodný záujem bol skôr zvedavosť, ako skutočný záujem a keď došlo ku konkrétnej ponuke, pracovníci odmietli. Medzi dôvody môžu vlastne patriť všetky motívy uvedené ako negatívne odmeny. Bolo by potrebné lepšie ľuďom ukázať, o čo v novej práci pôjde, presne vysvetliť finančné dôsledky, prípadne zdvihnúť tarify, pripraviť kurz po pedagogickej stránke tak, aby bol ľahšie zvládnuteľný.

## **10.2 Úlohy na riešenie**

### **Prípadová štúdia 1: Kontrola dochádzky**

Vo výrobe keramických obkladov sú veľké problémy s disciplínou pracovníkov. Riaditeľ výroby, ktorý tu pôsobí už 30 rokov, uvažuje, akým spôsobom by bolo možné morálku upevniť.

Pri kontrole dochádzkového automatu si všimol, že množstvo robotníkov chodí do práce na poslednú chvíľu, či dokonca neskoro. Pritom odchody z práce sú značené presne o pol tretej, alebo dokonca predčasne. Čo nikto nepotrebuje zostať na pracovisku ani chvíľku dlhšie? Aká je to pracovná morálka! Potom niet divu, že výsledky firmy sú čím ďalej, tým slabšie. Riaditeľ sa rozhodol, že bude lístky dochádzky opäť kontrolovať. Pred dvadsiatimi rokmi to robil, potom touto úlohou poveril „kádrového pracovníka“. Po revolúcii však bolo kádrové oddelenie zrušené a kontrolou dochádzky sa nikto vo vedení nezaoberal.

Riaditeľ nariadil príchody 5 min. pred začiatkom pracovnej doby a odchody z práce 5 min. po ukončení. Oznamil tiež, že tí, ktorí nedodržiajú pracovnú dobu, budú finančne postihnutí. Pracovná morálka sa naozaj upevnila a riaditeľ zistil, že zamestnanci skutočne riadne dodržiajú pracovnú dobu a pracovná morálka sa zlepšila. Výkony pracoviska sa však k lepšiemu nezmenili. Riaditeľ teda vyzval vedúcich dielní, aby dohliadli tiež na dodržiavanie prestávok na jedlo.

Pri kontrole v dielnach pred pol treťou však riaditeľ zistil, že značná časť pracovníkov už chýba. Následnou prehliadkou lístkov dochádzky sa ukázalo, že prenášajú z jedného zásobníka do druhého neorazené lístky. Na konci mesiaca bol veľmi prekvapený – všetky lístky boli za sledovaný deň orazené v dobe od 14,35 do 14,50 hod., to znamená, že pracovníci museli nejakou manipuláciou s lístkom záznamy falšovať. Neskôr sa dozvedel, že je možné lístky stlačovať, či povytáhnovať a týmto spôsobom značiť kritický deň o deň skôr, alebo neskôr. Pri podrobnom skúmaní tiež vypátral, že niektorí zamestnanci lístky dokresľujú ostro zastrúhanou modročervenou ceruzkou. Pretože výroba v tomto mesiaci ešte poklesla, rozhodol sa riaditeľ k radikálnemu opatreniu: zaviedol nové moderné zariadenie pre kontrolu dochádzky.

### **Úlohy k prípadovej štúdii 1:**

1. Myslíte si, že sa zavedením nového zariadenia zlepši pracovná morálka a výkonnosť pracovníkov?
2. V čom bol podľa vás najväčší problém riadenia firmy?
3. Ako by ste danú situáciu riešili vy?

### **Prípadová štúdia 2: Starostlivosť o zamestnanca**

Veľký strojársky podnik so sídlom v Košiciach už dlhší čas pociťuje nedostatok zamestnancov v špeciálnych strojárskych profesiách – sústružník kovov, frézar kovov, brusič ozubení, zvärač kovov so štátnymi skúškami. Personálny útvar preto vyvinul v posledných 12 mesiacoch maximálne úsilie v oblasti náborových aktivít. V spolupráci s OÚP v Košiciach a regiónoch východného Slovenska (Rožňava, Prešov, Spišská Nová Ves, Gelnica, Michalovce, Humenné, Trebišov...) zorganizovali množstvo náborových a výberových akcií.

Na voľnom trhu práce inzerovali prostredníctvom tlače a ostatných médií voľné pracovné miesta. O sprostredkovanie práce požiadali tiež personálne agentúry.

Navzdory tomu, že týmito aktivitami získal podnik mnoho kvalifikovaných ľudí s požadovanou praxou, výrobné kapacity ešte stále nie sú pokryté pracovnou silou a výrobný riaditeľ neustále tlačí personálny útvar k novým aktivitám.

Možnosti zárobku sú pritom porovnateľné s konkurenčnými podnikmi na území daného regiónu. V podniku je zľavnené závodné stravovanie a možnosť podnikových rekreácií. Iné sociálne výhody v tomto období nie sú k dispozícii.

Analýzou súčasných akcií bolo zistené nasledovné:

- Všetky vyššie uvedené profesie sú vysoko žiadané na trhu práce nielen na celom území Slovenska, ale aj Českej republiky, kam ich veľké množstvo odchádza vďaka lepším možnostiam zárobku, možnosti ubytovania zdarma, diétam a preplácaním cestovného raz za mesiac z a do miesta bydliska.
- Najväčšia úspešnosť náborových aktivít bola v okresoch mesta Košice a v blízkom okolí.
- Nábor zo vzdialenosti nad 60 kilometrov od sídla podniku vykazoval minimálnu efektívnosť v dôsledku neochoty zamestnancov dochádzať denne do práce (príliš vysoké náklady na cestovné).

- Pri ubytovaní v hoteloch, alebo v rôznych ubytovniach v Košiciach sa musí počítať s minimálnou sumou 100 € mesačne, čo značne znižuje zárobok.
- U mladých ľudí zohráva veľkú úlohu nemožnosť získať si prostriedky na prípadné zakúpenie bytu v Košiciach, alebo blízkom okolí.

### **Otázky:**

1. Čo všetko obecne predstavuje proces starostlivosti o zamestnanca?
2. Ako proces starostlivosti o zamestnanca súvisí s procesom motivácie?
3. Analyzujte proces starostlivosti o zamestnanca v strojárskom podniku v Košiciach.
4. Aké možnosti v oblasti starostlivosti o zamestnanca by ste navrhovali využiť za účelom vyriešenia otázky nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily v uvedenom podniku?
5. Uveďte niekoľko možností a zdôvodnite ich výhody a nevýhody pre zamestnávateľa na strane jednej a zamestnancov na strane druhej

### **Prípadová štúdia 3: Zlepšovateľ**

Zlepšovateľské hnutie pomohlo oceniť mnohé dobré nápady a motivovať ľudí k uvažovaniu o aktuálnych technických a organizačných problémoch svojej firmy i k náročnej práci na obtiažnych úlohách. Popri týchto pozitívnych výstupoch však bolo toto hnutie zaťažené značnou administratívou. Administratívne kritériá často prevažovali nad skutočnými záujmami organizácie. Tak niekedy vznikli absurdné situácie, ako uvidíme v tejto prípadovej štúdii.

V projektovej organizácii (podobne ako v rade iných firiem), bol jún vyhlásený „Mesiacom zlepšovateľov“. Nápad posilniť úsilie zlepšovateľov finančnou odmenou bol v podstate dobrý. Bolo preto vyhlásené, že každý pracovník, ktorý podá zlepšovací návrh, dostane mimoriadnu odmenu 50 korún. Pokiaľ sa tento návrh bude týkať úspory energie, bude odmena zvýšená na 100 korún.

Pracovník konštrukcie Jožo Semerák, stredoškôlak, ktorý vykonával pomerne nenáročnú a nezaujímavú prácu, nestál o postup, ani o profesionálny úspech, dával prednosť svojim záľubám – športu, hudbe, počítačovým hrám, podal okolo 30 zlepšovacích návrhov, ako :

- Na WC na druhom poschodí projekcie svetia dve 60W žiarovky. Návrh na úsporu energie: jednu žiarovku vyšroubovať.
- Do kresliarne tiahne popod dvere z chodby, čím dochádza v zime k úniku tepelnej energie. Návrh na úsporu: upevniť vyšší prah.
- Pojazdná stolička na sekretariáte môže pri neopatrnom pohybe sekretárky vojsť do presklenej skrinky a spôsobiť úraz i materiálnu škodu. Návrh: zabezpečiť stoličku brzdou.
- Atd'.

Jožo získal na základe svojich zlepšovacích návrhov od firmy 2 600 korún, čo bola v 80. rokoch slušná čiastka. „Mesiac zlepšovateľov“ sa viackrát neopakoval.

### **Úlohy zlepšovateľ:**

1. Vedenie podniku predpokladalo, že finančný prospech zvýši iniciatívu pracovníkov. Jožova iniciatíva bola zjavne naozaj inšpirovaná finančným prospechom . V čom urobilo vedenie chybu?
2. Jožo bol zrejme vtipný a premýšľavý človek. Čo mohlo viesť Joža k nezaujmu o jeho vlastnú prácu? Bolo uspokojenie jeho potrieb opomenuté? Akým spôsobom by bolo možné využiť jeho potenciál?
3. Aký spôsob motivácie pracovníkov ku zlepšovateľskej činnosti by bol vhodnejší? Aký je váš názor na zlepšovateľské hnutie?
4. Bolo správne vyplatiť Jožovi odmenu?

### 10.3 Kontrolné otázky:

1. Čo je to motív a ako môžeme motívy deliť?
2. Vymenujte základné komponenty modelu motivačného procesu.
3. Aká je podstata motivácie, jej vznik a úloha?
4. Aké sú základné skupiny teórií motivácie a aké najznámejšie teórie motivácie poznáme?
5. V čom vidíte rozdiel medzi Maslovovou teóriou ľudských potrieb a Herzbergovou dvojfaktorovou teóriou?
6. Uveďte najznámejšie teórie motivačného procesu a stručne ich charakterizujte.
7. Ktoré sú kľúčové manažérske schopnosti?
8. Definujte pojem spoločensky zodpovedné podnikanie.
9. Z akých základných pilierov sa skladá spoločenská zodpovednosť?

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:

1. BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ O. 2006. *Management* Brno: Computer Press, 736 s. ISBN: 802510396X
3. COPUŠ, L., WOJČÁK, L., MAJTÁNOVÁ, M., ŠAJGALÍKOVÁ, H., 2019 Industry 4.0 and its Impact on Organizational Systems and Human Resources The Journal of Culture / vol. 9 / No. 2 / 2019
4. CZECH PROJECT MANAGENENT *Rozhodovací stromy příklad, 2012*, Institut celoživotního vzdělávání na Vysokém učení technickém v Brně, Dostupné na internete: [21.9.2012] <<http://www.lli.vutbr.cz/data/files/rozhodovaci-stromy-priklad-1-214.pdf>>
5. ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK F. *Manažerstvo podniku*, Bratislava: STU 2000, 211s. ISBN 80-227-1365-1
6. DALE E. 1978. *Management: Theory and Practice*. McGraw-Hill 656 s ISBN-13 : 978-0070151888
7. DOBIŠ, J. STACHO, Z. 2013. *Manažment 1. praktikum*. Trenčín ; Bratislava : Inštitút aplikovaného manažmentu ; Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 127 s. ISBN 978-80-89600-14-4
8. DRUCKER, P.F.: *Cestou k zítřku. Management pro 21. Století*. Praha, Management Press 1993 (v angl. r. 1992)
9. FOTR, J. a kol.: *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha, 2012, Grada Publishing, s. 384. ISBN 978-80-247-3985-4.
10. FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. 2007. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris 170 s. ISBN 978-80-890186-6-1
11. GOREJ, L., ŠULEK, M. 1995. *Persónalny manažment - Pracovný zosšit*, Košice: Kredit, ISBN 8088787041
12. GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 190 s. ISBN 80-8069-462-1
13. HARAUSOVÁ, H. *Manažérske funkcie*. MPC v Prešove 2005. 50 s.
14. KACHAŇÁKOVÁ A., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition ISBN 978-80-8078-606-9
15. KEŘKOVSKÝ, M.: *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. BEck, 2009. 137 str. ISBN 978-80-7400-119-2
16. LEITNER B. *Operačná analýza Cvičenia*, 2012, Žilina: ŽU FŠI, Katedra technických vied a informatiky, Dostupné na internete: [17.9.2012] <[http://fsi.uniza.sk/ktvi/leitner/2\\_predmety/OA/Cvicenia/01\\_VR\\_1.pdf](http://fsi.uniza.sk/ktvi/leitner/2_predmety/OA/Cvicenia/01_VR_1.pdf)>
17. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2007. s. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. MERE0.SK 2020. *Poslanie a vízia spoločnosti* [online] <https://www.mereo.sk>
19. MINTZBERG, H.: *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*. Prentice Hall, New Jersey, 2013
20. MINTZBERG, H.: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Edinburgh: Pearson Education, 2003, s. 489. ISBN 978-0-27-365120-8
21. MORHÁČOVÁ, J. *Bilbordy majú skončiť, posunú sa d'aleko od cesty*, 2012, Bratislava: Trend Holding, Dostupné na internete: [8.10.2012] <<http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/bilbordy-maju-skoncit-posunu-sa-daleko-od-cesty.html>>

22. POLAKOVIČ, I. *Tvrdohlavý vizionár* Dostupné na internete: [18.04.2007] <<http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-Apr%C3%ADl/tvrdohlavy-vizionar.html>>
23. PR ODDELENIE TV MARKÍZA *Dominantné postavenie na trhu patrí Markíza group, 2012, Bratislava:* Dostupné na internete: [31.10.2012] <<http://medialne.etrend.sk/televizia-tlacove-spravy/dominantne-postavenie-na-trhu-patri-markiza-group-2.html>>
24. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Štvrté prepracované vydanie, Bratislava, IURA EDITION, spol. s r.o., 434 s., ISBN 978-80-8078-283
25. SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*. Bratislava: IURA EDITION, 329 s. ISBN 978-80-8078-455-3
26. SEDLÁK, M.: 2008. *Základy manažmentu*, Bratislava: IURA EDITION 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4
27. SITA PRAVDA.SK *NDS vypísala tender na obchvat Žiaru nad Hronom 2012*, Bratislava: PEREX, Dostupné na internete: [23.05.2012] <[http://spravy.pravda.sk/nds-vypisala-tender-na-obchvat-ziaru-nad-hronom-fr7-sk\\_ekonomika.asp?c=A120523\\_142037\\_sk\\_ekonomika\\_p01](http://spravy.pravda.sk/nds-vypisala-tender-na-obchvat-ziaru-nad-hronom-fr7-sk_ekonomika.asp?c=A120523_142037_sk_ekonomika_p01)>
28. SITA SME.SK, *Slovákov čoraz viac láka podnikanie na internete 2012*, Bratislava: Petit press, ISSN 1335-4418 Dostupné na internete: [7.10.2012] <<http://ekonomika.sme.sk/c/6559321/slovakov-coraz-viac-laka-podnikanie-na-internete.html>>
29. STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2. – praktikum*, Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 172 s. ISBN 978-80-89654-15-4
30. STACHO, Z., STACHOVÁ, K. 2010. *Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na vytvorenie a následné udržanie inovatívnej organizácie*. In: *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky Hradec Králové*, 6.-10.12.2010. Hradec Králové: Magnanimitas, ISBN 978-80-86703-41-1 s. 750-757
31. STACHOVÁ, K. *Praktikum – Personálny manažment 1*. Vydanie, Bratislava: crr.sk, 2011. 114 s. ISBN 978-80-8137-010-6
32. STACHOVÁ, K., PAPULA, J., STACHO, Z., & KOHNOVÁ, L. 2019. *External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges*. *Sustainability*, 11(2), 1–19.
33. ŠIMANOVSKÁ, T. *Úvahy o všeobecnej teórii systémov* Journal of Knowledge Society 2/2014, s.85 - 93. ISSN 2336-2561 [http://jks.euin.org/sites/default/files/jks\\_2014\\_02\\_085-093\\_Simanovska\\_0.pdf](http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2014_02_085-093_Simanovska_0.pdf)
34. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
35. WOJČÁK, E., RUDY J., BAJZÍKOVÁ, E. a kol. 2017. *Manažment*. 354 s. ISBN 9788089037582
36. ZÁVARSKÁ, Z. *Organizačná štruktúra a inžiniering podnikových procesov* In *Manažment v teórii a praxi*. 2006, č. 3-4 ISSN 1336-7137 s. 98-105

## PRÍLOHA - PODKLADY K ÚLOHE - ZAVLAŽOVACÍ KANÁL

- Základnou jednotkou merania času je deň
- Šírka kanála je 60 stôp
- Hĺbka kanála je 10 stôp
- Dĺžka je 100 stôp
- Metrák má kubickú stopu
- Kanál vykopávali po metrákoch hlíny
- Prvý deň v Kálii sa volá PRVOK
- Druhý deň sa volá DRUHOK
- Tretí deň sa volá STRENDELA
- Štvrtý deň sa volá ŠTVRNDELOK
- Piaty deň sa volá PIATOTA
- Šiesty deň sa volá ŠIESTOK
- Týždeň má 6 dní
- Každý robotník oddychuje denne spolu 18 LASOV
- Deň sa delí na LASY a PUBY
- Pracovný deň má 12 PUBOV
- Jeden PUB má 9 LASOV
- Každý robotník vykope za jeden PUB 120 metrakov
- Počas práce je na stavenisku vždy skupina 8 ľudí
- Jeden člen každej skupiny má náboženské povinnosti a nekope
- V ŠIESTOK sa nepracuje
- Čo je metrák?
- Kde je vykovaný kanál?
- Jeden meter má 4 stopy
- Kanál je vykovaný zo severu na juh
- V každej skupine sú dve ženy
- Na výkopoch pracuje vždy len jedna skupina
- Akú zeleninu pestujú v Kálii?
- Pracovať začína v PRVOK.
- Robotníci používajú motyky a lopaty
- Hlinu odvážajú na fúriku
- Akým smerom je kanál vykovaný?

# ZÁKLADY MANAŽMENTU

## **Autori:**

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.

## **Recenzenti:**

doc. PhDr. Jana Galera Matúšová, PhD. – Inštitút manažmentu UCM v Trnave

doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave

Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020

Vydanie: prvé

Počet strán: 119

Vydané online: [www.ucm.sk](http://www.ucm.sk)

ISBN 978-80-572-0110-6



ISBN 978-80-572-0110-6



9 788057 201106