

Lukáš Copuš a kolektív

MANAŽMENT

UNIVERZITA
KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

Lukáš Copuš a kolektív

Manažment

2024

Univerzita Komenského v Bratislave

© Autori, 2023, 2024
doc. PhDr. Lukáš Copuš, PhD.[1]
Mgr. Michaela Poláková, PhD.[1]
Mgr. Juliet Horváthová Suleimanová, PhD. [1]
Ing. Mgr. Juraj Chebeň, PhD. [1]
doc. Ing. Mgr. Ľubomíra Strážovská, PhD. [1]
prof. Mgr. Anna Lašáková, PhD. [1]
prof. Ing. Ján Papula, PhD. [2]
Mgr. Andrea Gažová, PhD. [2]
Mgr. Peter Gál, PhD. [2]
Mgr. Monika Vojteková[1]
doc. Mgr. Zuzana Papulová, PhD. [2]
Ing. Ivan Skaloš[1]
Mgr. Dávid Smolka[2]

[1] Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra manažmentu
[2] Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania

Recenzenti
doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD.
doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.
doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

Fotografia na obálke
https://unsplash.com/photos/Y5bvRlcCx8k

Publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons CC BY-SA 4.0 (vyžaduje sa: povinnosť uvádzať pôvodného autora, povinnosť odvodené dielo zdieľať pod rovnakou licenciou ako pôvodné dielo). Viac informácií o licencii a použití diela: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

https://stella.uniba.sk/texty/FM_LCakol_manazment_2ed.pdf

Vydavateľ
Univerzita Komenského v Bratislave

2. aktualizované vydanie

ISBN 978-80-223-5856-9 (online)

PREDHOVOR

V posledných rokoch svet čelí dramatickým udalostiam. Pandémia, vojnový konflikt, energetická kríza, ale aj nástup umelej inteligencie zmenili naše životy vo všetkých oblastiach. Mnohí výskumníci aj praktici sa zhodujú na tom, že svet sa už nevráti do starých koľají a musíme si zvyknúť na *nový normál*.

Odpoveďou na túto situáciu a potrebu zmeny bola príprava novej vysokoškolskej učebnice, ktorá zahŕňa dôležité východiskové témy súvisiace s manažmentom. Publikácia nadväzuje na významných slovenských aj zahraničných autorov a klasické, dlhodobo praxou overené teórie, dáva do kontextu súčasného prostredia a vhodne ich dopĺňa najnovšími poznatkami.

Vysokoškolská učebnica je výsledkom práce kolektívu trinástich autorov, ktorí nadväzujú a zároveň vychádzajú z tradície autorských kolektívov, ktoré učebnice s podobným zameraním publikovali na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave v minulosti. Ide o autorské kolektívy pod vedením prof. Ing. Jána Rudyho, PhD. (1998, 1999, 2002), prof. Ing. Andreja Piškanina, CSc. (2006, 2010) a doc. Mgr. Emila Wojčáka, PhD. (2017). Učebnice sa stali nosnou literatúrou pre študentov fakulty, v súčasnosti už úspešných absolventov, ktorí sa uplatnili v širokom spektre organizácií pôsobiacich na Slovensku aj v zahraničí.

Táto publikácia vznikla predovšetkým pre súčasných študentov a potreby pedagogického procesu na predmetoch vyučovaných na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave. Veríme, že aj toto aktualizované vydanie prispeje k ich intelektuálnemu aj osobnostnému rozvoju, ktorý sa pretaví do ich úspešného uplatnenia v praxi.

Zároveň ďakujeme vedeniu fakulty a dekanovi prof. Mgr. Petrovi Štarchoňovi, PhD. za oporu a ústretovosť, ktorou podporili prípravu, spracovanie a vydanie tejto publikácie.

Za kolektív autorov *Lukáš Copuš*

OBSAH

Úvod 7

1 Manažment a manažéri
Ľubomíra Strážovská 8

2 Vývoj teórie manažmentu – prvá polovica 20. storočia
Michaela Poláková 27

3 Vývoj teórie manažmentu – druhá polovica 20. storočia a začiatok 21. storočia
Michaela Poláková - Juliet Horváthová Suleimanová 49

4 Organizačné prostredie
Juraj Chebeň 76

5 Manažment v globálnom prostredí
Juliet Horváthová Suleimanová – Michaela Poláková 101

6 Organizačná kultúra
Lukáš Copuš 122

7 Manažérska etika a spoločenská zodpovednosť podnikov
Anna Lašáková – Ivan Skaloš 141

8 Strategický manažment
Zuzana Papulová – Dávid Smolka 166

9 Plánovanie v manažmente
Ján Papula – Andrea Gažová 184

10 Manažérske rozhodovanie
Peter Gál 213

11 Manažment ľudských zdrojov
Juliet Horváthová Suleimanová – Michaela Poláková 239

12 Základy organizovania
Monika Vojteková 262

13 Individuálne a skupinové správanie
Lukáš Copuš – Michaela Poláková 280

14 Motivácia
Michaela Poláková – Lukáš Copuš 298

15 Vedenie ľudí
Anna Lašáková 320

16 Komunikácia a komunikačné zručnosti
Michaela Poláková – Juliet Horváthová Suleimanová 346

17 Manažment času a sebariadenie
Juraj Chebeň 370

18 Kontrola v manažmente
Ján Papula – Andrea Gažová 395

19 Manažment zmien
Michaela Poláková – Juliet Horváthová Suleimanová 418

20 Manažment malých, stredných a rodinných podnikov
Ľubomíra Strážovská 441

Záver 464

ÚVOD

Teória bez praxe je prázdna, prax bez teórie je slepá.

Immanuel Kant

Teórii manažmentu sa z rôznych hľadísk venovalo množstvo domácich aj zahraničných autorov. Svojimi prístupmi a poznatkami obohatili teóriu manažmentu a ich reálne využitie sa dnes uplatňuje v manažérskej praxi.

Vysokoškolská učebnica oboznamuje čitateľa so širokou paletou manažérskych tém, autorov a ich prístupov zasadených do súčasného trhového prostredia. Obsahuje dvadsať na seba nadväzujúcich kapitol zahŕňajúcich teoretické vymedzenia základných termínov, charakteristiky teórií a ich uplatnenie v manažérskej praxi. V každej kapitole sú v úvode uvedené jej ciele a vzdelávacie výstupy. Záverečná časť každej kapitoly obsahuje témy na diskusiu a kontrolné otázky vo forme testu spolu so správnymi odpoveďami na vyhodnotenie úspešnosti samoštúdia a miery, do akej čitateľ zvládol požadovaný vzdelávací výstup danej kapitoly.

Publikácia sleduje najmä didaktické ciele a viaceré kapitoly nadväzujú a vychádzajú z publikovaných prác autorov, ktorí sa vedecky a pedagogicky venujú konkrétnej spracovávanej oblasti. V tomto aktualizovanom vydaní sme odstránili najmä niektoré formálne a štylistické nedostatky.

1

MANAŽMENT A MANAŽÉRI

ĽUBOMÍRA STRÁŽOVSKÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Strážovská, Ľ. (2024). *Manažment a manažéri*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť ucelené poznatky zo základov teórie manažmentu, charakterizovanie základných pojmov využívaných v manažmente, funkcií manažmentu, manažérskych rolí, manažérskych zručností a zároveň aj autorov, ktorí sa teóriou ako aj praxou manažmentu teoreticky alebo prakticky zaoberali a zaoberajú.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie základných pojmov, ktoré je nutné ovládať pri štúdovaní ďalších kapitol tejto učebnice. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ schopný rozumieť vzťahom medzi základnými pojmami a súvislosťami v manažmente organizácií rôzneho zamerania, druhu či veľkosti.

1.1 Teória manažmentu na Slovensku a v zahraničí

Manažment ako významná ekonomická kategória bol definovaný mnohými domácimi ako aj zahraničnými autormi. V Slovenskej republike sa aplikujú teoretické poznatky z vedeckých prác autorov a pedagógov, z ktorých prác čerpáme myšlienky aj vo vlastnom pedagogickom procese. Rozvoju teórie manažmentu v Slovenskej republike sa venovali napríklad Andrej Piškanin, Mikuláš Sedlák, Ján Rudy, Štefan Majtán a Emil Wojčák, ako i ďalší autori, ktorí svoju teóriu a prax manažmentu rozpracovali a ďalej rozvinuli. Prirodzene treba spomenúť aj zahraničných autorov, predovšetkým Petra Druckera, Stephena P. Robbinsa a Mary Coulterovú. Aj z ich diel sa vo významnej miere čerpá v tejto vysokoškolskej učebnici.

Pojem manažment má základ v latinských slovách „manus“ (ruka), a „agere“ (konať). Autori definujú pojem manažment rôzne, napríklad Majtán (2009) ho definuje ako súbor ucelených činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu pre vlastníkov, zamestnancov, zákazníkov.

1.2 Teoretické východiská pojmov podnik, firma, organizácia

Pojem podnik nemá jednotnú, ani zákonnú definíciu. Legislatíva ho definuje aj ako výrobcu tovaru (výrobky, práce a služby), ktorý svoju podnikateľskú činnosť prevádzkuje samostatne na základe hospodárenia na vlastný účet; pritom na seba berie primerané hospodárske riziko (ustanovenie § 2 odsek 1 zákona č. 111/1990 Zb. o štátnom podniku v znení neskorších predpisov). Obchodný zákonník ho však vo svojom ustanovení § 5 definuje ako súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. Pri uvedenom vymedzení pojmu sa rozlišujú viaceré zložky:

1. *hmotné zložky* – budovy, stroje, zariadenia, zásoby, dopravné prostriedky, t. j. tie, ktoré tvoria materiálnu stránku podniku;
2. *osobné zložky* – riadiaci a ostatní zamestnanci podniku, ktorí sú určujúci pre efektívny chod podniku;
3. *nehmotné zložky* – obchodné meno, know–how, ochranná známka, obchodné tajomstvo, dobrá povesť (goodwill) a podobne.

Ďalej ustanovuje, že k podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty (napríklad logá, patenty), ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

Obchodným majetkom podniku podľa Obchodného zákonníka sa rozumie súhrn majetkových hodnôt (vecí, pohľadávok a iných práv a peniazmi oceniteľných iných

hodnôt), ktoré patria podnikateľovi a slúžia alebo sú určené na jeho podnikanie. Súbor obchodného majetku a záväzkov, vzniknutých podnikateľovi v súvislosti s podnikaním sa označuje ako *obchodné imanie***.** *Čistým obchodným imaním* sa rozumie obchodný majetok po odpočítaní záväzkov vzniknutých podnikateľovi v súvislosti s podnikaním. *Vlastné imanie* tvoria vlastné zdroje financovania obchodného majetku podnikateľa podľa osobitného predpisu.

V praxi existujú podniky, ktoré svojou veľkosťou vyžadujú rozdelenie na menšie samostatné útvary. *Organizačnou zložkou podniku* sa rozumie odštepný závod alebo iný organizačný útvar podniku podľa Obchodného zákonníka alebo osobitného zákona. *Odštepný závod* je organizačná zložka podniku, ktorá je ako odštepný závod zapísaná v obchodnom registri, ktorá používa obchodné meno podnikateľa s dodatkom, že ide o odštepný závod. Obdobné postavenie ako odštepný závod má aj iná organizačná zložka, ak zákon ustanovuje, že sa zapisuje do obchodného registra.

Prevádzkareň nie je samostatná organizačná zložka; ide iba o priestor, v ktorom sa uskutočňuje určitá podnikateľská činnosť a ktorá musí byť označená obchodným menom podnikateľa, ku ktorému sa môže pripojiť jej názov alebo iné rozlišujúce označenie.

Európska legislatíva však chápe *podnik* ako „každý subjekt vykonávajúci hospodársku činnosť bez ohľadu na právne postavenie a spôsob jeho financovania".

S pojmom *organizácia* sa v praxi stretávame často. Tu treba spomenúť, že verejnosť častokrát nerozoznáva rozdiel medzi pojmami: firma, podnik, organizácia.

Pojem organizácia predstavuje formu spoločenského systému. Ako uvádzajú Mikuláš Sedlák či Caroline Líšková (2015), za najdôležitejšiu interpretáciu pojmu organizácia sa považuje jej výklad vo vecnom význame, čiže ako určitého objektu**.** *Organizácia* sa chápe ako komplexný systém, ktorý je otvorený, má vzťahy s okolím a je vnútorne štruktúrovaný.

Chápanie pojmu organizácia vo vecnom význame sa môže odlišovať podľa toho, s akými druhmi objektov sa spája, čiže na aké objekty sa vzťahuje. S týmto súhlasí Mikuláš Sedlák (2007), ktorý uvádza, že organizácia je objekt, ktorý tvoria ľudia a technické prostriedky, ktoré používajú.

Darf (1997) definuje organizáciu ako sociálnu entitu, cieľovo orientovanú, vedome štruktúrovaný a koordinovaný systém aktivít a objekt spojený s vonkajším prostredím.

Obchodným menom (tzv. firmou) sa rozumie názov, pod ktorým podnikateľ vykonáva právne úkony pri svojej podnikateľskej činnosti (ustanovenie § 8 Obchodného zákonníka). Pojem firma sa dlhodobo, najmä v ekonomickej literatúre nesprávne používa ako synonymum pojmu obchodná spoločnosť. Do nadobudnutia účinnosti Obchodného zákonníka bol pojem firma definovaný v ustanovení § 5 odsek 1 zákona č. 109/1964 Zb. Hospodársky zákonník. Organizácie prevádzkujú svoju podnikateľskú činnosť pod svojím obchodným názvom (firmou), ktorý sa musí zreteľne líšiť od iných obchodných názvov (firiem). Do podnikového registra sa nesmie zapísať názov, ktorý by mohol uvádzať do omylu svojou zameniteľnosťou. Ak organizácia zanikne, zaniká aj právo k jej obchodnému názvu (firme). Od 1. januára 2014 nadobudol v Českej republike účinnosť nový Občiansky zákonník, ktorý zrušil účinnosť spoločného československého Obchodného zákonníka, ktorý nahradil pojem obchodné meno pojmom obchodná firma. Tú definuje ako meno, pod ktorým je podnikateľ zapísaný do obchodného registra, pričom podnikateľ nesmie mať viac firiem (pozri bližšie ustanovenia § 491 až § 429 zákona PSP ČR č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník).

Obchodné meno sa skladá z kmeňa obchodného mena a dodatkov. Ako uvádza Peráček (2019) samotný kmeň môže byť:

1. *vecný* - ak obsahuje naznačenie predmetu podnikania, napríklad Kameňolomy, s. r. o.;
2. *osobný* - ak obsahuje osobné meno podnikateľa, napríklad Klampiarstvo Ján Novák;
3. *fantazijný* - často sa využívajú cudzojazyčné názvy s úsilím vyvolať dojem nadnárodného podniku, napríklad ABC Consult, s. r. o.;
4. *zmiešaný* - naznačuje pravdivo predmet podnikania a zároveň doplnený fantazijnou časťou názvu, napríklad Zlatníctvo Apolón, s. r. o. (Kubíček, 2008).

Obchodné meno podnikateľa má viacero funkcií:

1. *individualizačnú*, ktorá pomáha podnikateľovi i spotrebiteľovi odlíšiť výrobky a služby rôznych podnikateľov s rovnakým predmetom podnikania;
2. *propagačnú*, ktorá zviditeľňuje tovar, čím pomáha väčšiemu odbytu;
3. *garančnú***,** ktorá zabezpečuje obchodným partnerom i dodávateľom istú hranicu kvality tovaru a služieb.

Tvorba *obchodného mena podnikateľa – fyzickej osoby* je značne obmedzená. Povinne zo zákona sa skladá z jej mena a priezviska, ktoré môže obsahovať iba

dodatok, odlišujúci osobu podnikateľa alebo druh podnikania, napríklad Ján Novák – mäsiar.

Obchodné meno obchodných spoločností a družstva je názov, pod ktorým sú zapísané v obchodnom registri. To platí aj pre právnické osoby, ktoré sa zapisujú do obchodného registra na základe osobitného zákona. Pri ich tvorbe nie sú takmer žiadne zákonné obmedzenia, nesmie však nastať napríklad duplicita obchodných mien.

Súčasťou obchodného mena právnických osôb je aj dodatok označujúci ich právnu formu, napríklad akciová spoločnosť. Obchodným menom právnickej osoby, ktorá sa nezapisuje do obchodného registra je názov, pod ktorým bola zriadená napríklad zo zákona. Podnikateľ je povinný uvádzať obchodné meno spolu s dodatkom, ktorý označuje jeho súčasný právny stav, najmä s dodatkom *„v likvidácii“, „v konkurze“* alebo *„v reštrukturalizácii“*.

Ustanovenie § 10 Obchodného zákonníka, podľa ktorého obchodné meno nesmie byť zameniteľné s obchodným menom iného podnikateľa a nesmie vzbudzovať klamlivú predstavu o podnikateľovi alebo o predmete podnikania upravuje problematiku obchodného mena. Nazýva sa firemné právo. Z tohto ustanovenia môžeme vyvodiť nasledujúce právne zásady:

1. *zásada pravdivosti* obchodného mena znamená, že obchodné meno môže obsahovať iba pravdivé a určité údaje;
2. *zásada jednotnosti* obchodného mena garantuje, že jednu živnosť môže podnikateľ využívať iba pre jeden podnik;
3. *zásada výlučnosti* obchodného mena určuje, že v určitom územnom obvode (na území SR) nebudú dvaja podnikatelia s rovnakým obchodným menom.

Obchodné mená viacerých právnických osôb môžu vyjadrovať spoločnú majetkovú účasť spoločníkov, ak sú navzájom odlíšiteľné. Na odlíšenie obchodného mena právnickej osoby však nestačí rozdielne označenie právnej formy. Pri obchodnom mene fyzickej osoby stačí na odlíšenie uvedenie iného miesta podnikania (Peráček, 2019). Ak má fyzická osoba rovnaké meno a priezvisko ako iný podnikateľ v tom istom mieste podnikania, je povinná doplniť svoje obchodné meno uvedením dodatku, ktorý sa týka mena alebo druhu podnikania tak, aby sa obchodné mená dali vzájomne odlíšiť. Ak podniká spolu viac osôb pod spoločným označením bez založenia právnickej osoby (napríklad obchodnej spoločnosti), sú tieto osoby solidárne zaviazané, t. j. sú povinné spoločne a nerozdielne splniť záväzky vzniknuté pri podnikaní.

Na základe uvedeného možno zhrnúť, že organizácia je v kontexte manažmentu širším termínom, ktorý v sebe zahŕňa všetky typy organizácií (vrátane neziskových), pričom termíny podnik a firma sa vzťahujú najmä na organizácie, ktorých primárnym cieľom je vytvárať zisk.

1.3 Manažment a spojitosť s ekonomickými kategóriami

Pôvodne bol manažment ponímaný ako učenie o riadení činnosti podniku prostredníctvom ľudí. Neskôr ako umenie dosiahnuť vytýčené ciele podniku. Drucker (2001) zdôrazňoval, že ide o proces koordinovania činnosti jednotlivcov alebo skupiny ľudí s cieľom dosiahnuť určité výsledky alebo ciele, ktoré nie je možné dosiahnuť individuálnym spôsobom.

Ide o proces dosahovania stanovených cieľov prostredníctvom ľudí a efektívnej integrácie a koordinácie zdrojov. Z definície vyplýva, že ide o:

a. proces riadenia podniku či prevádzky, podľa toho môže ísť o vrcholový či prevádzkový, či finančný manažment;
b. manažment definovaný ako vedná disciplína.

1.3.1 Druhy manažmentu

Podľa obsahu manažmentu rozoznávame okrem iných aj nasledovné druhy:

1. marketingový manažment,
2. finančný manažment,
3. manažment informačných systémov,
4. personálny manažment,
5. projektový manažment,
6. medzinárodný manažment.

Podľa Štarchoňa (2004) je *marketingový manažment* proces plánovania a vykonávania predajných aktivít, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, tovaru a služieb s cieľom uskutočňovať výmenu, ktorá uspokojí ciele jednotlivca aj organizácií. Marketingový manažment tvorí premostenie medzi trhom a podnikom. Ide o riadenie marketingových procesov a vzťahov so zákazníkmi. Plní základné funkcie:

1. analyzovanie,
2. plánovanie,
3. implementácia (realizácia),
4. kontrola.

Medzi marketingových manažérov patria: manažéri predaja, obchodný personál, výkonní reklamní pracovníci, pracovníci pri podpore predaja, výskumníci trhu, výrobkoví manažéri a cenoví špecialisti.

Finančný manažment predstavuje ekonomickú činnosť zaoberajúcu sa získavaním potrebného množstva peňazí a kapitálu z rôznych zdrojov financovania, aj alokáciou peňazí do rôznych foriem nepeňažného majetku a rozdeľovanie zisku s cieľom maximalizovať trhovú hodnotu vlastného majetku podniku. Činnosti finančného manažmentu zahŕňajú finančné plánovanie, finančné rozhodovanie, organizáciu finančných procesov, finančnú analýzu a kontrolu.

Manažment informačných systémov možno definovať ako informačný systém na manažérskom stupni riadenia organizácie, ktorý slúži nasledovným funkciám: plánovanie, kontrola, rozhodovanie a monitoring. Dané systémy používajú funkcionalitu business intelligence system. Manažérsky informačný systém pozostáva zo zamestnancov, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií slúžiacich na rozhodovanie tak, aby riadiaci pracovníci vykonávali kvalitne svoje riadiace funkcie na všetkých úrovniach riadiaceho systému.

Personálny manažment Horváthová Suleimanová (2019) definuje ako činnosti, ktoré sú spojené s človekom v pracovnom procese. Predstavuje riadenie pracovníkov v organizácii a zabezpečovanie činností v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré sa podieľajú na podnikových cieľoch. Personálny manažment možno charakterizovať nasledovnými činnosťami: vyhľadávanie a nábor ľudských zdrojov.

Projektový manažment predstavuje koordináciu všetkých procesov a činností uskutočňovaných za účelom dosahovania cieľov vo vnútri organizácie v určitom časovom rámci.

Medzinárodný manažment predstavuje proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí, nie však v národnom prostredí, ale v prostredí medzinárodnom alebo multinárodnom. Predstavuje aplikovanie manažmentu v medzinárodnom podnikateľskom prostredí.

V manažmente možno hovoriť aj o základných a prierezových funkciách manažmentu, ktoré v podstate tvoria jeden celok. Manažment ako každá vedná disciplína sa neustále vyvíja. Zdôrazňujú sa nové funkcie a berú sa do úvahy zmeny v ekonomike a sociálnom prostredí. Najčastejšie sa tu prejavujú vplyvy ekonomiky či práce s ľuďmi či otázky motivácie.

1.4 Funkcie manažmentu

Medzi základné funkcie manažmentu patria:

1. *plánovanie* – stanovenie cieľov, budúcich aktivít, spôsob dosiahnutia cieľov, časové usporiadanie úloh, proces práce s informáciami a zdrojmi;
2. *organizovanie* – proces vytvárania vzťahov medzi zamestnancami a organizáciou. Zobrazuje tvorbu organizačnej štruktúry a koordinuje činnosti jednotlivých zamestnancov. Zavádzajú sa prvky a vzťahy, ktoré umožňujú realizovať plánované úlohy, nahradiť neusporiadané procesy poriadkom, živelnosť cieľavedomosťou, neurčitosť určitosťou s cieľom vytvoriť hierarchické vzťahy, vymedziť kompetencie, správnu motiváciu a stimuláciu ako predpoklad stabilizácie organizácie;
3. *vedenie ľudí* – ide o procesy usmernenia správania ľudí, ktoré vedú k splneniu cieľov, pričom najdôležitejším prvkom je motivácia;
4. *kontrola* – zameriava sa na analýzu, hodnotenie aktivít, realizáciu plánov, dosiahnuté ciele, výkony a príčiny (Drucker, 2001).

Prierezové funkcie manažmentu poznáme:

1. *analyzovanie* (hľadanie príčin a dôsledkov),
2. *rozhodovanie* (identifikovanie problémov, prijatie vhodných opatrení),
3. *komunikácia* (v každej oblasti je dôležitá efektívna komunikácia, potrebné zmeny),
4. *implementovanie riešení* (realizácia, riziko a následky) (Drucker, 2001).

1.5 Rozličné významy pojmu manažment

Pojem manažment môže mať rozličné významy. Z literatúry poznáme množstvo definícií pojmu manažment. Je veľmi dôležité ich poznať a porozumieť im. Podľa Sedláka a Liškovej (2015) sú nasledovné:

1. manažment ako praktická činnosť alebo špecifický druh práce predstavuje množinu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľa;
2. manažment ako veda, vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch a metódach, postupoch riadenia a iných manažérskych činností, ktoré sa treba učiť, vyučovať ich a aplikovať v procese manažmentu;
3. manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov, ktorí sú primárne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii zodpovedne vykonávala a ciele podniku sa plnili.

1.5.1. Manažment ako praktická činnosť

Jankelová (2022) chápe manažment ako praktickú činnosť, ktorú môžu vykonávať iba kompetentní a vzdelaní ľudia. V podstate manažérom môže byť nielen zamestnanec v medzinárodnom podniku, ale aj živnostník, napríklad stolár alebo murár, ktorý si musí naplánovať zákazníkov, urobiť rozpočet, odviesť prácu, viesť svojho pomocníka a mať svoj vlastný finančný manažment.

V tomto kontexte môžeme uplatniť definície Druckera (2001), ktorý sa venoval teórii manažmentu:

1. Manažment ako proces predstavuje činnosti alebo operácie, ktoré spočívajú v stanovovaní cieľov a zabezpečovaní ich dosiahnutia. Tieto činnosti sa uskutočňujú pomocou viacerých manažérskych funkcií.
2. Pre organizáciu sú dôležité ciele, ktoré manažmentu dávajú smer a ciele slúžia aj na meranie výkonnosti.
3. Organizácie využívajú štyri druhy zdrojov, ktorými sú: ľudské zdroje, peňažné zdroje/finančný kapitál, fyzické zdroje/suroviny, zariadenia. Úlohou manažmentu je racionálne ich kombinovať a koordinovať v súlade s vytýčenými cieľmi. Na to sa využívajú manažérske aktivity.
4. Manažment je spoločenský proces, ktorý vykonáva jednotlivec alebo viacerí jednotlivci na koordinovanie iných osôb, aby sa dosahovali ciele organizácie. Manažéri teda pôsobia na iných ľudí a stávajú sa rozhodujúcim faktorom v organizácii.

Drucker (2000) ako pragmatik uvádza, že ziskové organizácie vedia merať svoje ciele ekonomickými ukazovateľmi, ale nepodnikateľské neziskové organizácie potrebujú iné kritériá, ktoré im poslúžia na sledovanie hospodárnosti v organizácii. Takisto manažment ziskových organizácií je v niektorých aspektoch odlišný od manažmentu neziskových organizácií.

1.5.2 Manažment ako vedná disciplína

Manažérske činnosti sa datujú už od začiatku rozvoja ľudskej civilizácie. Metódy manažmentu sa neprestajne vyvíjali, rozvíjajú sa a zdokonaľujú. Rastom a zvyšujúcim sa počtom organizácií neustále vznikali nové a moderné formy manažovania. Približne v 20. storočí sa stal manažment záujmom akademikov.

Manažment ako vednú disciplínu definuje Sedlák (2007) nasledovne: „... predstavuje naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch,

metódach a postupoch riadenia a organizácií v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sú vypracované na základe empírie a výsledkov vedných disciplín".

Americkí autori teóriu manažmentu opierajú o technológie, no nemeckí autori opierajú teóriu o ľudí, spolurozhodovanie pracovníkov, spoluprácu kapitálu a práce. Japonskí autori rozvíjajú teóriu manažmentu ako výsledok špecifickosti historického vývoja a kultúry Japonska. Japonský systém manažmentu sa zrodil ako protiváha amerického a západoeurópskeho manažmentu.

V rôznych teóriách manažmentu sa vyskytujú spoločné aj odlišné črty. V USA je charakteristické neovplyvňovanie podnikateľskej činnosti vládou. V Japonsku dlho pôsobila vysokokvalifikovaná centrálna regulácia ekonomiky, ktorej vplyv však postupne klesá. Japonský manažment vychádza zo skúseností človeka, rešpektuje jeho morálnu, estetickú a citovú stránku.

Teoretické vymedzenie podobného obsahu ekonomickej kategórie manažmentu, ako už bolo u iných autorov spomínané, možno nájsť u Mullinsa (2011). Z jeho diela vyberáme: „Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov, obsahom ktorých je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola."

Tieto kategórie vyjadrujú zároveň základné funkcie manažmentu. V prácach Rudyho (2013) sa nachádzajú ďalšie definície autorov, ktoré približujú pochopenie podstaty tejto ekonomickej kategórie, pričom sa zdôrazňuje efektívna integrácia, koordinovanie zdrojov, sledovanie dosiahnutia cieľov, rozhodovanie umožňujúce dosiahnutie stanoveného cieľa prostredníctvom iných ľudí.

Drucker (2001) uvádza, že sa treba zaoberať východiskami a charakteristikou manažmentu, rozhodovaco-informačným procesom, plánovaním a kontrolou, organizovaním a organizačnou štruktúrou a vedením ľudí.

Obsah ekonomickej kategórie manažment je mnohostranný a v oblasti pedagogického procesu ho vnímame ako:

a. vedu – teóriu;
b. konkrétnu činnosť uskutočňovanú osobitnou skupinou ľudí.

Podľa Druckera (2001) manažment čerpá z ekonomiky, psychológie, matematiky, histórie a filozofie. Z uvedeného plynie, že manažment treba vnímať ako *interdisciplinárny vedný odbor***.** Zaoberá sa riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vopred určenému cieľu.

V tejto súvislosti treba uviesť, že u každého autora sa prejavujú odlišnosti a to v závislosti aj od krajiny, zohľadňujúc národné odlišnosti. V stručnosti uvedieme niekoľko problémov, ktoré musí manažér zvládnuť tak, aby zároveň vytváral predpoklady dlhodobej prosperity podniku. Musí dbať na to, aby sa neaplikovali nesprávne rozhodnutia, a aby zabezpečil dlhodobú prosperitu podniku.

Ide o nasledovné oblasti, ktoré sú zakomponované do rozhodovacích procesov:

1. manažérske účtovníctvo – manažérsky nástroj s orientáciou na príčinnú súvislosť a budúcnosť;
2. tvorba rozpočtov - východisková báza riadiaceho procesu;
3. kvantifikácia vzťahu veľkosti úžitku k nákladom a strategické plánovanie, vrátane otázky správnosti cenovej tvorby;
4. pozornosť venovaná zásobám, ktoré viažu kapitál a nákladom na ich obstaranie, skladovanie, dopravu a systém hmotnej zainteresovanosti;
5. analýza a hodnotenie výkonnosti podniku.

Uvedené musia byť uskutočňované tak, aby sa dosiahol základný cieľ manažmentu – rast hodnoty podniku a dodržiavali sa zásady efektívnosti a hospodárnosti.

1.5.3 Manažment ako profesia

Ako uvádza Rudy (2017), po začiatku procesu oddeľovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu predovšetkým v USA začíname hovoriť o manažmente ako o profesii (od polovice 40. rokov 20. storočia). V tomto období začal nástup profesionálnych pracovníkov do manažérskych pozícií, ktoré si vyžadujú špecifické poznatky, zručnosti a schopnosti. Tie je možné získať napríklad aj zodpovedajúcim prístupom k ich príprave a výchove.

V hierarchii organizácie má manažér zodpovednosť a konkrétne pracovné úlohy. Na starosti má napríklad rozhodovanie, rozpočet, obsadzovanie pozícií, zodpovedá za vytýčenie cieľov a dosahovanie výsledkov. Oproti tomu líder musí byť schopný efektívne riadiť ľudí. Líderstvo je podľa Eriksona (2021) komunikačný proces, ktorý znamená smerovať ľudí vpred, motivovať k výkonom. Niekedy býva manažér a líder jedna a tá istá osoba, čo je prínosné pre podnik.

Manažéri sa zameriavajú na úlohy alebo sa orientujú na vzťahy. Zameranie sa na úlohy charakterizuje manažérov, u ktorých neprevládajú emócie. Erikson (2021) uvádza, že sa ľahšie posúvajú vpred. Ako nevýhoda takéhoto zamerania sa javí nevšímavosť postojov a názorov kolegov pri riešení problémov, z čoho vznikajú

konflikty. Vzťahovo orientovaní manažéri sa sústreďujú na ľudí a potrebujú ich dobre poznať a pochopiť.

Zaujímavým pohľadom na hodnotenie správania manažérov je používanie *štyroch farieb* – červenej (farba ohňa), žltej (farba vzduchu), zelenej (farba zeme) a modrej (farba mora). Pomocou nich vyjadruje Erikson (2021) správanie manažérov. Introvertom prisudzuje modrú a zelenú farbu, extrovertom červenú a žltú farbu.

Červených extrovertov zameraných na úlohy charakterizuje snaha riešiť problémy a čeliť náročným výzvam. *Žltá farba, extrovertná a vzťahová* označuje orientáciu na interakciu. Títo manažéri potrebujú presviedčať druhých, aby uvažovali ako oni. *Zelení vzťahovo orientovaní manažéri* sú introverti, ktorí nemajú radi zmeny, sú neochotní čokoľvek meniť. *Modrí introverti* sú zameraní na úlohy a rešpektujú zásady a predpisy a pracujú podľa pravidiel (tabuľka 1.1).

Tabuľka 1.1 Správanie manažérov v súvislosti s farbami

Červení extroverti a) dominantní; b) energickí; c) ctižiadostiví; d) húževnatí; e) rozhodní; f) riešia problémy; g) novátorskí; h) presvedčiví; i) zameraní na cieľ; j) usilovní; k) prísni; l) nezávislí.	*Žltí extroverti* a) inšpirujúci; b) zhovorčiví; c) nadšení; d) presvedčiví; e) tvoriví; f) optimistickí; g) spoločenskí; h) spontánni; i) výreční; j) plní elánu; k) citliví; l) komunikační; m) vynaliezaví.
Zelení introverti a) stáli; b) trpezliví; c) uvoľnení; d) zdržanliví; e) spoľahliví; f) pokojní; g) verní; h) skromní; i) dôkladní; j) diskrétni; k) dobrí poslucháči; l) rozvážni; m) priateľskí.	*Modrí introverti* a) analytickí; b) systematickí; c) neosobní; d) nerobia chyby; e) pôsobia neisto; f) objektívni; g) usporiadaní; h) investigatívni; i) uvažujúci; j) metodickí; k) skúmaví; l) dodržiavajúci pravidlá.

Zdroj: spracované podľa Erikson (2021)

Každá farba vyjadruje pozitíva aj negatíva, v praxi sa vlastnosti manažérov môžu vyskytovať kombinovane. Manažéri musia poznať seba samých, aby sa vedeli zamerať na ciele a výsledky práce.

1.6 Manažérske roly

Manažéri sa vo svojej práci zaoberajú rôznymi činnosťami. Ako uvádza Jankelová a kol. (2021), manažéri sú v permanentnom kontakte so svojimi zamestnancami, externými partnermi, vytvárajú si variabilné vzťahy voči nadriadeným, majiteľom, podriadeným a verejnosti. Práca a činnosti manažéra môžu byť opísané ako plnenie rôznych rolí, teda toho, čo v každodennom pracovnom procese manažér vykonáva.

Rudy (2017) uvádza, že ak funkcie manažmentu dávajú odpoveď na to, čo robí manažér, rola manažéra nám dáva odpoveď na otázku, ako tieto činnosti manažér vykonáva.

Roly manažéra sa navzájom dopĺňajú a prelínajú vo všetkých manažérskych funkciách, a nie je možné ich od seba oddeľovať. Manažér realizuje funkcie manažmentu tak, že súčasne v tomto procese hrá určitú rolu. Napríklad vedúci zamestnanec počas dňa rieši množstvo pracovných úloh ako napríklad: zabezpečuje dodávky tovaru, vypláca dodávateľovi za tovar, kontroluje predajný personál, rozhoduje o novom tovare, zaskakuje za nového alebo chorého zamestnanca. Vedúci pracovník uskutočňoval niekoľko činností a uplatňoval viacero rolí.

Mintzberg (1990) v publikácii Manažment uvádza model manažérskych rolí, ktorý vytvoril v 70. rokoch 20. storočia. Bol významným akademickým a ekonomickým teoretikom, ktorý prostredníctvom výskumu objavil šesť spoločných charakteristík manažérskych rolí a pracovných povinností. Ide o nasledovné vlastnosti:

1. vykonávanie veľkého množstva práce rýchlym tempom,
2. vykonávanie rôznych atomizovaných prác,
3. zameranie na aktuálne a špecifické problémy,
4. spojenie organizácie s kontaktmi,
5. používanie verbálnej komunikácie,
6. ovládanie vlastných záležitostí.

Ako už bolo uvedené, Mintzbergov výskum odhalil tri hlavné kategórie typov manažérskych pozícií: medziľudské alebo interpersonálne, informačné a rozhodovacie. Mintzberg (1990) naznačil, že tieto kategórie sa navzájom nevylučujú a že manažér môže hrať viacero rolí súčasne. Poznamenal však, že väčšina manažérov má tendenciu sústrediť sa na jednu alebo dve kategórie rolí väčšmi než na ostatné.

Tento model manažérskych rolí je dodnes používaný a rešpektovaný profesionálmi z oblasti obchodu aj akademikmi. Model pomáha pochopiť rôzne úlohy, ktoré môže manažér v organizácii zohrávať. Ide o najznámejšiu a najcitovanejšiu charakteristiku rolí, ktoré Mintzberg (1990) člení nasledovne (obrázok 1.1):

1.6.1 Interpersonálna rola

Interpersonálne vzťahy sú tie, ktoré vznikajú z manažérovho postavenia a jeho autority. Ide o nepretržitý kontakt manažérov s podriadenými pracovníkmi alebo ľuďmi z externého prostredia. Patria sem (Mintzberg, 1990; Rudy, 2017, Robbins a Coulter, 2018):

1. *Rola oficiálneho predstaviteľa organizácie (rola vedúcej osobnosti)* - formálne symbolizuje a reprezentuje organizáciu, podpisuje dokumenty a nevyhnutne sa zúčastňuje spoločenských akcií.
2. *Rola lídra (rola vodcu)* - na základe svojej autority zodpovedá za plnenie úloh, za motiváciu a za vedenie podriadených.
3. *Rola koordinátora (rola budovateľa vzťahov)* - nadväzuje vzťahy medzi organizáciou a jej okolím.

1.6.2 Informačná rola

Základom informačných rolí je práca s informáciami, ktoré manažér získava pri vykonávaní medziľudských úloh. Patria sem (Mintzberg, 1990; Rudy, 2017):

1. *Rola pozorovateľa* – manažér hľadá a prijíma informácie, ktoré mu umožňujú lepšie pochopiť prácu celej organizácie a jej okolia.
2. *Rola informátora* – manažér prenáša informácie z vonkajšieho prostredia do organizácie prostredníctvom úlohy budovania vzťahov. Naopak, prostredníctvom úlohy vedúcej osoby predáva informácie zvnútra organizácie podriadeným.
3. *Rola hovorcu* – manažér predáva informácie na základe svojej formálnej autority ľuďom mimo organizácie, napríklad širokej verejnosti ako dodávateľom, zákazníkom alebo tlači.

1.6.3 Rozhodovacia rola

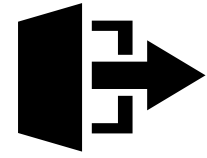
Rozhodovacie roly zahŕňajú prijímanie strategických organizačných rozhodnutí a prístup k informáciám (Mintzberg, 1990; Rudy, 2017):

1. *Rola podnikateľa* - oprávňuje majiteľa plánovať zmeny, využívať rôzne príležitosti na zmenu alebo riešenie problémov, ktoré vedú k zlepšeniu aktuálnej situácie.

Manažér môže pracovať na zlepšení situácie sám, alebo môže zodpovednosť delegovať na podriadených.

2. *Rola riešiteľa sporov (krízového manažéra)* - musí pružne reagovať na vzniknuté situácie a nečakané udalosti.
3. *Rola alokátora zdrojov* - prijíma rozhodnutia o rozdeľovaní zdrojov, ako sú peniaze, čas, zásoby a zamestnanci. Rozhoduje o rozvrhnutí práce a vykonáva kontrolu.
4. *Rola vyjednávača* - znamená pre manažéra účasť na rokovaniach, resp. vyjednávaniach a podpisovanie nových zmlúv napríklad s odborovou organizáciou.

Obrázok 1.1 Manažérske roly podľa Henryho Mintzberga

Interpersonálna rola 	**Informačná rola** 	**Rozhodovacia rola** 
Manažér ako:	**Manažér ako:**	**Manažér ako:**
oficiálny predstaviteľ organizácie	pozorovateľ	podnikateľ
líder	informátor	riešiteľ sporov
koordinátor	hovorca	alokátor zdrojov
		vyjednávač

Zdroj: spracované podľa Mintzberg (1990), Rudy (2017)

1.7 Manažérske zručnosti

Manažérske zručnosti je pojem označujúci požadované vedomosti a schopnosti manažéra. Zručnosti bezprostredne ovplyvňujú výsledky manažérskej práce. Manažérske zručnosti nemusia byť nevyhnutne vrodené, ale môžu sa získať štúdiom alebo školeniami. Manažérske zručnosti môžeme členiť podľa kritérií, napríklad funkcie manažmentu, roly manažéra, dosahované výsledky a podobne. (Rudy, 2017).

Podľa Mintzberga (1990) sa za základné manažérske zručnosti považujú nasledovné štyri kategórie (Rudy, 2017):

a) technické,

b) interpersonálne,
c) koncepčné,
d) komunikačné zručnosti.

Technické zručnosti zahrňujú schopnosť manažéra uplatňovať špecifické metódy a postupy v manažérskej praxi. Technické zručnosti uplatňujú také metódy ako napríklad metódy sieťovej analýzy pri rozhodovaní, metóda bodu zvratu pri plánovaní, schopnosť pripraviť a viesť štruktúrované interview, či schopnosť štatisticky vyhodnotiť dáta a interpretovať ich pre potreby manažérskej práce. Technické zručnosti teda nemajú nič spoločné s technickými zariadeniami, ale so zručnosťami osoby (Rudy, 2017).

Interpersonálne zručnosti sú prezentované schopnosťou viesť ľudí. Táto schopnosť znamená motiváciu zamestnancov, riešenie pracovných konfliktov, komunikáciu so zamestnancami. Interpersonálne zručnosti sú dôležitým predpokladom efektívnej manažérskej práce na každom stupni manažmentu (Rudy, 2017).

Koncepčné zručnosti predstavujú schopnosť manažéra chápať organizáciu ako celok s ohľadom na jej vzťahy s externým okolím, pričom sú veľmi dôležité najmä na vrcholovom, respektíve strednom stupni manažmentu. Rozvoj koncepčných zručností manažéra predpokladá najmä schopnosti (Rudy, 2017):

a) rozlišovať relatívne priority,
b) identifikovať najdôležitejšie otázky a problémy,
c) identifikovať vývoj organizácie,
d) pochopiť veci a deje vo vzájomných vzťahoch a súvislostiach.

Komunikačné zručnosti predstavujú schopnosti manažéra prijímať a odovzdávať informácie, myšlienky, prístupy, pocity, dojmy a skúsenosti. Manažér môže využívať nielen verbálne prostriedky, ale aj neverbálne. Komunikačné zručnosti sú pre manažéra mimoriadne dôležité, pretože prostredníctvom komunikácie nadobúda informácie potrebné na efektívne rozhodovanie a plánovanie (Rudy, 2017).

Témy na diskusiu

1. V akých rôznych významoch sa používa pojem manažment? Vysvetlite.
2. Čo znamená pojem manažment ako praktická činnosť a ako profesia? Vysvetlite.
3. Aký je rozdiel a zároveň vzťah medzi podnikom a organizáciou? Vysvetlite.
4. Ktoré funkcie manažmentu sú považované za základné? Vysvetlite.
5. Vymenujte a definujte skupiny rolí a aj konkrétne roly manažéra podľa Henryho Mintzberga.

Testové otázky

1. Henry Mintzberg zahrnuje do skupiny interpersonálnych rolí nasledovné:
a) oficiálny predstaviteľ, líder, koordinátor.
b) oficiálny predstaviteľ, líder, hovorca.
c) oficiálny predstaviteľ, líder, vyjednávač.
d) oficiálny predstaviteľ, líder, informátor.
e) oficiálny predstaviteľ, líder, podnikateľ.

2. Za organizáciu možno označiť:
a) občianske združenie.
b) nemocnicu.
c) autoservis.
d) nadnárodnú korporáciu.
e) všetky uvedené odpovede.

3. Medzi základné funkcie manažmentu patrí:
a) organizovanie.
b) plánovanie.
c) vedenie ľudí.
d) kontrola.
e) všetky uvedené odpovede.

4. Manažment je interdisciplinárny vedný odbor, to znamená:
a) že poznatky čerpá z viacerých vedných disciplín.
b) že poznatky čerpá z jednej vednej disciplíny.
c) že poznatky čerpá z politológie a práva.
d) že poznatky čerpá iba z dvoch vedných disciplín.
e) že nečerpá poznatky zo žiadnych iných vedných disciplín.

5. Rozhodovacia rola, konkrétne rola podnikateľa:
a) oprávňuje majiteľa plánovať zmeny, využívať rôzne príležitosti na zmenu alebo riešenie problémov, ktoré vedú k zlepšeniu aktuálnej situácie. Manažér nemôže pracovať na zlepšení situácie sám, no nemôže ani zodpovednosť delegovať na svojich podriadených.
b) oprávňuje majiteľa plánovať zmeny, využívať rôzne príležitosti na zmenu alebo riešenie problémov, ktoré vedú k zlepšeniu aktuálnej situácie. Manažér môže pracovať na zlepšení situácie sám, alebo môže zodpovednosť delegovať na svojich podriadených.

c) neoprávňuje síce majiteľa plánovať zmeny, využívať rôzne príležitosti na zmenu alebo riešenie problémov, ale všetko deleguje na svojich podriadených.
d) oprávňuje majiteľa plánovať zmeny, využívať rôzne príležitosti na zmenu alebo riešenie problémov, ktoré povedú k zlepšeniu aktuálnej situácie. Manažér nemôže pracovať na zlepšení situácie sám, musí žiadať o pomoc externých spolupracovníkov.
e) ani jedna uvedená možnosť nie je správna.

Správne odpovede: 1. a, 2. e, 3. e, 4. a, 5. b

Zoznam použitej literatúry

Drucker, P. (2000). *Výzvy manažmentu pro 21. století*. Praha: Management Press.

Drucker, P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Collins Business.

Erikson, Th. (2021). *Obklopený idiotmi v zamestnaní*. Bratislava: Motýľ.

Horváthová Suleimanová, J. a kol. (2019). *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa.

Jankelová, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer.

Kubíček, P. a kol. (2008). *Obchodné právo*. Bratislava: Právnická fakulta UK.

Majtán, M. a kol. (2012). *Manažment*. Bratislava: Sprint2.

Mintzberg, H. (1990). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Mulins, L.J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.

Mura, L. (2019). *Manažment rozvoja medzinárodného podnikania rodinných podnikov*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Papula, J. a kol. (2014). *Podnikanie a manažment*. Praha: Wolters Kluwer.

Robbins, P. R., Coulter, M. (2018). *Management*. Londýn: Pearson.

Rudy, J., a kol. (2002). *Základy manažmentu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Rudy, J. a kol. (2013). *Manažment a organizačné správanie*. Muenster: MV Wissenschaft.

Rudy, J. (2017). *Manažment a manažéri*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Sedlák, M. (2007). *Manažment*. Bratislava: Iura Edition.

Štarchoň, P. (2004). *Priamy marketing alebo Priama cesta ako si získať a udržať zákazníka*. Bratislava: Direct Marketing Beta.

Veber, J. a kol. (2019). *Management*. Praha: Management Press.

Zákon č. 109/1964 Zb. Hospodársky zákonník v znení neskorších predpisov.
Zákon č. 5123/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
Zákon PSP Českej republiky č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník v znení neskorších predpisov.

2

VÝVOJ TEÓRIE MANAŽMENTU – PRVÁ POLOVICA 20. STOROČIA

MICHAELA POLÁKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Poláková, M. (2024). *Vývoj teórie manažmentu – prvá polovica 20. storočia*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť prehľad o historickom vývoji hlavných prístupov k manažmentu formovaných v prvej polovici 20. storočia, a tiež oboznámiť čitateľa s podmienkami, v ktorých jednotlivé prístupy vznikali, s ich základnými charakteristikami, výhodami aj limitmi, spolu s ich vplyvmi na súčasnú podobu manažmentu.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie vplyvu historických prístupov manažmentu na jeho súčasnú podobu. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ schopný identifikovať a vysvetliť hlavné princípy prístupov k manažmentu v prvej polovici 20. storočia, zhodnotiť ich prínos, ako aj limitujúce charakteristiky.

2.1 Prečo je dôležité poznať históriu manažmentu

Večne prítomné výzvy manažmentu sa spájajú s hľadaním spôsobov ako uspieť v dynamickom prostredí a udržať krok s rýchlym rozvojom technológií, či dosiahnuť trvalo udržateľný rast zdôrazňujúc nové prístupy orientované predovšetkým na súčasnosť a budúcnosť.

Manažment však svoju podobu nezískal hneď, ale postupne sa vyvíjal a menil a vyvíja a mení sa aj dnes. Súčasné výzvy a snaha pripraviť sa na budúcnosť nie vždy končia úspešne, pretože s rastúcou zložitosťou situácií a problémov sa manažment často vníma skôr ako časť problému, než časť riešenia. Witzel (2016) príčinu tohto problému vidí v zaznávaní minulosti manažmentu. Manažment nemá len súčasnosť, ale aj minulosť a budúcnosť a tieto tri elementy sú vzájomne prepojené. Súčasná podoba manažmentu je z veľkej časti podmienená tým, aký bol manažment v minulosti. Dôvody dôležitosti minulosti manažmentu tkvejú vo vytváraní kontextu, vplyvov, kontinuity a priblížení dôvodov, prečo niektoré prístupy uspeli a iné nie (Witzel, 2012).

Prvý dôvod je spojený s vytváraním kontextu a objasňovaním súvislostí. Nemôžeme úplne pochopiť súčasnosť bez toho, aby sme niečo vedeli o minulosti.

Druhý dôvod tkvie vo vplyvoch vznikajúcich v priebehu histórie, na základe ktorých sa vytvárajú nové myšlienky. Mnohé prístupy nevznikli len v hlavách ich tvorcov. Každá generácia mysliteľov pridávala nové poznatky do už existujúcej teórie. A hoci tieto vplyvy nie sú vždy zrejmé a viditeľné, to ešte neznamená, že nie sú dôležité.

Tretí dôvod poukazuje na dôležitosť kontinuity. Hoci sa dnešný svet výrazne odlišuje od toho spred dvadsať, či dvesto rokov, mnohé veci pretrvali a história nám pomáha ich identifikovať a pochopiť, prečo pretrvali a zostali významné aj v súčasnosti. Witzel v tejto súvislosti poukazuje na jeden z paradoxov manažmentu a síce potrebu súčasne sa zamerať na kontinuitu aj zmenu. Zanedbávanie zmien a uprednostňovanie kontinuity vedie k stagnácii. No zameranie sa len na zmenu s vylúčením kontinuity vedie k neustálemu a deštruktívnemu objavovaniu už raz objaveného.

2.2 Historický základ manažmentu pred 20. storočím

Korene manažérskeho myslenia a praktických aktivít siahajú do dávnej minulosti. Sú neodmysliteľne spojené s úsilím ľudstva dosahovať svoje ciele prostredníctvom

skupinovej práce. Koordinované úsilie viacerých ľudí si vyžadovalo aktivity spojené s vedením ľudí a samozrejme aj s plánovaním, organizovaním a kontrolovaním potrebných činností.

Robbins a Coulter (2004) ako príklady ranného manažmentu uvádzajú stavby egyptských pyramíd alebo Veľkého čínskeho múru, ktoré si vyžadovali plánovanie, koordinovanie a kontrolu množstva ľudí a činností.

Myslitelia v starom Grécku (okolo roku 400 pred n. l.) sa takisto venovali otázkam manažmentu. Napríklad Xenofón považoval manažment za samostatný odbor a Platón sa zaoberal špecializáciou práce (Piškanin, 2010).

Iným príkladom sú Benátky. V 15. storočí boli významným ekonomickým a obchodným centrom. Benátčania okrem toho, že používali niečo ako montážnu linku pri výrobe lodí, mali systémy na monitorovanie skladov a zásob, ale aj vedenia ľudí (George, 1972). Obchodníci používali metódu podvojného účtovníctva, ktorú v roku 1494 opísal františkánsky mních Luca Pacioli, považovaný za otca podvojného účtovníctva (Smith, 2013). Za príspevok do teórie a praxe manažmentu možno považovať aj dielo Vladár. Jeho autor Niccolo Machiavelli v diele opisuje základné prístupy k vládnutiu pomocou lásky a strachu. Jeho odkaz je ešte vždy zaujímavý pre tých, ktorých súčasťou práce je vedenie ľudí, teda aj pre manažérov (Piškanin, 2010).

V roku 1776 Adam Smith publikoval svoju klasickú ekonomickú teóriu v knihe Bohatstvo národov a do teórie a praxe okrem iného významne prispel poukázaním na význam deľby práce, ktorá umožňuje zvyšovanie zručnosti každého pracovníka a následne vedie k zvyšovaniu produktivity (Robbins a Coulter, 2004).

Myšlienku deľby práce sledovali aj iní autori. Snažili sa nájsť spôsoby a prostriedky dosiahnutia vyššej hospodárnosti a optimalizovať využívanie zdrojov v továrenských podmienkach (Combe, 2014).

Významný míľnik, ktorým sa začína novodobá história manažmentu, predstavovala v 18. – 19. storočí priemyselná revolúcia. Jej najväčším prínosom bolo nahradenie ľudskej práce strojmi. Veľké továrne využívali rôzne zariadenia, zamestnávali množstvo zamestnancov a nevyhnutne potrebovali aj manažérov, ktorých úlohou bolo predvídať dopyt, zabezpečovať dostatok materiálu na výrobu, stanoviť úlohy zamestnancom, koordinovať rôzne aktivity a kontrolovať ich (Robbins a Coulter, 2004). S novou industriálnou érou sa formovala aj podoba manažmentu ako činnosti oddelenej od vlastníctva organizácie. Nasledovalo storočie, v ktorom sa

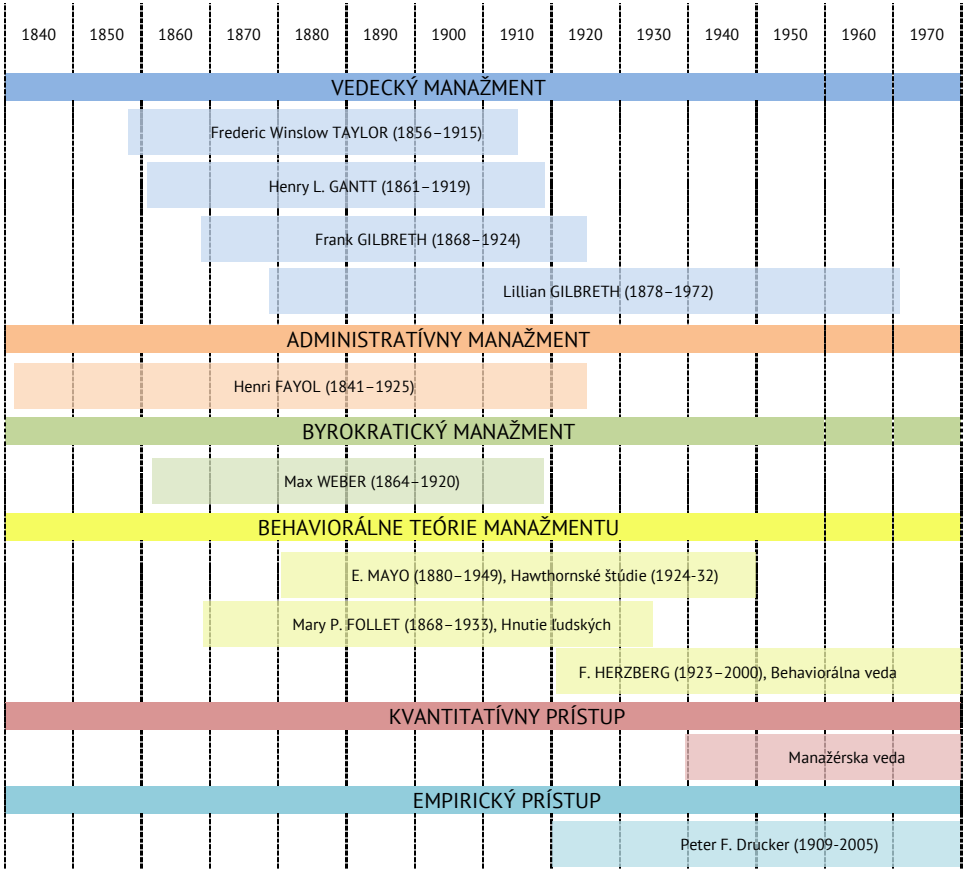
manažment stával vedeckou disciplínou so štandardizovanými princípmi a praktikami (Prakash, 2008).

2.3 Formovanie teórie manažmentu v prvej polovici 20. storočia

Základné prístupy a vybrané trendy vývoja manažmentu v prvej polovici 20. storočia rozdelíme do nasledovných štyroch častí (obrázok 2.1).

I. *Klasické teórie manažmentu* reprezentované vedeckým manažmentom, administratívnym manažmentom a byrokratickým manažmentom;
II. *Behaviorálne teórie manažmentu* reprezentované prístupom ľudských vzťahov a behaviorálnou vedou;
III. *Kvantitatívny prístup k manažmentu* nazývaný aj manažérska veda;
IV. *Empirický prístup k manažmentu***.**

Obrázok 2.1 Časová os prístupov k manažmentu v prvej polovici 20. storočia



Zdroj: vlastné spracovanie

2.3.1 Klasické teórie manažmentu

V druhej polovici 19. storočia sa rýchlo rozvíjala priemyselná výroba a do popredia sa dostávali otázky jej racionálneho riadenia, ktorými sa zaoberali viacerí praktici tej doby. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznym označením jednotlivých smerov, ako sú školy, prístupy alebo teórie manažmentu (Majtán, 2003). Za hlavné smery klasickej teórie manažmentu sa považujú vedecký manažment, administratívny manažment a byrokratický manažment.

Vedecký manažment

Vedecký manažment vznikol ako reakcia na problémy, ktorým na prelome 19. a 20. storočia čelil americký priemysel. Kolískou vedeckého manažmentu bola Americká spoločnosť strojných inžinierov (*American Society of Mechanical Engineers*). V roku 1886 pred jej členmi Henry Robinson Towne vo svojom príspevku pod názvom „Inžinier ako ekonóm" na adresu amerického priemyslu konštatoval, že je v zlej situácii, neexistuje profesionálny manažment a slabá organizácia a kontrola vedie k plytvaniu zdrojov a zamestnaneckým vzburám. Riešením inžinierov bol vedecký manažment, ktorý v roku 1915 Hoxie definoval ako systém navrhnutý priemyselnými inžiniermi s cieľom pomôcť spoločnému záujmu pracovníkov, robotníkov a celej spoločnosti a to prostredníctvom eliminovania plytvania, celkového zlepšenia procesov a metód výroby a správnej a vedeckej distribúcie produktov (Witzel, 2012).

Hoci k formovaniu vedeckého manažmentu prispelo viacero osobností, najznámejším predstaviteľom je Frederick Winslow Taylor (1856-1915), označovaný aj ako „otec vedeckého manažmentu". Počas svojej 26 – ročnej kariéry pôsobil v spoločnostiach Midvale Steel, Simonds Rolling Machine a Bethlehem Steel. Svoje zistenia a myšlienky vedeckého manažmentu, sledujúce predovšetkým zvyšovanie produktivity, spísal a ďalej šíril vo svojich prácach *A Piece-Rate System* (Systém úkolovej sadzby), *Shop Management* (Manažment dielní) a *The Principles of Scientific Management* (Princípy vedeckého manažmentu).

Podľa Taylora (1911) je cieľom manažmentu zabezpečiť maximálnu prosperitu tak pre organizáciu ako aj zamestnanca, ktorá môže existovať len ako výsledok maximálne možnej produktivity ľudí a strojov v organizácii. Príčiny nízkej produktivity a pomalého tempa práce videl predovšetkým v prirodzenej, či naučenej lenivosti robotníkov a v pracovných postupoch vykonávaných od oka, bez presnejších pravidiel. Tento pôvodný neefektívny spôsob manažmentu mal nahradiť vedecký manažment založený na štyroch hlavných princípoch, a to:

a) Vytvoriť vedecký postup pre vykonávanie každej časti práce, ktorý mal nahradiť doterajší nepresný a skôr od oka vykonávaný postup.
b) Vedecky vybrať, vyškoliť, vyučiť a rozvíjať robotníkov, predtým si robotník sám vyberal vlastnú prácu a zaúčal sa sám ako najlepšie vedel.
c) Úprimne spolupracovať s robotníkmi s cieľom zabezpečiť vykonávanie práce v súlade s vyvinutými vedeckými princípmi.
d) Rovnomerne rozdeliť prácu a zodpovednosti medzi manažment a robotníkov. Manažéri preberajú všetku prácu a zodpovednosti, na ktoré sú spôsobilejší väčšmi než robotníci. Predtým väčšina práce a zodpovednosti spočívala na robotníkoch.

Taylorov postup začínal rozdelením práce na tie najmenšie úkony, teda jeden pracovník, jedna práca a následne prostredníctvom pohybových a časových štúdií analyzoval, ako rýchlo je robotník v optimálnych podmienkach schopný prácu dokončiť. Úlohou manažmentu bolo aj prostredníctvom uplatňovania vyššie uvedených princípov odstrániť prekážky, ktoré bránili rýchlemu a presnému vykonaniu práce. Zmenený spôsob práce si vyžadoval zmeny v organizácii procesov ako aj celej organizácie, aby bol dosiahnutý súlad vo všetkých procesoch (Witzel, 2012).

Taylor venoval pozornosť aj práci manažérov, ktorú považoval za príliš rôznorodú na to, aby v nej mohli byť uplatnené vyššie uvedené princípy vedeckého manažmentu. V práci *Shop management* (Taylor, 1911a) predstavil spôsob funkčného riadenia dielní. Vychádza z poznania, že práca manažéra si vyžaduje aj mnoho mentálnych a morálnych kvalít (zoznam celkovo deviatich kvalít tvoria: inteligencia, vzdelanie, odborné vedomosti a manuálna zručnosť, takt, energia, húževnatosť, čestnosť, zdravý úsudok a dobré zdravie), pričom je takmer nemožné nájsť človeka, ktorý by mal viac ako šesť týchto kvalít. Riešením bolo osem rôznych manažérov, ktorí sú špecializovaní podľa vykonávaných funkcií a spoločne disponujú požadovanými vlastnosťami. Štyria manažéri boli v plánovacej miestnosti a odtiaľ zvyčajne v písomnej podobe posielali robotníkom príkazy. Ostatní štyria manažéri boli priamo v dielni a pomáhali robotníkom pri práci. Funkčné riadenie dielní sa neosvedčilo, pretože dochádzalo k protichodnosti príkazov a bolo nahradené princípom jednoty riadenia (Piškanin, 2010).

Taylor za prekážku vo zvyšovaní produktivity považoval aj nespravodlivé odmeňovanie. Vo svojej práci *A Piece-Rate System* (Taylor, 1895) navrhol systém pozostávajúci z dvoch rôznych úkolových sadzieb na tú istú prácu. Cieľom bolo rýchlo a dobre pracujúcim robotníkom zabezpečiť aj vyšší plat. Prvá sadzba obsahovala

vyššiu cenu za výkon, ak práca bola dokončená bezchybne a v najrýchlejšom možnom čase. Druhá sadzba obsahovala nižšiu cenu za pomalšiu a menej presnú prácu.

Významnými nasledovníkmi Taylora boli Gantt a manželia Frank a Lilian Gilbrethovci.

Henry L. Gantt (1861 – 1919) bol Taylorovým spolupracovníkom. Rozpracoval metódy denného plánovania pracovných činností, vytvoril Ganttov diagram (*Gantt chart*) – horizontálny stĺpcový graf, ktorý zachytáva plánovanú a ukončenú prácu v rôznych štádiách produkcie podľa času ich trvania. Na tieto metódy plánovania nadväzovalo aj odmeňovanie. Gantt navrhoval odmeňovanie robotníkov na základe plnenia normohodín a odmeňovanie vedúcich pracovníkov podielovými prémiami na dosiahnutých výsledkoch (Majtán, 2016).

Manželia Gilbrethovci nezávisle od Taylora uskutočnili mnoho vylepšení časových a pohybových štúdií, dokonca ako prví pri nich použili filmovanie.

Frank B. Gilbreth (1868 – 1924) sa venoval konzultačnej činnosti v oblasti racionalizácie práce. Jeho prínos spočíva predovšetkým v zdokonaľovaní pohybových štúdií s cieľom eliminácie zbytočných prestojov.

Lillian M. Gilbreth (1878 – 1972) sa zaoberala predovšetkým ľudskými aspektmi práce. Jej prínos spočíva v uplatňovaní metód psychológie pri získavaní, umiestňovaní a zaškoľovaní pracovníkov. Je označovaná aj ako „prvá dáma manažmentu“.

Prvky vedeckého manažmentu sú dodnes prítomné aj v súčasných organizáciách. Napríklad v automobilovom priemysle, kde aj napriek vysokej automatizácií a využívaniu robotov naďalej zostáva pri montáži a kompletizovaní množstvo špecializovaných činností, ktoré musia vykonať ľudia. Keď manažéri analyzujú základné pracovné úlohy, ktoré musia byť vykonané v určitom časovom limite a príslušnej kvalite, aby zamedzili plytvaniu, alebo keď vytvárajú systémy odmeňovania založené na dosiahnutom výkone, využívajú princípy vedeckého manažmentu (Robbins a Coulter, 2012). Iným príkladom prítomnosti prvkov vedeckého manažmentu sú reštaurácie rýchleho občerstvenia McDonald's a KFC, kde je každá úloha presne definovaná. Zaučenie pracovníkov si vyžaduje len krátky tréning a očakáva sa rýchle získanie potrebných zručností na to, aby pracovníci boli schopní pripraviť a doručiť jedlo zákazníkovi v čo najkrajšom čase a v požadovanej kvalite (Combe, 2014). Ďalším príkladom môžu byť call centrá. Pracovníci sú

monitorovaní a ich výkon sa zaznamenáva. Často sú platení podľa počtu vybavených telefonátov počas smeny (Desai, 2010).

Prínosy a limity vedeckého manažmentu

Prínosy vedeckého manažmentu možno zhrnúť nasledovne (Cole a Kelly, 2011):

a) Racionálny prístup a meranie pracovných činností a procesov umožnilo zlepšenie pracovných metód ako aj organizačného dizajnu.
b) Zlepšenie pracovných postupov umožnilo enormné zvýšenie produktivity.
c) Pracovníci boli odmeňovaní podľa výkonu.
d) Došlo k zlepšeniu fyzických pracovných podmienok pracovníkov.
e) Poukázal na význam výberu pracovníkov a ich vzdelávania.

Vedecký manažment silno odrážal charakteristiky svojich tvorcov, inžinierov, ktorí ako racionálni pragmatici a tak trochu idealisti presvedčení o dokonalosti vedy, verili, že našli definitívnu formu manažmentu, „*one best way*“. Aj Taylor rovnako predpokladal racionalitu manažérov, ktorí budú konať v najlepšom záujme pracovníkov aj organizácie. No mýlil sa (Witzel, 2012). Či už z nepochopenia princípov vedeckého manažmentu, ich zlej realizácie alebo vedomej snahy čo najviac využiť pracovníkov v záujme prosperity organizácie, prax ukázala aj nasledovné nedostatky vedeckého manažmentu:

a) Dehumanizácia robotníkov, ktorí boli považovaní len za ďalší výrobný faktor, za "súčasť stroja" (Piškanin, 2010).
b) Robotníci boli vnímaní ako ekonomické bytosti motivované výlučne finančnou odmenou. Navyše realistické vyjednávanie o výške mzdových sadzieb nebolo možné, keďže každá práca bola „vedecky“ meraná, časovaná a ohodnotená (Cole a Kelly, 2011).
c) Systém dobre plánovateľných a merateľných aktivít prispel k vytvoreniu nudných, často opakovaných prác, ktoré boli v kombinácií s dodržiavaním časových limitov a vysokým tempom fyzicky aj psychicky náročné a vyčerpávajúce.
d) Ignorovanie sociálneho kontextu a vyšších potrieb robotníkov zvyšovalo konflikty (často násilné) medzi robotníkmi a manažérmi (Daft, 2010).

Administratívny manažment

Henri Fayol (1841 – 1925) svoje myšlienky o riadení podniku zachytil v diele *Administration Industrielle et Générale*. Všetky činnosti, ktoré sa vykonávajú v organizácii, Fayol rozdelil do nasledovných šiestich skupín (Fayol, 1917):

a) technické činnosti (výroba, spracovanie, transformácia);

b) obchodné činnosti (nákup, predaj, výmena);
c) finančné činnosti (hľadanie a spravovanie kapitálu);
d) ochranné činnosti (ochrana majetku a ľudí);
e) účtovné činnosti (inventár, súvaha, vlastné náklady, štatistiky a iné);
f) správne činnosti (predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola).

Podľa Fayola sa správne činnosti *(administration)* jasne odlišujú od ostatných činností, pretože práve správa predstavuje všeobecný akčný program podniku a umožňuje koordináciu úsilia a zosúladenie činností. Spravovať znamená predvídať *(prévoir)*, organizovať *(organiser)*, prikazovať *(commander)*, koordinovať (*coordonner)* a kontrolovať *(contrôler)*. Fayol vo svojej štúdii poukazuje na to, že správa je len jedna zo základných činností a jej riadenie má umožniť chod organizácie. Samotnú správu si netreba zamieňať s riadením *(gouvernement)*, ktoré definuje ako smerovanie organizácie k jej cieľu, snažiac sa vyťažiť najvyšší možný prospech zo všetkých disponibilných zdrojov. Riadenie teda zabezpečuje fungovanie šiestich základných činností organizácie. Pri preklade do angličtiny bol francúzsky termín *administration* nahradený termínom manažment.

Definovaním základných činností organizácie Fayol položil základy, z ktorých dodnes čerpá teória aj prax manažmentu. V súčasnosti sa všeobecne ako základné funkcie manažmentu uznávajú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Oproti pôvodne Fayolom definovaným funkciám sa vypustilo koordinovanie, ktoré je zastúpené vo všetkých štyroch činnostiach, prikazovanie sa zmenilo na vedenie ľudí (Piškanin, 2010) a predvídanie na plánovanie.

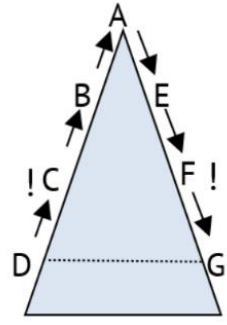
Fayol priblížil aj všeobecné princípy správy, ktoré, ako uvádza, on sám aplikoval najčastejšie:

1. *Deľba práce,* ktorej cieľom je produkovať viac a lepšie pri rovnakom úsilí. Pracovník vykonávajúci ten istý úkon, vedúci starajúci sa o rovnaké záležitosti získava zručnosť, istotu a presnosť pri vykonávaní týchto činností.
2. *Právomoc* definuje ako právo prikazovať a moc vyžadovať poslušnosť. Dobrý manažér má mať „štatutárnu právomoc" vyplývajúcu z funkcie, ktorá má byť nevyhnutne doplnená aj osobnou právomocou vyplývajúcou z inteligencie, vedomostí, skúseností, morálnych hodnôt a podobne. V súvislosti s právomocou zdôrazňuje aj zodpovednosť, ktorá je prirodzeným následkom právomoci.
3. *Disciplína* predstavuje rešpektovanie dohôd, ktoré majú zabezpečiť poslušnosť, usilovnosť a aktivitu. Za hlavné prostriedky dosahovania disciplíny Fayol

považuje: dobrých manažérov na všetkých stupňoch, jasné a spravodlivé dohody a rozumne aplikované tresty.

4. *Jednota prikazovania* znamená, že pri akejkoľvek činnosti by mal pracovník dostávať príkazy len od jedného vedúceho, pretože dualita v prikazovaní predstavuje zdroj konfliktov.
5. *Jednota riadenia* znamená, že každý manažér sa riadi jedným plánom sledujúc ten istý cieľ. Jednota prikazovania nemôže existovať bez jednoty riadenia.
6. *Podriadenie individuálnych záujmov zamestnancov spoločným záujmom organizácie* znamená, že záujmy jednotlivca nemôžu prevládať nad záujmami organizácie. Sledovanie a zosúlaďovanie záujmov jednotlivcov a organizácie považuje Fayol za jednu z najväčších výziev manažmentu.
7. *Odmeňovanie* zamestnancov definuje ako cenu za vykonanú službu. Musí byť spravodlivé a podľa možnosti prinášať spokojnosť tak zamestnancom ako aj organizácii.
8. *Centralizácia* predstavuje prirodzený poriadok, kde vedenie vysiela príkazy umožňujúce chod ostatných častí organizácie. Stupeň centralizácie alebo decentralizácie je podľa Fayola otázkou hľadania tej správnej miery pre danú organizáciu.
9. *Hierarchia (skalárny reťazec)* predstavuje líniu vedúcich, ktorí majú vyššiu autoritu oproti podriadeným pracovníkom. Podľa tejto línie sú vystavané všetky stupne v hierarchii a po tejto línií prebieha aj komunikácia. Podľa obrázka 2.2, sledujúc existujúcu hierarchiu by mal pracovník D postupovať cez vyššie úrovne od C po A, následne cez E, F až po G. Evidentne by bolo oveľa jednoduchšie a rýchlejšie postupovať od D ku G. Podľa princípu hierarchie je možný aj tento postup v prípade, že nadriadení C a F budú o ňom informovaní.

Obrázok 2.2 Hierarchia, skalárny reťazec



Zdroj: spracované podľa Fayol (1917)

10. *Poriadok* je materiálny a sociálny poriadok. Každá vec a každý pracovník by mal mať svoje miesto a zároveň každá vec a každý pracovník by mali byť na svojom mieste. Ideálne je správny pracovník na správnom mieste.
11. *Rovnosť* znamená, že v organizácii je potrebné posilňovať zmysel pre rovnosť na všetkých úrovniach hierarchie.
12. *Stabilita zamestnancov* znamená, že úspešne riadené organizácie majú stálych pracovníkov. Nestabilitu Fayol považuje za príčinu aj dôsledok zlých postupov v organizácii.
13. *Iniciatíva* je jeden z najmocnejších stimulov ľudskej aktivity. Iniciatíva všetkých pracovníkov vrátane manažérov predstavuje veľký zdroj sily pre organizáciu.
14. *Jednota zamestnancov* v zmysle príslovia „V jednote je sila“ je podľa Fayola námetom na zamyslenie aj pre manažérov. V organizácii by sa malo podporovať udržiavanie jednoty, harmónie a spolupatričnosti medzi zamestnancami.

Hoci Fayol považuje tieto princípy za všeobecné a aplikovateľné vo všetkých typoch a veľkostiach organizácií, zdôrazňuje, že v správnych činnostiach nie je nič absolútne a rigidné a že pri aplikovaní princípov je potrebné brať do úvahy rôzne okolnosti a premenné. Schopnosť tieto princípy využívať prirovnáva k zložitému umeniu, ktoré si vyžaduje inteligenciu, skúsenosti, rozhodnosť a takt (Fayol, 1917).

Využitie myšlienok administratívneho manažmentu pretrváva dodnes. Napríklad funkčné rozdelenie manažérov je spojené s Fayolom definovanými základnými funkciami a činnosťami manažmentu. Takisto jeho štrnásť princípov slúži ako základný rámec, z ktorého sa vyvinuli aj niektoré súčasné prístupy, ako napríklad manažérska právomoc, centrálne riadené rozhodovanie alebo zodpovedanie sa len jednému nadriadenému a iné (Robbins a Coulter, 2012).

Prínosy a limity administratívneho manažmentu

Prínosy administratívneho manažmentu možno zhrnúť nasledovne (Majtán, 2016).

a) Viedol k vytvoreniu konceptu celostného riadenia organizácie.
b) Zdôrazňoval úlohy manažérov a organizáciu procesu manažmentu.
c) Skúmal procesy v organizácii a subjekt riadenia z hľadiska prebiehajúcich činností.
d) Má široké uplatnenie najmä vo veľkých organizáciách.

Napriek tomu, že Fayol upozorňoval aj na potrebu pri aplikovaní princípov administratívneho manažmentu zohľadňovať aj situačné premenné a v tomto smere predbehol dobu (Combe, 2014) (myšlienky situačného prístupu sa dostali do popredia

až v 60. rokoch 20. storočia), administratívnemu manažmentu sa vyčíta (Majtán, 2016):

a) všeobecnosť princípov a zanedbávanie situačných faktorov;
b) nezohľadňovanie psychologických a sociologických aspektov práce a správania ľudí v organizáciách.

Byrokratický manažment

Nemecký sociológ Max Weber (1864 – 1920) je hlavným predstaviteľom byrokratického manažmentu. Na základe skúmania rôznych typov organizácií v nich odlíšil tri základné typy administratívy, a to: organizáciu orientovanú na lídra, tradične orientovanú a byrokratickú (Subberwal, 2009). V administratíve orientovanej na lídra neexistuje delegovanie funkcií manažmentu a všetci zamestnanci sú lojálni voči lídrovi. V tradičnej administratíve sa manažérske pozície predávajú z jednej generácie na druhú a dôležité je, kým ste, nie, čo robíte. V byrokratickej administratíve je delegovanie manažérskych funkcií založené na schopnosti človeka túto pozíciu zastávať. Weber práve túto formu administratívy považoval za ideálnu, racionálnu a veľmi efektívnu formu organizácie založenú na nasledovných princípoch (Schermerhorn, 2010):

a) *Deľba práce*. Práca je jasne definovaná a pracovníci si rýchlo osvoja potrebné zručnosti na jej vykonávanie.
b) *Hierarchia právomocí*. Právomoc a zodpovednosť sú jasne definované pre každú pozíciu. Každá pozícia podlieha jednej pozícii na vyššom stupni hierarchie.
c) *Formálne pravidlá a postupy*. Správanie a rozhodovanie sa riadia smernicami vypracovanými v písomnej podobe. Vytvárajú sa písomné záznamy, ktoré sa archivujú.
d) *Nestrannosť*. Pravidlá a postupy sú nezaujato a rovnomerne aplikované, platia pre všetkých rovnako bez toho, aby bol niekto zvýhodňovaný.
e) *Formálny výber pracovníkov*. Výber a odmeňovanie pracovníkov prebieha na základe ich schopností, zručností a výkonu.
f) *Kariérna orientácia*. Manažéri sú profesionáli pracujúci pre organizáciu a je tu jasné oddelenie funkcionárov a oficiálnych predstaviteľov od vlastníkov.

Prínosy a limity byrokratického manažmentu

Zástancovia tohto prístupu poukazujú na zvýšenú hospodárnosť a efektívnosť organizácie (Combe, 2014). Podľa Webera je byrokracia technicky nadradená akejkoľvek inej forme organizácie, pretože zamestnáva predovšetkým odborníkov

a neumožňuje, aby osobné emócie narúšali prácu v organizácii. Rovnako pravidlá vedú ku konzistentnému a predvídateľnému správaniu. Z tohto pohľadu byrokratický model naberal na význame najmä v priebehu 20. storočia a našiel uplatnenie aj vo vojenských inštitúciách, politických stranách či cirkvi (Subberwal, 2009). No neosobný prístup, existencia pravidiel a pevnej hierarchie má aj svoje negatíva, ktorými sú:

a) pomalá komunikácia a pomalšie vykonávanie práce;
b) obmedzovanie spontánnosti, kreativity a iniciatívy zamestnancov;
c) väčšia strnulosť obmedzujúca schopnosť rýchlej reakcie na zmeny.

V súčasnosti má pojem byrokracia negatívnu konotáciu a asociuje sa s nekonečnými pravidlami, papierovaním a dodržiavaním nezmyselných formálnych postupov (Daft, 2010). Napriek tomu svoje uplatnenie nachádza aj dnes, predovšetkým vo veľkých organizáciách. Pravidlá a postupy poskytujú štandardný návod ako zaobchádzať so zamestnancami. A aj vysoko flexibilné organizácie zamestnávajúce talentovaných odborníkov potrebujú určitý byrokratický mechanizmus, aby si zabezpečili hospodárne a efektívne využitie zdrojov (Robbins a Coulter, 2004).

2.3.2 Behaviorálne teórie manažmentu

Behaviorálne teórie sa nazývajú aj neoklasické, pretože neodmietali klasické prístupy, ale snažili sa ich vylepšovať a zdokonaľovať. Začali sa rozvíjať v 20. rokoch 20. storočia čiastočne ako reakcia na pretrvávajúce ťažkosti organizácií pri dosahovaní vyššej produktivity a udržiavaní harmónie na pracoviskách. Tieto ťažkosti úplne nevyriešil žiadny z klasických prístupov a manažéri stále čelili problémom, pretože pracovníci sa nie vždy správali podľa racionálnych a predvídateľných vzorcov správania. To spôsobilo zvýšený záujem o ľudskú stránku organizácie.

Prístup ľudských vzťahov

Hlavnou inšpiráciou pre prístup ľudských vzťahov boli Hawthornské štúdie uskutočnené vo Western Electric Company v štáte Illinois v rokoch 1927 až 1932. Realizácia štúdií prebiehala v nasledovných štyroch fázach (Cole a Kelly, 2011):

1. fáza (1924 – 1927). Prvé štúdie boli iniciované samotnou spoločnosťou a skúmali vplyv osvetlenia na produktivitu a morálku zamestnancov. Dve skupiny pracovníkov s porovnateľným výkonom boli oddelené od ostatných pracovníkov. Jedna kontrolná skupina pracovala pri nemeniacom sa osvetlení, druhá experimentálna skupina pracovala pri meniacom sa osvetlení. Na veľké prekvapenie zistili, že bez ohľadu na svetelné podmienky, došlo k zvýšeniu výkonu v obidvoch

skupinách. Predstavitelia organizácie sa preto rozhodli obrátiť na expertov. Oslovili Eltona Maya, profesora priemyselného výskumu na Harvard Graduate School of Business Administration. Mayo so svojim tímom uskutočnil vo Western Electric ďalšie skúmania.

2. fáza (1927 – 1929). Cieľom tejto fázy bolo bližšie preskúmať vplyv fyzických pracovných podmienok na produktivitu. V priebehu experimentu výskumníci sledovali skupinu šiestich pracovníčok a ich reakcie na meniace sa pracovné podmienky. Menila sa dĺžka a frekvencia prestávok na oddych, či obed. Výsledným zistením bolo, že produktivita pracovníčok rástla bez ohľadu na meniace sa podmienky. Tento typ reakcie sa stal známy ako Hawthornský efekt. Pracovníčky nereagovali na zmenené podmienky, ale na fakt, že ako skúmaná skupina sú v centre pozornosti.

3. fáza (1928 – 1930). Výskumníci realizovali rozsiahly program rozhovorov s pracovníkmi, aby zistili, aké sú ich postoje k práci a k nadriadeným. Z odpovedí vyplynulo, že významný faktor ovplyvňujúci postoje zamestnancov sú medziľudské vzťahy.

4. fáza (1932). Výskumníci sledovali skupinu 14 robotníkov, ktorí boli izolovaní od zvyšku zamestnancov a vykonávali svoju obvyklú prácu v obvyklých podmienkach. Táto skupina pracovníkov si čoskoro vytvorila vlastné pravidlá a normy správania a obhajovala vlastné záujmy pred záujmami organizácie.

Hawthornské experimenty začali ako štúdie pracovných podmienok a produktivity a skončili ako séria štúdií sociálnych faktorov, skupinových a medziľudských vzťahov. Výsledky ukázali, že produktivitu zamestnancov ovplyvňuje dynamika skupiny. Pracovníci nie sú izolovaní jednotlivci, ale sociálne bytosti (Borkowski, 2015) a ich výkon ako aj postoje k práci, ovplyvňujú faktory ako sociálne normy skupiny (formálnej aj neformálnej), členstvo v skupine a medziľudské vzťahy. Potreba patriť do nejakej skupiny a mať v nej určitý status môže mať väčší vplyv než finančné stimuly alebo pracovné podmienky (Cole a Kelly, 2011).

Napriek kritike použitej metodiky pri výskume a spôsobu interpretácie výsledkov, výsledky Hawthornských štúdií poskytli podnet na zavedenie prístupu ľudských vzťahov, ktorý výrazne humanizoval manažment.

Prístup ľudských vzťahov bol založený na presvedčení, že „spokojný pracovník bude produktívnejší“ (Piškanin, 2010). Za prvých priekopníkov tohto prístupu sa považujú Mary Parker Follett a Chester Barnard. Prístup ľudských vzťahov kombinoval prístup k vytváraniu pracovných činností s teóriami motivácie. Pracovné činnosti

nemajú dehumanizovať pracovníka, ale majú umožniť plné využitie jeho potenciálu (Daft, 2010). Predstavitelia, ktorí svojimi dielami prispeli k rozvoju tohto prístupu, sú medzi inými Abraham Maslow (Maslow, 1954), Douglas McGregor (McGregor, 1960), Henry Münsterberg (Munsterberg, 1913), Rensis Likert (Likert, 1961) a ďalší.

Mary Parker Follett (1866 – 1933) svojimi myšlienkami prispievajúcimi do teórie a praxe manažmentu a organizačného správania výrazne predbehla dobu. To spôsobilo, že mnohé jej názory boli v jej dobe ignorované a nepochybne mal na tom svoj podiel aj fakt, že bola žena hlásajúca svoje názory v mužskom svete (Cole a Kelly, 2011).

Závery Hawthornských štúdií posunula ďalej a bola presvedčená, že ľudský faktor v organizácii nie je len dôležitý, ale že je pre úspech organizácie kľúčový. Uvedomovala si význam tímovej práce, spolupráce a preukazovania rešpektu pri vedení zamestnancov.

Chester Barnard (1886 – 1961) ako jeden z prvých vnímal organizáciu ako systém, v ktorom sú dve hlavné dimenzie, formálna štruktúra a neformálna ľudská stránka, v permanentnej interakcii. Spolupráca závisí od systematického vedenia ľudí, ktoré má zabezpečiť rovnováhu medzi týmito dvoma dimenziami prostredníctvom formulácie organizačných cieľov, udržiavania komunikácie a dosahovania potrebného výkonu zamestnancov (Norton, 2008).

Abraham Maslow (1908 – 1970) bol psychológ, ktorý spozoroval, že problémy jeho pacientov zvyčajne pramenia z neschopnosti uspokojiť ich potreby. Navrhol hierarchiu potrieb tvorenú fyziologickými potrebami, potrebou bezpečia, lásky, úcty a sebarealizácie.

Douglas McGregor (1906 - 1964) 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. McGregor veril, že klasické prístupy k manažmentu pristupujú k pracovníkom z pohľadu Teórie X. Teóriu Y vnímal ako realistickejší pohľad na pracovníkov. Výhodou pre organizáciu je lepšie využitie pracovníkov, ktorí sú schopní sa sami kontrolovať a prispievať k cieľom organizácie, pokiaľ na to budú mať príležitosť (Norton, 2008).

Behaviorálna veda

Predstavitelia prístupu ľudských vzťahov svoje názory na význam ľudských schopností pre organizáciu stavali predovšetkým na vnútorných presvedčeniach. Zástancovia behaviorálnej vedy svoje názory formulovali na základe objektívnych zistení z výskumu správania ľudí v organizáciách (Piškanin, 2010). Využívali pritom poznatky z vedných disciplín ako psychológia, sociológia a antropológia. Rozdiel medzi prístupom ľudských vzťahov a behaviorálnou vedou znázorňuje tabuľka 2.1.

Medzi predstaviteľov behaviorálnej vedy môžeme zaradiť sociológov, napríklad J. Pfeffera či K. Thomasa. Spomedzi psychológov to boli napríklad F. Herzberg, D. McClelland, F. Fiedler a V. Vroom. Svojimi prácami prispeli k lepšiemu pochopeniu motivácie a vedenia ľudí.

Prínosy a limity behaviorálnych teórií manažmentu

Výsledky hawthornských experimentov ako aj mnohé zistenia predstaviteľov prístupu ľudských vzťahov a behaviorálnej vedy upriamili pozornosť na ľudský faktor v organizácii a výrazne humanizovali tvár manažmentu. Hlavné prínosy behaviorálnych teórií možno zhrnúť nasledovne:

a) Došlo k zmene pohľadu na organizáciu, ktorá už nebola vnímaná len ako technicko-ekonomický systém, ale aj ako sociálny systém (Prakash, 2008).
b) Zamestnanec začal byť vnímaný ako sociálna bytosť.
c) Došlo k zmene pohľadu na motiváciu – pracovníka nemotivujú len peniaze, ale aj nefinančné stimuly ako vzťahy, rešpekt spolupracovníkov a iné.
d) Začali sa používať participatívne a demokratické štýly vedenia ľudí orientované na zamestnancov. Považovali sa za efektívnejšie než direktívne štýly orientované na plnenie úloh.

Aplikovanie poznatkov behaviorálnej teórie do praxe a ďalšie výskumy v oblasti organizačného správania poukázali aj na nasledovné nedostatky tohto prístupu (Prakash, 2008):

a) Tak ako sa klasickým teóriám vyčítalo, že ignorujú ľudský faktor v organizácii, kritici behaviorálneho prístupu poukazovali na to, že preceňuje vplyv ľudského faktora na organizáciu a ignoruje iné faktory.
b) Za prehnaný sa považoval aj význam symbolických, nefinančných odmien, ktoré pokiaľ sa zamestnanec neidentifikuje s organizáciou a jej hodnotami, samy o sebe nemôžu stimulovať zamestnanca k vyššej produktivite.

c) Ani vplyv neformálnych skupín na spokojnosť pracovníkov a zvyšovanie produktivity nebol považovaný za celkom realistický. Zamestnanec neprichádza do organizácie kvôli priateľstvám a dobrým vzťahom, čo spôsobuje, že formovanie neformálnych skupín v organizácii nie je bežné.
d) Základný predpoklad, že spokojný zamestnanec bude produktívnejší, bol považovaný za nesprávny. Snahy o zvýšenie produktivity prostredníctvom zlepšenia pracovných podmienok a interpersonálnych zručností manažérov neviedli k očakávanému dramatickému nárastu produktivity.

Tabuľka 2.1 Charakteristika behaviorálnych teórií manažmentu

Behaviorálne teórie manažmentu

Prístup ľudských vzťahov	Behaviorálna veda
- Subjektívne presvedčenie o význame ľudského faktora pre organizáciu. - Rešpektovanie ľudskej dôstojnosti. - Rozvoj ľudského potenciálu. - Chápanie jednotlivca v sociálnom kontexte.	- Skúmanie ľudského správania prostredníctvom vedeckých metód. - Využívanie výskumu a získavanie poznatkov z iných vedných disciplín: psychológia, sociológia, antropológia. - Jednotlivec ako čierna skrinka – vedecky a objektívne pozorovateľný na úrovni správania.

Zdroj: spracované podľa Majtán (2016)

Behaviorálne teórie manažmentu formovali teóriu a prax manažmentu takmer štvrťstoročie a presvedčenie o dôležitosti ľudského faktora pretrváva dodnes. Myšlienky predstaviteľov tohto smeru ovplyvňujú spôsob, akým sa v dnešných organizáciách organizuje práca a budujú vzťahy. Ich vplyv je prítomný napríklad pri vytváraní motivujúcej práce, využívaní tímovej práce, otváraní komunikačných kanálov (Combe, 2014), či využívaní participatívneho rozhodovania a vedenia ľudí (Robbins a Coulter, 2020).

2.3.3 Kvantitatívny prístup k manažmentu

Kvantitatívny prístup zahŕňa využívanie kvantitatívnych metód na zdokonalenie rozhodovania. Nazýva sa aj operačný výskum alebo manažérska veda. Vznikol v priebehu druhej svetovej vojny, počas ktorej boli na riešenie vojenských problémov využívané matematické a štatistické metódy (Robbins a Coulter, 2004). Napríklad matematici, fyzici a operační výskumníci pracovali na analýzach a výpočtoch trajektórií striel. Pomocou matematických rovníc prepočítavali identifikované premenné ako vzdialenosť, rýchlosť vetra a podobne a mohli tak rýchlo a presnejšie zamerať cieľ (Daft, 2010).

Po vojne sa mnohé z kvantitatívnych postupov začali využívať aj v organizáciách. V manažérskej praxi to znamená využitie matematických a štatistických metód, optimalizačných a informačných modelov, ale aj počítačových simulácií (Robbins a Coulter, 2004). Napríklad automobilový výrobca Daimler AG a General Motors využívajú realistické počítačové simulácie na štúdium škôd pri kolízií áut. Tieto simulácie im umožňujú vyhnúť sa vysokým nákladom za crash testy väčšieho množstva automobilov (Griffin, 2013).

Svoje uplatnenie vo veľkej miere nachádza v operačnom manažmente (je považovaný za aplikovanú formu kvantitatívneho prístupu, respektíve jeho podmnožinu (Daft, 2010)), ktorý pomáha organizácií produkovať výrobky a služby hospodárnejšie a efektívnejšie. Využíva rôzne metódy, napríklad modely zásob (pri riešení špecifických problémov manažmentu zásob ako určovanie optimálneho množstva zásob), lineárne programovanie, čakacie rady, či analýzu bodu zlomu a iné (Griffin, 2013). V súčasnosti podmnožinu manažérskej vedy predstavujú informačné technológie v podobe rôznych manažérskych informačných systémov. Zahŕňajú využitie intranetu, extranetu aj rôznych softwérových programov, ktoré umožňujú manažérom odhadovať náklady, plánovať a kontrolovať výrobu, riadiť projekty alebo rozvrhovať pracovný čas (Daft a Marcic, 2022).

Prínosy a limity kvantitatívneho prístupu

Kvantitatívny prístup bezprostredne prispieva k rozhodovaniu a to predovšetkým v oblasti plánovania a kontroly (Robbins a Coulter, 2004). V týchto oblastiach existuje množstvo kvantifikovaných a merateľných premenných a problémy môžu byť logickým spôsobom štruktúrované (Daft, 2010).

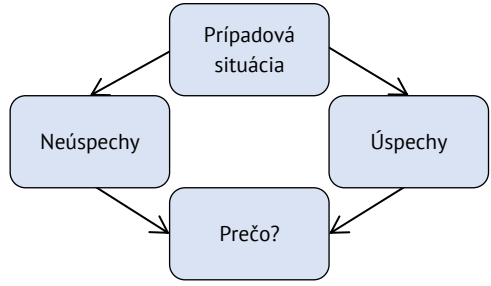
Využitie tohto prístupu je limitované v oblastiach, kde povaha problémov nie je technického charakteru a súvisí s ľudskou stránkou organizácie, ktorú nie je vždy možné kvantifikovať a presne vypočítať (Prakash, 2008). Kritika smeruje aj k prílišnému zjednodušovaniu ekonomickej reality (Majtán, 2016). Robbins poukazuje i na nevôľu manažérov využívať kvantitatívne metódy vzhľadom na ich abstraktnosť a zložitosť.

2.3.4 Empirický prístup k manažmentu

Jednotlivé prístupy k manažmentu vychádzajúce z rôznych princípov, či už z fyziky, sociálnych vied alebo matematiky, priniesli v teoretickom chápaní manažmentu obrovský pokrok. No len málo z nich poskytovalo praktický úžitok a nástroje, ktoré by mohli byť vložené do rúk manažérom (Witzel, 2012). Z potreby praktického využitia poznatkov sa sformoval empirický (pragmatický) prístup.

Predstavitelia tohto prístupu sa zaoberali predovšetkým skúsenosťami z organizačnej praxe a návrhmi na riešenie reálnych problémov. Ich cieľom bolo na základe praktických skúseností formulovať konkrétne odporúčania pre manažérov (Majtán, 2016). Základný princíp tohto prístupu znázorňuje obrázok 2.3, za jeho hlavného predstaviteľa sa považuje P. Drucker.

Obrázok 2.3 Empirický prístup k manažmentu



Zdroj: spracované podľa Koontz a Weihrich (2015)

Prínosy a limity empirického prístupu k manažmentu

Za hlavný prínos empirického prístupu, ktorý zároveň prispel k jeho veľkej popularite, možno považovať formuláciu konkrétnych odporúčaní pre manažérov ako dosiahnuť úspech pri riešení rôznych problémov, ktoré sú súčasťou ich praxe. Na druhej strane je tento prístup limitujúci predovšetkým preto, že:

a) Aplikácia odporúčaní nie je vždy možná vzhľadom na rôznosť situácií (Koontz a Weihrich, 2015).
b) Chýba zámer identifikovať hlavné princípy manažmentu; podľa Piškanina (2010) nie je samostatným prístupom, pretože len rozvíja a obohacuje iné prístupy.
c) Nevytvára ucelenú teóriu manažmentu.

Témy na diskusiu

1. Ako môžu poznatky z vývoja jednotlivých prístupov k manažmentu pomôcť dnešným manažérom?
2. Aké by, podľa Vás, bolo pracovné prostredie a prístup k zamestnancom v súčasných organizáciách bez poznania a využitia teoretických a praktických zistení vyplývajúcich z behaviorálneho prístupu k manažmentu?
3. Kombináciu, ktorých troch prístupov k manažmentu by ste určite využili ako manažér v malej organizácii vyrábajúcej keramické hrnčeky? Vysvetlite.

4. Vysvetlite hlavné rozdiely medzi vedeckým manažmentom a administratívnym manažmentom.
5. Vysvetlite, s akými problémami by sa museli vysporiadať manažéri, ktorí by v organizácii uplatňovali výhradne empirický prístup k manažmentu?

Testové otázky

1. Ktoré z nasledovných tvrdení opisuje vedecký manažment?
a) jasná deľba práce a presne stanované ciele organizácie.
b) presvedčenie, že zamestnanci sú prirodzene leniví a k pracovnému výkonu ich treba donútiť.
c) štrnásť univerzálnych právd ako základ úspešného manažmentu v organizácii.
d) určenie najlepšieho spôsobu vykonávania všetkých pracovných činností.
e) presvedčenie, že spokojný zamestnanec je motivovaný zamestnanec.

2. Medzi klasické teórie manažmentu patria:
a) vedecký manažment, manažérska veda a administratívny manažment.
b) administratívny manažment, vedecký manažment a behaviorálna veda.
c) kvantitatívny prístup k manažmentu, byrokratický manažment a vedeckých manažment.
d) byrokratický manažment, vedecký manažment, empirický manažment.
e) byrokratický manažment, administratívny manažment a vedecký manažment.

3. Prvky byrokratického manažmentu
a) sú v súčasnosti využívané predovšetkým v malých organizáciách.
b) už nie sú využívané v súčasných organizáciách.
c) sú v súčasnosti využívané predovšetkým vo veľkých organizáciách.
d) sú v súčasnosti využívané na podporu kreativity a flexibility v organizáciách.
e) vychádzajú z princípov neformálnosti a individuálneho prístupu.

4. Pre hawthornské štúdie neplatí:
a) skúmali vplyv osvetlenia na produktivitu pracovníkov.
b) skúmali vplyv pracovných podmienok na produktivitu pracovníkov.
c) skúmali vplyv najlepšieho spôsobu vykonávania práce na produktivitu pracovníkov.
d) skúmali postoje pracovníkov k práci a k ich nadriadeným.
e) skúmali správanie pracovníkov v pracovnej skupine.

5. Jedným z hlavných prínosov behaviorálneho prístupu k manažmentu je:

a) pohľad na pracovníka ako na ľudskú bytosť.
b) pohľad na pracovníka ako na súčasť stroja.
c) pohľad na pracovníka ako na ekonomickú bytosť motivovanú predovšetkým peniazmi.
d) pohľad na pracovníka ako neschopného, lenivého a vyhýbajúceho sa práci aj zodpovednosti.
e) pohľad na pracovníka ako na racionálnu bytosť správajúcu sa podľa dohodnutých pravidiel.

Správne odpovede: 1. d, 2. e, 3. c, 4. c, 5. a

Zoznam použitej literatúry

Borkowski, N. (2015). *Organizational Behavior*. Jones & Barlett Publishers.

Cole, G. A., a Kelly, P. (2011). *Management, Theory and Practice*. Cengage Learning EMEA.

Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. Oxford University Press.

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning.

Daft, R. L., a Marcic, D. (2022). *Understanding Management*. Cengage Learning.

Desai, R. (2010). Understanding management control systems in call centers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *59*(8), 792–810. https://doi.org/10.1108/17410401011089472

Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*.

George, C. S. (1972). *The History of Management Thought*. Prencie Hall.

Griffin, R. W. (2013). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning.

Koontz, H., a Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.

Likert, R. (1961). *New Patters of Management*. McGraw-Hill.

Majtán, M. a kol. (2003). *Manažment*. Sprint.

Majtán, M. a kol. (2016). *Manažment*. Sprint.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Munsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Hoghton.

Norton, M. S. (2008). *Human Resources Administrations for Educational Leaders*. SAGE.

Piškanin, A. (2010). *Manažment*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Prakash, Ch. T. (2008). *Principles of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
Robbins, S. P., a Coulter, M. (2004). *Management* (1.). Grada Publishing a.s.
Robbins, S. P., a Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
Robbins, S. P., a Coulter, M. A. (2020). *Management, Global Edition*. Pearson Education.
Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley & Sons.
Smith, M. (2013). *Luca Pacioli: The Father of Accounting*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2320658
Subberwal, R. (2009). *Dictionary of Sociology*. Tata McGraw-Hill Education.
Taylor, F. W. (1895). *A Piece-Rate System*.
Taylor, F. W. (1911a). *Shop Management*. Harper & Brothers.
Taylor, F. W. (1911b). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
Witzel, M. (2012). *History of Management Thought*. Routledge.
Witzel, M. (2016). *History of Management Thought*. Routledge.

3

VÝVOJ TEÓRIE MANAŽMENTU – DRUHÁ POLOVICA 20. STOROČIA A ZAČIATOK 21. STOROČIA

MICHAELA POLÁKOVÁ – JULIET HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Poláková, M. a Horváthová Suleimanová, J. (2024).
Vývoj teórie manažmentu – druhá polovica 20. storočia a začiatok 21. storočia.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť prehľad o vývoji hlavných prístupov k manažmentu formovaných od druhej polovice 20. storočia po nové trendy, ktoré udávajú smer vývoja manažmentu v 21. storočí a teda oboznámiť čitateľa s podmienkami, v ktorých jednotlivé prístupy vznikali, s ich základnými charakteristikami, výhodami aj limitmi.

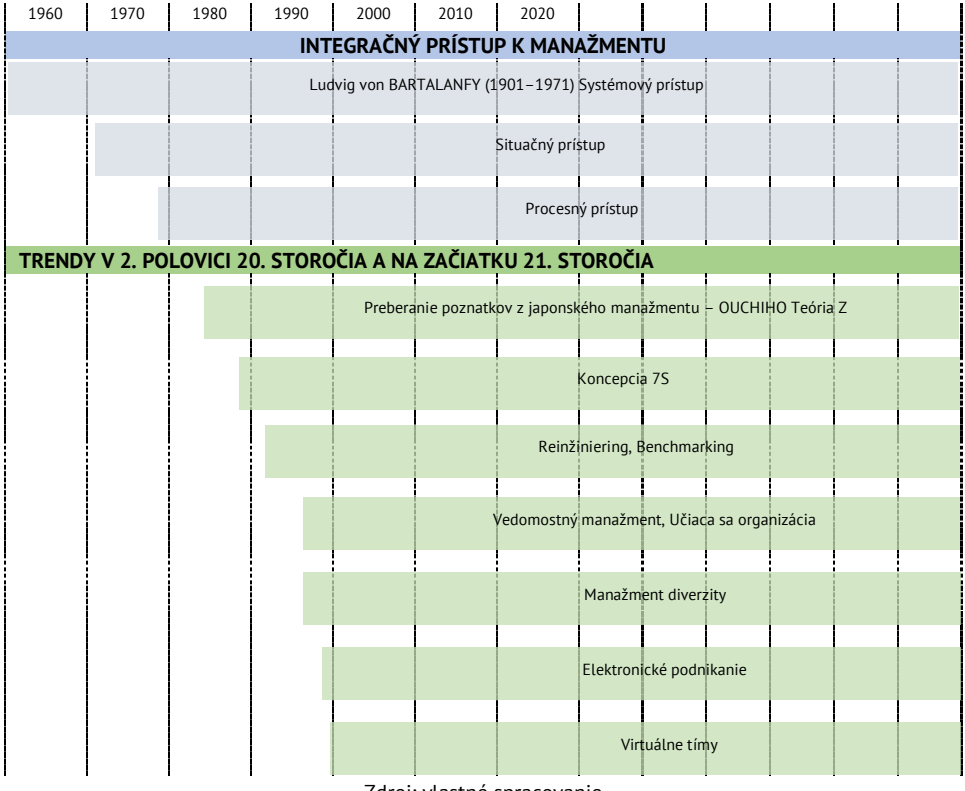
Vzdelávacím výstupom kapitoly je schopnosť identifikovať a vysvetliť nové prístupy k manažmentu a súčasné trendy v manažmente. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ vedieť vysvetliť hlavné prínosy a obmedzenia novších prístupov k manažmentu, ako sú integrované teórie manažmentu, využívanie prvkov japonského prístupu k manažmentu, reinžiniering, benchmarking, vedomostný manažment a učiaca sa organizácia. Takisto získa prehľad o súčasných, nastupujúcich trendoch ovplyvňujúcich súčasnú i budúcu podobu manažmentu v organizáciách ako sú elektronické podnikanie, virtuálne tímy, *nudge* manažment či zelený manažment.

3.1 Formovanie teórie manažmentu v druhej polovici 20. storočia

Po sformovaní rôznorodých prístupov k manažmentu v prvej polovici 20. storočia sa od polovice 20. storočia začali vynárať snahy o ich zjednotenie a vytvorenie ucelenej teórie manažmentu. Následne nárast dynamiky a komplexity prostredia organizácií v dôsledku technického pokroku, rozvoja informačných a komunikačných technológií, globalizácie, spoločenských a environmentálnych vplyvov vyvolal vznik nových trendov, prostredníctvom ktorých organizácie hľadajú spôsob ako konkurencieschopne a udržateľne prosperovať v rýchlo sa meniacom prostredí.

Prístupy od druhej polovice 20. storočia predstavíme v dvoch častiach (obrázok 3.1): *integračný prístup k manažmentu* reprezentovaný operačným, situačným a systémovým prístupom; *trendy vývoja v druhej polovici 20. a na začiatku 21. storočia***,** reprezentované nasledovnými vybranými prístupmi; poznávanie a preberanie poznatkov z japonského manažmentu, koncepcia 7S, reinžiniering, benchmarking, štíhly manažment, manažment diverzity, vedomostný manažment, učiaca sa organizácia, elektronické podnikanie a vedenie virtuálnych tímov.

Obrázok 3.1 Časová os prístupov k manažmentu od druhej polovice 20. storočia



Zdroj: vlastné spracovanie

3.2 Integračný prístup k manažmentu

V roku 1961 článok Harolda Koontza Džungľa teórie manažmentu *(The Management Theory Jungle* (Koontz, 1961)) bol významným podnetom na formulovanie komplexnej a ucelenej teórie manažmentu. Koontz množstvo prístupov a názorov snažiacich sa vysvetliť povahu manažmentu nazval džungľou. Identifikoval šesť rôznych škôl manažmentu podľa toho, z ktorej perspektívy na manažment nazerali. O dvadsať rokov neskôr sa k teórii džungle vrátil v článku *The Management Theory Jungle Revisited* (Koontz, 1980) a pôvodne identifikované prístupy prehodnotil a zosumarizoval do 11 rôznych prístupov k manažmentu (procesný manažment, empirický manažment, behaviorálny prístup (dva smery medziľudské a skupinové správanie), sociálny prístup, rozhodovací prístup, manažérska veda, sociotechnické systémy, systémový prístup, situačný prístup, manažérske roly. Neskôr pridal ďalšie prístupy: *Total Quality Management*, Koncepcia 7-S, spolupracujúci sociálny systém a reinžiniering.). Hoci to podľa neho môže naznačovať, že „džungľa" sa stáva „hustejšou a nepreniknuteľnejšou", skonštatoval pokrok a väčšie priblíženie sa k vytvoreniu zjednotenej a praktickej teórii manažmentu.

Snahy o zjednotenie poznatkov manažmentu do ucelenej teórie viedli k vzniku integrovaných teórií, medzi ktoré radíme systémový prístup, situačný prístup a procesný prístup. Koontz za najvhodnejší rámec na vytvorenie komplexnej teórie manažmentu považuje procesný prístup k manažmentu, ktorého základy formovali už Taylor a Fayol.

3.2.1 Systémový prístup k manažmentu

V 60. rokoch 20. storočia sa začal formovať systémový prístup k manažmentu. Za jeho zakladateľa sa považuje Ludvig von Bartalanfy (1901 – 1972) a medzi významných predstaviteľov patrí aj Herbert Simon.

Systémový prístup chápe organizáciu ako skupinu vzájomne prepojených prvkov, ktoré majú spoločný cieľ. Vzhľadom na to, že tieto prvky sa navzájom ovplyvňujú, manažéri ich nemôžu chápať a ovplyvňovať izolovane bez toho, aby brali do úvahy aj ostatné prvky. Z tohto pohľadu porozumieť celkovej komplexnosti organizácie znamená pozerať sa na ňu ako na systém obsahujúci vzájomne prepojené časti, subsystémy, ktoré vo vzájomnej súčinnosti umožňujú dosahovať ciele organizácie (Schermerhorn, 2010).

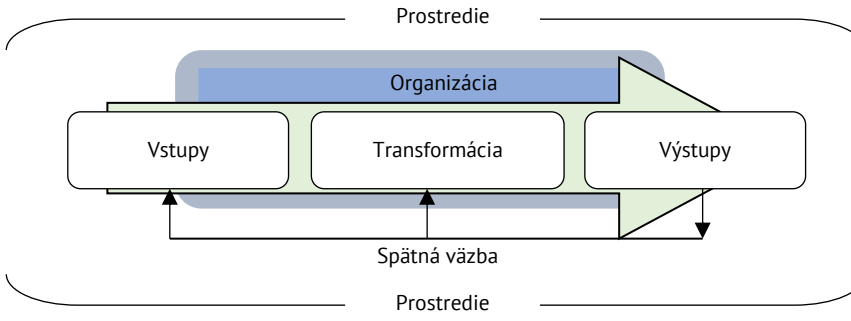
Systémový prístup rozlišuje tri základné skupiny prvkov (Combe, 2014):

a) vstupy (ľudia, financie, materiál, technológie, informácie);

b) transformácia – procesy meniace vstupy na výstupy;
c) výstupy – dokončený produkt (výrobok alebo služba).

Systém môže byť otvorený alebo zatvorený. Klasické prístupy vnímali organizáciu ako uzavretý systém a nezohľadňovali vplyv prostredia. V súčasnosti sa organizácia považuje za otvorený systém (obrázok 3.2), ktorý je v interakcii s externým prostredím. Všetky systémy – biologické, sociálne, či organizácie sú závislé od externého prostredia, z ktorého získavajú vstupy, tie sa po vstúpení do systému transformujú na výstupy a následne systém opúšťajú. Dôležitý mechanizmus umožňujúci systému reagovať na meniace sa podmienky v prostredí je spätná väzba a kontrola potrebná na hodnotenie jednotlivých častí systému, výstupov a ich prípadnú korekciu (Prakash, 2008).

Obrázok 3.2 Organizácia ako otvorený systém



Zdroj: spracované podľa podľa Combe (2014), Prakash (2008)

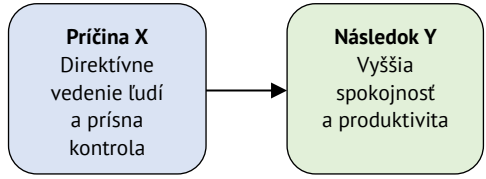
3.2.2 Situačný prístup

Situačný prístup sa začal rozvíjať v 70. rokoch 20. storočia a vychádza zo základného predpokladu, že neexistuje žiadny najlepší spôsob plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania. Naopak, manažéri musia pre každú novú situáciu vždy hľadať ten najvhodnejší spôsob (Donelly a kol., 1997).

Situačný prístup nahrádza tradičný kauzálny (príčinný) prístup, kde príčina X vedie k následku Y (Piškanin, 2010). Ale ako sa ukázalo, to, čo úspešne funguje v jednej organizácii, nemusí vždy uspieť aj v iných organizáciách. Situačný prístup aplikuje princípy a procesy manažmentu podľa špecifických charakteristík situácie (externé prostredie, veľkosť organizácie, organizačná kultúra, štýl vedenia ľudí a mnohé iné). V prípade situačného prístupu platí teda vzťah, že príčina X v závislosti

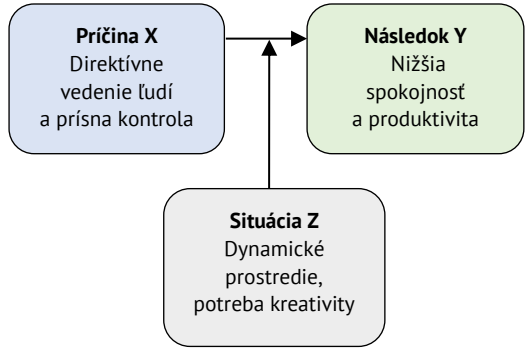
od situácie Z povedie k následku Y. Základný princíp kauzálneho a situačného prístupu znázorňuje obrázok 3.3 a obrázok 3.4.

Obrázok 3.3 Kauzálny prístup



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 3.4 Situačný prístup



Zdroj: vlastné spracovanie

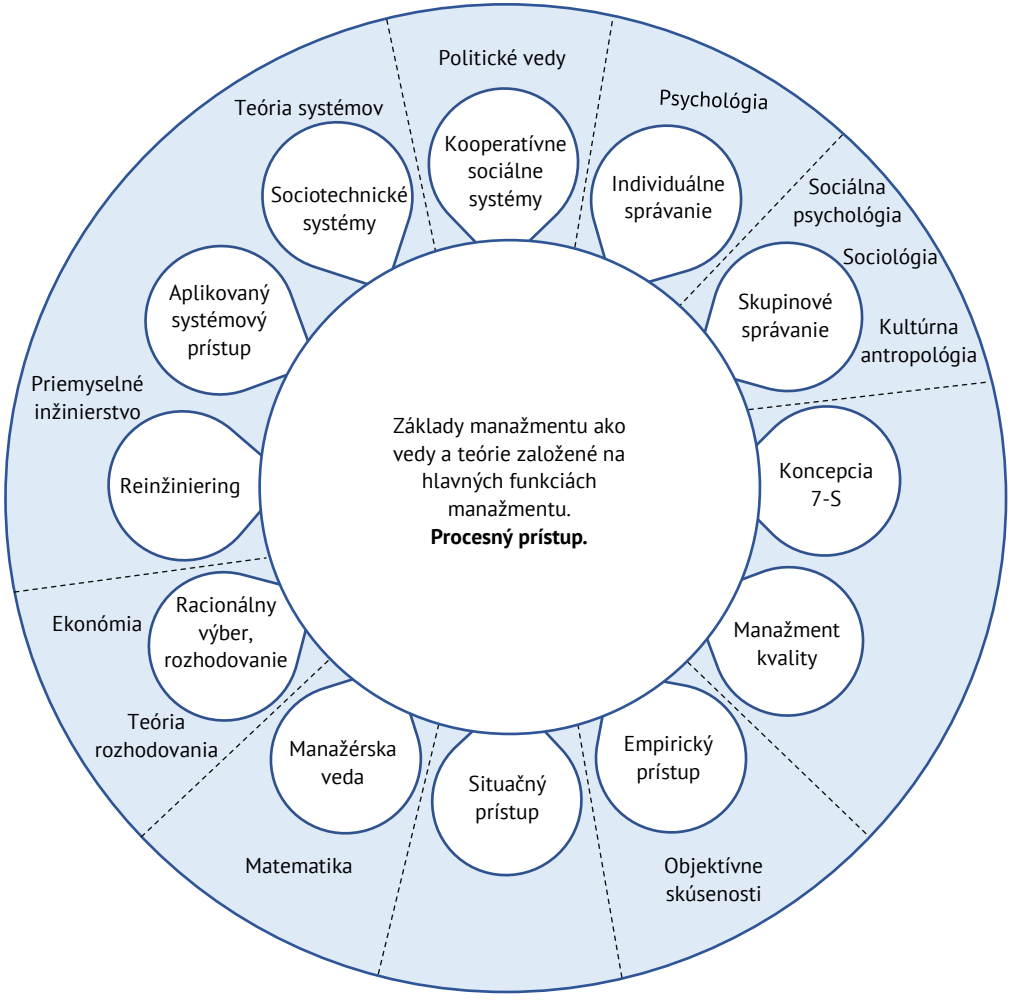
3.2.3 Procesný prístup k manažmentu

Podľa Koontza procesný prístup poskytuje rámec na integráciu poznatkov o manažmente z rôznych vedných odborov do jednej ucelenej teórie manažmentu. Manažment tak označuje ako „eklektickú vedu a teóriu“ (Koontz a Weihrich, 2015).

Procesný prístup k manažmentu umožňuje integrovať okolo základnej teórie a vedy manažmentu objektívne skúsenosti z manažérskej praxe a súčasne poznatky z rôznych oblastí, ako sú politické vedy, psychológia, sociálna psychológia, kultúrna antropológia, ekonómia, teória rozhodovania, teória systémov, či matematika (obrázok 3.5). Vytvára tak celý systém poznatkov okolo základných funkcií manažmentu – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. (Koontz medzi ne

ešte radí budovanie pracovnej sily *(staffing)*). V súčasnosti sa tento prístup využíva najmä vo výučbe manažmentu.

Obrázok 3.5 Procesný prístup k manažmentu



Zdroj: spracované podľa Koonts a Weihrich (2015)

Prínosy a limity integračného prístupu k manažmentu

Integračný prístup prispel k prehĺbeniu poznatkov o manažmente a znamenal významný krok pri formovaní ucelenej teórie manažmentu. Systémový prístup umožňuje komplexnejší prístup k manažmentu v organizácii, nakoľko analyzuje vzájomnú interakciu jednotlivých aktivít v organizácií ako aj interakciu organizácie a jej prostredia. Podľa kritikov tento prístup v skutočnosti nie je novým prístupom,

pretože len dopĺňa a kombinuje poznatky z predchádzajúcich prístupov, čo prirovnávajú k nalievaniu starého vína do novej fľaše (Prakash, 2008).

Situačný prístup prispieva k lepšiemu pochopeniu manažmentu prehlbovaním poznatkov o vplyve situačných faktorov na proces manažmentu. Z pohľadu praktického uplatnenia umožňuje aplikovať riešenia vhodné na konkrétnu situáciu. Podľa kritikov je však rôznorodosť situácií príliš veľká a pomocou tohto prístupu nie je možné vytvoriť ucelenú teóriu manažmentu.

3.3 Trendy vývoja manažmentu v druhej polovici 20. storočia a na začiatku 21. storočia

Všetky už predstavené prístupy k manažmentu, tie klasické aj tie modernejšie, majú jednu spoločnú črtu, ktorou je snaha lepšie porozumieť manažmentu a zabezpečiť tak úspešné fungovanie a prosperitu organizácie. V tomto smere záujem o teóriu a prax manažment neprestáva utíchať. Práve naopak. Nové výzvy ako globalizácia, technológie, rozvoj informačnej a znalostnej spoločnosti, etika a sociálna zodpovednosť, kvalita produktov, diverzita pracovnej sily, potreba flexibility a inovatívnosti, ktorým manažéri dnes čelia, vedú k intenzívnejšiemu úsiliu zabezpečiť konkurencieschopnosť a efektívnosť organizácie. Zmeny prostredia vyvolané spomenutými javmi sa prejavili aj v hľadaní nových, lepších prístupov a metód v manažmente. Niektoré z tých, ktoré v posledných rokoch vzbudili najväčšiu pozornosť a zmenili spôsob vykonávania manažérskej činnosti stručne priblížime.

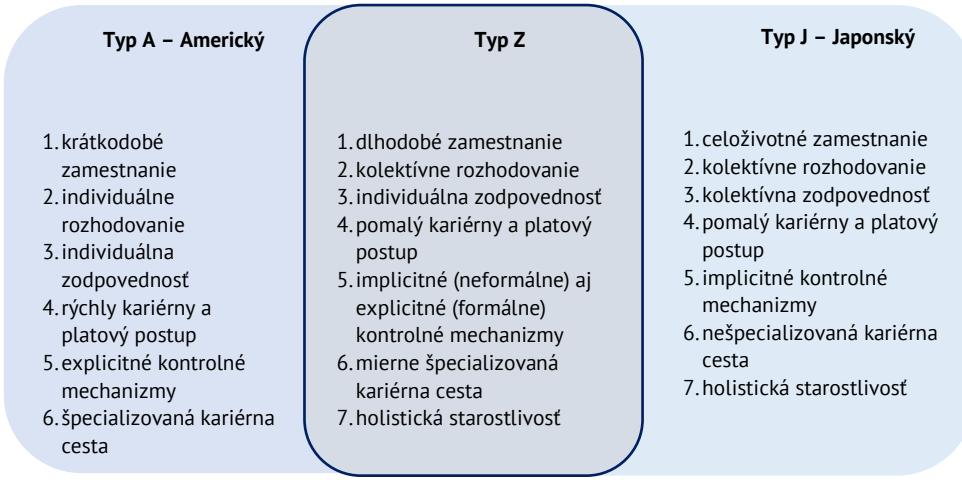
3.3.1 Preberanie a oboznamovanie sa s poznatkami z japonského manažmentu

Väčšinu 20. storočia prvenstvo v oblasti manažmentu patrilo Spojeným štátom americkým. No po druhej svetovej vojne sa zničené Japonsko začalo veľmi rýchlo rozvíjať a vďaka kvalite, spoľahlivosti a cene svojich výrobkov dokázalo preniknúť na zahraničné trhy a získať na nich pozíciu vážneho konkurenta (Piškanin, 2010). Preto sa pozornosť manažérov a odbornej verejnosti obrátila na japonský manažment. Na začiatku 80. rokoch vyšlo množstvo článkov, ktoré sa venovali téme japonského manažmentu. Najpredávanejšou publikáciou o japonskom manažmente sa stala kniha Wiliama Ouchi, Theory Z: *How American Business Can Meet the Challenge*.

Podľa Ouchiho základ povojnového ekonomického úspechu Japonska tkvie v systéme celoživotného zamestnania poskytovaného najväčšími zamestnávateľmi. Medzi ďalšie významné črty japonského manažmentu, ktorý v rámci Ouchiho teórie Z, reprezentujú organizácie „typu J“, zaradil kolektívne rozhodovanie a kolektívnu zodpovednosť za výsledky rozhodnutia, pomalý platový a kariérny postup, implicitné kontrolné mechanizmy, nešpecializovanú kariérnu cestu a holistický záujem o ľudí.

Organizácia typu A má znaky amerického manažmentu ako krátkodobé zamestnanie, individuálne rozhodovanie a individuálna zodpovednosť za výsledky rozhodnutia, rýchly kariérny aj platový postup, explicitné kontrolné mechanizmy, špecializované kariérne cesty a segmentovaná starostlivosť o zamestnanca. To najlepšie z obidvoch prístupov reprezentuje organizácia typu Z, ktorá je zlatou strednou cestou (Pride a kol., 2016) medzi americkým a japonským manažmentom (obrázok 3.6). Teória Z zdôrazňuje participatívne rozhodovanie, zamestnanci a manažéri v tomto type organizácie vnímajú organizáciu ako rodinu. To podporuje šírenie informácií a organizačných hodnôt, čo vedie k zainteresovaným zamestnancom, ktorých Ouchi (1981) považuje za kľúč k zvyšovaniu produktivity.

Obrázok 3.6 Ouchiho Teória Z



Zdroj: spracované podľa Ouchi (1981)

Kritici tohto prístupu argumentujú, že Ouchi v skutočnosti nevychádza z podmienok japonského manažmentu, jeho teória je len variáciou myšlienok západného sveta a jeho interpretácie identifikovaných prvkov japonského manažmentu sú skreslené (Sullivan, 1983). Napríklad celoživotné vzdelávanie sa týkalo len 35% pracovnej sily v Japonsku. Zamestnávanie čerstvých absolventov škôl a univerzít s cieľom udržať si ich až do dôchodkového veku slúžilo veľkým organizáciám na zvyšovanie vzájomnej závislosti. Mladí zamestnanci (predovšetkým muži) sa mohli tešiť z pomalej, ale istej kariéry, čo vyvolávalo tlak na poslušné plnenie požiadaviek organizácie (Sheldrake, 2003).

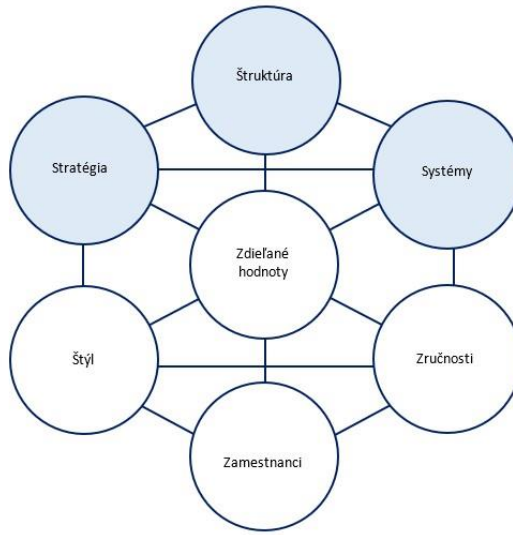
Spomalenie tempa rastu ekonomiky na začiatku 70. rokov (najmä v USA, ale aj v mnohých iných štátoch), silný tlak japonskej konkurencie a množstvo zmien vyvolaných rýchlym rozvojom technológií a neskôr aj výrazný presun, respektíve

nárast pracovnej sily v sektore služieb, vyvolali nevyhnutnosť reštrukturalizácie. Aktuálnym sa stalo stimulovanie inovácií a zmien. Hľadanie spôsobov úspešného fungovania organizácie v zmenených a neustále sa meniacich podmienkach vyústilo do vzniku nových koncepcií a prístupov ako napríklad koncepcia 7S, reinžiniering, benchmarking, či štíhly manažment. Z novších prístupov spomenieme vedomostný manažment, učiacu sa organizáciu, manažment diverzity, elektronické podnikanie a obchodovanie a manažment virtuálnych tímov.

3.3.2 Koncepcia 7 S

Koncepciu 7S vytvorili konzultanti spoločnosti McKinsey Peters a Waterman (Peters a Waterman, 1982). Predstavuje nástroj manažmentu pokrývajúci všetky aspekty stratégie v organizácii v podmienkach zmeny. Koncepcia pozostáva z „tvrdých" prvkov: stratégia (z angl. *strategy*), štruktúra (z angl. *structure*) a systémy (z angl. *systems*) a z „mäkkých" prvkov: štýl (z angl. *style*), zamestnanci (z angl. *staff*), zručnosti (z angl. *skills*) a zdieľané hodnoty (z angl. *shared values*). Významnou črtou tejto koncepcie je dynamické znázornenie vzájomného prepojenia jednotlivých prvkov prostredníctvom modelu v tvare atómu. (obrázok 3.7) Autori za kritické pri dosahovaní potrebnej zmeny označujú „mäkké prvky", ktorým pripisujú minimálne taký istý význam ako stratégii a štruktúre (Waterman a kol.., 1986).

Obrázok 3.7 Koncepcia 7S



Zdroj: spracované podľa Peters a Waterman (1982), Waterman a kol. (1986)

Stratégia a štruktúra určuje, ako sú jednotlivé aktivity v organizácii koordinované a zoskupené. Systémy umožňujú vhodnú distribúciu, umiestnenie a využitie zdrojov. Zamestnanci, ich zručnosti a vedomosti sú kľúčové pri vytváraní výrobkov, či poskytovaní služieb. Štýl manažmentu aj vedenia ľudí významne ovplyvňuje riadenie procesov a zamestnancov a určuje strategické smerovanie organizácie. Zdieľané hodnoty sú v menšej alebo väčšej miere vzájomne závislé od všetkých komponentov modelu. Ovplyvňujú spôsob práce, vedenia ľudí ako aj spôsob organizovania a umiestnenia zdrojov a naopak (Capon, 2008).

3.3.3 Reinžiniering

V 90. rokoch 20. storočia sa pomerne veľkému úspechu tešila kniha autorov Hammera a Champyho *Reengineering the Corporation*, v ktorej autori predstavili revolučný prístup k manažmentu. Reinžiniering definovali ako fundamentálne premyslenie a radikálnu prestavbu podnikových procesov, aby sa dosiahli dramatické zlepšenia v rozhodujúcich súčasných meradlách výsledkov práce, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť (Hammer a Champy, 1993).

Kvôli vysokému podielu neúspešných reinžinieringových projektov (70 – 75%) sa radikálnosť tohto prístupu k zmene procesov zmiernila a pozornosť sa obrátila skôr na zmenu formy manažmentu než na pretváranie procesov. Champy poukazoval na to, že príčina neúspešnosti reinžinieringových projektov do veľkej miery tkvie v tom, že zatiaľ, čo procesy sa radikálne zmenili, pohľad manažérov na organizáciu zostal rovnaký. Hoci toto miernejšie poňatie reinžinieringu nemalo taký úspech, najväčší prínos reinžinieringu pre manažment netkvie v jeho radikálnom a revolučnom prístupe k zmene, ale vo zvýšení povedomia o význame procesov v organizácii (Kock, 1999).

Reinžiniering nie je len trendovou záležitosťou patriacou do 90. rokov 20. storočia. Hammer a Champy (Hammer a Champy, 2009) v novom prepracovanom vydaní konštatujú nevyčerpaný potenciál reinžinieringu a možnosti využitia. V 90. rokoch sa reinžiniering uplatňoval vo výrobných podnikoch a veľkoskladoch, v súčasnosti sa intenzívne uplatňuje v oblasti bankovníctva a verejných služieb. Autori vidia ďalšie využitie v oblasti rozvoja produktov, predaja a marketingu. Príležitostí na novú vlnu reinžinieringových snáh tvoria 3 hlavné sily, ktoré nazvali podľa anglickej terminológie 3C: zákazníci *(customers),* konkurencia *(competition)* a zmena *(change)*. Vyspelé technológie, miznúce hranice medzi národnými trhmi a neustále sa meniace očakávania zákazníkov, ktorí viac ako predtým majú možnosť výberu, to všetko spôsobuje, že ciele, postupy a tradičné organizačné princípy sa stávajú zastaranými a obnovovanie, či udržovanie konkurencieschopnosti nie je o prinútení ľudí pracovať tvrdšie, ale o naučení sa pracovať iným spôsobom. Štvrtá

priemyselná revolúcia, známa ako Priemysel 4.0, je v organizácii spojená s digitálnou transformáciou. Jej cieľom je, aby všetky podnikové procesy boli podporované technológiami a systémami umožňujúcimi prenos, uchovanie, spracovanie a využitie všetkých dát, ktoré organizácia vlastní. Dosiahnutie tohto cieľa vyžaduje, aby organizácia zmenila všetky svoje organizačné, manažérske a výrobné procesy. Reinžiniering ako prístup k prestavbe procesov tak môže napĺňať svoj cieľ prostredníctvom digitálnej transformácie (Yakut, 2022).

3.3.4 Benchmarking

Jedným z nástrojov na zlepšovanie procesov ako aj výkonu celej organizácie je benchmarking. Karloff a Ostblom definovali benchmarking ako systematický proces zameriavajúci sa na porovnávanie vašej vlastnej efektívnosti z hľadiska produktivity, kvality a praxe so špičkovými spoločnosťami a organizáciami.

Základné kroky benchmarkingu sú (Marti a Cabrita, 2012):

a) Určiť aktivity, ktoré budeme porovnávať.
b) Určiť kritické faktory úspešnosti vybraných aktivít, ktoré budeme merať.
c) Identifikovať *najlepšiu prax*, s ktorou sa budeme porovnávať.
d) Merať *najlepšiu prax* podľa už určených kritických faktorov úspešnosti.
e) Merať vlastný výkon a porovnať ho s *najlepšou praxou*.
f) Vytvoriť plány zlepšenia.
g) Realizovať zlepšenia a monitorovať výsledky.

Jednotlivé typy benchmarkingu možno rozdeliť podľa toho, čo porovnávame a s kým sa porovnávame. V rámci benchmarkingu môžeme porovnávať výkon, procesy alebo strategický výber (Andersen a Pettersen, 1995). *Benchmarking výkonov* porovnáva ukazovatele výkonu, aby organizácia zistila, aký dobrý je jej výkon v porovnaní s inými. *Benchmarking procesov* predstavuje porovnávanie metód a postupov v procesoch organizácie s cieľom naučiť sa od najlepších zlepšovať vlastné procesy organizácie. Pri *strategickom benchmarkingu* sa porovnávajú strategické výbery a dispozície iných organizácií s cieľom získať informácie na zlepšenie vlastného strategického plánovania.

Podľa toho, s kým sa porovnávame, odlišujeme nasledujúce typy benchmarkingu (Andersen a Pettersen, 1995) (Zairi a Leonard, 2011):

a) *Interný benchmarking* predstavuje porovnávanie medzi oddeleniami, jednotkami alebo pobočkami v rámci jednej organizácie. Používa sa vo veľkých organizáciách a výhodou je jednoduchšie definovanie porovnávacích procesov a ľahšie získavanie potrebných informácií.

b) *Konkurenčný benchmarking* je priame porovnávanie vlastného výkonu a výsledkov organizácie s konkurentami, respektíve s konkurentmi, ktorí sú v odvetví najlepší. Tento typ benchmarkingu je pomerne náročný. Problematické je zdieľanie informácií medzi konkurentmi ovplyvnené jednak neochotou organizácií, ale aj právnymi a etickými limitmi.
c) *Funkčný benchmarking* je spojený s porovnávaním špecifických funkcií (napríklad distribúcie, predaja) s nekonkurenčnými organizáciami v rovnakom odvetví, pričom môže ísť napríklad o zákazníkov alebo odberateľov. Výhodou je možnosť jednoduchšie nadviazať kontakt s týmito organizáciami a podobnosť problémov, ktorým čelia.
d) *Generický benchmarking* predstavuje porovnávanie podobných procesov s organizáciami z úplne iného odvetvia. Napríklad účtovnícke oddelenie banky sa bude porovnávať s účtovníckym oddelením výrobnej organizácie, ktorého rýchlosť operácií je vyššia.

Správne aplikovaný benchmarking slúži ako zdroj informácií pre generovanie nových nápadov a môže pozitívne ovplyvniť hospodárnosť procesov aj kvalitu ich výstupov (Svozilová, 2011).

3.3.5 Štíhly manažment

Štíhly manažment je odvodený zo systému výroby spoločnosti Toyota (*Toyota Production System*), ktorý počas takmer štyridsať ročného obdobia spolu so svojimi spolupracovníkmi vyvinuli Taiichi Ohno a Shigeo Shingo. V snahe zlepšiť prácu lisovacieho stroja a redukovať plytvanie Shingo nedával pracovníkom inštrukcie, ale požiadal ich, aby sami rozmýšľali nad tým, ako urýchliť proces eliminovaním nepotrebných činností. Pracovníci pracovali ako tím, spoločne vyriešili problém a našli zlepšenie.

Model zlepšovania pracovného procesu tými, ktorí samotnú prácu vykonávajú, je základom štíhleho manažmentu. Štíhlosť je eliminovanie plytvania a čo je dôležitejšie, permanentné zlepšovanie všetkých procesov. V tomto smere Asefoso (2014) zdôrazňuje, že štíhlosť nie je niečo stále a pevné. Je to skôr pohyblivý terč, pretože podstata spočíva v procese učenia sa a zlepšovania. Z toho dôvodu by štíhly manažment nemal byť chápaný ako špecifická metóda alebo technika, ale skôr ako filozofia, pre ktorú sú charakteristické nasledovné črty:

a) Kultúra trvalého zlepšovania praktizovaného na všetkých úrovniach organizácie, každým tímom.

b) Aplikovanie vedeckých metód experimentovania a štúdia pracovných procesov a systémov s cieľom nájsť vylepšenia;
c) Rešpektovanie ľudí znamená rešpektovať hlas zákazníkov a rešpektovať pracovníkov, ktorí na mieste vykonávajú svoju prácu a tak sú „najväčšími expertami“ vo svojej práci;
d) Eliminovanie plytvania vo všetkých jeho formách.
e) Pracovné prostredie zabezpečujúce kvalitu a bezpečnosť všetkých prác pre zákazníkov aj zamestnancov.
f) Tímová práca, zdieľaná zodpovednosť.
g) Kultúra prinášajúca do práce radosť (radosť z kupovania, predávania a tvorby produktu).
h) Plynulosť procesov od začiatku do konca bez prerušovania.

3.3.6 Vedomostný manažment

Vedomostný manažment zaznamenal výrazný záujem autorov v 90. rokoch 20. storočia. Významným dielom v tom období bola kniha *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, v ktorej autori Nonaka a Takeuchi (Nonaka a kol., 1995) prezentujú svoju teóriu tvorby vedomostí v organizácii. Podobne ako iné prístupy k manažmentu aj vedomostný manažment je odpoveďou na zmeny, ktoré prebiehajú v ekonomickom prostredí. Inovácie, technologické objavy, nárast nových priemyselných odvetví, demografické trendy, zmeny pracovnej sily sú len niektoré z hlavných zmien vyvolávajúcich zvýšený záujem o vedomosti.

Nárast počtu organizácií intenzívne využívajúcich vedomosti** a rastúci počet vedomostných pracovníkov*** je spojený so zvyšujúcim sa významom vedomostí, ktoré organizácie začali vnímať ako zdroj konkurenčnej výhody (Hislop, 2009).

Vedomostný manažment je získavanie, koordinácia, rozširovanie, tvorba a využívanie vedomostí s cieľom zlepšiť základné firemné procesy (Hempel, 2001).

Tradičný pohľad na vedomostný manažment reprezentuje tzv. *technokratická škola*, ktorá vníma vedomostný manažment ako súhrn organizačných procesov a systémov, a to najmä systémov informačných a komunikačných technológií.

** Organizácia, v ktorej je väčšina vykonávaných činností intelektuálnej povahy a kde vysokokvalifikovaní zamestnanci predstavujú väčšiu časť pracovnej sily, ďalšími typickými črtami takejto organizácie sú: plochá organizačná štruktúra, vedomosti a zručnosti zamestnancov predstavujú konkurenčnú výhodu, využíva sa tímová a projektová organizácia práce, práca je tvorivá a nerutinná

*** Pracovník, ktorého práca je predovšetkým intelektuálna, tvorivá a nerutinná a zahŕňa tak využitie ako aj tvorbu abstraktnej vedomosti.

Ekonomická škola za hlavný cieľ činností vedomostného manažmentu považuje efektívne speňaženie vedomostí v organizácii tak, aby organizácia mohla dosiahnuť merateľný ekonomický úžitok. Z tohto pohľadu sú aktivity vedomostného manažmentu zamerané na tvorbu výrobkov a služieb vytvárajúcich hodnotu a snahu ochraňovať vedomostný kapitál v podobe patentov, obchodných značiek a podobne. Tretím prístupom k vedomostnému manažmentu je *behaviorálna škola*. Je protipólom technokratickej školy a zdôrazňuje význam ľudského faktora v procesoch vedomostného manažmentu. Orientuje sa na tvorbu procesov, priestorov a mechanizmov, ktoré uľahčujú zdieľanie vedomostí pracovníkov v rámci medziľudskej interakcie (Hislop, 2009).

Dôležitým dôvodom, prečo vedomostný manažment a riadenie vedomostí v ňom nemôže byť len otázkou informačných a komunikačných technológií a informačných systémov, je viazanosť vedomostí na človeka a jeho schopnosť na základe využitia vedomosti vytvárať niečo nové.

Kreativita a inovatívnosť sú dôležitým aspektom úspechu. Pre organizácie, ktoré chcú svojim zákazníkom a partnerom prinášať vyššiu pridanú hodnotu, sa veľkou výzvou stáva vytváranie podmienok na spoluprácu ľudí s rôznymi znalosťami. Existencia komunít, skupín a sociálnych sietí vytvára priestor pre spoluprácu pracovníkov s rôznymi vedomosťami, ktoré môžu vzájomne zdieľať a prispievať tak k tvorbe inovatívnych nápadov a k úspešnému riešeniu komplexných problémov (Karácsony a Mitková, 2008).

3.3.7 Učiaca sa organizácia

Koncept učiacej sa organizácie je inšpirovaný teóriou chaosu a teóriou komplexity. Myšlienky teórie chaosu prenikli do teórie manažmentu z fyziky. Vedci hľadali nové spôsoby, ako by mohli identifikovať predpovedateľné vzorce v správaní sa zložitých systémov a čoraz viac sa sústreďovali na dynamiku celého systému. Na teóriu chaosu nadväzuje *teória komplexity*, ktorá sa snaží zisťovať, aký poriadok vládne v chaotických systémoch a tieto poznatky zúžitkovať. Učiaca sa organizácia má podobné vlastnosti ako komplexné adaptívne systémy, ktoré vedci objavili v prírode. Je to typ organizácie, v ktorom je vďaka decentralizovanému systému možné udržiavať kontrolu a neprestajne sa prispôsobovať zmenám pri akomkoľvek počte rozhodovacích procesov (Piškanin, 2010).

Základný význam učiacej sa organizácie netkvie v samotnom prežití organizácie, ale v zvyšovaní svojej schopnosti vytvárať vlastnú budúcnosť. Preto adaptívne učenie sa, ktoré umožňuje prežitie, musí byť doplnené „učením sa k tvorivosti“, teda učením sa, ktoré zvyšuje schopnosť tvoriť. Senge zdôrazňuje potrebu zmeny myslenia vo

vzťahu k učeniu sa. Problém vidí v tom, že slovo „učenie sa“ stratilo svoj hlavný význam a stalo sa synonymom pre pasívne vstrebávanie informácií. Skutočné učenie sa však mieri k samotnej podstate toho, čo to znamená byť ľudskou bytosťou. Prostredníctvom učenia sa sami seba znovuvytvárame a získavame svoju schopnosť tvoriť.

Peter Senge (Senge, 2009) vo svojom diele *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* približuje päť hlavných disciplín učiacej sa organizácie: osobné majstrovstvo, mentálne modely, vytváranie spoločne zdieľanej vízie, tímové učenie a systémové myslenie. Pod disciplínou Senge rozumie súbor teórií a metód, ktoré si treba naštudovať a osvojiť, aby následne mohli byť uplatnené v praxi. Majstrovské zvládnutie týchto piatich disciplín má zásadným spôsobom odlišovať učiacu sa organizáciu od tradičných autoritatívnych „kontrolujúcich“ organizácií.

Osobné majstrovstvo je disciplínou nepretržitého vyjasňovania a prehlbovania vlastnej osobnej vízie, sústreďovania zdrojov energie, rozvíjania trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočnosti. Ľudia, ktorí si dokážu osvojiť vysokú úroveň osobného majstrovstva, dokážu dôsledne dosahovať výsledky a pristupujú k svojmu životu ako umelec k umeleckému dielu. Takýmto ľuďom sa darí predovšetkým preto, že sa plne sústreďujú na vlastné celoživotné učenie sa. Jednoduchou a najúčinnejšou stratégiou pre manažéra ako podporovať dosahovanie osobného majstrovstva v organizácii je byť vzorom – manažér má brať príkladne vážne vlastné úsilie o osobné majstrovstvo.

Mentálne modely sú hlboko zakorenené predpoklady, zovšeobecnenia, či dokonca názorné predstavy, ktoré ovplyvňujú to, ako si vysvetľujeme svet a naše činnosti v ňom. Často si tieto modely ani ich vplyv na naše správanie neuvedomujeme. Práve mentálne modely bývajú prekážkou pri uplatňovaní nových postupov, pretože sú v rozpore s našimi vnútornými hlbokými predstavami o tom, ako svet funguje, respektíve by mal fungovať. Necháme sa nimi obmedzovať tým, že sa držíme známych a overených postupov. Východiskom tejto disciplíny je odkrývanie vlastných obrazov sveta a ich podrobovanie prísnemu skúmaniu a ich permanentné zlepšovanie. Tým môžeme dosiahnuť to, že namiesto toho, aby nám mentálne modely v učení sa bránili, pomôžu nám ho urýchľovať.

Vytváranie spoločne zdieľanej vízie má pre učiacu sa organizáciu obrovský význam, pretože jej dáva smer a energiu učeniu sa. K učeniu sa, ktorého výsledkom je zvyšovanie tvorivej schopnosti, dochádza len vtedy, ak sa ľudia usilujú dosiahnuť niečo, na čom im veľmi záleží. Sila zdieľanej vízie plynie zo spoločnej starostlivosti. Dnes je vízia známym pojmom v rámci manažmentu a tvorby stratégie, no väčšina

vízií je víziou jednej osoby alebo malej skupiny a zvyšku organizácie je skôr vnútená. Takéto vízie vytvárajú prinajlepšom súhlas, ale nie oddané presvedčenie. Zdieľaná vízia je tá, ktorej je bytostne oddané veľké množstvo ľudí, pretože v nej nachádzajú odraz vlastnej osobnej vízie.

Tímové učenie sa má pre učiacu sa organizáciu životný význam, pretože základnou učiacou sa jednotkou moderných organizácií sú tímy, nie jednotlivci. Pokiaľ sa nedokážu učiť tímy, nemôže sa učiť ani organizácia. Východiskom tejto disciplíny je dialóg. Členovia tímu musia odložiť všetky pôvodné predpoklady a domnienky a začať skutočne spoločne komunikovať a premýšľať.

Systémové myslenie je piatou disciplínou, ktorá ostatné disciplíny zlučuje do jedného súdržného celku teórie a praxe. Bez systémového myslenia nie je možné skúmať vzájomné závislosti medzi jednotlivými disciplínami. Systémové myslenie povyšuje každú disciplínu na novú úroveň, a tým nám pripomína, že celok je viac než len súhrn jeho častí.

3.3.8 Manažment diverzity

Diverzita pracovných síl predstavuje pre manažérov jednu z aktuálnych výziev. Do 80. rokov 20. storočia sa predpokladalo, že odlišní pracovníci sa automaticky prispôsobia a splynú s ostatnými. Teraz je však zrejmé, že zamestnanci svoje kultúrne hodnoty a preferencie neodložia len preto, že nastúpia do práce.

Diverzitu môžeme vnímať z rôznych pohľadov. Gardensartz a Rowe (2008) odlišujú *organizačnú dimenziu* diverzity (funkčná úroveň, náplň práce, oddelenie, dĺžka zamestnania a iné), *vonkajšiu dimenziu* diverzity (bydlisko, príjem, osobné zvyky, náboženstvo, vzdelanie, vzhľad, rodinný stav), *vnútornú dimenziu* (vek, rodová, etnická či rasová príslušnosť, sexuálna orientácia) a *osobnostnú dimenziu* (osobnostné charakteristiky, motivačné zloženie).

Bedrnová a Nový (2007) manažment diverzity definujú ako systematický postup, ktorý firmy používajú, pokiaľ sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a využiť ju ako strategickú výhodu. Cieľom manažmentu diverzity je budovať organizačnú kultúru, ktorá podporuje rovnaké príležitosti a umožňuje všetkým pracovníkom uplatniť svoju odlišnosť v prospech celku a rozvíjať svoj potenciál.

Organizácie majú rôzne prístupy k manažmentu diverzity (Mathis a Jackson, 2016):

a) *Ignorovanie diverzity*. Diverzita nie je pre organizáciu dôležitá, do úvahy berie len prípadné právne otázky.

b) *Začiatok zaoberania sa diverzitou*. Organizácia poskytuje školenia v oblasti diverzity, začína vnímať diverzitu rôznych skupín pracovníkov. Môžu sa vyskytovať konflikty.
c) *Budovanie akceptovania diverzity*. Diverzita je vnímaná pozitívne, je využitá v prospech organizácie. Množstvo konfliktov sa znižuje.
d) *Riešenie otázok diverzity a tvorba inkluzívnej organizačnej kultúry*. Diverzita je súčasťou organizácie, dochádza k prevencii voči vzniku konfliktov a k zlepšeniu výsledkov organizácie.

Najčastejšie vnímanou diverzitou je rodová diverzita, etnická diverzita, často diskutovaná v súvislosti s rómskym etnikom, a do centra pozornosti sa dostáva aj veková diverzita (Bláha, 2017).

Generácie 20. storočia netvoria homogénnu skupinu. Existujúce rozdiely v prioritách a v postojoch k práci, nemôžu byť pre manažérov zanedbateľné (Griffin, 2013).

Jedna z kategorizácií odlišuje generáciu *Baby boomers* (narodení v období rokov 1943 – 1965), generáciu X (narodení v období rokov 1965 – 1980) a generáciu Y (narodení v období rokov 1980 – 2005). Najpočetnejšou je generácia babyboomers označovaná aj ako prvá generácia workoholikov. Vzhľadom na klesajúcu demografickú krivku je jej starnutie a odchod do dôchodku vnímaný ako hrozba, keďže nemá za seba náhradu, lebo nasledujúca generácia X už nie je taká početná. Navyše, na rozdiel od rodičov, generácia X uprednostňuje vyváženejšiu kvalitu života a zosúladenie práce a rodinného života než prácu samotnú (Mitková a Stachová, 2012).

Výzvou pre manažérov je prispôsobenie organizácie potrebám diverzifikovanej pracovnej sily, jej životnému štýlu, potrebám a spôsobu práce. Organizácie, ktoré využívajú všetky ľudské zdroje a ich rôznorodosť, budú mať silnú konkurenčnú výhodu (Robbins a Coulter, 2020).

3.3.9 Elektronické podnikanie (E-Business) a elektronické obchodovanie (E-Commerce)

S rozvojom informačných a komunikačných technológií a so vznikom globálneho informačného prostredia, internetu, mnohé procesy a vzťahy v organizácii získavali elektronickú podobu.

Elektronické podnikanie predstavuje súhrn a podporu procesov a vzťahov medzi obchodnými partnermi, spolupracovníkmi a koncovými zákazníkmi uskutočňovaných elektronickými médiami. Tieto procesy a vzťahy v sebe zahŕňajú elektronicky

sprostredkovanú výmenu informácií, produktov, služieb a uskutočňovanie finančných transakcií (Gála a kol., 2006). Elektronické podnikanie sa často stotožňuje s elektronickým obchodovaním. Elektronické podnikanie je však širší pojem. Pre ilustráciu uvádzame niekoľko príkladov komponentov, ktoré elektronické podnikanie zahŕňa (Albert a Sanders, 2003; Turban, 2006):

a) *Business Intelligence*. Nástroje a aplikácie, umožňujúce používateľom ucelený prístup k dátam v podnikových informačných systémoch a ich analýzu s cieľom lepšie porozumieť podnikaniu a zákazníkom (Sodomka, 2006).
b) *Manažment vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management)* predstavuje postupy a technológie využívané na analýzu dát o zákazníkoch s cieľom udržať a zlepšovať vzťahy medzi nimi a organizáciou.
c) *Manažment dodávateľského reťazca (Supply Chain Management)* sa vzťahuje na riadenie dodávateľov, surovín alebo iných subdodávok.
d) *Plánovanie podnikových zdrojov (Enterprise Resource Planning)*.
e) *Elektronické obchodovanie (E-commerce)*.
f) *Vykonávanie elektronických transakcií v rámci organizácie*.
g) *Spolupráca a on-line aktivity medzi organizáciami*.

Elektronické podnikanie teda predstavuje transformáciu kľúčových procesov organizácie prostredníctvom internetových technológií. Väčšina internetových služieb je dostupná ktorejkoľvek organizácii alebo zákazníkovi, ktorý má prístup na Internet. Intranet umožňuje prístup iba zamestnancom v rámci organizácie a extranet umožňuje prístup vybraným subjektom mimo organizácie.

Elektronické obchodovanie (E-commerce) je podskupinou elektronického podnikania a môžeme ho definovať ako všetky elektronicky sprostredkované transakcie (tak finančné pri kúpe a predaji, ako aj nefinančné, napríklad zákazníkova žiadosť o informácie) medzi organizáciou a iným subjektom (Chaffey, 2007).

Základné subjekty, ktoré vstupujú do elektronického obchodovania sú organizácie (B – Business), koncoví zákazníci (C – Consumer) a štátne orgány (G – Government).

Tabuľka 3.1 obsahuje prehľad rôznych vzťahov, ktoré medzi základnými[*] subjektami elektronického podnikania môžu vzniknúť, spolu s príkladmi. Jednotlivé vzťahy sú uvedené v skrátenej anglickej forme, napríklad B2B (*Business-to-Business*),

[*] Ďalšími formami vzťahov, vznikajúcich v dôsledku transakcií medzi ďalšími subjektmi sú napríklad B2E (Business-to-Employee), B2A (Business-to-Administration), B2R (Business-to-Reseller), P2P (Peer-to-Peer), M2M (Machine-to-Machine, Mobile-to-Mobile).

teda vzťah medzi dvoma organizáciami, v prípade vzťahov C2G a G2C, C znamená Občan – *Citizen*.

Informačné technológie prinášajú organizáciám nové príležitosti v závislosti od spôsobu a intenzity ich využitia. Medzi súčasné trendy využitia digitálnych technológií patria napríklad Big Data analýzy, Internet vecí, Organizácie založené na platforme alebo využívanie umelej inteligencie (Daft, 2021; Daft a Marcic, 2022).

Tabuľka 3.1 Prehľad typov vybraných transakcií elektronického obchodovania

	Organizácia (B – Business)	Zákazník (C – Consumer)	Štátne orgány (G – Government)
Organizácia (B – Business)	B2B Obchodné transakcie medzi organizáciami	B2C Internet. obchody určené koncovým spotrebiteľom	B2G Ponuka produktov štátnym orgánom
Zákazník (C – Consumer)	C2B Zákazník predáva organizácii	C2C Aukčné systémy pre nákup a predaj medzi zákazníkmi	C2G Elektronické podávanie daňových priznaní
Štátne orgány (G – Government)	G2B Poskytovanie dotácií	G2C Poskytovanie informácii o verejnej správe	G2G Spolupráca štátnych orgánov

Zdroj: spracované podľa Chaffey (2007)

Big data analýzy predstavujú spojenie technológie, zručností a procesov umožňujúcich vyhľadávanie a skúmanie obrovských komplexných dátových súborov s cieľom odkryť skryté vzorce a vzťahy, ktoré by neboli odhaliteľné len prostredníctvom ľudského chápania.

Internet vecí (IoT, skratka z anglického *Internet of Things*,) reprezentuje posun od Internetu, ktorý spája ľudí k neosobnému prepojeniu vecí, ktoré sú prepojené a samé môžu generovať dáta a prijímať ich prostredníctvom komunikácie s inými zariadeniami.

Organizácia Siemens Gamesa používa IoT na udržiavanie databázy, v ktorej sa denne zbierajú informácie z viac než 10 000 veterných turbín po celom svete. V každej turbíne sú stovky senzorov, ktoré vysielajú viac než 200 GB dát denne do diagnostického centra v Dánsku. Organizácia využíva dátovú analýzu a skúsený personál, aby zistila stav a dianie v každej turbíne a predišla neočakávaným poruchám.

Organizácie založené na platforme (*platform-based organisation*) predstavujú nový model podnikania, ktorý namiesto tvorby hodnoty prostredníctvom transformácie materiálnych vstupov a ich premeny na výrobky alebo služby tvorí a uľahčuje spôsoby prepojenia. Existujú rôzne druhy platforiem napríklad

zhromažďujúce platformy (*aggregation platforms*) ako je eBay, alebo sociálne platformy napríklad Facebook a Twitter (Hagel, 2015).

eBay prostredníctvom svojej platformy umožňuje obchodné transakcie C2C a B2C tým, že zabezpečuje interakciu medzi viac než 170 miliónmi nakupujúcimi a vyše 25 miliónmi predajcov nepretržite (24/7) po celom svete.

Využívanie umelej inteligencie v organizácii zahŕňa technológie, ktoré učia počítačové systémy učiť sa, zdôvodňovať, vnímať, vyvodzovať, komunikovať a rozhodovať podobne alebo lepšie než ľudia. Softvéry využívajúce umelú inteligenciu dokážu v krátkom čase, rýchlo spracovať viaceré transakcie v rôznych oblastiach ako je účtovníctvo, fakturovanie, platby a zákaznícky servis. Vedia skontrolovať správnosť záznamu, pridať čísla do výkazov, uskutočniť platbu. Z tohto pohľadu možno umelú inteligenciu vnímať ako úspešný pokus o využitie technológie odbremeňujúcej pracovníkov od rutinnej činnosti. Pracovníci sa tak môžu zamerať na činnosti, ktoré umelá inteligencia nedokáže spracovať lepšie než ľudia – pracovné činnosti vyžadujúce medziľudskú interakciu, empatiu, ľudskú komunikáciu alebo obsahujúce etické dilemy (Marr, 2022; Pölönen, 2021). Vo vzťahu k manažérskej práci Daft (2021) ako aktuálny trend spojenia umelej inteligencie a manažérskej práce uvádza Nudge manažment (nudge = postrčenie – drobný, minimálne donucujúci zásah v situáciách, kde je cieľom zmeniť správanie želaným smerom (Mertens a kol., 2022)). Nudge manažment využíva poznatky z behaviorálnych vied, s cieľom vyvolať v organizácii jemné pripomienky, postrčenia smerom k želanému správaniu, ktoré je v súlade s cieľmi organizácie.

Aplikácia Humu využíva umelú inteligenciu na analýzu a identifikáciu zmien v správaní, ktorú môžu mať dopad na angažovanosť a spokojnosť zamestnancov. Manažérovi, ktorý často zabúda zamestnancov zapájať do dôležitých rozhodnutí, tak prostredníctvom „postrčenia“ vo forme heslovitej textovej správy alebo e-mailu príde pripomienka, aby sa spýtal na názor zamestnancov. Program koučovania pomocou umelej inteligencie v IBM alebo *nudge system* v spoločnosti Google zamestnancov „postrkuje“ k šťastiu tým, že im pomáha stať sa ľuďmi, ktorými chcú byť. Napríklad u niektorého manažéra pri zistení nespokojnosti zamestnancov s vysvetľovaním rozhodnutí môže byť „postrčením“ správa o potrebe zamestnancom jasnejšie vysvetliť rozhodnutia.

3.3.10 Virtuálne tímy

Práca vo virtuálnych tímoch alebo v rámci virtuálnej spolupráce s rôznou mierou virtuality sa čoraz väčšmi stáva samozrejmou a v súčasnosti sa týka veľkej časti

zamestnancov. Počiatočné výskumy túto formu práce identifikovali ako novú a odlišnú od tradičných tímov predovšetkým vo vzťahu k vzdialenosti a využívaniu nových technológií. Postupne začali byť virtuálne tímy chápané komplexnejšie, a to nielen vo vzťahu k využívaniu informačných a komunikačných technológií.

Pochopenie komplexnosti virtuálnych tímov umožní manažérom určiť vhodné procesy a štýl vedenia ľudí na efektívne vedenie virtuálnych tímov. V tomto smere je dôležitým prvkom miera virtuality tímu. Miera virtuality tímu ovplyvňuje typológiu týchto tímov, aj v nich prebiehajúce procesy a následný výkon. Virtualitu tímu môžu manažéri hodnotiť v troch dimenziách (Ivanaj a Bozon, 2016):

a) *Podľa množstva času, ktorý členovia strávia virtuálnou spoluprácou*, niektorí pracujú virtuálne celý čas a členovia iných virtuálnych tímov tak pracujú len niekedy;
b) *Podľa počtu členov tímu, ktorí pracujú virtuálne*, vedenie virtuálneho tímu sa bude odlišovať v tíme, kde všetci členovia virtuálneho tímu pracujú vo virtuálnom móde, oproti tímu, kde takto pracuje len časť členov;
c) *Podľa stupňa virtuálnej vzdialenosti* existujú rôzne druhy vzdialenosti: fyzická, geografická (členovia tímu môžu pracovať v iných štátoch, ale rovnako sa môžu nachádzať v jednej budove tej istej organizácie), organizačná vzdialenosť (rôzne hierarchické pozície a prepojenia členov virtuálneho tímu), časová (rôzne časové pásma, v ktorých sa členovia tímu nachádzajú), kultúrna (členovia tímu sú z rôznych kultúr), jazyková (ktorými a koľkými jazykmi sa členovia v tíme dorozumievajú), sociálna vzdialenosť (rôzne spôsoby práce a komunikácie používané členmi tímu) alebo psychologická vzdialenosť (osobné hodnoty, presvedčenia, motivácie).

Virtualita sa teda netýka len stupňa využitia technológií. Technológie by mali byť prispôsobené miere virtuality tímu. Z pohľadu manažmentu je dôležité posudzovať dostupnosť a potrebu technológií pre prácu virtuálneho tímu, či už ide o technické vybavenie (počítače, mobily), komunikačné nástroje (e-mail, videokonferencie, internet) alebo špeciálny software. V neposlednom rade sa s tým spája aj hodnotenie potreby tréningových programov a rozvoja zručností. Stupeň virtuality ovplyvňuje efektívnosť virtuálneho tímu, ktorá závisí od schopnosti členov navzájom spolupracovať, dosahovať ciele a byť vzájomne zodpovední za výsledky práce. Spolupráca a koordinácia sú kľúčové vzhľadom na rozptýlenie členov v čase a v priestore, ako aj spoliehanie sa na technológie (Schweitzer a Duxbury, 2010).

Virtuálne tímy sú vnímané ako prostriedok na zvyšovanie výkonu, podporu stratégie. Ako zdroj konkurenčnej výhody umožňujú znižovať náklady, pracovnú mobilitu a distribúciu práce využívajúc príležitosti v medzinárodnom prostredí,

umožňujú využívať zručnosti, vedomosti a talent pracovníkov, ktorí sa nachádzajú na rôznych miestach, v štátoch, či na kontinentoch a iné.

Existencia virtuálnych tímov so sebou prináša aj nové výzvy. Samotné technológie reprezentujú vlastný súbor problémov, no podľa odborníkov 10% úspechu virtuálneho tímu tvoria technológie a 90% úspechu tvoria ľudia a v tejto súvislosti sa manažéri boria s ťažkosťami, ktoré spôsobuje (Durfene, 2011):

a) rôznorodosť členov tímu, napríklad veková, rodová, kultúrna a iné;
b) obmedzená možnosť využívania neverbálnych prostriedkov komunikácie, čo môže spôsobovať komplikácie v komunikácii;
c) pocitom izolovanosti pracovníkov, ktorý je spôsobený nedostatkom osobného kontaktu a zmysluplných medziľudských vzťahov, lebo sa pri neosobnej interakcii ťažšie formujú;
d) zložité dosahovanie oddanosti členov tímu, ich úzkej spolupráce a vzájomnej koordinácie;
e) neefektívny štýl vedenia členov virtuálneho tímu, pritom často sa za efektívne považuje distribuovanie vedenia ľudí na vybraných členov tímu, ktorí dokážu v tejto oblasti podľa potreby na seba proaktívne preberať zodpovednosti.

Vplyv technológií na minulý a súčasný vývoj manažmentu je významný a technológie budú v čoraz väčšej intenzite ovplyvňovať aj budúcu podobu manažmentu.

Ďalším výrazným vplyvom, ktorý sa odráža v tzv. *zelenom manažmente*, je kritická potreba ochrany životného prostredia. Environmentálne zodpovedné správanie organizácie v podobe zeleného manažmentu predstavuje proces využívania inovácií na dosiahnutie udržateľnosti, redukcie plytvania, spoločenskej zodpovednosti a konkurenčnej výhody prostredníctvom učenia sa a rozvoja a prepojenia environmentálnych cieľov a stratégií s cieľmi a stratégiami organizácie (Pane Haden a kol., 2009).

Od nástupu vedeckého manažmentu a vtedajšej technológie pásovej výroby došlo v oblasti technológií využívaných v organizáciách k revolučným zmenám, no tak ako pred viac než sto rokmi, aj dnes manažment rieši otázku vyváženého a vhodného spojenia a využitia technológie a ľudského faktora. V spojitosti s ľudským faktorom ďalšie trendy súvisia s meniacimi sa potrebami ľudí. V súčasnosti je často diskutovaným príkladom nastupujúca mladá pracovná sila. Mileniáli a generácia Z sú generáciami vyrastajúcimi v globálnom a technologicky vyspelom prostredí. Chcú pracovať pre jasný a zmysluplný cieľ vo flexibilnom spolupracujúcom

prostredí, ktoré je výzvou a zároveň podporou, s prístupom k najnovším technológiám, príležitosťou učiť sa a kariérne aj osobnostne rásť a mať moc robiť na pracovisku podstatné rozhodnutia. Trendy v manažmente, ktoré sú odpoveďou na tieto vplyvy, smerujú k radikálnej decentralizácii a zdôrazňovaniu angažovanosti zamestnancov (Daft, 2021).

Témy na diskusiu

1. Ktorý z prístupov k manažmentu nastupujúcich od druhej polovice 20. storočia, uvedený v texte, vnímate ako:
   a) zastaraný;
   b) nepraktický;
   c) kľúčový pre úspech organizácie;
   d) taký, ktorý by mal určite dominovať v organizácii, v ktorej by ste chceli pracovať?
2. Uveďte akýkoľvek prístup k manažmentu, ktorý nie je uvedený v texte, ktorý vnímate ako:
   - kľúčový pre úspech organizácie
   - prístup, ktorý by mal dominovať v organizácii, pre ktorú budete pracovať.
3. Vysvetlite základné princípy systémového prístupu na príklade organizácie vašich študijných aktivít. Identifikujte všetky základné prvky systému a ich vzájomné prepojenie.
4. Keďže organizácie čoraz intenzívnejšie využívajú technológie na zabezpečenie svojich činností, čo bude podľa Vás v organizácii v budúcnosti zohrávať dôležitejšiu úlohu: manažment orientovaný na ľudský element alebo manažment orientovaný na technológie? Vysvetlite.
5. Prediskutujte možné pozitívne a negatívne dopady zasielania digitálnych „postrčení“ manažérom prostredníctvom elektronickej komunikácie. Aké spôsoby využitia tejto technológie považujete za užitočné?

Testové otázky

1. Ktoré prístupy patria do integrovaných teórií manažmentu?

a) systémový, situačný a empirický prístup.
b) vedomostný, zelený a systémový prístup.
c) reinžiniering, benchmarking a štíhly manažment.
d) systémový, situačný a kauzálny prístup.
e) systémový, situačný a procesný prístup.

2. Ak výrobca sladených nápojov porovnáva skladové procesy so skladovými procesmi veľkoobchodu predávajúceho sladené nápoje, ide o príklad:
a) interného benchmarkingu.
b) externého benchmarkingu.
c) funkčného benchmarkingu.
d) generického benchmarkingu.
e) konkurenčného benchmarkingu.

3. Medzi dimenzie učiacej sa organizácie nepatrí:
a) osobné majstrovstvo.
b) zdieľaná vízia.
c) tímové učenie sa.
d) systémové myslenie.
e) zdieľanie vedomostí.

4. Pre rozvinutý prístup k manažmentu diverzity je charakteristické:
a) zohľadňovanie predovšetkým právnej stránky súvisiacej s diverzitou pracovnej sily v organizácii.
b) podporovanie konfliktov znižujúcich diverzitu v organizácii.
c) príprava pravidelných školení zvyšujúcich osvetu pracovníkov v oblasti diverzity;
d) prijatie diverzity ako súčasti organizácie.
e) zavádzanie preventívnych opatrení, aby sa diverzita v organizácii nezvyšovala.

5. Prístup k vedomostnému manažmentu, ktorý zohľadňuje previazanosť vedomostí s jej nositeľom, je typický pre:
a) systémovú školu.
b) behaviorálnu školu.
c) technokratickú školu.
d) humanistickú školu.
e) ekonomickú školu.

Správne odpovede: 1. e, 2. c, 3. e, 4. d, 5. b

Zoznam použitej literatúry

Albert, T. D., a Sanders, A. W. (2003). *E-Business Marketing*. Prentice-Hall.

Andersen, B., a Pettersen, P. G. (1995). *Benchmarking Handbook*. Springer Science a Business Media.

Asefeso, A. (2014). *Lean Management*. AA Global Sourcing.

Bedrnová, E., a Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.

Bláha, J. (2017). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.

Capon, C. (2008). *Understanding Strategic Management*. Pearson Education.

Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. Oxford University Press.

Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.

Daft, R. L., a Marcic, D. (2022). *Understanding Management*. Cengage Learning.

Donelly, J. H., Gibson, J. L., a Ivanchevich, J. M. (1997). *Management*. Grada Publishing a.s.

Durfene, D. (2011). *Managing Virtual Teams*. Business Expert Press.

Gála, L., Pour, J., a Toman, P. (2006). *Podniková informatika*. Grada Publishing a.s.

Gardenswarz, L., a Rowe, A. (2008). *Diverse Teams at Work*. SHRM.

Griffin, R. W. (2013). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning.

Hagel, J. (2015). *The Power of Platforms*. Deloittte University Press.

Hammer, M., a Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifeso for business Revolution*. Harper Business.

Hempel, M. D. (2001). *Building a Knowledge Sharing Culture to Promote Knowledge Creation, Managing Human Resources in the Knowledge Economy*. http://www.elluminati.com

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations, A Critical Introduction*. Oxford University Press.

Chaffey, D. (2007). *E-Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.

Ivanaj, S., a Bozon, C. (2016). *Managing Virtual Teams*. Edward Elgar Publishing.

Karácsony, P., a Mitková, Ľ. (2008). Knowledge management a diversity management ako konkurenčná výhoda podnikov. *Strategické nástroje zvyšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti slovenských podnikov*, 68–78.

Kock, N. F. (1999). *Process Improvement and Organizational Learning*. Idea Group.

Koontz, H. (1961). *The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management*.

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 175–187.

Koontz, H., a Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.

Marr, B. (2022). *Future Skills: The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World* (1st vyd.). John Wiley a Sons.

Marti, J. M. V., a Cabrita, M. R. (2012). *Entrepreneurial Excellence in the Knowlede Economy; Intellectual Capital Benchmarking Systems*. Springer.

Mathis, R., a Jackson, J. J. (2016). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.

Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., a Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *119*(1), e2107346118. https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118

Mitková, Ľ., a Stachová, P. (2012). Zmena hospodárstva s príchodom generácie "Baby Boomers". V *Manažment v teórii a praxi* (s. 252–262). Univerzita Komenského v Bratislave.

Nonaka, I., a Ichijo, K. (2007). *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*. Oxford University Press.

Nonaka, I., Nonaka, I. o, Ikujiro, N., Takeuchi, H., Nonaka, P. of K. I., a Takeuchi, B. P. of M. at the I. of B. R. H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Ouchi, W. G. (1981). *How American Business Can Meet a Japanese Challenge*. Addison-Weslwey.

Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., a Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, *47*(7), 1041–1055. https://doi.org/10.1108/00251740910978287

Peters, T. J., a Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper a Row.

Piškanin, A. (2010). *Manažment*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Pölönen, P. (2021). *Future Skills*. Simon and Schuster.

Prakash, Ch. T. (2008). *Principles of Management*. Tata McGraw-Hill Education.

Pride, W. M., Hughes, R. J., a Kapoor, J. R. (2016). *Foundations of Business*. Cengage Learning.

Robbins, S. P., a Coulter, M. A. (2020). *Management, Global Edition*. Pearson Education.

Senge, P. (2009). *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press.

Sheldrake, J. (2003). *Management Theory*. Cengage Learning EMEA.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley a Sons.

Schweitzer, L., a Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and Measuing the Virtuality of Teams. *Information Systems Journal*, 267–295.

Sodomka, P. (2006). *Informační systémy v podnikové praxi*. Computer Press.

Sullivan, J. (1983). A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, *8*, 139.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšovaní podnikových procesu*. Grada Publishing a.s.

Turban, E. a kol. (2006). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prencie Hall.

Waterman, R. H., Peters, T. J., a Phillips, J. R. (1986). *Structure is Not Organization*. Business Horizons.

Yakut, E. (2022). *Industry 4.0 and Global Businesses: A Multidisciplinary Investigation*. Emerald Group Publishing.

Zairi, M., a Leonard, P. (2011). *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete guide*. Springer Science a Business Media.

4

ORGANIZAČNÉ PROSTREDIE

JURAJ CHEBEŇ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Chebeň, J. (2024). *Organizačné prostredie*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je charakterizovať prostredie a vysvetliť význam znalosti organizačného prostredia, informovať o situačnej analýze organizácie a o typológii prostredia organizácie, prezentovať jednotlivé časti makroprostredia organizácie vplývajúce na riadenie organizácie, predstaviť mikroprostredie organizácie a uviesť jednotlivých aktérov externého mikroprostredia organizácie, ozrejmiť jednotlivé kľúčové faktory interného mikroprostredia, a to konkurenčnú výhodu, analýzu zdrojov organizácie, kľúčové faktory úspechu, kritické faktory úspechu, vysvetliť analýzu odvetvia organizácie a identifikovať aktérov, ktorí určujú mieru atraktivity odvetvia.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je schopnosť analyzovať prostredie organizácie, identifikovať atraktivitu odvetvia organizácie a navrhnúť opatrenia na posilnenie konkurenčnej pozície organizácie.

4.1 Situačná analýza prostredia organizácie

Vplyv prostredia na organizáciu je relatívne dobre dokumentovaný v historickom vývoji manažmentu. Kým 50.- 60. roky 20. storočia boli charakterizované stabilným externým prostredím a plánovanie bolo orientované spravidla dlhodobo, tak v 70. rokoch 20. storočia sú už dokumentované energetické krízy aj nástup osobných počítačov. Organizácie začínajú vnímať už vplyvy externého prostredia vrátane dostupnosti bazálnych výrobných zdrojov na ich existenciu, preto sú nútené plánovať strategicky. V 80. rokoch 20. storočia si organizácie uvedomujú dôležitosť kreativity, intuície, odlišností, vplyvov svojho bezprostredného prostredia vrátane odlišnosti zákazníkov a konkurencie. V súčasnosti organizácie vnímajú svoje prostredie ako komplexné, dynamické a meniace sa v dôsledku globalizácie a technológií. Komplexita, respektíve diverzita a heterogenita, nestabilita, respektíve dynamika vývoja, a miera dostupnosti zdrojov vzhľadom na objem a ľahkosť ich využitia sú najčastejšie analyzované premenné prostredia organizácie (Sharfman a Dean, 1991). Pojem prostredie je dôležitou črtou v mnohých vplyvných teóriách, vrátane ekologickej teórie, teórie závislosti od zdrojov a teórie inštitucionalizácie (Rosenzweig a Singh, 1991).

Znalosť prostredia organizácie je východiskovým bodom v správnom rozhodovaní manažéra. Manažment organizácie je v princípe nemenný, teda je založený na štyroch základných manažérskych aktivitách, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola, ale má svoje odlišnosti v závislosti od prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza, a v závislosti od vnútorných silných a slabých stránok organizácie. Pôsobenie organizácie bude vždy jednoduchšie a efektívnejšie v podmienkach istoty a predvídateľnosti než v podmienkach neistoty, respektíve nepredvídateľnosti alebo rizika. Ako príklad môžeme spomenúť organizáciu pôsobiacu vo Švajčiarsku, v Číne a Kongu, prípadne v Rusku. Nepredvídateľné prostredie mohli pozorovať organizácie aj počas pandémie Covid-19, prípadne počas energetickej krízy v Slovenskej republike. Prognózovanie ukazovateľov charakterizujúcich výkonnosť organizácie je najjednoduchšie v prostredí istoty a najmä v stabilnom prostredí. Dynamické, respektíve meniace sa, prostredie predstavuje ďalší faktor vplývajúci na manažérske rozhodovanie. Rozhodovanie v dynamickom prostredí, napríklad v potravinárstve alebo elektropriemysle, sa bude významne líšiť od rozhodovania v relatívne stabilnom sektore prepravných služieb. Inú formu a štýl riadenia zvolí manažment výrobnej organizácie ako organizácie poskytujúce služby. História a značka organizácie sú ďalšími faktormi, ktoré vplývajú na rozhodovanie manažérov, ale aj na zákazníkov či na odberateľov. Rozdiel je aj riadiť 10 zamestnancov a 1000 zamestnancov. Právna forma organizácie, prístup k výrobným faktorom a skúsenosti manažérov budú ďalšími faktormi vplývajúcimi na

riadenie organizácie. Na základe vyššie spomenutých hľadísk je možné konštatovať, že znalosť interného a externého prostredia organizácie je súborom kľúčových faktorov na ceste k úspechu každej organizácie.

Z pohľadu miery vplyvu manažérov alebo prostredia na hospodársky výsledok organizácie rozlišujeme *omnipotentný* (všemohúci) a *symbolický* charakter pozície manažéra. Omnipotentný pohľad na riadenie hovorí, že manažér je zodpovedný za úspešné, respektíve neúspešné riadenie organizácie. Na základe tohto pohľadu by manažér mal anticipovať zmeny a vývoj situácie v prostredí, využívať príležitosti organizácie a eliminovať jej riziká a hrozby. Príkladom takých manažérov môžu byť aj tréneri športových tímov a ich zodpovednosť za výsledky tímu. Na druhej strane symbolický pohľad na riadenie prisudzuje úspešné, respektíve neúspešné riadenie vplyvom prostredia organizácie. Problém v takomto prípade nie je v rozhodovaní manažérov, ale v prostredí. Za neúspechy organizácií údajne často môže vláda a meniace sa makro-prostredie. Boli v období 2007 – 2008 za finančnú krízu zodpovední manažéri, pretože zle anticipovali a prípadne neeticky konali, alebo bola táto kríza spôsobená vonkajším prostredím (externé mikroprostredie + makroprostredie)? Môžu za aktuálnu energetickú krízu manažéri, pretože sa nezásobili lacnými zdrojmi a nepredvídali alebo za problémy v niektorých organizáciách môže len vonkajšie prostredie? Niektoré lyžiarske strediská majú zakontrahované nízke ceny elektriny na celú sezónu 2022/2023 a niektoré v tejto sezóne ani neotvorili kvôli vysokým cenám elektriny. Organizácie sú väčšinou súčasťou otvoreného systému, ale niektoré môžu pôsobiť aj v uzavretom, respektíve regulovanom systéme, napríklad zbrojárske firmy. Omnipotentný, ale aj symbolický prístup k manažérskemu riadeniu predstavuje extrémy, pričom častokrát sú úspechy, respektíve neúspechy organizácií ovplyvnené nielen prostredím, ale aj samotným manažérskym rozhodovaním. Okrem vyššie načrtnutých dôvodov analýzy prostredia organizácie môžeme ako ďalší dôvod spomenúť cestu k získaniu konkurenčnej výhody, k stanoveniu kľúčových, ale aj kritických faktorov úspechu.

Na základe prístupu k uplatňovaniu formálnych pravidiel, nariadení a iných aktov riadenia, alebo uplatňovania skôr hodnotových princípov, tradícií, etiky, dôvery, zaužívaných vzorcov správania, spoločenských noriem a iných nepísaných pravidiel v riadení je možné rozdeliť prostredie organizácie na *formálne* a *neformálne*. Organizácie s rozvinutým sociálnym kapitálom spravidla dosahujú lepšie hospodárske výsledky, zvyšujú iniciatívu a motiváciu zamestnancov a zároveň znižujú náklady spojené s ekonomickými transakciami. Ak je však dôvera vkladaná v organizáciu nižšia, potom organizácie prijímajú podrobné regulatívy, platia za právne služby a zvyšujú sa iné transakčné náklady (Zemanovičová, 2017). Z geografického hľadiska by mala organizácia identifikovať miestne, domáce,

regionálne, medzinárodné a globálne prostredie, ktoré ovplyvňuje faktory jej ekonomickej úspešnosti.

Typológia organizačného prostredia je načrtnutá v tabuľke 4.1. Stupeň neistoty prostredia rastie od 1. kvadrantu k 8. kvadrantu, zatiaľ čo formalizované riadenie klesá a mechanistická organizačná štruktúra sa mení na organickú.

Tabuľka 4.1 Typológia organizačného prostredia

	Nízka komplexita prostredia (málo prvkov prostredia s významným vplyvom na organizáciu)		**Vysoká komplexita prostredia** (veľa prvkov prostredia s významným vplyvom na organizáciu)	
	Rutinné/ operatívne problémy	**Jedinečné**/ strategické problémy	**Rutinné**/ operatívne problémy	**Jedinečné**/ strategické problémy
Stabilné prostredie – nízka miera zmien v prostredí	1. Veľmi nízky stupeň neistoty Silne mechanistická organizačná štruktúra Výrazne strategické plánovanie Ojedinelé zmeny v plánoch	2. Strategické plánovanie Ojedinelé zmeny v plánoch	3. Taktické plánovanie Bežná frekvencia zmien v plánoch	4. Stredne nízky stupeň neistoty Výrazne operatívne plánovanie Bežná frekvencia zmien v plánoch
Dynamické prostredie – vysoká miera zmien v prostredí	5. Mierne vysoký stupeň neistoty Operatívne plánovanie Bežná frekvencia zmien v plánoch	6. Taktické plánovanie Bežná frekvencia zmien v plánoch	7. Operatívne plánovanie Skôr časté zmeny v plánoch	8. Veľmi vysoký stupeň neistoty Silne organická organizačná štruktúra Operatívne plánovanie Veľmi časté zmeny v plánoch

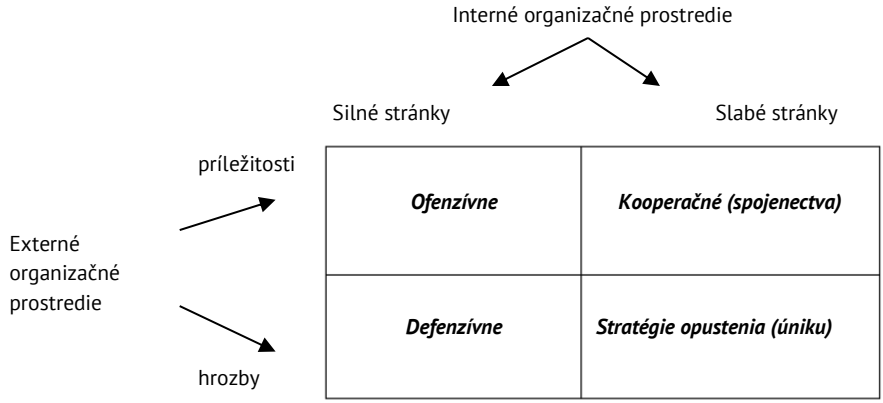
Zdroj: spracované podľa podľa Tung (1979)

Duncan (1972) rozlišuje *interné* a *externé* prostredie organizácie. Interné prostredie sa týka všetkých vnútorných síl pôsobiacich v rámci samotnej organizácie, ako napríklad cieľov a zámerov organizácie, charakteru produktov organizácie, komunikačných procesov a sietí v rámci organizácie, a ľudských zdrojov v organizácii. Externé prostredie zahŕňa všetky faktory mimo organizácie, ako sú zákazníci, konkurenti, dodávatelia, vláda a odbory.

Situačná analýza organizačného prostredia mapuje súčasný stav organizácie a prostredia, v ktorom sa nachádza. Situačná analýza je založená na eklektických definíciách stratégie, ktoré vnášajú do vzťahu silné a slabé stránky s príležitosťami a ohrozeniami v organizácii. Situačná analýza sa snaží detailne analyzovať trh a rozobrať faktory makroprostredia, interného a externého mikroprostredia a faktory odvetvia vplývajúce na organizáciu. Rozbor trhu sa týka: trhu ako celku, cieľových trhov, trhových potrieb, trhových trendov, demografických charakteristík trhu, ekonomických charakteristík trhu, rastu trhu, a rastu cieľového trhu. Na základe rozboru organizačného prostredia situačná analýza zohľadňuje konkurenčnú výhodu, kľúčové faktory úspechu a kritické faktory úspechu organizácie. Situačná analýza zahŕňa tiež analýzu SWOT (silné a slabé stránky organizácie, príležitosti a trhové ohrozenia organizačného prostredia). Jej prínosom je odhalenie dlhodobých trendov, poukázanie na chyby v minulosti a využitie predchádzajúcich úspechov. Podľa Jakubíkovej (2008) by mala byť situačná analýza realizovaná pomocou 7C: *country* – národné špecifiká, *climate/context* – makroekonomické faktory, *company* – organizácia, *collaborators* – spolupracujúce firmy a osoby, *customers* – zákazníci, *competitors* – konkurenti, *cost* – náklady.

Vzťah medzi externým prostredím a interným prostredím organizácie ústi do štyroch základných stratégií: ofenzívne stratégie, defenzívne stratégie, stratégie kooperácie, stratégie opustenia. Tieto stratégie sú zobrazené na obrázku 4.1.

Obrázok 4.1 Všeobecné organizačné stratégie



Zdroj: spracované podľa Čimo a Mariaš (2005), Jedlička (1998)

Za zmienku stojí predovšetkým stratégia kooperácie. Kooperácia organizácií zvyšuje možnosti využitia úspor z rozsahu, zlepšuje vzájomné učenie sa od

konkurencie, znižuje riziká a spoločné pokrývanie nákladov, zjednodušuje zmluvy o budúcej kooperácii, znižuje náklady vstupu do odvetvia, zjednodušuje riadenie v situácii rizika a neistoty. Existujú konvenčné typy spolupráce (fúzie, akvizície) a spájanie na základe zmlúv (strategické aliancie).

4.1.1 Makroprostredie organizácie

Makroprostredie (niektorými autormi označované aj všeobecné alebo generálne) je tvorené politickými, ekonomickými, sociálnymi (kultúrnymi a demografickými), technologickými a ekologickými (prírodnými) faktormi. Na určenie dôležitosti týchto vplyvov slúži matica priorít faktorov, ktorá dáva do vzťahu pravdepodobnosť ich výskytu a pravdepodobnosť ich vplyvu na organizáciu. Organizácia by mala nepretržite sledovať jednotlivé prvky makroprostredia, aby vedela správne poopraviť taktické rozhodnutia na základe zmien v prostredí.

Politické a právne prostredie

Pri politickom prostredí organizácia sleduje činnosť vládnych orgánov a aktuálne platnú legislatívu. Ideálne je systematicky sledovať aj navrhované zmeny v zákonoch. Ďalšie faktory tohto prostredia, ktoré organizácia analyzuje, sú: zmeny v zákonoch v oblasti podnikania (rozvoj konkurenčného prostredia, ochrana domácich producentov, ochrana spotrebiteľov pred nekalými podnikateľskými praktikami), zmeny v postavení kontrolných orgánov (kontrolné orgány Slovenskej republiky dohliadajúce na dodržiavanie zákonov: Slovenská obchodná inšpekcia, protimonopolný úrad, Najvyšší kontrolný úrad, Úrad životného prostredia, Policajný zbor, Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, Sociálna poisťovňa, Zdravotná poisťovňa), vznik záujmových skupín na ochranu verejného blaha (ich úlohou je pranierovať nedostatky a porušenia etiky).

Ekonomické prostredie

Pri ekonomickom prostredí sleduje organizácia predovšetkým faktory ovplyvňujúce kúpnu silu obyvateľstva a štruktúru jeho výdavkov. Ďalšie faktory, ktoré organizácia analyzuje a využíva na prípravu strategických rozhodnutí, sú: HDP/1 obyvateľa, HNP/1 obyvateľa, sklon k úsporám, miera zadlženosti cieľového segmentu, inflácia v štáte, zmeny v príjmoch obyvateľstva[*] a zmeny v štruktúre výdavkov obyvateľov.[**]

[*] Celková kúpna sila závisí od skutočných príjmov, cien, výšky úspor, úverov, vývoja inflácie, miery nezamestnanosti.

[**] Ernest Engel: pri zvyšovaní príjmu rodiny sa percentuálne znižujú výdavky na potraviny a zvyšujú sa výdavky v ostatných kategóriách.

Socio-demografické prostredie

Toto prostredie zahŕňa sociálne, demografické a kultúrne faktory, ktoré na každú organizáciu spravidla vplývajú.

Sociálne faktory, ktoré organizácia analyzuje s cieľom čo najsprávnejšie rozhodnúť a zároveň majú veľký význam na medzinárodnom fóre, sú najmä kultúrne faktory (národné, regionálne a tiež organizačné, ktoré ovplyvňujú hodnoty zamestnancov, ich postoje, záľuby a správanie). Medzi hlavné faktory a trendy môžeme zaradiť aj pretrvávanie kultúrnych hodnôt (trvácnosť základných hodnôt a názorov), subkultúry na národnej a organizačnej úrovni (manažéri, dôchodcovia, školáci majú odlišné nákupné správanie), zmeny druhotných kultúrnych hodnôt (tie ovplyvníme skôr než základné hodnoty, kultúra sa mení, mení sa vzťah ľudí k životnému prostrediu, k spoločnosti, inštitúciám a k sebe samému, napríklad agroturistika, bioprodukty).

Druhou skupinou faktorov, ktoré každá prosperujúca organizácia analyzuje, sú demografické faktory. Hlavnými charakteristikami a trendmi v tejto skupine faktorov sú zmeny vo vekovej štruktúre obyvateľov, zmeny v geografickom rozložení populácie, vzdelanostná úroveň a jej zmeny, zmeny v počte členov rodiny, zmeny vo finančných príjmoch obyvateľstva.

Technologické prostredie

Strategická analýza musí brať do úvahy aj technologické faktory, ku ktorým sa radia najmä nové technológie a nové technické možnosti organizácií. Náklady na techniku a technológie si veľmi často vyžadujú vysoké finančné vstupy, majú dlhú dobu návratnosti, a preto ich môžeme označiť ako strategické. Hlavnými trendmi týchto faktorov sú: rýchle tempo technologických zmien, neohraničené možnosti (pokrok v biotechnológiách, miniaturizácia elektroniky, robotika, komunikačné systémy, vývoj nových materiálov), vysoký rozpočet na výskum a vývoj (do výskumu sa zapájajú aj rôzni pracovníci s cieľom usmerňovať zmeny podľa potrieb trhu), sústredenie sa na nepodstatné zdokonalenie produktov (skôr zdokonaľovanie existujúcich produktov ako riskovanie finančne náročných inovácií), zvýšené regulačné zásahy štátu (skúšobne kvality, laboratóriá, orgány poverené štandardizáciou a certifikáciou produkcie) s cieľom dosiahnuť bezpečnosť produktov. Nadácia SLOVAK GOLD každoročne oceňuje vynikajúce výrobky a ich producentov.

Ústavy pre normalizáciu a bezpečnosť v jednotlivých štátoch majú prísne požiadavky na kvalitu a technológie použité vo výrobe. Organizácia preto nemôže zanedbať analýzu týchto faktorov. Práve požiadavky na technickú a zdravotnú

bezpečnosť nútia výrobcov adaptovať svoju produkciu lokálnym podmienkam toho-ktorého štátu.

Ekologické prostredie

Pri ekologickom, respektíve prírodnom prostredí organizácia sleduje predovšetkým dostupnosť a nákladnosť využitia prírodných zdrojov vo svojej produkcii. Organizácia však môže okrem pasívneho prístupu k prírodným zdrojom a životnému prostrediu zaujať aj aktívny prístup. Hlavné charakteristiky situácie oblasti životného prostredia v súčasnosti sú najmä: nedostatok prírodných surovín, zvýšené energetické náklady (tie vedú k snahe o výrobu energeticky nenáročných produktov), zvýšenie znečistenia životného prostredia (tu je priestor na podnikanie a nápady smerujúce k ochrane životného prostredia a ekologickej výrobe), štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov (manažéri majú možnosť zohľadniť problematiku životného prostredia v environmentálne orientovaných stratégiách). Normy ISO 14 000-14 003 upravujú vzťah organizácie k životnému prostrediu. Podnikateľským ohlasom je ponuka agroturistiky, bioproduktov, produktov súčasne do práce aj na voľný čas. Organizácia môže využívať aktívne alebo pasívne environmentálne prístupy. Pri pasívnom prístupe organizácie ide len o jej prispôsobovanie sa aktuálnej legislatíve. Aktívny prístup sa však týka všetkých oblastí pôsobenia organizácie. Argumentácia organizácie môže a nemusí byť založená na relevantných faktoch. Pokiaľ jej argumentácia nie je založená na faktoch, vtedy sa hovorí o pseudoenviromentálnych stratégiách. Organizácie sa líšia v rýchlosti prijímania environmentálnych stratégií.

Vo svojich stratégiách sa organizácia musí snažiť nielen prispôsobovať zmenám v prostredí, ale sa má snažiť aj prostredie aktívne ochraňovať (ochrana pôdy, ochrana vody, ochrana vzduchu sú každodennou témou a záujmom zodpovedných jedincov a právnických osôb). Organizáciám sa to darí najmä vplyvom na legislatívu, vzdelávanie, verejnú mienku. Takto si organizácia môže na trhu vylepšiť svoje konkurenčné postavenie.

Vyváženosť jednotlivých prvkov organizačného prostredia zabezpečuje *rovnováhu hospodárskej súťaže*. Tá je narušená, ak konkurenti nemôžu byť diferencovaní a sú si veľmi podobní, ak majú rovnaké stratégie a v odvetví existuje iba jeden kritický faktor úspechu, ktorý sa snažia využívať, ak v odvetví prebieha cenová vojna a ak trhové podiely konkurentov nie sú v rovnováhe.

4.1.2 Mikroprostredie organizácie

Mikroprostredie organizácie delíme na interné (organizácia a jeho útvary) a externé (dodávatelia, zákazníci, priami konkurenti, marketingoví sprostredkovatelia

a verejnosť). V internom mikroprostredí, ktoré stelesňuje organizácia a jej organizačná štruktúra, sú podstatné útvary: vrcholový manažment, výskum a vývoj, výroba, finančný útvar, útvar nákupu a predaja, marketingový útvar, personálny útvar, útvar pre distribúciu a logistiku. Analýza interného mikroprostredia organizácie je hodnotením prostredia, v ktorom organizácia a tiež hodnotením jej možností, jej zdrojov a kompetencií.

Interné mikroprostredie organizácie

Interné mikroprostredie organizácie je zodpovedné za jej silné a slabé stránky. Hľadaním konkurenčnej výhody na strane zdrojov organizácie sa zaoberajú analytické modely *VRIN* (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substituable), respektíve VRIO (Value, Rareness, Inimitability, Organization). Na základe výsledkov analýzy svojich silných a slabých stránok potom môže organizácia presnejšie definovať svoje konkurenčné výhody, respektíve kľúčové faktory úspechu a kritické faktory úspechu.

Na základe pomeru silných a slabých stránok a množstva príležitostí si organizácia môže zvoliť jednu z nasledujúcich troch stratégií: rastovej stratégie, stabilizačnej stratégie, útlmovej stratégie. Pri prevahe silných stránok a príležitostí by mala organizácia zvoliť rastovú stratégiu. Pri prevahe slabých stránok a hrozieb by mala organizácia zvoliť útlmovú stratégiu, a to: konsolidačnú stratégiu, stratégiu redukcie alebo stratégiu likvidácie. V každom inom prípade je pre organizáciu vhodná stabilizačná stratégia na udržanie si dosiahnutej trhovej pozície (Hittmár, 1999).

Konkurenčná výhoda organizácie

Konkurenčná výhoda predstavuje výnimočnú výhodu a schopnosť organizácie vo vzťahu ku konkurentom a trhu, ktorá ju vedie k nadpriemerným ziskom. Výnimočné schopnosti organizácie sú špecifické dispozície týkajúce sa hlavnej oblasti jej podnikania a vykonávania podnikateľských aktivít lepšie, ako ich vykonávajú konkurenti.

Strategická konkurenčná výhoda musí byť tvorivá, udržateľná, odlišujúca organizáciu od konkurentov, umožňujúca jej využívať trhové príležitosti a eliminovať hrozby na trhu.

Konkurenčná výhoda je determinovaná spôsobom, akým využíva vlastné zdroje. Organizácia by mala vo svojich cieľoch definovať získanie a udržanie konkurenčnej výhody, ako aj stratégie potrebné na realizáciu týchto cieľov. Každá konkurenčná výhoda by mala byť ťažko kopírovateľná.

Konkurenčnou výhodou môže byť napríklad nákladové vodcovstvo, diferenciácia produkcie, prednostný prístup k nerastným surovinám, perfektný CRM systém

(systém riadenia vzťahov so zákazníkmi), vodcovstvo v kvalite, lojalita k značke, kredibilita a reputácia organizácie, vysokokvalifikovaní zamestnanci, nepretržité využívanie len tých najmodernejších technológií, perfektné využívanie dodávateľských techník just-in-time (JIT) a KANBAN. Technika KANBAN*** zabezpečuje šetrenie času, najmä času na zásobovanie, šetrenie miesta na skladovanie a šetrenie nákladov.

Konkurenčné výhody sa menia a sú závislé od sektora podnikania. Spoločným prvkom všetkých konkurenčných výhod je však ponuka veľkej hodnoty zákazníkom za najnižšiu cenu.

Organizačné zdroje sú základom pre teóriu založenú na hodnote zdrojov (Resource Based Value). Organizácie väčšinou vyhrávajú konkurenčný boj na základe hodnoty svojich zdrojov. Za otca tejto teórie je považovaný Jay B. Barney, ktorý je aj autorom modelov VRIO, respektíve VRIN. Zdroje organizácie sa môžu stať konkurenčným faktorom, ak budú „VRIO" – významné, vzácne, nenapodobniteľné, vhodne organizované, respektíve organizačné zdroje by mali byť hodnotné, vzácne (zriedkavo vyskytujúce sa), nenapodobniteľné a nenahraditeľné.

V dnešnej dobe môže predstavovať konkurenčnú výhodu aj rýchlosť reagovania a flexibilita organizácie.

Podľa Sauvina (2005) je dnešná ekonomika charakterizovaná ako ekonomika rýchlosti a anticipácie zmien, najmä technologických, a rýchlych inovácií produkcie. Nie veľké organizácie požierajú malé organizácie, ale rýchle organizácie požierajú pomalé organizácie (Sauvin, 2005).

Organizácia, ktorá príde na trh prvá alebo ako prvá začne so zmenami, riskuje veľa, ale môže zároveň rýchlejšie modifikovať životný cyklus svojich produktov, a tým si permanentne udržiavať náskok pred konkurenciou.

Získanie nových trhov je možné aj prostredníctvom rýchleho vstupu na trh alebo rýchleho vybavenia objednávky zákazníka. Rýchlosť predstavuje pre zákazníka hodnotu. Hodnota je v znížení nákladov zákazníka a v prispôsobení sa novému dopytu a požiadavkám zákazníkov zo strany organizácie a predajcu, v prípade vhodne uzavretej flexibilnej zmluvy s dodávateľom alebo odberateľom.

*** Pozn. Kanban je účinný systém toku materiálu a polovýrobkov vo výrobe a dodávkach, keď organizácia nedrží vysoký stav zásob. Tento systém je založený na výrobe „just in time – včas", kde si výrobné procesy vyžadujú dodávky komponentov včas na základe karty kanban. Procesy si ťahajú materiál a komponenty do výroby.

Konkurenčná podniková výhoda determinuje jeho kľúčové faktory úspechu organizácie. Konkurenčná výhoda je uplatniteľná v prostredí nedokonalej konkurencie za predpokladu existencie súladu s trhovou situáciou a trhovými trendmi.

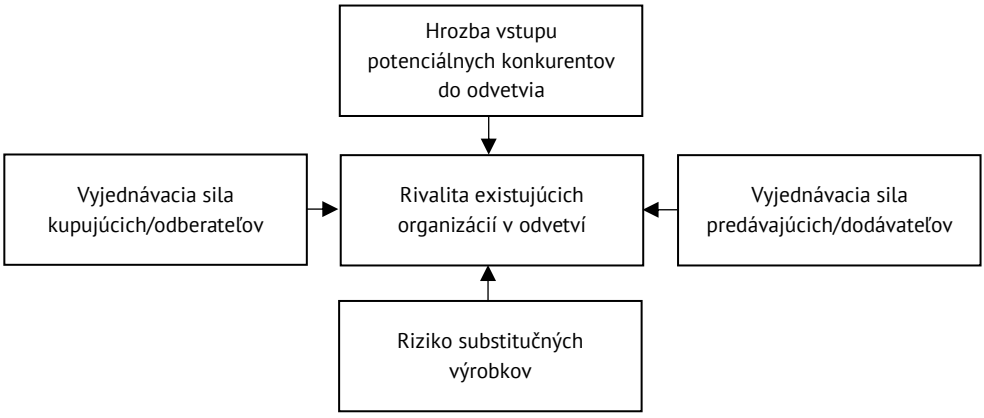
Externé mikroprostredie organizácie

Externé mikroprostredie organizácie tvoria zákazníci, priami konkurenti, dodávatelia (ich súčasťou sú distribútori, ale aj rôzni iní marketingoví sprostredkovatelia) a verejnosť. Na základe analýzy zákazníkov, respektíve odberateľov, analýzy priamych konkurentov, ktorých delíme na existujúcich a potenciálnych s ponukou substitučných produktov, a analýzy dodávateľov vypočítame atraktivitu a ziskovosť odvetvia, v ktorom daní aktéri pôsobia.

Cieľom odvetvovej analýzy je správne odhadnúť budúce trendy vývoja odvetvia na základe údajov z minulosti a prítomnosti, ako aj údajov charakterizujúcich životný cyklus odvetvia a životný cyklus produktov. Organizácia by mala ešte pred vstupom do odvetvia dôkladne analyzovať jeho atraktivitu. Atraktivita odvetvia vplývajúca na správanie organizácií je výsledkom synergie ohrození a príležitostí, ako aj silných a slabých stránok dodávateľov, odberateľov, organizácií, konkurentov a produktov. Analýza atraktivity odvetvia je znázorňovaná na obrázku 4.2. Spojenie týchto piatich faktorov ovplyvňuje ziskový potenciál odvetvia.

Cieľom stratégie organizácie je nájsť si takú pozíciu v odvetví, pri ktorej sa dokáže efektívne a hospodárne brániť proti týmto silám a eventuálne ich využiť vo svoj prospech. Pri použití Porterovej analýzy je pravdepodobné, že organizácie budú generovať vyššie zisky (a budú považovať odvetvie za atraktívne) za predpokladu, že je ťažké vstúpiť do odvetvia, rivalita existujúcich organizácií v odvetví je obmedzená, kupujúci majú nízku vyjednávaciu silu, dodávatelia majú nízku vyjednávaciu silu, existuje málo substitútov. Zisky v odvetví budú nízke a organizácie budú pravdepodobne považovať za málo atraktívne, ak vstup do odvetvia bude jednoduchý, ak medzi existujúcimi organizáciami v odvetví bude vysoký stupeň rivality, ak kupujúci, respektíve odberatelia budú mať vysokú vyjednávaciu silu, ak vysokú vyjednávaciu silu budú mať dodávatelia a ak bude ľahké prejsť na alternatívny, respektíve substitučný produkt.

Obrázok 4.2 Analýza atraktivity odvetvia



Zdroj: spracované podľa Porter (2023)

Organizácie však sledujú aj aktuálny trhový vývoj. Analýza trhu je dôležitá najmä pri multifaktorových portfóliových maticiach zohľadňujúcich životný cyklus trhu, konkrétne *odvetvia*. Životný cyklus odvetvia je možné rozdeliť do štyroch fáz: vyvíjajúce sa odvetvie (embrionálne), rozvíjajúce sa odvetvie, zrelé odvetvie a dožívajúce odvetvie.

1. *Embryonálne odvetvie* charakterizuje rýchly rast, rozhodovanie organizácie o spôsobe a miere samostatnosti organizácie, strategická a technická neistota, využívanie najnovších technológií, silný záujem o nových zákazníkov a záujem zákazníkov - inovátorov o odvetvie, malé a nestabilné trhové podiely, novosť produktov, vysoké marže v odvetví, nízke obraty, nedôvera zákazníkov v produkty a minimálne bariéry vstupu do odvetvia.

2. *Rozvíjajúce sa odvetvie* charakterizuje rýchly rast, zreteľné trendy v spôsobe nákupov, postupná stabilizácia trhových podielov konkurentov a technologického vývoja, rastúce bariéry vstupu do odvetvia, mierne rastúce objemy predaja a mierne klesajúce marže.

3. *Zrelé odvetvie* sa vyznačuje stabilnými spôsobmi nákupu, stabilnou technológiou a stabilnými a malými trhovými podielmi, malými maržami a veľkými objemami nákupov, lojálnymi zákazníkmi, diferenciáciou a inováciami produktov, väčším objemom finančných prostriedkov investovaných do komunikačnej politiky a vysokými bariérami vstupu do odvetvia. Organizácie môžu realizovať stratégiu: zvyšovania tržieb od stálych zákazníkov, expandovať a kúpiť konkurenčné

organizácie, skrátiť výrobkové rady, realizovať procesné inovácie a venovať väčšiu pozornosť znižovaniu nákladov.

4. *Dožívajúce odvetvie* charakterizuje klesajúci dopyt, klesajúci počet konkurentov, zužujúce sa výrobkové rady, nízka bariéra vstupu do odvetvia, nákupy oneskorených spotrebiteľov, výrazný pokles cien, výrazný pokles marží a pokles obratu, pričom o počte konkurentov rozhoduje výška bariér výstupu z odvetvia. Organizácia by však pred zrušením strategickej podnikateľskej jednotky (SPJ) mala opätovne analyzovať nerentabilnú SPJ na základe doplňujúcich analýz. Potom môže SPJ predať alebo predať licenciu na výrobu.

V praxi si treba uvedomiť, že rýchly rast trhu nerobí ešte trh atraktívnym. Rozhodujúcim faktorom je skôr schopnosť firmy využiť príležitosti, ktoré poskytujú rast trhu na získanie konkurenčnej výhody.

Analýza zákazníkov a zákaznícke stratégie

Zákazníci, respektíve odberatelia s ich vyjednávacou silou predstavujú dôležitý prvok v analýze atraktivity odvetvia, ktorú ako prvý navrhol Michael Porter. Zákazníci sú rozdelení na trhy: spotrebiteľov, výrobnej sféry, sprostredkovateľov a vládne poskytujúce verejné služby. Rozlišujú sa aj trhy domáce a medzinárodné. Zákazníkov môžeme analyzovať z viacerých hľadísk. Pre organizáciu je dôležité vyrovnané portfólio zákazníkov.

Vyjednávacia sila kupujúcich, respektíve odberateľov je najčastejšie výslednicou nasledujúcich faktorov:

1. počtu kupujúcich daných produktov;
2. cenovej citlivosti kupujúcich;
3. koncentrácie kupujúcich, napríklad do zväzov a podobne;
4. diferenciácie produktov;
5. informovanosti kupujúcich;
6. schopnosti integrácie kupujúcich s predávajúcim, teda integrácia smerom vzad;
7. motivácie kupujúcich k nákupu;
8. nákladov na prechod ku inému dodávateľovi;
9. charakteru a ceny produktov;
10. existencie substitučných produktov.

Vyjednávacia sila zákazníkov (kupujúcich, odberateľov) je takmer opakom vyjednávacej sily predávajúcich. Inak povedané, vyjednávacia sila kupujúcich rastie, ak ide o štandardizované produkty, kupujúcich je málo, nakupujú veľké množstvá a existuje možnosť integrácie smerom vzad, teda do dodávateľského odvetvia. Každá

organizácia by mala poznať nákupné správanie svojej cieľovej skupiny spotrebiteľov, respektíve svojich odberateľov (v prípade, že jej produkty odoberajú iné organizácie). Spotrebiteľské správanie je ovplyvnené spoločenskými faktormi, kultúrnymi faktormi, osobnostnými faktormi a psychologickými faktormi. Uvedené faktory by mali byť súčasťou analýzy socio-demografického prostredia organizácie.

Modely zákazníckych analýz môžu byť považované za súčasť segmentačných analýz. Pomáhajú lepšie spoznať zákazníkov a následne ich zaradiť do rôznych segmentov. Segmentácia umožňuje efektívnejšie využitie všetkých zdrojov a príležitostí prostredia organizácie, pomáha hľadať súvislosti v spotrebiteľskom správaní na efektívnejšiu komunikáciu so zákazníkmi. Segmentácia býva súčasťou podkladov strategického rozhodovania, umožňuje prispôsobenie sa potrebám zákazníka a pomáha v získavaní konkurenčnej výhody. Segmentácia rozčleňuje zákazníkov do homogénnych skupín, ale tak, aby sa jednotlivci mohli jasne identifikovať s jednou alebo s druhou skupinou. Je východiskom cieleného marketingu, ktorého cieľom je lepšie uspokojiť vybraných zákazníkov za nízke náklady ako celý trh za relatívne vysoké náklady. Segment by mal byť presne definovateľný, dostatočne veľký, merateľný a dostupný. Základná segmentácia sa týka zákazníkov (dopyt), trhov, produktov a značiek (ponuka). Proces segmentácie je založený na troch predpokladoch: zákazníci majú zhruba rovnaké preferencie, preferencie spotrebiteľov sa výrazne odlišujú a existujú prirodzené trhové segmenty s odlišnými, ale v istých kritériách rovnakými preferenciami. Analýzy zákazníkov pomáhajú organizácii hľadať najvhodnejšiu segmentáciu. Súčasným trendom je segmentovať zákazníkov podľa životného štýlu, rodinnej situácie a veku. Pri segmentácii sú organizácie inšpirované aj mierou pravdepodobnosti, že si vybraný segment zákazníkov produkt kúpi. Na základe miery pravdepodobnosti sa produkt ponúka len tomu trhovému segmentu, v ktorom je pravdepodobnosť kúpy najvyššia. Zákazníkov však možno klasifikovať podľa rôznych zvolených kritérií. Tieto kritériá pomáhajú organizácii definovať jadro cieľového segmentu. Segmentácia zákazníkov sa uskutočňuje pred nákupom alebo po ňom. Segmentácia a posteriori je zväčša realizovaná na základe nakúpených produktov a miery spokojnosti zákazníkov.

Správanie organizácie voči zákazníkom je založené na troch stratégiách v závislosti od miery jej prispôsobenia sa požiadavkám klientov. Buď sa plne prispôsobuje organizácia, alebo sa plne prispôsobuje zákazník, prípadne sa prispôsobujú obaja aktéri rovnako. Miera prispôsobenia závisí od miery vysvetlenia a poskytnutia benefitov druhej strane. Prispôsobenie sa oboch strán je realizovateľné na základe predchádzajúceho partnerstva, na báze dôvery s cieľom vylúčiť duplicitné procesy (napríklad kontrola u dodávateľa na výstupe a kontrola u odberateľa na vstupe), a tým znížiť náklady. V krajnom prípade majú obe strany možnosť nahliadnuť

do účtovníctva druhej strany. Významné prispôsobovanie sa zákazníkom realizujú zväčša dodávateľské firmy automobiliek alebo rôzne konzultačné a reklamné agentúry.

Základná analýza zákazníkov sa týka ich spotrebiteľského správania a charakteristík spotrebiteľov. Nákupné správanie zákazníkov sa dá analyzovať pomocou viacerých modelov. Tieto modely sa týkajú najmä väčších trhových segmentov.

Spotrebiteľské správanie okrem potrieb ovplyvňujú aj osobnostné faktory, psychologické faktory, kultúrne a spoločenské faktory. Medzi osobnostné faktory spotrebiteľa radíme: vek, zamestnanie, ekonomické podmienky, životný štýl a životný cyklus rodiny. Sledovanie životného cyklu rodiny je dôležité, pretože nákupné správanie jednotlivcov je ovplyvňované meniacimi sa potrebami, hodnotami a osobami. Medzi psychologické faktory, ktoré zaujímajú marketingového pracovníka, radíme motiváciu a motívy (racionálne a emocionálne), vnímanie, poznávanie alebo učenie sa, presvedčenie a postoje. Kultúrne faktory vplývajúce na spotrebiteľské správanie sa prejavujú najmä v zbližovaní kultúr, ochrane zdravia a životného prostredia a globalizácii životného štýlu. Tieto faktory zahŕňajú predovšetkým normy, poznatky, idey, tradície, znaky, hodnoty aj symboly. Medzi najpozorovanejšie spoločenské faktory z hľadiska marketingu patria rodina, referenčné skupiny, spoločenská rola a postavenie. Správanie zákazníkov je ovplyvňované najmä mierou vnímaného rizika. Spotrebiteľovo riziko sa preto výrobca alebo predávajúci snaží redukovať napríklad možnosťou vyskúšať produkt, predĺženou záručnou lehotou, preukázaním, že výrobky sú certifikované, predstavovaním produktov v odborných časopisoch, poskytovaním bezplatných vzoriek a podobne.

Základom analýzy spotrebiteľov a zároveň aj výsledkom analýzy spotrebiteľov sú segmentačné analýzy. Spotrebitelia môžu byť segmentovaní podľa rôznych kritérií, ako napríklad podľa modelu VALS (value a lifestyle system , teda životný štýl), global scan systému, súradnicových segmentačných sietí, segmentačnej matice penetrácie alebo analytických modelov zákazníkov.

Analýza spotrebiteľského správania väčších spotrebiteľských skupín je štruktúrovaná v modeloch 5W, ABC, v segmentačných analýzach, maticiach rentability, modeli RFM, modeli RADAR a v iných modeloch. Každá organizácia sa navyše musí riadiť aj príslušnými predpismi upravujúcimi správanie voči spotrebiteľom, a to zákonom o ochrane spotrebiteľa, zákonom o živnostenskom podnikaní a príslušnými predpismi upravujúcimi reklamácie.

Každá organizácia si na začiatku svojho podnikania určuje vlastný vzťah k zákazníkom. Niektoré organizácie tento vzťah definujú na základe stratégie. Základom takejto definície je miera prispôsobenia sa organizácie zákazníkovi a miera prispôsobenia zákazníka organizácii.

Prvou stratégiou je úplná adaptácia zákazníka na procesy organizácie za predpokladu, že organizácia vysvetlí zákazníkovi výhody plynúce z prispôsobenia a priebehu obchodnej transakcie. Aby zákazník prijal vysvetlenie organizácie čo najlepšie, musí byť podané čo najdôveryhodnejšie. Neprestajné prispôsobovanie sa zákazníkovi vyvoláva riziko ukončenia vzťahu so zákazníkom.

Druhou možnosťou, kompromisom, zúčastnených strán je vzájomné prispôsobenie sa organizácie a zákazníka dohodou. Cieľom je vylúčiť duplicitné procesy, a tým maximálne znížiť náklady na oboch stranách. Zmluvný vzťah je založený na vzájomnej dôvere. Pri tejto stratégii dochádza k vzájomnej výmene všetkých informačných zdrojov oboch zúčastnených vrátane účtovníctva.

Treťou možnou stratégiou je prispôsobenie sa organizácie predávajúcej produkt alebo ponúkajúcej služby. Túto stratégiu využívajú všetky organizácie, ktorých vyjednávacia sila je veľmi nízka, napríklad konzultantské firmy, prvovýrobcovia mlieka či lokálni dodávatelia do celosvetových obchodných reťazcov.

Analýza konkurencie

Konkurencia je prospešná pre zákazníka. Vďaka vysokej konkurencii má zákazník možnosť kúpy cenovo dostupných a diferencovaných produktov. Konkurencia napomáha rozvíjať trh a zabezpečovať trhovú rovnováhu. Existujúci a potenciálni konkurenti spolu s ich substitučnými produktmi ovplyvňujú rivalitu konkurencie a predstavujú ďalšie dôležité prvky v analýze atraktivity odvetvia. Veľké množstvo konkurentov v odvetví znižuje príjmy všetkých predávajúcich, respektíve dodávateľov a zvyšuje náklady na výrobu, odbyt, výskum a vývoj nových produktov. Veľké organizácie s dominantným trhovým postavením uplatňujú stratégie, ktoré si malé organizácie nemôžu dovoliť. Snahou organizácií je uspokojiť želania, potreby lepšie ako konkurenti. Je vhodné poznať svoju veľkosť, trhovú pozíciu a trhový podiel, aby organizácie mohli ľahšie identifikovať svojich konkurentov.

Analýza konkurencie je jedným zo základných prvkov v pôsobení každého subjektu na trhu. Ďalšími takýmito prvkami je analýza zákazníkov a analýza vlastných organizačných zdrojov. Analýza konkurencie je analýza ľahko realizovateľná z hľadiska metodiky, ale ťažko z hľadiska získavania údajov od konkurentov.

Organizácie čerpajú údaje o konkurentoch priamo v teréne (napríklad skenovanie konkurenčných cien), od prieskumných agentúr, ako napríklad AC Nielsen (napríklad analýzy vývoja jednotlivých odvetví a sortimentových skupín), z údajov na internete a odborných článkov o konkurentoch, zo Štatistického úradu Slovenskej republiky, priamo kúpou údajov od dodávateľov alebo od zdroja pôsobiaceho u konkurencie.

Obsahom tejto analýzy je:

a. identifikácia formy trhu a cieľového trhového segmentu,
b. identifikácia konkurentov (vrátane ich trhovej pozície, trhového podielu),
c. poznanie cieľov (krátkodobý alebo dlhodobý zisk, aktivita alebo pasivita reagovania, rozvoj trhového podielu alebo znižovanie cien a krátkodobý zisk, zvyšovanie kvality a marží, diferenciácia, špecializácia, ústup z trhu), stratégií, silných a slabých stránok konkurentov (realizované prostredníctvom benchmarkingu),
d. poznanie dodávateľov a logistiky konkurentov,
e. poznanie sortimentovej štruktúry konkurentov vrátane identifikácie privátnych značiek,
f. odhad pravdepodobného správania a reagovania konkurentov na zmeny na trhu. ff. Pri tomto odhade rozlišujeme pomalých konkurentov (dôvodom takéhoto správania je nedostatok prostriedkov na reagovanie, neskoré zistenia zmien, dôvera v lojálnosť zákazníkov, zlý odhad dôležitosti rýchlej reakcie a podobne), selektívnych konkurentov (reagujú len na určité typy útokov, napríklad na cenovú vojnu), útočných konkurentov reagujúcich na všetky podnety, nepredvídateľných konkurentov.
g. odhad konkurenčného informačného systému.

Konkurenčný informačný systém (KIS) je tvorený na základe analýzy konkurencie. Jeho tvorba sa začína výberom približne štyroch konkurentov na každom trhu a vymedzením potrebných informácií. Pokračuje zberom dát, pričom zdroje môžu byť primárne (výsledky výskumu, pozorované dáta – cenotvorba konkurenta, zákazníci a distribútori – kúpa konkurenčných produktov na ich analýzu, konferencie) a sekundárne (výsledky výskumných agentúr). Potom organizácie poskytnú analýzy organizačným útvarom, ktoré následne pripravia plány aktivít. Nakoniec vrcholový manažment navrhne stratégie a rozhodne o útoku na slabého alebo silného konkurenta. V snahe zlikvidovať nevhodných konkurentov a zachovať si trhový podiel vznikajú strategické aliancie a fúzie. Organizácie sa najviac obávajú takzvaných

„zlých konkurentov“, ktorí nedodržiavajú pravidlá, púšťajú sa do cenových vojen a nemajú čitateľnú stratégiu.

K analýze konkurencie existujú dva prístupy, a to odvetvový a trhový. Prvý prístup spočíva vo vnímaní produktov, ktoré sú tesnými substitútmi (napríklad maslo a margarín). Trhový prístup spočíva v širšom definovaní konkurencie, a to z hľadiska uspokojovania potrieb. Rozoznávame priamych a nepriamych konkurentov. V najširšom zmysle slova sú konkurentmi všetci porovnateľní konkurenti súťažiaci o kúpnu silu zákazníka.

V odvetvovom prístupe môžeme rozdeliť organizácie podľa vzťahu počtu predávajúcich a podobnosti ponuky na: čistý monopol, čistý oligopol, diferencovaný oligopol, čistú konkurenciu a monopolistickú konkurenciu.

Organizácia rozlišuje 2 druhy a 4 kategórie (úrovne) konkurencie:

a) priama

1. podobný produkt s rovnakou technológiou, či parametrami (Peugeot 206, Toyota Yaris, Audi A2);

b) nepriama

2. všetci s rovnakou produktovou kategóriou (napríklad autá);
3. produkty uspokojujúce rovnakú potrebu (napríklad auto, vlak, autobus);
4. produkty rovnakého charakteru (dlhodobé, spotrebné) a podobnej ceny (DVD, bicykel).

Potenciálni konkurenti sú všetci aktéri z týchto štyroch konkurenčných úrovní.

Organizácia by si nemala všímať len priamych existujúcich konkurentov, ale aj potenciálnych konkurentov. K potenciálnym konkurentom patria organizácie, ktoré prichádzajú na trh z rôznej východiskovej pozície:

a) geografická expanzia, t. j. organizácie, ktoré pôsobia v susedných štátoch;
b) výrobková expanzia, t. j. organizácie, ktoré rozširujú svoju ponuku;
c) integrácia vzad, t. j. odberatelia, ktorí môžu byť konkurenciou pre dodávateľov;
d) integrácia vpred, t. j. dodávatelia, ktorí môžu byť konkurenciou pre odberateľov.

Takto môžu byť konkurenti kategorizovaní na základe podobností do takzvaných strategických skupín. V tomto prípade sú to skupiny organizácií s podobnými charakteristikami, pozicioningom, marketingovými stratégiami, cieľmi a zdrojmi.

Intenzita konkurenčného boja z pohľadu existujúcich organizácií v rámci odvetvia je daná spravidla nasledujúcimi faktormi:

1. počet konkurentov v odvetví,

2. miera rastu odvetvia,
3. miera koncentrácie priamych konkurentov,
4. miera diferenciácie produktov,
5. diverzita konkurencie,
6. nákladové podmienky na vstup do odvetvia,
7. fixné a skladovacie náklady (odvetvia s vysokými nákladmi sú charakteristické vyššou konkurenciou),
8. výška bariér výstupu z odvetvia,
9. miery prebytkov výrobnej kapacity.

Napríklad vysoká koncentrácia konkurentov znižuje ziskovosť a tiež silu konkurencie, pretože početnosť konkurentov odrádza záujemcov o vstup do odvetvia a znižuje trhové podiely. Odlišnosť konkurentov z hľadiska veľkosti, stratégií alebo produkcie znižuje konkurenciu, keďže každý konkurent sa sústredí na iný trhový segment. Rôzne stratégie konkurentov pomáhajú tiež udržiavať rovnováhu v odvetví, pretože každý konkurent využíva iné zdroje konkurenčnej výhody. Rýchly rast odvetvia na jednej strane zostruje konkurenciu, pretože rýchlorastúce odvetvie sa stáva atraktívnejším, na druhej strane však konkurenciu znižuje, pretože organizácia má k dispozícii potenciálne väčší trhový podiel.

Nízke bariéry výstupu znižujú konkurenciu, pretože organizácie s nízkou rentabilitou môžu z odvetvia kedykoľvek odísť.

Analýza konkurenta počíta aj s expanziou konkurentov. Sledovanie expanzie je nevyhnutné, keďže zmeny na trhu sa odrazia aj v zmenách v trhovom podiele, čo priamo ovplyvňuje vyjednávaciu silu organizácie, jej ziskovosť a nepriamo aj stratégie marketingového mixu. Globalizácia umožňuje konkurentom čoraz viac prenikať na vzdialené trhy ľahšie. V prípade, že konkurenti pochádzajú zo zahraničia, hovoríme o geografickej expanzii. Konkurenčná situácia núti organizácie hľadať ďalšie riešenia podnikania. Pokiaľ sa organizácia rozhodne ponúkať popri už na trhu etablovaných produktoch aj nové konkurenčné produkty, tak hovoríme o výrobkovej expanzii. Príkladom tohto druhu expanzie je činnosť značky Honda, ktorá popri motocykloch ponúka aj autá a kosačky. Trhová pozícia Hondy je však na každom trhu rozdielna. Kým v motocykloch je lídrom, pri autách môže byť Honda vyzývateľom a pri kosačkách nasledovateľom.

Konkurencii sa organizácie snažia čeliť aj integráciou do dodávateľských alebo odberateľských oblastí. Integrácia vzad nastáva v prípade, ak sa organizácie snažia získať menších dodávateľov s cieľom získať väčšiu nezávislosť od materiálnych zdrojov a zvýšiť kvalitu včasných dodávok. Túto integráciu môžu využiť napríklad

automobilky. Agropotravinárske podniky a poľnohospodárske družstvá, napríklad prvovýrobcovia mlieka (napríklad spoločnosť Kriva na Orave) sa snažia integrovať do spracovateľského odvetvia. Pokiaľ sa organizácia rozhodne integrovať smerom k odberateľom, tak hovoríme o integrácii vpred.

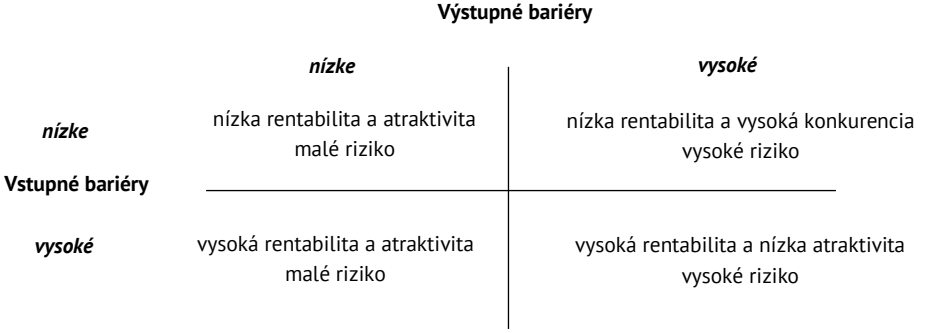
V praxi sa často stretávame s podceňovaním malých konkurentov a preceňovaním veľkých konkurentov. Väčšinou je to opodstatnené, avšak podceňovanie malých a preceňovanie veľkých by sa malo uskutočňovať s mierou. Takáto konkurenčná krátkozrakosť (*myotopia*) sa organizácii môže vypomstiť. Malí konkurenti sa kedykoľvek môžu spojiť a môže vzniknúť ďalší veľký konkurent, prípadne veľkého konkurenta je možné oslabiť, treba však na to zvoliť vhodnú stratégiu. Táto situácia nastáva, najmä ak nie je odvetvie v rovnováhe. Konkurenčná rovnováha je narušená, ak trhové podiely nie sú vyrovnané, prípadne ak všetci konkurenti inklinujú k rovnakej stratégii, respektíve ak majú niektorí konkurenti veľa konkurenčných výhod v porovnaní s ostatnými.

Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov do odvetvia je determinovaná predovšetkým:

1. atraktívnosťou odvetvia;
2. nárokmi na vstupný kapitál;
3. ekonomikou rozsahu, respektíve úsporami z veľkovýroby, ktorú organizácie v odvetví dosahujú;
4. absolútnou nákladovou výhodou existujúcich organizácií, čo znamená veľmi nízkymi nákladmi v porovnaní s konkurenciou;
5. lojalitou zákazníkov ku konkurenčnej značke;
6. požiadavkami na vstupný a prevádzkový kapitál;
7. nákladmi na prechod k inému dodávateľovi, respektíve odberateľovi;
8. mierou diferenciácie produktov existujúcich organizácií v odvetví;
9. prístupom k distribučným kanálom;
10. prístupom k výrobným faktorom;
11. právnymi bariérami a politikou vlády v sídle a prevádzke organizácií;
12. očakávanými odvetnými opatreniami existujúcich organizácií v odvetví.

Riziko a rentabilita organizácie závisia od kombinácie miery výšky vstupných a výstupných bariér. Kombináciu vstupných a výstupných bariér do odvetvia a z neho znázorňuje obrázok 4.3.

Obrázok 4.3 Vstupné a výstupné bariéry do odvetvia a z neho



Zdroj: spracované podľa Kotler (2003)

Pri tvorbe stratégie organizácia zvažuje svoju veľkosť a trhovú pozíciu v porovnaní s konkurentmi, správanie kupujúcich na cieľovom trhu, pozíciu produktu na krivke životného cyklu, organizačné zdroje, ciele a celkovú organizačnú stratégiu, štruktúru odvetvia a makroekonomický charakter organizačného prostredia, životný cyklus odvetvia, marketingové stratégie konkurentov a svoje skúsenosti s pôsobením na predmetnom trhu.

Analýza dodávateľov

Dodávatelia, respektíve predávajúci s ich vyjednávacou silou predstavujú posledný dôležitý prvok v analýze atraktivity odvetvia. Dodávatelia dodávajú výrobné faktory potrebné na výrobu produktov. Nedostatky v dodávkach môžu ohroziť produkciu. Organizácia by mala mať vyrovnanú štruktúru dodávateľov a nespoliehať sa len na najväčšieho dodávateľa. Manažéri sledujú cenovú úroveň a vývoj kľúčových cien vstupov. Dodávatelia pomáhajú organizácii nielen pri predaji a distribúcii produktov, ale aj pri výskume trhu a komunikácii, prípadne pri finančných transakciách a poistení. Do skupiny dodávateľov radíme sprostredkovateľov výroby vrátane účastníkov distribučných kanálov; firmy fyzickej distribúcie pomáhajúce pri preprave tovaru; agentúry marketingových služieb, ako sú reklamné, agentúry na styk s verejnosťou, marketingové agentúry; finančné inštitúcie a veritelia ako sú banky, úverové spoločnosti, poisťovne, ostatné finančné inštitúcie, jednoducho povedané, finančná verejnosť.

Vyjednávacia sila dodávateľov, respektíve predávajúcich, je determinovaná predovšetkým:

1. počtom disponibilných dodávateľov v odvetví;

2. mierou diferenciácie produktov, ktoré kupujúci, respektíve odberatelia nakupujú;
3. diferenciáciou vstupov potrebných na výrobu alebo poskytovanie služieb;
4. existenciou substitučných vstupov potrebných na výrobu alebo poskytovanie služieb;
5. nákladmi na transfer k inému dodávateľovi;
6. možnosťou integrácie vpred s kupujúcimi;
7. dôležitosťou objemu objednávok, predajov a produktov pre dodávateľov.

Vyjednávacia sila predávajúcich sa zvyšuje, ak sú kupujúci väčšmi rozdrobení než predávajúci, k výrobkom, ktoré ponúkajú, neexistujú substitúty a ponúkané výrobky sú dôležité pre zákazníkov, ponúkané výrobky sú diferencované, vybraný odberateľ nie je hlavným zákazníkom organizácie, predávajúca organizácia môže realizovať integráciu vpred a kúpiť odberateľov, respektíve založiť si pobočku v odvetví odberateľa. Dodávatelia, respektíve predávajúci môžu posilniť svoju vyjednávaciu silu pokiaľ dobre poznajú proces nákupného správania spotrebiteľov, respektíve svojich odberateľských organizácií.

Analýza verejnosti

Verejnosť môžeme rozdeliť na: mediálnu, ktorá ovplyvňuje verejnú mienku názormi; miestnu, ktorou sú občania, obce a organizácia ich pomocou sponzoringu chce získať na svoju stranu; verejnosť zloženú z občianskych hnutí, najmä združení na ochranu životného prostredia; internú, ktorou sú zamestnanci na všetkých úrovniach organizácie; vládnu, ktorú predstavujú inštitúcie a orgány verejnej správy; záujmové skupiny, ktorých cieľom je transparentnosť, ochrana, spravodlivosť a iné podľa sektora ich pôsobenia (napríklad Transparency International); obchodné a priemyselné komory, ktoré plnia spravidla informačné a poradenské funkcie pre obchodné organizácie a podnikateľov; zamestnávateľské zväzy a združenia, ktoré zastupujú zamestnávateľov a presadzujú ich záujmy a odborové zväzy, ktoré zastupujú odvetvové skupiny zamestnancov a presadzujú ich záujmy.

Hrozba substitučných výrobkov

Substitučné výrobky nepatria do analýzy externého mikroprostredia, ale predstavujú spravidla tiež predmet podnikania istých aktérov na trhu. Príkladom substitučných výrobkov je maslo a margarín, biely a hnedý cukor alebo stévia, sklenený pohár a papierový pohár, plechovka piva – sklenená fľaša piva – umelá fľaša piva, polystyrén a sklenená vata, tehly a Y-tong. Substitučný produkt je produkt, ktorý predstavuje pre určitú skupinu odberateľov tú istú funkciu, avšak je založený na inej technológii.

Miera hrozby substitučných produktov v odvetví determinuje atraktivitu odvetvia a miera tejto hrozby je výslednicou:

1. nákladov, ktoré musia spotrebitelia, respektíve odberatelia vynaložiť na prechod k substitučnému produktu;
2. ochoty transferu spotrebiteľov, respektíve odberateľov na substitučný produkt,
3. ceny substitučných produktov;
4. kvality a vlastností substitučných produktov;
5. umiestnenia a miesta predaja substitučných produktov.

Konkurencia sa zostruje a atraktivita odvetvia klesá, ak substitučné výrobky spĺňajú rovnakú funkciu ako základný výrobok, ale pre zákazníkov predstavujú vyššiu hodnotu. Konkurencia v odvetví sa tiež zostruje, ak substitúty prinášajú výrobcom vyšší zisk. Ak v odvetví existuje málo substitučných produktov, tak organizácia si ľahšie udržiava svoju pozíciu v odvetví.

Témy na diskusiu

1. Ako by ste charakterizovali makroprostredie a mikroprostredie organizácie?
2. Ako by ste analyzovali atraktivitu odvetvia Vami vybranej organizácie?
3. Z akých dôvodov je dôležité realizovať analýzu prostredia organizácie?
4. Aký vzťah vidíte medzi analýzou mikroprostredia a analýzou odvetvia?
5. Ako by ste charakterizovali pojmy ako konkurenčná výhoda, kľúčové faktory úspechu, kritické faktory úspechu, SWOT analýza, analýza zákazníkov, analýza konkurencie a analýza dodávateľov?

Testové otázky

1. V modeli atraktivity odvetvia s piatimi silami Michaela Portera je _____ determinovaná prekážkami vstupu, ako sú úspory z rozsahu a lojalita k značke.

a) hrozba substitútov.
b) hrozba vstupu nových konkurentov.
c) vyjednávacia sila kupujúcich.
d) vyjednávacia sila predávajúcich.
e) intenzita súčasnej konkurenčnej rivality.

2. V modeli atraktivity odvetvia s piatimi silami Michaela Portera je _____ determinovaná mierou rastu odvetvia, rastúcim alebo klesajúcim dopytom a rozdielmi v produktoch.

a) hrozba substitútov.

b) hrozby vstupu nových konkurentov.
c) vyjednávacia sila odberateľov.
d) vyjednávacia sila dodávateľov.
e) intenzita súčasnej konkurenčnej rivality.

3. V modeli atraktívnosti odvetvia s piatimi silami Michaela Portera je _____ určená stupňom koncentrácie dodávateľov a substitučných vstupov.
a) hrozba substitútov.
b) hrozba vstupu nových konkurentov.
c) vyjednávacia sila kupujúcich.
d) vyjednávacia sila dodávateľov.
e) intenzita súčasnej konkurenčnej rivality.

4. V modeli atraktívnosti odvetvia s piatimi silami Michaela Portera je _____ určená cenovou citlivosťou kupujúcich a informovanosťou kupujúcich.
a) hrozba substitútov.
b) hrozba vstupu nových konkurentov.
c) vyjednávacia sila kupujúcich.
d) vyjednávacia sila dodávateľov.
e) intenzita súčasnej konkurenčnej rivality.

5. Čo z toho nie je vonkajšia sila, ktorá vplýva na rozhodovanie v organizácii?
a) životné prostredie.
b) vládne zákony a nariadenia.
c) kúpna sila obyvateľov krajiny.
d) zamestnanci.
e) dostupné technológie.

Správne odpovede: 1. b, 2. e, 3. d, 4. c, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Čimo, J. a Mariaš, M. (2006). *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS.

Desreumaux, A. a Warnier, V. (2020). *Jay B. Barney, - La ressource-based View et les sources de l`avantage concurrentiel soutenable*. In: Loilier, Th. – Tellier, A. (2020): Les Grands auteurs en stratégie. Mondeville, France: Éd. EMS.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments a perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*. 313-327.

Hittmár, Š. (1999). *Plánovanie v malom a strednom podnikaní*. Žilina: Vyd. Žilinská univerzita. ISBN 80-7100-554-1

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Jedlička, M. (2003). *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA.

Kotler, Ph., Dubois, B. a Manceau, D. (2004). *Marketing Management*. Pearson Education.

Kotler, Ph. (2003). *Marketing management*. New Yersey: Pearson Education.

Loilier, Th. a Tellier, A. (2020). *Les Grands auteurs en stratégie*. Mondeville: Éd. EMS.

Porter, M. (2023). *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: DUNOD.

Rosenzweig, P. M., a Singh, J. V. (1991). Organizational environments a the multinational enterprise. *Academy of Management review*. 16(2), s. 340-361.

Sauvin, Th. (2005). *La compétitivité de l`entreprise; l`obsession de la firme allégée*. Paris: Ellipses.

Sharfman, M. P., a Dean Jr, J. W. (1991). Conceptualizing a measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of management*. 17(4), s. 681-700.

Štarchoň, P., Faltys, J. a Dzugasová, J. (2004). *Priamy marketing alebo priama cesta ako si udržať zákazníka*. Bratislava: Direct Marketing Beta.

Tung, R. L. (1979). Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of management journal*. 22(4), s. 672-693.

Zemanovičová, D. (2017). *Organizačné prostredie*. In Wojčák E., a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

5

MANAŽMENT V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ

JULIET HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ – MICHAELA POLÁKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Horváthová Suleimanová, J. a Poláková, M. (2024). *Manažment v globálnom prostredí*. In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. 2. aktualizované vydanie

Cieľom kapitoly, vzhľadom na široké zameranie a rozmanitosť manažmentu v globálnom prostredí, je predstaviť niekoľko vybraných tém poskytujúcich základné informácie o prostredí, ktorému riadiaci pracovníci v tejto oblasti čelia, o súvisiacich prístupoch manažmentu a charakteristikách manažéra v globálnom prostredí.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je získanie nadhľadu vo vybraných témach manažmentu v globálnom prostredí. Po prečítaní kapitoly si študent uvedomí zložitosť globálneho prostredia. Bude sa orientovať v inštitúciách, ktoré nastavujú pravidlá ovplyvňujúce rozhodnutia manažérov v globálnom prostredí. Zároveň nadobudne vedomosti o štandardnej kompozícii nadnárodnej korporácie a základných manažérskych prístupoch, ktoré sa v nej uplatňujú. Bude schopný špecifikovať osobnostné charakteristiky, ktoré sú prínosné pri výkone práce manažéra v globálnom prostredí.

5.1 Definícia manažmentu v globálnom prostredí

Problematika manažmentu v globálnom prostredí je rozsiahla. Táto kapitola sa venuje iba vybraným témam, ktoré tvoria základ problematiky a prispievajú k rozvoju intelektuálneho kapitálu globálneho manažéra.

V úvode priblížime globalizáciu a opíšeme organizácie, ktoré formujú globálne podnikateľské prostredie. Následne načrtneme typické rozloženie nadnárodnej korporácie, definujeme základné prístupy k manažmentu v globálnom prostredí, opíšeme štandardný postup internacionalizácie podnikateľských aktivít a v závere predstavíme žiaduce osobnostné charakteristiky globálneho manažéra.

Odborná literatúra definuje manažment v globálnom prostredí *ako riadenie podnikateľských aktivít organizácie v podmienkach globalizácie* (Atesmen, 2017). Znamená to *plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu v prostredí, ktoré je ovplyvnené svetovou ekonomickou, politickou, legislatívnou, spoločenskou, environmentálnou situáciou a inštitúciami s globálnym vplyvom.*

5.2 Podmienky, v ktorých sa manažment v globálnom prostredí uplatňuje

Manažérska práca je v súčasnosti ovplyvnená globalizáciou a to bez ohľadu na skutočnosť, či manažér pôsobí v organizácii vyvíjajúcej aktivity v jednom alebo vo viacerých štátoch. Manažéri čelia konkurenčným stratégiám všadeprítomných nadnárodných a globálnych korporácií, alebo v nich sami pôsobia.

Na globálneho manažéra sú kladené vysoké nároky. Aby bol úspešný, musí mať relevantné osobnostné predpoklady, skúsenosti a vedomosti z viacerých oblastí, ako je napríklad medzinárodný obchod, strategický a procesný manažment organizácií pôsobiacich vo viacerých štátoch, či kultúrne rozdiely. V tejto podkapitole poskytneme pohľad na základné podmienky, v ktorých globálni manažéri pôsobia.

5.2.1 Globalizácia

Podľa nemeckého sociológa Ulricha Becka (2007) je globalizácia „najviac používané, najviac zneužívané, ale zároveň aj najmenej definované a pochopené slovo súčasnej doby“.

Niektoré odborné zdroje považujú globalizáciu za jav historický (Steger, 2003), ktorý datujú do rôznych období. Poukazujú na prvky globalizácie v raných kultúrach, akými boli napríklad Sumeri v období ešte pred naším letopočtom. Na obchodných cestách, ktoré viedli z Indie, Perzie a Číny do Európy (známa Hodvábna cesta) sa

rozširovali nielen obchodné vzťahy, ale aj technológie, kultúra, umenie a náboženstvá.

Iní odborníci považujú globalizačné procesy za nový jav, ktorý ovplyvňuje spoločnosť približne od druhej polovice 20. storočia (Mattová, 2003) a ich začiatky spájajú najmä so vznikom viacerých medzinárodných a svetových organizácií po druhej svetovej vojne, ktorých poslaním bolo a je udržovanie mieru vo svete, presadzovanie práva a spravodlivosti vo svete, odbúravanie rôznych bariér v oblasti medzinárodného podnikania a podobne. Vďaka pôsobeniu týchto inštitúcií a faktorom, ako sú zmeny v komunikáciách, doprave a počítačovej technológii, sa svet stával čoraz navzájom závislejším a internacionalizácia postupne prerástla v globalizáciu (Piškanin, 2006).

Bez ohľadu na to, z akej historickej perspektívy sa na globalizačné procesy nazerá, ide o zatiaľ najvyššie štádium procesu, v ktorom sa ľudské spoločenstvá stýkajú, spoznávajú, spolupracujú, súťažia a vplyvom duchovných a materiálnych hodnôt vzájomne ovplyvňujú (Hykisch, 2001).

Existuje množstvo rôznych definícií termínu globalizácia. Najčastejšie sa pod ním rozumie *komplexný proces transformácie súčasného sveta*, ktorý spôsobuje rozsiahle a významné *zmeny v sociálnej, ekonomickej a politickej oblasti* (Ivanička, 2006). Globalizáciu môžeme definovať aj ako *proces narastania medzinárodného prepojenia v oblasti politiky, ekonomiky, hospodárskych procesov, kultúry, spoločenských, demografických a ekologických procesov* (Prochádzková a Bednár, 2018; Soros, 2002).

Z definícií je zrejmé, že globalizácia má multidimenzionálny charakter (Beck, 2007). Neznamená to však, že sú jednotlivé dimenzie globalizácie v rovnakom štádiu vývoja. Člen Centra pre bezpečnostnú politiku v Ženeve Al-Rodhan (2006) zhromaždil vo svojom príspevku až stoštrnásť definícií termínu globalizácia a zistil, že až šesťdesiatsedem z nich obsahovalo prepojenie na ekonomický charakter globalizácie. Nie je náhoda, že ekonomická oblasť je najčastejšie spomínanou dimenziou globalizačných procesov. Práve pohyb kapitálu, tovarov a služieb globalizačné procesy naštartoval (Císař, 2008).

Dôvodom častého spájania globalizácie s jej ekonomickou dimenziou je podľa názoru niektorých odborníkov aj to, že ostatné dimenzie sa do života spoločnosti premietajú menej nápadným spôsobom než je jednoduchšie merateľná ekonomická činnosť (Ehl, 2003).

Vznik globalizácie vo všeobecnosti ovplyvnili predovšetkým dva faktory: Prvým je *znižovanie obchodných a investičných bariér*. Druhým faktorom je *výrazný technologický pokrok* (telekomunikácie, doprava, internet) (Hill, 2013).

Globalizácia je súhrnným výsledkom procesov tvoriacich jej obsahovú náplň, z ktorých najvýraznejšie sú internacionalizácia, interdependencia, integrácia, deteritorializácia, liberalizácia, univerzalizácia a modernizácia (Baláž a kol. 2019, Scholte, 2005).

Internacionalizácia znamená „zmedzinárodnenie". Napríklad v ekonomickej oblasti pod internacionalizáciou rozumieme rozširovanie podnikateľských aktivít organizácie z domáceho trhu na zahraničné trhy. Globalizácia sa považuje za vyšší stupeň internacionalizácie. Znamená rozširovanie podnikateľských aktivít do celého sveta (Barney a Griffin, 1992). Príkladom z iných oblastí je medzinárodný pohyb pracovnej sily alebo medzinárodná vedecká spolupráca.

Interdependencia vyjadruje vzájomnú závislosť. Je to stav, keď sú rozhodnutia a aktivity jedného aktéra ovplyvnené konaním iných, v dôsledku čoho sa niektorí aktéri môžu dostať do stavu zraniteľnosti a závislosti častejšie a vo väčšej miere ako ostatní. V súvislosti s témou ide o závislosť medzi národnými ekonomikami, trhmi, štátmi a regiónmi ako dôsledok rozvoja medzinárodnej deľby práce a vzájomného prepojenia viacerých oblastí (Wunderlich a Warrier, 2007). Prehlbovanie závislosti medzi jednotlivými súčasťami svetového hospodárstva na jednej strane viedlo k špecializácii produkcie a z nej plynúcemu rastu objemu produkcie prinášajúcemu úsporu jednotkových nákladov a na druhej strane k ubúdaniu tých druhov výroby, ktorých konkurencieschopnosť bola nedostatočná alebo podpora neperspektívna (Baláž a kol., 2019).

Deteritorializácia predstavuje narastajúce preskupenie geografického priestoru, nielen z hľadiska územných vzdialeností a územných hraníc, ale aj z hľadiska sociálneho priestoru a štruktúr. Znamená to, že rastúca rozmanitosť spoločensko-sociálnych aktivít sa uskutočňuje bez ohľadu na geografickú polohu zúčastnených. Frost (2009) prirovnal deteritorializáciu k zmršťovaniu fyzického priestoru na najrôznejšie aktivity.

Liberalizácia je odstraňovanie vládnych a hospodárskych reštrikcií a obmedzení. Z pohľadu globalizácie vedie k vytvoreniu otvorenej svetovej ekonomiky a jednotnému globálnemu trhu.

Univerzalizácia (štandardizácia, homogenizácia) predstavuje snahu vytvoriť jedno univerzálne prostredie. Zahŕňa proces rozširovania rovnakého typu výrobkov, služieb a skúseností po celom svete. V súvislosti s témou pod týmto termínom rozumieme globálnu všadeprítomnosť. Príkladom sú výrobky Apple dostupné takmer pre každého bez ohľadu na miesto, kde žije.

Modernizácia znamená proces šírenia zvyklostí kultúr z ekonomicky dominantných štátov do celého sveta. Častokrát pri tom dochádza k potláčaniu pôvodných lokálnych kultúr a hodnôt.

Integráciu možno vysvetliť synonymami ako scelenie, zjednotenie, spojenie. Integrácia môže znamenať prepojenie v rôznych oblastiach, napríklad v politickej oblasti (politická integrácia) alebo vo vojenskej oblasti (vojenská integrácia). V ekonomickej literatúre sa termín integrácia používal najprv v súvislosti so spájaním sa firiem (napríklad prostredníctvom dohôd alebo fúzií). Asi v 30. a 40. rokoch 20. storočia sa integráciou označilo spájanie národných ekonomík do jedného celku (Machlup, 1977). V rozšírenom (integrovanom) ekonomickom priestore sa zintenzívňujú vzájomné ekonomické vzťahy členských štátov a ich firiem.

Výhody a nevýhody globalizácie

Spôsob, akým je súčasná spoločnosť v globálnom rozmere prepojená a vzájomne závislá, je unikátny. Takýto globálny systém má viaceré pozitívne stránky, no zároveň je náchylný na šírenie problémov rôzneho druhu. Vplyvom globalizácie je možné vykonávať aktivity rýchlejšie, v širšom rozsahu a s takou intenzitou dopadov, ktoré boli v minulosti nepredstaviteľné.

Medzi ekonomické výhody spojené s globalizáciou patrí príležitosť organizácií vyhľadávať lacnejšie výrobné vstupy. Výsledkom je zlepšenie konkurenčnej pozície vyplývajúcej z možnosti ponúkať produkty za nižšie ceny. Tieto možnosti nadnárodných korporácií sú však často zneužívané a vedú k vykorisťovaniu pracovnej sily najmä v oblasti subsaharských štátov, štátov stredného východu a ázijských štátov. Okrem toho sú nadnárodné korporácie príliš silnou konkurenciou pre malých lokálnych podnikateľov, ktorí sa často vplyvom globalizácie stávajú znevýhodnení.

Globalizácia umožnila nadnárodnú spoluprácu orientovanú na pomoc rozvojovým štátom, ale aj v iných oblastiach, napríklad vo výskume a vývoji. Urýchľuje sa tým rozvoj v niektorých regiónoch. Inovácie prinášajú nové možnosti v oblastiach, ako sú zdravotníctvo, školstvo alebo cestovný ruch. Spotrebiteľ má k dispozícii vyššiu kvalitu a rozšírenú ponuku tovarov a služieb.

Narástol nielen počet, ale aj vplyv integračných zoskupení. Môžeme pozorovať ústup jednotlivých štátov zo svojich pozícií, nárast moci nadnárodných korporácií a integračných zoskupení. Podľa odborníka na medzinárodnú bezpečnosť a globalizáciu Haassa (2006) by táto tendencia mohla viesť dokonca až k eliminácii štátnej suverenity. V súčasnej fáze globalizácie existuje určitá nerovnováha medzi globálnym rozmerom prebiehajúcej ekonomickej integrácie a obmedzeným

rozsahom nadnárodnej politickej integrácie a regulačných rámcov (Marcause a van Kempen, 2000).

Obrázok 5.1 Výhody a nevýhody globalizácie

VÝHODY GLOBALIZÁCIE	NEVÝHODY GLOBALIZÁCIE
1. prekonávanie časových a priestorových ohraničení smerujúce k uľahčeniu globálnej spolupráce a podnikania; 2. rozšírenie ponuky tovarov a služieb; 3. zvyšovanie kvality produktov; 4. ceny produktov nerastú, vo viacerých prípadoch klesajú; 5. nadnárodná spolupráca a projekty v mnohých oblastiach; (veda, technika, školstvo, zdravotníctvo, pomoc tretím štátom a podobne); 6. urýchlenie technologického rozvoja, inovácie; 7. tvorba nových pracovných miest; 8. poznávanie nových kultúr, urýchlenie a zjednodušenie cestovania.	1. nerovnomerný ekonomický rozvoj; 2. nekorektné rozdeľovanie svetového bohatstva; 3. ústup národných štátov zo svojich pozícií, rast moci nadnárodných korporácií; 4. presun moci na integračné zoskupenia; 5. znevýhodnenie malých podnikateľov; 6. ústup pôvodných lokálnych kultúr; 7. sociálna polarizácia; 8. vykorisťovanie; 9. nárast medzinárodnej kriminality a konfliktov; 10. nárast šírenia chorôb; 11. poškodzovanie životného prostredia, plytvanie.

Zdroj: spracované podľa Procházková (2015)

Voľný obchod môže priaznivo vplývať na ekonomický rast a prinášať efektívnu alokáciu zdrojov. V realite to však častokrát vyzerá opačne. Medzi najzávažnejšie dôsledky patrí prehlbovanie nerovnomerného sociálneho a ekonomického rozvoja, čo vyplýva z toho, že firmy, jednotlivci a ich prostredníctvom aj lokality, mestá a štáty majú odlišnú silu a schopnosti aktívne sa zapojiť do globalizácie. Ukazuje sa postupné ubúdanie strednej vrstvy a nárast skupín extrémne bohatých a extrémne chudobných. Ekonomický rozvoj štátov je nerovnomerný a svetové bohatstvo je rozdeľované nekorektne. Urýchľuje sa boj o zdroje, ktorý chudobné štáty tretieho sveta prehrávajú.

Otvorené hranice súvisia aj s nárastom medzinárodnej kriminality, konfliktov a nárastom šírenia chorôb.

Negatívnym dôsledkom globalizácie je vytláčanie tradičných spoločenských hodnôt a lokálnych kultúr pod vplyvom dominantných čŕt ekonomicky silných štátov.

Na druhej strane sa uľahčuje cestovanie a spoznávanie cudzích kultúr, čo má za následok znižovanie predsudkov v spoločensko-sociálnej oblasti.

Globalizácia podnietila zvýšenie nárokov na ovládanie cudzích jazykov, informačnú gramotnosť, orientáciu v rozdieloch kultúr, flexibilitu, kozmopolitnosť, odolnosť voči stresu a iných spôsobilostí, čo prispelo k zintenzívneniu vzdelávania a rozvoja ľudí v súvisiacich oblastiach.

Čoraz väčšmi rezonuje téma znečisťovania životného prostredia, neúnosnej ťažby surovinových zdrojov, či neudržateľnosť ekonomických aktivít.

Súhrn výhod a nevýhod globalizácie nájdete v obrázku 5.1.

5.2.2 Vplyv svetových a regionálnych organizácií na vytváranie podnikateľského prostredia

Manažéri vyvíjajúci medzinárodné aktivity musia mať prehľad o medzinárodných dohodách a pravidlách, ktoré určujú svetové, medzinárodné, regionálne inštitúcie a vo svojich rozhodnutiach ich zohľadňovať.

Medzi najvplyvnejšie inštitúcie patria:

a) medzinárodné a svetové inštitúcie ako napríklad Organizácia spojených národov, Medzinárodný menový fond, Svetová banka, Svetová obchodná organizácia, Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj;
b) inštitúcie regionálnych zoskupení štátov, medzi ktoré patrí napríklad Európska únia alebo Organizácia štátov vyvážajúcich ropu;
c) národné inštitúcie, ktoré utvárajú podmienky politického, právneho, ekonomického, sociálneho, kultúrneho a technologického prostredia.

Vzhľadom na účel tejto knihy, obsahujúcej základ problematiky manažmentu, predstavíme iba niekoľko vybraných inštitúcií a dohôd, ktoré majú na manažment v globálnom prostredí značný vplyv.

Organizácia spojených národov

Organizácia spojených národov – OSN (angl. United Nations Organization – UNO) bola založená 24. októbra 1945 po II. svetovej vojne s hlavným cieľom udržiavať vo svete mier. V súčasnosti ju tvorí 193 členov (UNO, 2023), čo je prevažná väčšina štátov sveta.

Organizácia spojených národov môže prostredníctvom svojich orgánov (Valné zhromaždenie a Bezpečnostná rada) *ovplyvňovať závažné politické, ekonomické,*

kultúrne, zdravotnícke a iné oblasti na svete. Medzi krajné rozhodnutia patrí zavedenie zákazu obchodovania s konkrétnym štátom (embargo) alebo vojenská intervencia.

Špecializované agentúry OSN sú zamerané na výskum, prípravu odborných podkladov pre orgány OSN, zverejňovanie informácií o vybraných oblastiach a pomoc rozvojovým štátom. Medzi špecializované agentúry OSN patria napríklad nasledujúce (uvádzame ich aj s anglickou skratkou, pretože viaceré sú u nás zaužívané väčšmi ako slovenský ekvivalent): Organizácia pre výživu a poľnohospodárstvo (angl. skratka FAO), Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu (angl. skratka IAEA), Medzinárodná agentúra pre rozvoj poľnohospodárstva (angl. skratka IFAD), Medzinárodná organizácia práce (angl. skratka ILO), Medzinárodná telekomunikačná únia (angl. skratka ICU), Konferencia Spojených národov pre obchod a rozvoj (angl. skratka UNCTAD), Organizácia Spojených národov pre vzdelávanie, vedu a kultúru (angl. skratka UNESCO), Detský fond Spojených národov (angl. skratka UNICEF), Organizácia Spojených národov pre priemyselný rozvoj (angl. skratka UNIDO), Svetová poštová únia (angl. skratka UPU), Svetová zdravotnícka organizácia (angl. skratka WHO), Svetová meteorologická organizácia (angl. skratka WMO).

Svetová banka

Svetová banka (angl. World Bank – WB) bola založená v roku 1944. V súčasnosti má 189 členov (Svetová banka, 2023).

Svetová banka je skupinou (angl. World Bank Group) piatich špecializovaných inštitúcií. Je jedným z najväčších svetových zdrojov financovania a vedomostí pre rozvojové štáty. Jej päť inštitúcií zdieľa záväzok znižovať chudobu, zvyšovať spoločnú prosperitu a podporovať trvalo udržateľný rozvoj.

Znižovanie chudoby vo svete sa snaží dosiahnuť podporou ekonomického rastu členských štátov. Poskytnuté pôžičky a poradenské aktivity banky pomáhajú členským štátom reformovať svoje ekonomické systémy a rozvíjať ekonomiku.

Medzi päť špecializovaných inštitúcií, ktoré tvoria Skupinu Svetovej banky patrí Medzinárodná banka pre obnovu a rozvoj (angl. International Bank for Reconstruction and Development – IBRD), Medzinárodná asociácia pre rozvoj (International Development Fund – IDA), Medzinárodná finančná korporácia (angl. International Finance Corporation – IFC), Nadnárodná agentúra pre investičné záruky (angl. Multinational Investment Guarantee Agency – MIGA), Medzinárodné centrum pre riešenie investičných sporov (angl. International Centre for Settlement of Investment Disputes – ICSID).

Svetová obchodná organizácia

Svetová obchodná organizácia (angl. World Trade Organization – WTO) je jedinou svetovou organizáciou zaoberajúcou sa pravidlami medzinárodného obchodu. Vznikla 1. januára 1995. Aktuálne má 164 členov (WTO, 2023), ktorí vytvárajú 98 % svetového obchodu.

Hlavným cieľom WTO je odstraňovanie prekážok medzinárodného obchodu podľa možností a záujmov členských štátov so špeciálnym zreteľom na rozvojové a najmenej rozvinuté štáty a oblasť ochrany životného prostredia.

Svetová obchodná organizácia poskytuje členským štátom systém na riešenie sporov a prostredníctvom mechanizmu kontroly obchodných politík zabezpečuje hodnotenie úrovne otvorenosti trhu členského štátu a dodržiavania prijatých záväzkov.

Základom sú dohody, ktoré prerokovala a podpísala väčšina obchodujúcich štátov sveta a ratifikovali ich parlamenty. Medzi takéto dohody patrí napríklad všeobecná dohoda o clách a obchode, dohoda o technických prekážkach obchodu, dohoda o obchodných aspektoch investičných opatrení, dohoda o antidumpingových opatreniach, dohoda o pravidlách pre určovanie colnej hodnoty dovážaného tovaru, dohoda o subvenciách a vyrovnávacích opatreniach, všeobecná dohoda o obchode so službami, dohoda o obchodných aspektoch práv duševného vlastníctva.

Svetová obchodná organizácia významne prispela k rozvoju medzinárodného podnikania a urýchleniu globalizácie.

Medzinárodný menový fond

Medzinárodný menový fond – MMF (angl. International Monetary Fund – IMF) bol založený v roku 1944 po Veľkej hospodárskej kríze v 30. rokoch 20. storočia s cieľom vybudovať rámec medzinárodnej hospodárskej spolupráce. Dnes jeho členskú základňu tvorí 190 štátov (IMF, 2023).

MMF monitoruje medzinárodný menový systém a globálny ekonomický vývoj s cieľom identifikovať riziká a odporúčať politiky pre rast a finančnú stabilitu. Fond tiež vykonáva pravidelnú kontrolu stavu hospodárskej a finančnej politiky svojich 190 členských štátov. Identifikuje možné riziká pre ekonomickú stabilitu svojich členských štátov a odporúča ich vládam možné úpravy politiky.

MMF poskytuje pôžičky členským štátom, ktoré majú skutočné alebo potenciálne problémy s platobnou bilanciou.

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (angl. Organization for Economic Co-operation and Development – OECD) vznikla v roku 1961. Ide o medzivládnu organizáciu, ktorá má aktuálne 38 členov, predovšetkým rozvinuté štáty (OECD, 2023).

OECD poskytuje členským štátom priestor na odborné diskusie o hospodárskych politikách, týkajúcich sa hlavne udržateľného hospodárskeho rastu, zamestnanosti a životného prostredia. OECD sa často označuje ako „klub mozgov", ktorý sleduje vývoj nielen v členských štátoch OECD, ale aj v iných štátoch a v kontexte vzájomnej prepojenosti a závislosti ekonomík krajín takmer celého sveta. Jednou z hlavných činností OECD je vypracovávanie odborných štúdií a štatistík.

Rozhodnutia a smernice OECD sú pre jej členov záväzné a majú vplyv aj na vytváranie priaznivého medzinárodného/globálneho podnikateľského prostredia. Týkajú sa poľnohospodárstva, boja s korupciou, pohybu kapitálu, súťažného práva a politiky, spotrebiteľskej politiky, vedenia spoločnosti, rozvojovej pomoci, vzdelávania, zamestnanosti a pracovných štandardov, energetiky, životného prostredia, finančných trhov, informačnej a komunikačnej politiky, nadnárodných korporácií, spoločenskej zodpovednosti firiem, nukleárnej energie, verejnej správy, vedy a techniky, turistiky a podobne.

Európska únia

Európska únia – EÚ (angl. European Union — EU) je najpokročilejším integračným zoskupením na svete. Vznikla ako ekonomicko-integračné zoskupenie štátov Európy na základe Zmluvy o Európskej únii, ktorá nadobudla platnosť v roku 1993. V súčasnosti má 27 členov.

Medzi členskými štátmi Európskej únie je voľný pohyb tovaru (bez cla), služieb, osôb (postupne sa vytvárajú možnosti zamestnania bez úradných obmedzení) a voľný pohyb kapitálu (možnosť investovať bez obmedzení).

V rámci svojich hraníc má Európska únia viacero cieľov, ku ktorým patrí:

a) presadzovať mier, hodnoty a blaho svojich občanov;
b) ponúkať slobodu, bezpečnosť a spravodlivosť bez vnútorných hraníc a zároveň prijímať vhodné opatrenia na svojich vonkajších hraniciach;
c) vytvárať vnútorný trh;
d) dosiahnuť udržateľný rozvoj, trhové hospodárstvo s vysokou konkurencieschopnosťou, plnou zamestnanosťou a sociálnym pokrokom;

e) chrániť životné prostredie a zlepšovať jeho kvalitu;
f) podporovať vedecký a technický pokrok;
g) bojovať proti sociálnemu vylúčeniu a diskriminácii;
h) podporovať sociálnu spravodlivosť a ochranu, rovnosť medzi ženami a mužmi, ako aj ochranu práv dieťaťa;
i) zlepšovať hospodársku, sociálnu a územnú súdržnosť a solidaritu medzi krajinami EÚ;
j) rešpektovať svoju bohatú kultúrnu a jazykovú rozmanitosť;
k) vytvoriť hospodársku a menovú úniu, ktorej menou je euro.

Vo vzťahu k zvyšku sveta má Európska únia cieľ podporovať a presadzovať svoje hodnoty a záujmy, prispievať k mieru, bezpečnosti a udržateľnému rozvoju planéty, prispievať k solidarite a vzájomnému rešpektovaniu sa národov, voľnému a spravodlivému obchodu, odstráneniu chudoby a ochrane ľudských práv a dôslednému dodržiavaniu medzinárodného práva.

Ciele stanovené v zmluvách EÚ sa dosahujú prostredníctvom viacerých druhov právnych predpisov. Nariadenia sú pre členské štáty záväzné a musia sa uplatňovať v celom svojom rozsahu v rámci celej EÚ. Smernice stanovujú cieľ, ktorý musia všetky štáty EÚ dosiahnuť. Je však na konkrétnom štáte, aby navrhol vlastné právne predpisy na dosiahnutie cieľov. Rozhodnutia sú záväzné pre tých, ktorým sú určené (napríklad štát EÚ alebo individuálna organizácia) a sú priamo uplatniteľné. Odporúčanie je nezáväzné. Keď Komisia vydá odporúčanie, neexistujú v prípade jeho nedodržania právne následky. Stanoviská tiež nie sú právne záväzné a predstavujú pre organizácie nástroj na vyjadrenie nezáväzných postojov k pripravovaným právnym predpisom EÚ (EÚ, 2023).

Dohoda medzi Spojenými štátmi americkými, Mexikom a Kanadou

Dohoda medzi Spojenými štátmi americkými, Mexikom a Kanadou (angl. United States-Mexico-Canada Agreement — USMCA) nadobudla platnosť 1. júla 2020. Nahradila Severoamerickú dohodu o voľnom obchode (NAFTA), ktorá platila od roku 1994. Pretože má na medzinárodný obchod značný vplyv, do tejto podkapitoly ju zaraďujeme aj napriek tomu, že nejde o inštitúciu ale o dohodu.

USMCA je jednou z najväčších zón voľného obchodu na svete. Predstavuje modernizáciu NAFTA, konkrétne v oblasti duševného vlastníctva a digitálneho obchodu. Zahŕňa zvýšené environmentálne a pracovné predpisy, väčšie stimuly pre výrobu automobilov v USA (s kvótami pre kanadskú a mexickú automobilovú výrobu), lepší prístup na kanadský trh s mliekom a mliečnymi výrobkami a zvýšený bezcolný limit pre Kanaďanov, ktorí nakupujú v Spojených štátoch tovar online (USTR, 2023).

5.2.3 Nadnárodná korporácia

Globálni manažéri sa často uplatňujú v prostredí nadnárodných korporácií. Dostupné definície, ktoré opisujú nadnárodné korporácie (angl. Multinational Corporation – MNC) sa zhodujú v tom, že ide o podnikateľské subjekty, ktoré *vyvíjajú ekonomické aktivity súčasne na viacerých národných trhoch, využívajú odlišnosti na napĺňanie svojich ekonomických záujmov medzi jednotlivými štátmi, a to najmä v právnom a politickom systéme, a vyznačujú sa značnou geografickou flexibilitou, vďaka ktorej sa presúvajú do iných častí sveta za lepšími podmienkami. Alokujú svoje zdroje v rámci svetovej ekonomiky tak, aby dosahovali maximálne komparatívne výhody* (OECD, 1977; Peng a Mayer, 2011; Buckley a kol., 2018).

Vo všeobecnosti môžeme opísať štruktúru nadnárodnej korporácie tak, že má materskú organizáciu v jednom štáte a niekoľko zahraničných súčastí, nachádzajúcich sa v rozličných hostiteľských štátoch. Zahraničné jednotky môžu mať podobu dcérskej spoločnosti, spoločného podniku, pridruženého podniku alebo pobočky.

Materská organizácia nadnárodnej korporácie je zakladajúca organizácia (základňa), ktorá má určité súčasti v rôznych iných štátoch, do ktorých investovala vo forme priamych zahraničných investícií.

Dcérska spoločnosť je samostatný právny subjekt, v ktorom materská organizácia vlastní rozhodujúci (majoritný) podiel, čiže od 51 % do 100%.

Spoločný podnik v širšom zmysle môže evokovať predstavu, že ide o akúkoľvek firmu, na činnosti ktorej sa podieľajú dvaja, alebo viacerí podnikatelia. Tento termín však označuje konkrétny spôsob podnikania. Znamená novo založenú firmu kontrolovanú dvoma, alebo viacerými spoločníkmi. Kontrolné práva a majetkové podiely sú dve oddelené záležitosti a nemali by sa zamieňať (Bai a kol., 2004). O spoločnej kontrole môžeme hovoriť iba vtedy, keď strategické finančné a prevádzkové rozhodnutia, týkajúce sa činnosti spoločného podniku, vyžadujú jednomyseľný súhlas spoločníkov (Medzinárodné účtovné štandardy IFRS 11 a IFRS 12). Spoločný podnik sa v odbornej literatúre aj v praxi často označuje zaužívaným anglickým termínom Joint Venture.

Pridružený podnik je samostatný právny subjekt, v ktorom má materská organizácia minoritný podiel. Vlastní menej ako 50 %-ný a viac ako 20 %-ný podiel. (Menšie investície vlastnené v cudzej firme sa nazývajú portfóliovými investíciami.)

Materská organizácia môže mať v cudzom štáte *pobočku*. Pobočka je plne vlastnená materskou organizáciou. Na rozdiel od dcérskej spoločnosti, spoločného podniku či pridruženého podniku, pobočka nie je samostatným právnym subjektom.

5.3 Vstup organizácie na zahraničné trhy

Pred tým ako sa organizácia rozhodne rozšíriť svoje podnikateľské aktivity na nový zahraničný trh, mala by *analyzovať situáciu* a naplánovať niekoľko dôležitých oblastí.

Podklady plánovania expanzie zvyčajne tvoria výsledky prieskumu domáceho okolia organizácie, výsledky prieskumu internacionalizačného potenciálu organizácie a výsledky analýzy zahraničných trhov.

Analýza externého prostredia organizácie v súvislosti so vstupom na konkrétny zahraničný trh sa v odbornej literatúre označuje aj termínom prieskumy možností (angl. Feasibility Studies).

Organizácia podľa výsledkov príslušných prieskumov zvažuje *mieru*, do akej sa bude na novom zahraničnom trhu angažovať, *načasovanie* svojho vstupu vzhľadom na konkurenciu, *stratégiu vstupu* a napokon *formu vstupu* na zahraničný trh (Sršňová, 2010).

Zjednodušene si uvedieme štandardný spôsob postupného rozširovania podnikateľských aktivít organizácie na zahraničné trhy (Robbins a Coulter, 2012), čím môže organizácia postupne *internacionalizovať* svoje aktivity až natoľko, že sa stane organizáciou s globálnym pôsobením (obrázok 5.2).

Ak má organizácia záujem internacionalizovať svoje aktivity s minimálnymi investíciami, môže začať *získavaním zdrojov zo zahraničia*, čo predstavuje nákup materiálu alebo práce z oblastí, kde je to najlacnejšie.

Nasledujúcim krokom internacionalizácie je zvyčajne *export a import produktov*. Znamená to výrobu produktov doma a ich predaj do zahraničia, alebo získavanie produktov vyrobených v zahraničí a ich predaj na domácom trhu.

Za ďalší stupeň internacionalizácie organizácie sa považuje predaj *licencií* alebo *franchising*, pri ktorých organizácia udeľuje inému podnikateľovi právo používať svoju značku, technológiu alebo špecifikáciu produktu výmenou za paušálnu platbu, jednorazový poplatok, či kombinovanú finančnú odmenu. Základný rozdiel medzi týmito formami vstupu na zahraničné trhy je v tom, že licencovanie primárne využívajú výrobné organizácie, ktoré vyrábajú alebo predávajú produkty,

a franchising primárne využívajú organizácie poskytujúce služby, ktoré majú záujem používať názov inej organizácie a jej prevádzkové metódy.

Obrázok 5.2 Postupná zmena organizácie z národnej na globálnu



Zdroj: vlastné spracovanie kombináciou informácií z publikácií Robbins a Coulter (2012); Sršňová (2010)

Po získaní určitých skúsenosti s podnikaním na zahraničných trhoch sa manažéri môžu rozhodnúť pre *priamu zahraničnú investíciu*. Jednou z možností priameho investovania je strategická aliancia so zahraničným obchodným partnerom (alebo s viacerými obchodnými partnermi), pri ktorej sa zdieľajú zdroje a znalosti, napríklad pri vývoji nových produktov, alebo pri výstavbe výrobných kapacít.*

Okrem vytvorenia strategickej aliancie môže organizácia v zahraničí priamo investovať do samostatnej organizácie (pridruženého podniku, spoločného podniku, dcérskej spoločnosti) alebo zriadiť pobočky. Prirodzene, priama zahraničná investícia znamená pre organizáciu najväčší záväzok zdrojov a predstavuje najväčšie riziko, najmä ak ide o plne vlastnenú dcérsku spoločnosť.

5.4 Prístup k manažmentu v globálnom prostredí

Manažment v globálnom prostredí je ovplyvnený rôznymi faktormi, ktoré súvisia s externým a interným prostredím organizácie (bližšie pozri kapitolu 4 Organizačné

* Spolupráca podnikateľov v strategických alianciách znamená kontrolované použitie majetku a iných zdrojov samostatných podnikateľov. Každý podnikateľ aliancie používa svoj vlastný majetok, znáša svoje vlastné náklady a záväzky a získava svoje vlastné financie.

prostredie a kapitolu 6 Organizačná kultúra). Na základnú filozofiu vrcholového manažmentu pôsobí napríklad národná kultúra materskej organizácie, podnikateľská stratégia, organizačná kultúra, ale aj skúsenosti s podnikaním v zahraničí, či stupeň internacionalizácie.

Ak manažment vychádza z presvedčenia, že najvhodnejšie pracovné postupy sú v materskej organizácii, ide o takzvaný *etnocentrický* prístup. Manažéri s týmto prístupom veria, že ľudia v cudzích štátoch oproti ľuďom v materskej základni organizácie nemajú potrebné zručnosti, odborné znalosti alebo skúsenosti, aby dosiahli optimálny pracovný výkon.

Naopak, *polycentrický* prístup reprezentuje názor, že zamestnanci v cudzom štáte, kde organizácia podniká, vedia uchopiť riadene lepšie ako ľudia z materskej organizácie. Manažéri s týmto prístupom považujú každú zahraničnú jednotku za odlišnú a ťažko pochopiteľnú.

Manažéri s *geocentrickým* prístupom hľadajú najlepšie postupy a ľudí bez ohľadu na ich pôvod. Aktivity sú v rámci celej organizácie prepojené a zamerané na globálny trh.

Regiocentrický prístup predstavuje určitú kombináciu etnocentrického, polycentrického a geocentrického prístupu. Kľúčové stratégie organizácie sa implementujú na regionálnej úrovni. Ciele sú konsenzom materskej centrály a regionálneho vedenia, následne sa z regionálneho vedenia posúvajú do organizačných jednotiek v príslušnom regióne, ktoré medzi sebou intenzívne spolupracujú. Nezohľadňujú sa špecifiká jednotlivých štátov, ale regiónu (Heenan a Perlmutter, 1979).

5.5 Charakteristiky manažérov v globálnom prostredí

Globálni manažéri čelia výzvam *vysokej komplexnosti* prostredia. V súvislosti so stupňom manažmentu, na ktorom pôsobia, a s rozsahom internacionalizácie organizácie, v ktorej zastávajú manažérsku pracovnú pozíciu, sa stretávajú s *prekonávaním hraníc*, ktoré môžeme rozdeliť na (Erns a Yip, 2009; Horváthová a kol., 2022):

a) vertikálne hranice jednotlivých úrovní a právomocí;
b) horizontálne hranice, súvisiace s funkciami a odbornosťou;
c) hranice medzi záujmovými skupinami;
d) demografické hranice;
e) geografické hranice a rozmanitosť trhov.

Od globálneho manažéra sa očakáva *vytvorenie siete kontaktov*, ktoré umožnia integráciu a koordináciu vyššie vymenovaných hraníc. Zjednodušene možno povedať, že manažér premosťujúci hranice, dokáže nájsť spôsob ako vytvárať a udržiavať vzťahy s ľuďmi, medzi ktorými je množstvo rozdielov (Lane a kol., 2009).

Nie každý manažér má predpoklady takúto situáciu úspešne zvládnuť. Vyžaduje si to kombináciu žiaducich osobnostných charakteristík, na ktoré má odborná literatúra niekoľko pohľadov a rozpracúva ich do rámcových, či podrobných konceptov.

Viacerí odborníci zastávajú názor, že globálni manažéri potrebujú najmä *interkultúrnu spôsobilosť*, zahŕňajúcu vedomosti o kultúrach (najmä o tom, ako sa kultúry líšia a ako ovplyvňujú správanie ľudí), všímavosť (schopnosť venovať pozornosť signálom a reakciám v rôznych medzikultúrnych situáciách) a behaviorálne zručnosti (používanie vlastných vedomostí a všímavosti na výber vhodného správania).

Úspech manažéra v globálnom prostredí ovplyvňuje aj to, či má *globálne nastavenie mysle* reprezentované tromi komponentmi:

a) intelektuálny kapitál — znalosti o medzinárodnom obchode a spôsobilosť porozumieť zákonitostiam podnikania v globálnom meradle;
b) psychologický kapitál — otvorenosť novým nápadom a skúsenostiam;
c) sociálny kapitál — schopnosť vytvárať spojenia a budovať dôveryhodné vzťahy s ľuďmi z rôznych kultúr (Robbins a Coulter, 2012).

Globálni manažéri pochádzajúci z ktoréhokoľvek štátu si musia byť vedomí toho, že ich konanie budú vnímať a posudzovať ľudia z rôznych kultúr. Je dôležité prispôsobiť štýly vedenia ľudí a manažérske prístupy tak, aby globálni manažéri dokázali pracovať v diverzifikovaných kolektívoch a zároveň boli čo najefektívnejší pri dosahovaní cieľov organizácie.

Témy na diskusiu

1. Aké sú hlavné prínosy a problémy spojené s globalizáciou? Ktoré z nich aktuálne vnímate ako najvýraznejšie?
2. Ako ovplyvňujú regionálne a svetové organizácie podnikanie na Slovensku?
3. Ktorý prístup k manažmentu v globálnom prostredí môžeme považovať za najvyšší stupeň internacionalizácie organizácie? Súvisí podľa Vášho názoru odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí, s prístupom manažmentu, ktorý presadzuje?

4. Akou formou môže organizácia vstúpiť na zahraničné trhy? Vyhľadajte príklady úspešných spoločných podnikov (Joint Ventures). Aké výhody a riziká môžu byť podľa Vášho názoru spojené s takouto formou podnikania?
5. Na ktoré osobnostné charakteristiky je potrebné klásť dôraz pri výbere zamestnancov na pracovné pozície manažérov v organizácii s globálnym pôsobením?

Testové otázky

1. Prístup k manažmentu v globálnom prostredí, presadzujúci názor, že zahraničné súčasti organizácie je potrebné riadiť podľa lokálnych zvyklostí daných štátov, sa označuje ako:
a) etnocentrický prístup.
b) polycentrický prístup.
c) geocentrický prístup.
d) regionálny prístup.
e) regiocentrický prístup.

2. Za pozitívne vplyvy globalizácie považujeme napríklad:
a) optimalizáciu cien produktov.
b) presun moci na integračné zoskupenia.
c) elimináciu diskriminácie ľudí z rozvojových štátov.
d) reguláciu svetového bohatstva.
e) elimináciu sociálneho napätia.

3. Medzi najvýznamnejšie medzinárodné organizácie, ktoré majú vplyv na globálne prostredie, patria:
a) Organizácia spolupráce národov.
b) Medzinárodný sociálny fond.
c) Svetová obchodná organizácia.
d) Organizácia svetovej daňovej regulácie.
e) Inštitút environmentálnej spolupráce.

4. Najväčším záväzkom a zároveň aj najväčším rizikom je pre organizáciu:
a) nepriamy export produktov.
b) predaj licencií.
c) priame investovanie kapitálu.
d) portfóliové investovanie kapitálu.

e) priamy import produktov.

5. Interkultúrna spôsobilosť manažérov zahŕňa:
a) vedomosti o kritériách medzinárodných mäkkých zručností.
b) vytvorenie siete kontaktov medzi ľuďmi v diverzifikovanom kolektíve.
c) skúsenosti s medzinárodným obchodovaním.
d) behaviorálne zručnosti.
e) morálne spôsobilosti.

Správne odpovede: 1. b, 2. a, 3. c, 4. c, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Al-Rodhan, N. R. F. (2006). *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. [online] [cit. 24.1.2023]. Dostupné na: definitions-of-globalization-libre.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)

Atesmen, K.M. (2017). *Engineering Management in a Global Environment: Guidelines and Procedures*. Boca Raton: CRC Press.

Bai, C.E., Tao, Z. a Wu, C. (2004). Revenue sharing and control rights in team production: theories and evidence from joint ventures. *The RAND Journal of Economics*, 35, 277-305

Bajzíková, Ľ., Piškanin, A., Lašáková, A. (2010). *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Ofprint.

Baláž, P. a kol. (2019). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT.

Barney, J.B., Griffin, R.W. (1992). *The Management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston : Houghton Mufflin.

Beck, U. (2007). *Co je to globalizace? Omyly a odpovědi*. Brno: Centrum pro studium demokrace a kultry.

Buckley, P.J., Enderwick, P., Cross A.R. (2018). *International Business*. NY: Oxford University Press.

Císař, O. (2006). Koncepce mezinárodní spravedlnosti v komparativní perspektivě: Realismus, liberalismus a marxismus. *Czech Journal of Political Science*. 13 (1), s. 55-77

Ehl, M. (2003). *Diskuze o globalizaci — Rozdíl českého a světového diskurzu*. Mezinárodní vztahy. 38 (4), 87-95.

Ernst, C., Yip, J. (2009). *Boundary spanning leadership. Tactics for bridging social boundaries in organization*. T. Pittinsky (Ed.) Crossing the divide. Intergroup leadership in a world of difference. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Frost, M. (2009). *Global Ethics: Anarchy, Freedom and International Relations*. New York: Routledge.

Haass, N. R., (2006). *Sovereignty and Globalisation*. [online]. [24.1.2023]. Dostupné na: http://www.cfr.org/sovereignty/sovereignty-globalisation/ p9903

Heenan, D.A., Perlmutter, H.V. (1979). *Multinational Organization Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hill, CH. W. L. (2013). *International Business: competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Horváthová Suleimanová, J. a kol. (2022). *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Hykisch, A. (2001). *Nebojme sa sveta. Sprievodca globálnym myslením*. Bratislava: Lizard.

Ivanička, K. (2006). *Globalistika: Poznávanie a riešenie problémov súčasného sveta*. Bratislava: IURA EDITION.

Lane, H. W., Maznevski, M. L., Mendenhall, M. E., Mcnett, J. (2009). *The Blackwell Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity*. John Wiley and Sons.

Machlup, F. (1977). Publishing scholarly books and journals: is it economically viable? *Journal of Political Economy*, 85(1), 217-225.

Marcuse, P., van Kempen, R. (2000). *Globalizing Cities: A New Spatial Order?* Oxford: Blackwell.

Mattová, I. (2003). *Globalizácia: vybrané kapitoly*. Prešov: NITECH.

Mitaľ, O. (2016). *Globalizácia v kontexte historického vývoja*. INTERPOLIS´15: Zborník vedeckých prác. Banská Bystrica: BELIANUM, 154-159.

OECD. (1977). *Guidlines for Multinational Enterprises*. Washington, D.C.: Institute for International and Foreign Trade Law, Georgetown University Law Center.

Peng, M.; Meyer, K. (2011). *International Business*. Boston: Cengage Learning EMEA.

Piškanin, A. (2006). *Európska únia a medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Merkury.

Prochádzková, K. (2015). *Prienik a etablovanie startupov v medzinárodnom ekonomickom prostředí.* Recenzovaný zborník vedeckých prác: Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I. Bratislava: Ekonóm.

Prochádzková, K., Bednár, R. (2018). *Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie – Základy teórie a prípadové štúdie*, Bratislava: EKONÓM.

Robbins, S. P., Coulter, M.K. (2012). *Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Scholte, J.A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. London: Macmillan.

Soros, G. (2002). *O Globalizácii: Ako funguje globálny kapitalizmus a ako ho zlepšiť*. Bratislava: Kaligram.

Sršňová, J. (2010). *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint.
Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing.
Wunderlich, J. U., Warrier M. (2007). *A Dictionary of Globalization*. London: Routledge.

Internetové stránky organizácií, zmlúv a zákonov [online] [28.1.2023]:
Medzinárodné účtovné štandardy IFRS 11 a IFRS 12 https://www.ifrs.org/
Organizácia Spojených národov: https://www.un.org/en/
Svetová banka: https://www.worldbank.org/en/home
Svetová obchodná organizácia: https://www.wto.org/index.htm
Medzinárodný menový fond: https://www.imf.org/en/Home
Ministerstvo financií SR: https://www.mfsr.sk/sk/medzinarodne-vztahy/medzinarodne-institucie/medzinarodne-organizacie/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd/organizacia-hospodarsku-spolupracu-rozvoj-oecd.html
Európska únia: https://european-union.europa.eu/index_sk
The Office of the United States Trade Representative (USTR): https://ustr.gov/about-us
OPEC: https://www.opec.org/opec_web/en/index.htm

Skratky použité v texte

EU/EÚ Europe Union/Európska únia
FAO Organizácia pre výživu a poľnohospodárstvo (z angl. Food and Agricultural Organization)
IAEA Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu (z angl. International Atomic Energy Agency)
ICU Medzinárodná telekomunikačná únia (z angl. International Communications Union)
IFAD Medzinárodná agentúra pre rozvoj poľnohospodárstva (z angl. International Fund for Agricultural Development)
ILO Medzinárodná organizácia práce (z angl. International Labor Organization)
MMF Medzinárodný menový fond
MNC Nadnárodná korporácia (z angl. Multinational Corporation)
OPEC Organizácia štátov vyvážajúcich ropu (z angl. Organization of the Petroleum Exporting Countries)
OSN Organizácia spojených národov
USMCA Dohoda medzi Spojenými štátmi, Mexikom a Kanadou (z angl. The United States-Mexico-Canada Agreement)

UNO United Nations Organization (Anglický názov pre organizáciu spojených národov, OSN)

UNCTAD Konferencia Spojených národov pre obchod a rozvoj (z angl. United Nations Conference on Trade and Development)

UNESCO Organizácia Spojených národov pre vzdelávanie, vedu a kultúru (z angl United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

UNICEF Detský fond Spojených národov (z angl.United Nations International Children´s Emergency Fund)

UNIDO Organizácia Spojených národov pre priemyselný rozvoj (z angl. United Nation Industrial Development Organization)

UPU Svetová poštová únia (z angl. Universal Postal Union)

WHO Svetová zdravotnícka organizácia (z angl. World Health Organization)

WMO Svetová meteorologická organizácia (z angl. World Meteorological Organization)

6

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

LUKÁŠ COPUŠ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Copuš, L. (2024). *Organizačná kultúra*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie

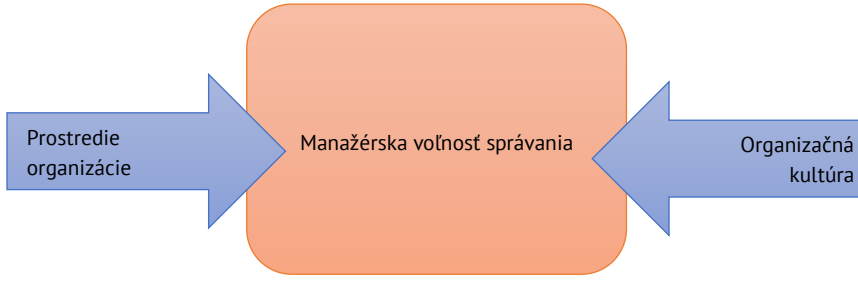
Cieľom kapitoly je poskytnúť základné poznatky z teórie organizačných kultúr, konkrétne poznatky o faktoroch ovplyvňujúcich ich formovanie, o ich charakteristikách a dôsledkoch, o možnostiach ich identifikovania a opisu a o ich konkrétnych prejavoch vo fungovaní organizácií.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie fenoménu organizačnej kultúry a schopnosť identifikovať a analyzovať organizačnú kultúru v kontexte jej vplyvu na fungovanie organizácií akéhokoľvek zamerania.

6.1 Kultúra a jej vplyv na fungovanie organizácie

Na prácu a rozhodovanie manažérov v organizáciách pôsobí viacero faktorov z prostredia organizácie, či už z interného alebo externého. Ide napríklad o politické, právne, ekonomické či technologické prvky prostredia, ale aj odberateľov, dodávateľov, akcionárov či zamestnancov. Okrem týchto prvkov prostredia je potrebné vnímať na prvý pohľad abstraktný jav, ktorý však má významný vplyv na fungovanie organizácií a porozumieť mu, a tým je kultúra (obrázok 6.1). Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že ako je každý jednotlivec jedinečnou osobnosťou s určitými charakteristikami, ktoré ovplyvňujú, akým spôsobom sa správa a interaguje s inými, aj organizácie majú podľa nich „osobnosť", ktorú nazývame kultúrou.

Obrázok 6.1 Obmedzenia manažérskej voľnosti v správaní



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

6.2 Výskum organizačnej kultúry

Kultúra sa pôvodne nespájala s organizáciami, keďže tento termín pochádza z latinského slova „colere", ktorý v preklade znamená kultivovať, respektíve pestovať, a spájal sa s obhospodarovaním poľnohospodárskej pôdy. Kultúra sa začala vnímať ako charakteristika ľudskej vzdelanosti až v období Marca Tulliusa Cicera (106-43 pred n.l), ktorý filozofiu nazval kultúrou ducha. Z moderného hľadiska ku kultúre pristúpil prvýkrát E . B. Tylor (2010), ktorý ju v roku 1871 definoval ako zložitý celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti. Do popredia v prostredí organizácií sa tento termín dostal až v 70. a 80. rokoch 20. storočia, a to najmä prácami Deala a Kennedyho (1982) a Watermana a kol. (1980), ktoré podnietili skúmať kultúru aj z pohľadu jej vplyvu na pôsobenie organizácií.

I keď obrovský prvotný záujem o organizačnú kultúru postupne utíchol, aj v súčasnosti sa jej v praxi a aj vo výskume venuje veľká pozornosť. Najnovšie

výskumy sa zameriavajú napríklad na vzťah organizačnej kultúry a organizačných zmien (Rass a kol., 2023), vzťah organizačnej kultúry a prístupu k inováciám (Campos-Blázquez a kol., 2023), či vzťah organizačnej kultúry a výkonu zamestnancov (Gencer a kol., 2023). Ide však o pomerne generické témy, ktorým sa autori venujú zo svojich hľadísk už dlhší čas. Novšími oblasťami výskumu je napríklad vzťah organizačnej kultúry a aplikácie princípov Industry 5.0 (Cillo a kol., 2022), vzťah organizačnej kultúry a otvorenosti k digitalizácii (Serpa a kol., 2022), ale aj organizačnej kultúre vo vzťahu k zmenám spôsobených pandémiou COVID-19 (Haffar a kol., 2023).

Organizačnej kultúre sa začala postupne venovať väčšia pozornosť aj v podmienkach slovenských organizácií a prebehlo viacero výskumov, ktoré sa venovali tejto problematike. Napríklad Kohnová a kol. (2022) sa venovali budovaniu organizačnej kultúry vo vzťahu k aplikovaniu agilných metód v organizáciách pôsobiacich na Slovensku a v Česku. Stacho a kol. (2017) sa vo svojom výskume v slovenských organizáciách zameriavali na udržiavanie požadovanej organizačnej kultúry prostredníctvom adaptácie zamestnancov. Ďalšími príkladmi môže byť výskum Lorincovej a kol. (2020), v ktorom sa venovali analýze organizačnej kultúry v drevospracujúcom priemysle, alebo výskum Copuša a kol. (2019), v ktorom sa zaoberali organizačnou kultúrou vo výrobných podnikoch.

Organizačná kultúra vplýva na všetky aspekty pôsobenia organizácie a manažérov, ktoré možno zahrnúť do štyroch základných funkcií manažmentu.

6.3 Definície organizačnej kultúry

Existuje množstvo definícií snažiacich sa nazerať na organizačnú kultúru z rôznych hľadísk založených na vedeckom zameraní ich autorov. Napríklad:

Organizačná kultúra je kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej organizácie od inej (Hofstede a kol., 2010).

Organizačná kultúra je rad pravidiel a metód, ktoré organizácia vyvinula s cieľom vysporiadať sa s opakujúcimi sa problémami, ktorým čelí (Trompennars a Woolliams, 2004).

Organizačná kultúra zahŕňa zdieľané hodnoty, princípy, tradície a spôsoby vykonávania práce, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov, a odlišujú tak jednu organizáciu od druhej (Robbins a Coulter, 2021).

Autori sa snažili v rôznych definíciách nájsť spoločný základ a vytvárali tak nové definície snažiac sa integrovať opakujúce sa prvky týchto definícií. Jednu z takýchto definícií vytvorili aj Šajgalíková a Bajzíková (2013), ktoré definujú organizačnú

kultúru ako *súbor kréd, hodnôt a noriem, ktorý zdieľa daná skupina a ktorý rozhodným spôsobom ovplyvňuje správanie jej členov. Tento súbor hodnôt sa utvára dlhodobo na základe kolektívnej skúsenosti úspešného riešenia problémov, ktorým skupina čelila a čelí, a preto sa podáva ako platný jej novým členom.*

V slovenskom jazyku a českom jazyku sa používa viacero termínov označujúcich tento abstraktný jav, a to organizačná kultúra (napríklad Šajgalíková a Copuš, 2020), firemná kultúra (napríklad Prváková, 2020), podniková kultúra (napríklad Stovíček, 2022), či korporátna kultúra (napríklad Zažová, 2011). V tejto kapitole budeme používať termín organizačná kultúra, ktorý považujeme za významovo najširší, keďže zahŕňa všetky typy organizácie (neziskové a aj tie, ktoré pôsobia s cieľom vytvárať zisk). Termíny firemná a podniková kultúra totiž zužujú tento termín iba na ziskové organizácie. Termín korporátna kultúra sa vzťahuje najmä na kultúru vedenia veľkých korporácií.

6.4 Charakteristiky kultúry

Pod organizačnou kultúrou si nie je možné predstaviť čokoľvek. Autori sa snažili nájsť charakteristiky, ktoré podľa nich odlišujú kultúru od iných javov. Trice a Beyerová (1993) uvádzajú nasledujúce charakteristiky kultúry, ktorými sa daný jav musí vyznačovať, aby bol kultúrou:

1. *Kultúra je kolektívna* – kultúra sa formuje na základe interakcie medzi príslušníkmi kultúry a nemôže vzniknúť, ak hovoríme iba o jednotlivcovi.
2. *Kultúra je emotívne nabitá* – kultúra sa spája s emóciami, pretože predkladá jej príslušníkom postupy na zvládanie neistých a chaotických situácií.
3. *Kultúra je historicky založená* – kultúra vychádza z historických skúseností s úspešnými riešeniami problémových situácií, pričom tieto spoločné riešenia sa môžu vyvinúť iba pri dlhodobej interakcii a nevznikajú zo dňa na deň.
4. *Kultúra je vnútorne symbolická* – kultúru možno charakterizovať cez jej vonkajšie prejavy, ktorými sú symboly, prostredníctvom ktorých príslušníci kultúry vyjadrujú kultúrne kréda, hodnoty a normy.
5. *Kultúra je dynamická* – kultúra sa mení vplyvom prostredia, nových príslušníkov kultúry, ale aj vedenia organizácií, aj keď zmeniť organizačnú kultúru je náročný proces.
6. *Kultúra je vnútorne zahmlená* – kultúru je náročné pochopiť a častokrát to dokáže iba príslušník, ktorý do nej patrí dlhší čas.

6.5 Dôsledky kultúry

Kultúra má v organizácii množstvo funkcií, ktoré autori nazývajú dôsledkami. Humphreys (1999) uvádza, že dôsledky kultúr sú vlastne pomenovaním toho, čo kultúry robia. Ide napríklad o (Trice a Beyerová, 1993):

1. *Manažment kolektívnych neistôt* – kultúra na základe historických skúseností s úspechom jednotlivcom ukazuje spôsoby, ako riešiť kritické situácie.
2. *Vytvorenie spoločenského poriadku* – jednotlivci sa správajú podľa požadovaných vzorcov správania vychádzajúcich z hodnôt danej organizačnej kultúry.
3. *Vytvorenie kontinuity* – kultúra učí jednotlivcov, ako sa správať, a tým sa udržuje kontinuita danej kultúry.
4. *Vytvorenie kolektívnej identity a angažovanosti* – kultúra v príslušníkoch kultúry vytvára pocit hrdosti na to, že sú jej členmi.
5. *Podpora vzniku etnocentrizmu* – pod vplyvom kultúry môže vznikať pocit nadradenosti členov danej kultúry, ktorí jej môžu prisudzovať väčší význam ako iným kultúram.

Šajgalíková (2017) tieto dôsledky výstižne zhŕňa nasledovne: *Kultúra pomáha manažovať kolektívne neistoty tým, že ponúka súbory riešení v nejasných a chaotických situáciách, overených minulosťou skupiny. Kultúra vytvára spoločenský poriadok a štruktúruje skupinu do históriou overených podskupín s vymedzenými právami a povinnosťami. Kultúra zabezpečuje kontinuitu, a tak si jej členovia nemusia hľadať riešenia vždy od začiatku, ale môžu použiť overené postupy. Kultúra predstavuje základ, na ktorom sa buduje kolektívna identita a z nej vyplývajúca angažovanosť jednotlivcov v prospech skupiny. Nebezpečenstvom zostáva, že ak sa skupina ukáže byť mimoriadne úspešná, hrozí vznik pocitu nadradenosti, čiže etnocentrizmu.*

6.6 Štruktúra kultúry

Kultúra je abstraktným javom, ktorý nie je sám o sebe viditeľný, viditeľné sú iba jeho vonkajšie prejavy. Rôzni autori sa snažili opísať štruktúru kultúry, a tým zmierniť jej abstraktnosť. Väčšina autorov pritom k opísaniu štruktúry kultúry pristupuje podľa ich viditeľnosti pre pozorovateľa (napríklad Hosftede a kol., 2010; Trompenaars a Hampden-Turner, 2012; Schein, 2016;), pričom uvádzajú viac či menej vrstiev.

Trice a Beyerová (1993) predstavujú relatívne jednoduchý model pozostávajúci iba z dvoch vrstiev:

1. Neviditeľná vrstva kultúry – jej podstata (ideológia), ktorá zahŕňa hodnoty a kréda.

2. Viditeľná vrstva kultúry – formy kultúry, ktorými si príslušníci kultúry navonok komunikujú podstatu kultúry.

Pochopiť a odhaliť podstatu kultúry (teda hodnoty) možno prostredníctvom pozorovania jej vonkajších prejavov (foriem kultúry). Tie majú zároveň rôzne významy a v každej kultúre môžu vyjadrovať iné hodnoty. Poznáme viacero kultúrnych foriem (Trice-Beyerová, 1993), napríklad symboly (predmety, prostredie, zariadenie, predstaviteľov organizácie a ďalšie), jazyk (slang, gestá, humor, vtipy, príslovia a ďalšie), histórie (príbehy, legendy a ďalšie), aktivity (rituály, tabu, ceremónie a ďalšie). Medzi kultúrne formy však možno zaradiť napríklad aj webové stránky organizácií vrátane ich štruktúry a obsahu (Davies a Merchant, 2009).

6.7 Socializácia

Jednotlivci ako členovia sociálnych skupín sa kultúre učia, a to prostredníctvom socializácie. Tú možno vo všeobecnosti definovať ako proces, prostredníctvom ktorého starší príslušníci určitého spoločenstva prenášajú na nových príslušníkov sociálne zručnosti a schopnosti potrebné na vhodné pôsobenie v danom spoločenstve (Hellriegel a Slocum, 2008). Socializačným vplyvom sú jednotlivci vystavovaní po celý život, a to od narodenia socializáciou v rodine. Nastupuje socializácia vo vzdelávacích inštitúciách a neskôr v organizáciách, v ktorých jednotlivci pracujú. V tomto prípade ide o organizačnú socializáciu, ktorú možno definovať ako *proces, prostredníctvom ktorého sú vzorce správania, hodnoty, postoje a motívy jednotlivých zamestnancov ovplyvňované takým spôsobom, aby sa prispôsobili tým, ktoré sú platné v organizácii* (Buchanan a Huczynski, 2019). Socializácia pokračuje aj v starobe, pričom môže ísť napríklad o socializáciu pri umiestnení do domova dôchodcov, v ktorom sa taktiež jednotlivec učí, aké správanie sa od neho očakáva v súvislosti s jeho pobytom v takomto zariadení.

Ak sa vrátime k pracovnému životu, organizačná socializácia je veľmi dôležitá, pretože zamestnancov učí, aké správanie sa od nich očakáva, a tým ich správanie významne ovplyvňuje. Toto očakávané správanie je založené na hodnotách organizácie vychádzajúcich z organizačnej kultúry. Ideálna situácia nastáva, ak sú hodnoty organizácie podobné hodnotám jednotlivca. Ten sa potom dokáže prirodzene podriadiť socializačným vplyvom a vie sa stotožniť so správaním, ktoré sa od neho očakáva. V prípade, že sú hodnoty jednotlivca v rozpore s hodnotami organizácie, zamestnanec sa nevie stotožniť s očakávaným správaním, čo môže priniesť problémy s pracovným výkonom a spôsobiť jeho možný odchod z organizácie. Je totiž jednoduchšie vymeniť zamestnanca, ako zmeniť organizačnú kultúru (aj keď aj to je možné, keďže kultúra je dynamická a môže byť formovaná ako nevedome, tak aj vedome).

6.8 Druhy kultúr

Organizačná kultúra je iba jednou z viacerých druhov (typov) kultúr, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov počas ich života. Jednotlivec počas života patrí do viacerých sociálnych skupín, pričom sa môže stať, že ich vplyv bude rozdielny, niekedy dokonca protichodný. Hofstede a kol. (2010) uvádza šesť úrovní (druhov) kultúry:

1. národná úroveň,
2. regionálna a/alebo etnická a/alebo náboženská a/alebo jazyková úroveň,
3. úroveň pohlavia,
4. generačná úroveň,
5. úroveň spoločenskej triedy,
6. organizačná úroveň.

V rámci štúdia manažmentu sa v kontexte kultúry najväčšia pozornosť venuje *organizačnej úrovni* (organizačnej kultúre) a *národnej úrovni* (národnej kultúre). Brown (1998) uvádza, že národná kultúra je jedným z hlavných zdrojov organizačnej kultúry. Charakteristiky národných kultúr tak možno v menšej či väčšej miere identifikovať aj na základe pôsobenia organizácií prostredníctvom ich organizačných kultúr. Ich vzťahu sa venovalo množstvo výskumov zameriavajúcich sa na rôzne oblasti. Napríklad Hung a kol. (2022) sa vo svojom výskume zameriavali na moderačný efekt národnej kultúry vo vzťahu k organizačnej kultúre a individuálnej pracovnej výkonnosti zamestnancov. Da Motta a Gomes (2022) analyzovali vo svojom výskume charakteristiky národnej kultúry a ich vplyv na formovanie organizačných subkultúr. Galiulina a Touate (2022) sa zamerali na rolu národnej kultúry a organizačnej kultúry pri projektovom manažmente zameranom na inovácie. Zo slovenských výskumníkov možno spomenúť Lašákovú a Remišovú (2008), ktoré sa v rámci projektu GLOBE venovali národnej kultúre v kontexte preferovaných štýlov vedenia ľudí.

Vplyv národnej kultúry však možno identifikovať aj v iných oblastiach života, nielen v práci a v organizáciách, ale napríklad aj vo vzdelávacom systéme či legislatíve.

6.9 Dimenzie kultúry

Jedným z najvýznamnejších autorov, ktorí sa venovali problematike národných a organizačných kultúr a uviedli kategorizáciu základných dimenzií kultúry, bol Hofstede. Prostredníctvom dimenzií kultúry možno kultúry charakterizovať, pričom kultúry sa približujú k niektorému z extrémov danej dimenzie. Hofstede a kol. (2010) na základe svojho výskumu uvádza 6 dimenzií kultúry:

1. *Mocenská vzdialenosť* – ide o mieru, do akej príslušníci danej sociálnej skupiny vnímajú, očakávajú a akceptujú, že moc je rozdelená nerovnomerne. V kultúrach s veľkou mocenskou vzdialenosťou je prirodzené hierarchické rozdelenie moci a to, že príslušníci si nie sú rovní. Príslušníci na vyšších hierarchických úrovniach sú za ich príslušnosť k týmto úrovniam zároveň primerane odmeňovaní, požívajú výhody a rozhodovanie sa centralizuje. Kultúry s malou mocenskou vzdialenosťou smerujú k rovnosti príslušníkov kultúry, každý človek má priestor na iniciatívu a preferuje sa decentralizované rozhodovanie.
2. *Individualizmus vs. kolektivizmus* – v individualistických kultúrach sú väzby medzi jej príslušníkmi voľné a každý sa stará sám o seba a svoju najbližšiu rodinu. V popredí sú najmä vlastné individuálne záujmy a potreby, s ostatnými príslušníkmi danej sociálnej skupiny ich viažu najmä pragmatické vzťahy. V kolektivistických kultúrach sú príslušníci od narodenia integrovaní do súdržných skupín, prihliadajú na záujmy a potreby celej skupiny a sú lojálni ku skupine výmenou za jej starostlivosť.
3. *Maskulinita vs femininita* – v maskulínnych kultúrach sú preferované hodnoty ako úspech, majetok, hrdinstvo, sebavedomie. Príslušníci takejto kultúry sú súťaživí s cieľom byť tí najúspešnejší a preukazujú to aj materiálnymi statkami. Feminínne kultúry sa vyznačujú hodnotami ako dobré vzťahy, starostlivosť o druhých, skromnosť, spolupráca a kvalita života. Príslušníci takejto kultúry sú zameraní najmä na nemateriálne statky a dosahovanie kompromisov.
4. *Vyhýbanie sa neistote* – ide o mieru, do akej sa príslušníci kultúry cítia ohrození neistými a neznámymi situáciami. V kultúrach s nízkou mierou vyhýbania je neistota akceptovaná a chápe sa ako prirodzený prvok ich života, pričom môže priniesť pri plnení úloh príležitosti, pri ktorých môžu len získať. V kultúrach s vysokou mierou vyhýbania je neistota vnímaná ako hrozba a príslušníci majú strach z neznámych situácií. Vyžadujú predvídateľnosť, napríklad prostredníctvom rôznych pravidiel a presných inštrukcií.
5. *Krátkodobá orientácia vs. dlhodobá orientácia* – v kultúrach s krátkodobou orientáciou sa príslušníci zameriavajú najmä na súčasnosť spojenú s okamžitými výsledkami a krátke časové úseky. V kultúrach s dlhodobou orientáciou sa príslušníci zameriavajú najmä na budúcnosť, pomalé a postupné dosahovanie výsledkov a zdôrazňujú hospodárnosť.
6. *Pôžitkárstvo vs striedmosť* – v pôžitkárskych kultúrach sa príslušníci vyznačujú užívaním si života, osobnou slobodou a voľným rozhodovaním súvisiacim s tým, ako dosiahnuť osobné šťastie a spokojnosť. V striedmych kultúrach príslušníci

nepovažujú slobodu rozhodovania v súvislosti s uspokojovaním vlastných túžob za dôležitú a očakávajú jej vymedzenie prostredníctvom spoločenských noriem.

Existuje samozrejme viacero dimenzionálnych modelov, pričom v niektorých sa dimenzie viac či menej prekrývajú a v iných sa dopĺňajú. Ide napríklad o dimenzionálny model od Scheina (2016), Hampdena-Turnera a Trompenaarsa (1994, 2004), Adlerovej a Gundersena (2007), či Halla (1965, 1977, 1983).

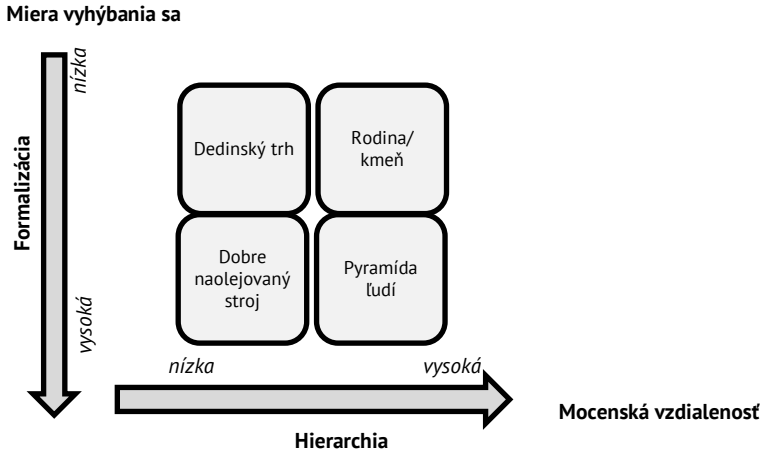
6.10 Typológie kultúry

Keďže jednotlivé dimenzie charakterizujú iba vybrané prvky kultúr, autori sa snažili tieto dimenzie kombinovať a vytvoriť tak celistvejší obraz, avšak aj tak ide iba o nedokonalý pohľad na kultúru.

Jednou z najznámejších typológií je typológia založená na vyššie uvedených dimenziách od Hofstedeho, pričom kombinuje dve dimenzie, a to mocenskú vzdialenosť a vyhýbanie sa neistote. Ich kombináciou vznikli štyri typy kultúr (obrázok 6.2), ktoré sú pomenované metaforami (Schneiderová a Barsoux, 2002):

1. *Dedinský trh* (kombinácia malej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry pôsobia v decentralizovanom systéme, sú flexibilní a mierou úspechu je želaný výsledok. Ich komunikácia je neformálna a rýchlo sa vedia prispôsobiť novým situáciám.
2. *Dobre naolejovaný stroj* (kombinácia malej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry považujú za najvyššiu hodnotu efektívnosť, rozhodujú spoločne a spolupráca je založená na pravidlách. Ide najmä o skupiny/tímy odborníkov.
3. *Rodina/kmeň* (kombinácia veľkej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry považujú za dôležité osobné vzťahy, ktoré sú uprednostňované pred úlohami. Tí na najvyšších úrovniach rozhodujú, pričom očakávajú od príslušníkov na nižších úrovniach lojalitu výmenou za starostlivosť o nich.
4. *Pyramída ľudí* (kombinácia veľkej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote) – v tejto kultúre ide o relatívne rigidný systém, rozhodovanie prebieha na najvyššej úrovni a miera delegovania je nízka. Príslušníci tejto kultúry často hľadajú spôsob, akým obísť systém.

Obrázok 6.2 Typológia kultúry podľa kombinácie Hofstedeho kultúrnych dimenzií



Zdroj: spracované podľa Schneiderová a Barsoux (2002)

Aj v prípade typológií kultúry existuje množstvo ďalších modelov, ktoré buď kombinujú vybrané dimenzie (napríklad Trompennars a Wooliams, 2004), alebo vychádzajú z identifikovaných rozdielností rôznych kultúr (napríklad Harrison, 1972 a Handy, 1985).

6.11 Prejavy kultúry vo fungovaní organizácií

V druhej kapitole tejto učebnice je uvedených viacero teórií manažmentu, ktoré predstavovali rôzne prístupy k manažérskej práci a k štyrom základným funkciám manažmentu. Tieto teórie poukazovali na rôzne spôsoby, akými riadiť organizáciu a na ktoré aspekty jej fungovania sa zamerať, aby to viedlo k efektívnemu napĺňaniu stanovených cieľov. Jednotliví autori považovali uvedené prístupy za tie najvhodnejšie pre úspešné pôsobenie organizácií, no vo viacerých oblastiach sa tieto prístupy od seba významne odlišovali. Za jeden z dôvodov týchto rozdielov možno považovať kultúrne zázemie, z ktorého ich autori vychádzali.

Do kontextu národných kultúr zasadíme vedecký manažment, administratívny manažment a byrokratický manažment, ktoré ich autori považovali za tie najvhodnejšie prístupy k organizácii práce a fungovaniu organizácie, pričom boli ovplyvnené národnou kultúrou ich autorov.

6.11.1 Vedecký manažment a kultúra

Vedecký manažment, ktorého predstaviteľom je F. W. Taylor (1911), poukazoval na dôležitosť zabezpečenia čo najvyššej prosperity prostredníctvom čo najvyššej produktivity ľudí a strojov v organizácii. Tento prístup je založený na štyroch princípoch (Poláková, 2017), a to vytvoriť vedecký postup na vykonávanie každej práce; vedecky vybrať, vyškoliť, vyučiť a rozvíjať robotníkov; spolupracovať s robotníkmi s cieľom zabezpečiť vykonávanie práce v súlade so stanovenými procesmi; rovnomerné rozdelenie práce a zodpovednosti medzi pracovníkov a vedenie tak, aby manažment prevzal všetku prácu, na ktorú sa hodí viac ako robotníci.

Podstatou vedeckého manažmentu bolo teda zvyšovanie produktivity a čo najefektívnejšie využívanie ľudských zdrojov, ktoré boli vnímané ako stroje (Poláková, 2017). Ide o hodnoty ako *pragmatickosť, produktivita, eliminácia plytvania* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022), ktoré sú podľa viacerých autorov (Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre anglofónny klaster (do ktorého patria aj USA), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

6.11.2 Administratívny manažment a kultúra

Druhým prístupom je administratívny manažment, ktorého predstaviteľom je Henry Fayol (1917). Činnosti vykonávané v organizácii rozdelil do šiestich skupín (technické, obchodné, finančné, ochranné, účtovné, správne), pričom správne činnosti sa odlišujú od ostatných tým, že umožňujú koordináciu všetkých ostatných činností. Fayol zadefinoval aj princípy všeobecnej správy, ktoré aplikoval podľa svojich slov najčastejšie. Ide napríklad o právomoc, jednotu prikazovania, centralizáciu či skalárny reťazec.

Tento prístup sa teda vyznačuje najmä presadzovaním centralizovaného vedenia organizácie a zdôrazňuje úlohu manažérov (Poláková, 2017). Je založený na hodnotách ako *hierarchia, formalizácia a centralizácia* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022). Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre latinský klaster (zaraďuje sa do neho aj Francúzsko), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

6.11.3 Byrokratický manažment a kultúra

Posledným príkladom je byrokratický manažment a jeho predstaviteľ Max Weber (1947). Tvrdí, že ideálnou, racionálnou a veľmi efektívnou organizáciou práce je

byrokratická administratíva, pričom je založená na deľbe práce, hierarchii právomocí, formálnych pravidlách a postupoch, nestrannosti, formálnom výbere pracovníkov a kariérnej orientácii (Poláková, 2017).

Tento prístup sa teda vyznačuje hospodárnosťou a efektívnosťou (Combe, 2014). Zamestnávanými sú najmä odborníci a osobné emócie nenarúšajú prácu v organizácii. Pravidlá vedú ku konzistentnému a predvídateľnému správaniu (Poláková, 2017). Z kultúrneho hľadiska ide o hodnoty ako *disciplína, poriadok, pravidlá, spravodlivosť* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022). Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre germánsky klaster (zaraďuje sa do neho aj Nemecko), z ktorého pochádza aj autor spomenutého prístupu.

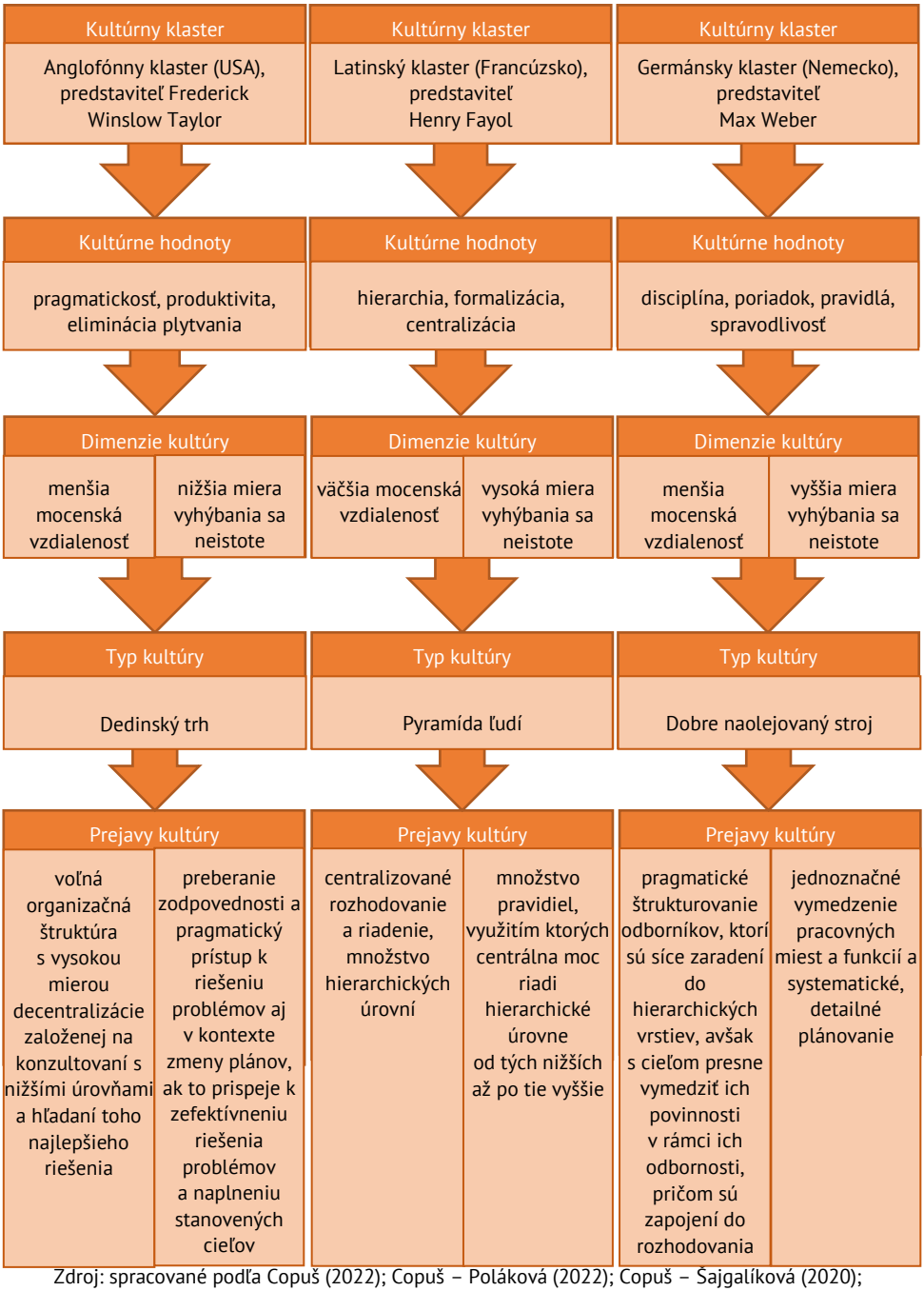
6.11.4 Funkčné a dysfunkčné kultúry

Je zrejmé, že niektoré prvky byrokratického manažmentu sú podobné prvkom administratívneho manažmentu, avšak čo si pod nimi autori týchto teórií predstavujú sa odlišuje od toho, z akého kultúrneho zázemia vychádzajú. Každý z uvedených troch autorov považoval svoj prístup k manažmentu za najvhodnejší. Avšak jeho vhodnosť závisí od kultúrneho kontextu. V niektorých kontextoch ho možno považovať za vhodný, v inom nie. To neznamená, že tieto prístupy sú dobré alebo zlé. Sú funkčné alebo dysfunkčné podobne ako organizačné kultúry. Teda také, ktoré majú alebo nemajú pozitívny vplyv na fungovanie organizácií (Flamholtz a Randle, 2015).

Je však potrebné dodať, že národná kultúra nie je jediným faktorom, ktorý ovplyvňoval autorov uvedených teórií. Z hľadiska kultúrneho zázemia pravdepodobne mali vplyv aj profesijné subkultúry, do ktorých autori patrili, a to najmä pri vedeckom a administratívnom manažmente (Copuš – Poláková, 2022). U Taylora ide najmä o profesijnú subkultúru strojárenských pracovníkov a u Fayola o profesijnú subkultúru vedúcich zamestnancov (Witzel, 2012).

Obrázok 6.3 uvádza prepojenie uvedených troch teórií manažmentu s Hofstedeho kultúrnymi dimenziami a typológiou spolu s konkrétnymi prejavmi kultúry vo fungovaní organizácie.

Obrázok 6.3 Organizačná kultúra a jej prejavy vo fungovaní organizácie



Zdroj: spracované podľa Copuš (2022); Copuš – Poláková (2022); Copuš – Šajgalíková (2020); Copuš a kol. (2019); Copuš – Čarnogurský (2017); Šajgalíková – Copuš (2016)

Kultúra významným spôsobom vplýva na správanie jednotlivcov, či už hovoríme o organizačnej kultúre alebo o národnej kultúre. Pochopiť tento vplyv a získať schopnosti a zručnosti, identifikovať, charakterizovať a riadiť organizačnú kultúru je obrovskou výzvou pre manažérov pôsobiacich vo všetkých organizáciách akéhokoľvek zamerania. Na to, aby bola organizácia úspešná, kultúra by mala podporovať stanovenú stratégiu a rozhodnutia vedenia organizácie, a nie im protirečiť. Ako totiž uvádza Drucker, kultúra zje stratégiu na raňajky.

Témy na diskusiu

1. S využitím Hofstedeho kultúrnych dimenzií sa zamyslite, akým spôsobom ovplyvňuje národná kultúra rôzne oblasti Vášho života.
2. Vysvetlite, prečo o kultúrach hovoríme ako funkčných a dysfunkčných, a nie ako o dobrých alebo zlých.
3. Vysvetlite, akým spôsobom dokáže organizačná kultúra ovplyvňovať rozhodovanie manažérov a prečo je dôležité, aby manažéri rozumeli tomuto abstraktnému fenoménu.
4. Vysvetlite, prečo sa zamestnanec môže stať výrazne demotivovaným, ak sa jeho osobné hodnoty významne odlišujú od hodnôt organizácie ako podstaty organizačnej kultúry.
5. Vysvetlite vzťah národnej a organizačnej kultúry.

Testové otázky

1. Z kultúrneho hľadiska vykazujú vo všeobecnosti vysokú mieru maskulinity najmä:
a. predajcovia.
b. úradníci.
c. učitelia.
d. sociálni pracovníci.
e. z uvedených vo všeobecnosti všetky vykazujú vysokú mieru maskulinity.

2. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o kultúrach je pravdivé:
a. Kultúry môžu byť dobré a zlé na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
b. Kultúry môžu byť funkčné a dysfunkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
c. Kultúry môžu byť iba dobré na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
d. Kultúry môžu byť iba funkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
e. Ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.

3. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o štruktúre kultúry je pravdivé:
a. Podstatu kultúry môžeme identifikovať prostredníctvom jej foriem.
b. Medzi formy kultúry patria napríklad symboly, jazyk, histórie a aktivity.
c. Formy kultúry sú vonkajším prejavom podstaty kultúry.
d. Formy kultúry sú viditeľné a podstata kultúry je neviditeľná.
e. Všetky tvrdenia sú pravdivé.

4. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o socializácii je pravdivé:
a. Socializácia každého jednotlivca začína až pri nástupe do jeho prvého zamestnania.
b. Ľudská kapacita pre zmenu neumožňuje opakovanú socializáciu.
c. Ak hovoríme o socializácii, hovoríme o nej vždy v kontexte organizácie.
d. Jedinci počas socializácie vždy nadobudnú kultúrne hodnoty totožné s hodnotovým systémom kultúry, do ktorej majú patriť.
e. Ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.

5. Z praktického hľadiska sú privilégiá pre vyššie postavených jednotlivcov očakávané v kultúrach:
a. s menšou mocenskou vzdialenosťou.
b. s väčšou mocenskou vzdialenosťou.
c. s krátkodobou orientáciou.
d. s dlhodobou orientáciou.
e. ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.

Správne odpovede: 1. a, 2. b, 3. e, 4. e, 5. b

Zoznam použitej literatúry

Adlerová, N. J., Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.

Brown, A. (1998). *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management.

Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2019). Organizational Behaviour. Londýn: Pearson.

Campos-Blázquez, J. R, Rubio-Andrada, L., Celemín-Pedroche, M. S (2023). Voices from within. To what extent can internal crowdsourcing drive a change in organizational culture? *Journal of Business Research*, 157, 113618.

Cillo, V., Gregori, G.L., Daniele, L.M., Caputo, F., Bitbol-Saba, N. (2022). Rethinking companies' culture through knowledge management lens during Industry 5.0 transition. *Journal of Knowledge Management,* 26 (10), s. 2485-2498.

Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. Oxford University Press.

Copuš, L. (2022). *Kultúrne aspekty manažmentu v globálnom prostredí*. In Horváthová-Suleimanová, J. a kol.: Manažment v globálnom prostredí. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 234-246.

Copuš, L., Čarnogurský, K. (2017). Intercultural marketing: Culture and its influence on the efficiency of Facebook marketing communication. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12 (2), s. 189-207.

Copuš, L., Poláková, M. (2022). *Relationship Between Organisational Culture and National Culture on the Example of Classical Management Approach Theories*. Conference Poprad Economic and Management Forum, s. 345-353.

Copuš, L., Šajgalíková, H. (2020). *Organizačné kultúry: Európske špecifiká*. Bratislava, Ofprint.

Copuš, L., Šajgalíková, H., Wojčák, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry (Subculture Perspective). *Procedia Manufacturing*, 32, s. 360-367.

Copuš, L., Wojčák, E., Majtánová, M., Šajgalíková, H. (2019). Priemysel 4.0 a jeho dopad na organizačné systémy a ľudské zdroje. *The Journal of Culture*, 9 (2), s. 3-8.

Crane, R. (2002). *European Business Cultures*. Londýn: Pearson.

Da Motta, L.A., Gomes, J.S. (2022). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review, 22* (1), s. 79 - 97.

Davies, J. A., Merchant, G. (2009). *Web 2.0 for Schools: Learning and Social Participation*. Bern: Peter Lang Publishing.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie mineral.

Flamholtz, E. G., Randle, Y. (2015). *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. New Yersey: John Wiley & Sons.

Galiulina, A., Touate, S. (2022). The Role of Culture in Managing Open Innovation Projects within Regional Clusters. *European Project Management Journal*, 12 (1), s. 46-60.

Gençer, G., Atay, H., Gurdogan, A., Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadasi. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (1), s. 70-89.

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K.A., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to

e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research,* 155*, 113396*.

Hall, E. T. (1965). *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Company.

Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday.

Hampden-Turner, CH., Trompenaars, F. (1994). *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus.

Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.

Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, 50 (23).

Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2008). *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Humphreys, M. (1999). *An Ethnogpraphic Study of the Work Cultures of Two Higher Education Faculties*. Dizertačná práca. Nottingham.

Hung, Y., Su, T., Lou, K. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14 (11), 6897.

Kohnová, L., Stacho, Z., Salajová, N., Stachová, K., Papula, J. (2022). Application of agile management methods in companies operating in Slovakia and the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*.

Lašáková, A., Remišová, A. (2008). *K problematike medzikultúrnej komunikácie: Na príklade skúmania obavy z neistoty a orientácie na budúcnosť v rámci projektu GLOBE Student*. In Historické a súčasné podoby myslenia a komunikácie (s. 201-209), Iris.

Lewis, R.D. (2020). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing.

Lorincová, S., Stachová, K., Stacho, Z., Joniaková, Z., Blštáková, J., Lipoldová, M., Hitka, M. (2020). Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises. *Bioresources, 15* (2), s. 3320-3343.

Poláková, M. (2017). *Vývoj teórie manažmentu*. In Wojčák. E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Prváková, M. (2020). Uplatnenie mechanizmu otvorenej inovácie a vplyv vybraných ukazovateľov firemnej kultúry v podniku. *Studia commercialia Bratislavensia*, 13 (43), s. 43-53.

Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research,* 79, s. 85-108

Robbins, S. P., Coulter, M. (2021). *Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Serpa, S., Sá, M. J., Ferreira, C. M. (2022). Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11 (4), s. 22-33.

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneiderová S. C., Barsoux, J.-L. (2002). *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall.

Stacho, Z., Stachová, K., Cagáňová, D., Blštáková, J. (2018). The Key Managerial Competencies Tendencies Application in the Business Environment in Slovakia within the Context of Industry 4.0. *EAI Endorsed Trans. Energy Web, 8*, e11.

Stacho, Z., Stachová, K., Hudakova, M., Stasiak-Betlejewska, R. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management,* 12 (2), 10340.

Stovíček, F. (2022). *The value of the corporate culture of SMEs in the digital environment.* Ekonómia, financie a manažment podniku XVI, s. 272-279.

Šajgalíková, H. (2017). *Organizačná kultúra*. In Wojčák, E. (2017) a kol. Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Šajgalíková, H., Bajzíková, Ľ. (2013). *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint.

Šajgalíková, H., Copuš, L. (2016). *Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu*. International conference Legacy of John Paul II., Ružomberok: Verbum.

Šajgalíková, H., Copuš, L. (2020). *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*: Harper and Row.

Trice, H. M., Beyerová, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.* New York: McGraw-Hill Education.

Trompennars, F., Woolliams, P. (2004). *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone.

Tylor, E, B. (2010). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press.

Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, (23), 3.

Weber, M. (1947*). The Theory of Social and Economic Organisation*. New York: Oxford University Press.

Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. Oxon: Routledge.

Zažová, K. (2011). *Atribúty ovplyvňujúce percepciu korporátneho imidžu* (2011). In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu: Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska, regiónov a firiem, Trnava: UCM, s. 419-431.

7

MANAŽÉRSKA ETIKA A SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ PODNIKOV

ANNA LAŠÁKOVÁ – IVAN SKALOŠ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Lašáková, A. a Skaloš, I. (2024). *Manažérska etika a spoločenská zodpovednosť podnikov*. In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. 2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je uviesť študentov do problematiky manažérskej etiky ako špecifickej profesijnej etiky a následne objasniť podstatu spoločenskej zodpovednosti podnikov, ktorá je jednou zo základných koncepcií podnikateľskej etiky. Manažéri sú, respektíve by mali byť hlavnými nositeľmi myšlienok spoločenskej zodpovednosti, keďže z titulu svojej pozície a zvýšených rozhodovacích právomocí nesú zodpovednosť za etické fungovanie podniku a sprostredkovane aj podnikania ako spoločenskej inštitúcie, ktorá koexistuje v prostredí spolu s inými spoločenskými inštitúciami. Zároveň manažéri nesú zodpovednosť aj za vzťahy podniku voči externým zainteresovaným stranám (externým stakeholderom) a tiež za vzťahy medzi internými zainteresovanými stranami vo vnútri podniku (napríklad zamestnanci, vlastníci).

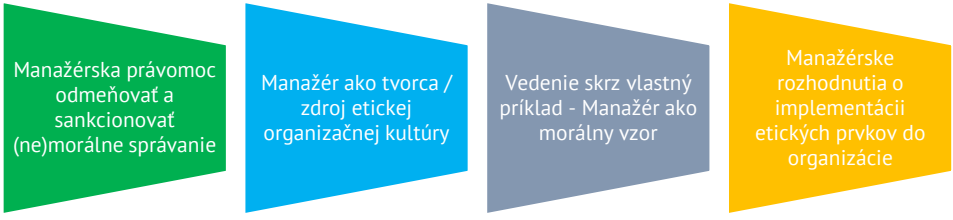
Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie dôvodov, prečo by sa manažér mal správať eticky a v čom vlastne spočíva etický rozmer manažérskej práce. Zároveň ide aj o pochopenie podstaty koncepcie spoločenskej zodpovednosti podnikov, jej teoretických východísk a jej jednotlivých úrovní. Dôvodom spojenia oboch ťažiskových tém je, že bez reálnej manažérskej podpory pre ideu spoločenskej zodpovednosti, nie je možné, aby podnik fungoval skutočne zodpovedne vo vzťahu k zainteresovaným stranám.

7.1 Manažérska etika

7.1.1 Dôležitosť etického správania manažérov

Charakter prostredia, v ktorom ľudia pracujú, sa výrazne podpisuje na ich osobných hodnotách a postojoch a hrá významnú úlohu pri formovaní ich morálneho myslenia a konania. Morálka organizácie (napríklad morálne normy správania, ktoré si zamestnanci osvojili a správajú sa v súlade s nimi) nie je výsledkom súčtu hodnôt individuálnych zamestnancov. Práve naopak, je determinovaná *spoločne zdieľanými* organizačnými hodnotami, pod vplyvom ktorých ľudia *upravujú svoje individuálne správanie*. V tomto kontexte je dôležité si uvedomiť, že dominantnú úlohu pri formovaní morálky v organizácii majú manažéri-lídri. Mnohé vedecké štúdie preukázali, že manažéri prostredníctvom vlastného rozhodovania a správania utvárajú morálne správanie zamestnancov, ich prosociálne postoje, lojálnosť voči kolektívu a organizácii ako takej, ako aj ich rozhodovanie pri etických dilemách, s ktorými sú konfrontovaní pri výkone svojej práce (napríklad Brown a Trevino, 2006; Kaptein, 2019; Mayer a kol., 2012; Trevino a kol., 2000; Weaver a kol., 2005). Inými slovami, správanie manažérov určuje tón v oblasti morálky na pracovisku. Dôvodov, prečo sa morálka pracovného prostredia do veľkej miery odvíja od morálky manažérov, je viacero (obrázok 7.1).

Obrázok 7.1 Mechanizmy vplyvu manažérov na morálne správanie zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Po prvé, manažéri majú formálnu autoritu a právomoci. Môžu hodnotiť a odmeňovať (pochváliť, vyzdvihnúť, finančne oceniť, posunúť v kariérnom raste) či sankcionovať (napomenúť, pokarhať, degradovať, prepustiť) zamestnancov za pracovné správanie, ktoré (nie) je v súlade s ich predstavami. Tieto predstavy manažérov o žiaducom a nežiaducom správaní sú odrazom ich hodnôt (ktoré by v ideálnom prípade mali byť v súlade s formálne nastavenými organizačnými hodnotami). Zamestnanci sa na základe toho, za aké správanie manažér odmeňuje alebo sankcionuje, učia, čo sa v organizácii považuje za správne a následne tomu prispôsobujú svoje správanie. Toto poznanie si však neodvodzujú len z vlastných

odmien či sankcií, ale aj z dôsledkov, ktoré za svoje správanie nesú ich kolegovia. Teória sociálneho učenia (Bandura a Walters, 1977) poukazuje na dôležitosť pozorovania správania, postojov či emocionálnych reakcií druhých v procese individuálneho učenia sa. Podobne, zamestnanci pozorne sledujú, za čo nadriadený oceňuje alebo trestá ostatných členov ich skupiny. Formujú si tak predstavu o tom, aké správanie je požadované a pravdepodobne im pomôže uspieť v organizácii.

Po druhé, manažéri vštepujú zamestnancom čo sa považuje za žiaduce a nežiaduce nielen na základe odmien a trestov. Schein (2010) vo svojej práci o úzkej prepojenosti organizačnej kultúry a správania manažérov zdôrazňuje, že zamestnanci prispôsobujú svoje správanie tomu, na čo sa upiera pozornosť ich manažéra, t. j. čo systematicky sleduje, meria, komentuje či zdôrazňuje v komunikácii so svojimi podriadenými. Ďalej, dôležitým orientačným bodom pre zamestnancov je spôsob, akým manažér reaguje na nepríjemné problémy a krízové situácie, najmä aké prostriedky je ochotný použiť, aby sa problémy vyriešili. Výrazne a nadlho sa do pamäti podriadených zapíšu aj informácie o tom, pre ktorých ľudí a za aké správanie či výsledky im manažér poskytne zdroje (napríklad informácie, financie, kontakty). Platí, že cenné informácie o tom, ako sa v pracovnom prostredí správať, si podriadení odvodia nielen z formálnych stretnutí, ale najmä z neformálnej komunikácie so svojím manažérom. Takmer každý čin manažéra podlieha interpretácii zo strany podriadených a práve preto, aby nedošlo k dezinterpretácii, manažér by mal často a zrozumiteľne so svojimi podriadenými komunikovať a vysvetľovať dôvody svojich rozhodnutí či konania.

Po tretie, manažéri pôsobia v rámci pracovného prostredia ako morálne rolové modely, respektíve vzory (napríklad Sims a Brinkman, 2002; Moberg, 2000; Nygaard a kol., 2017). Vedú ľudí prostredníctvom vlastného príkladu. Ich správanie má v očiach druhých symbolickú hodnotu a je nositeľom určitých hodnôt. Pôsobí ako príklad požadovaného pracovného správania a podriadení sa proaktívne snažia napodobniť toto správanie, t. j. nasledujú správanie svojich manažérov a v podobných situáciách sa správajú podobne ako ich nadriadený (Ogunfowora a kol., 2021). Samozrejme, akceptácia nejakého manažéra ako rolového vzoru nie je automatická a závisí od viacerých faktorov (napríklad od schopnosti podriadeného kriticky zvažovať správanie manažéra a reflektovať v tomto procese na vlastné hodnoty). Zamestnanci sa môžu poučiť o primeranom správaní aj od iných modelov než je ich nadriadený, tak z prostredia organizácie ako aj mimo nej (Ogunfowora, 2014). Vo všeobecnosti však platí, že správanie nadriadených je pre podriadených kompasom pri orientácii v spletitých a často neverbalizovaných pravidlách, ktoré v organizácii fungujú.

Po štvrté, jednou z úloh manažérov je vnášať poriadok a štruktúrovanosť do všetkých procesov, ktoré v organizácii prebiehajú. Týka sa to aj oblasti pracovného a užšie etického správania zamestnancov. Manažéri sa môžu rozhodnúť implementovať určité prvky a procesy, ktoré usmernia správanie zamestnancov v súlade s hodnotami organizácie, napríklad etický kódex, etické vzdelávanie, etické okrúhle stoly, špecializované oddelenie pre etiku v organizácii (angl. *ethics office*), monitoring správania zamestnancov a mnohé ďalšie. Vytvárajú etickú infraštruktúru organizácie, ktorej cieľom je podporovať etický rozvoj organizácie a minimalizovať neetické a ilegálne konanie zamestnancov vo vzťahu k organizácii a jej členom ako aj vo vzťahu k externým zainteresovaným stranám podniku. A hoci platí, že riadenie etického správania v organizácii je vo svojej podstate vysoko participatívny, kolaboratívny a dialogický proces, do ktorého by mali byť zapojení aj radoví zamestnanci, ktorí nepracujú na manažérskej pozícii (Lašáková a kol., 2021), výsledkom je, že bez autentickej podpory zo strany manažérov prvky etickej infraštruktúry ostanú len formálne „na papieri" a ich vplyv v pracovnom prostredí sa neprejaví.

7.1.2 Podstata manažérskej etiky

Skôr ako prejdeme k objasneniu termínu *manažérska etika*, je potrebné ozrejmiť významy pojmov etika a morálka, ktoré sa v laickej verejnosti často mylne chápu ako synonymá. *Morálku* vo všeobecnosti chápeme ako súbor pravidiel správania, ktoré spoločnosť, skupina či jednotlivci prijímajú ako racionálne, opodstatnené a správne a správajú sa podľa týchto pravidiel vo vzťahu k sebe aj k druhým ľuďom. Morálku možno teda definovať ako systém normatívnej regulácie správania jednotlivca, ktorý vychádza z toho, čo sa v danej komunite v určitej etape vývoja považuje za dobré a zlé (Remišová, 2011). Ide o súbor konkrétnych princípov (napríklad spravodlivosť) a z nich vychádzajúcich noriem správania (napríklad „Nesmieme diskriminovať iných ľudí"), ktorými sa ľudia riadia pri interakcii s druhými. V tejto súvislosti je dôležité si uvedomiť, že bez morálnych noriem správania, na ktorých sa nejaká komunita zhodne a akceptuje ich, by ľudia nemohli spolu koexistovať, koordinovať svoje aktivity a spolupracovať; metaforicky povedané, bez morálky by každý bol v permanentnej vojne s každým (Folger a Cropanzano, 1998).

Naproti tomu, *etikou* rozumieme vednú disciplínu, ktorá skúma morálku. Je to filozofická disciplína, ktorá sa niekedy zvykne označovať aj ako morálna filozofia. Zaoberá sa fundamentálnymi otázkami ľudského života, napríklad čo je dobro a zlo, ako by sme sa mali správať, ako a prečo sa zachovať v určitej situácii správne, alebo za čo nesieme v živote zodpovednosť. Etika pomáha riešiť morálne dilemy, s ktorými sa každodenne stretávame a poskytuje odpoveď na otázku, ako sa máme

v praktickom živote správať tak, aby sme neškodili sebe ani iným. Etické myslenie však nie je jednoliate; počnúc antikou sa v priebehu dejín rozvíja v rámci rozličných teórií (napríklad utilitaristická etika, deontologická etika, diskurzívna etika), pričom každý smer v etickom myslení objasňuje, čo a prečo je možné chápať ako morálne „správne“ a nesprávne“ a vymedzuje špecifické pravidlá, ktoré sú aplikovateľné v rozmanitých životných situáciách (Crane a Matten, 2004).

Manažérska etika je vedná disciplína, ktorá kriticko-normatívne reflektuje manažérsku činnosť spojenú s riadením organizácie. Je to špecifická profesijná etika, ktorá manažérom poskytuje základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k organizácii a jej stakeholderom a zároveň návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania (Remišová, 1997). Manažérska etika teda vymedzuje etické štandardy, princípy a normy správania, ktorými by sa manažéri mali v praxi riadiť pri rozhodovaní v záležitostiach organizácie (podniku). Ako znázorňuje obrázok 7.2, manažérska etika je subdisciplínou spoločensko-vednej disciplíny podnikateľskej etiky (angl. *Business ethics*) a jadrom manažérskej etiky je etika vedenia ľudí (angl. *Leadership ethics*).

Obrázok 7.2 Podnikateľská etika – Manažérska etika – Etika vedenia ľudí



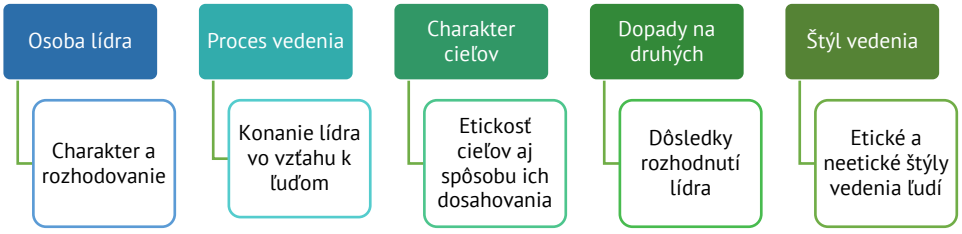
Zdroj: vlastné spracovanie

Podnikateľská etika sa zaoberá skúmaním interakcie etiky a ekonomiky. Sprostredkúva a zdôvodňuje platnosť etických pravidiel, noriem, kódexov a princípov, ktoré aktérom vo sfére podnikania poskytujú usmernenia na morálne správne správanie a zachovanie pravdivosti (v zmysle objektívnosti, faktickosti, nestrannosti) v konkrétnych eticky dilematických situáciách (Lewis, 1985). Podľa priekopníčky podnikateľskej etiky na Slovensku Anny Remišovej, k hlavným úlohám podnikateľskej etiky patrí kritická reflexia morálky v ekonomike, konfrontácia fungujúcich princípov s predstavami ľudí o dôstojnom, spravodlivom a dobrom živote, formulovanie nových etických noriem a princípov a následne vypracovanie

postupov na aplikáciu týchto noriem a princípov do ekonomickej sféry na všetkých úrovniach riadenia (Remišová, 2011). Význam etiky v podnikaní podčiarkuje fakt, že podnikanie je úzko previazané s inými spoločenskými inštitúciami. Preto opakované nerešpektovanie etických pravidiel v podnikaní sa nevyhnutne dotkne a negatívne ovplyvní celú spoločnosť a zainteresované strany (stakeholderov), ktorí koexistujú v tomto prostredí. Podnikanie je v podstate tvorbou vzťahov so zainteresovanými stranami podniku, ako sú zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, konkurenti a podobne (Freeman, 1999; Parmar a kol., 2010) a preto domnievať sa, že jedinou úlohou podnikov je generovať profit bez ohľadu na dopady na spoločnosť, je hlboký omyl. Tzv. *Bratislavská škola podnikateľskej etiky* stojí na piatich pilieroch (Remišová a Lašáková, 2017): (1) Podnikateľská etika ako spoločenská veda predstavuje integráciu etickej a ekonomickej racionality; (2) Ekonomická sféra predstavuje jednu z oblastí spoločenského života a jej základným poslaním je zabezpečovať potreby ľudí, t. j. slúžiť životu; (3) Kľúčovým eticko-ekonomickým problémom je vzťah medzi etikou a ziskom; (4) Manažérska etika ako normatívna regulácia profesionálnych aktivít manažérov je dôležitou súčasťou podnikateľskej etiky. Úspešné uplatňovanie princípov podnikateľskej etiky v praxi sa nezaobíde bez etického správania manažérov a etického vedenia ľudí; (5) Povaha organizačnej praxe si vyžaduje pluralitný a syntetizujúci prístup k podnikateľskej etike, a preto, vychádzajúc z deontologickej aj konzekvencionalistickej etickej teórie, správanie a rozhodovanie manažéra je etické, ak je etický jeho motív a zároveň jeho rozhodnutia alebo konania neškodia iným.

Etika vedenia ľudí, ako jadro manažérskej etiky, sa zaoberá aplikáciou etických princípov v procese vedenia ľudí. Ide o deskriptívnu a kriticko-normatívnu reflexiu vedenia ľudí z perspektívy etiky (obrázok 7.3).

Obrázok 7.3 Tematické zameranie etiky vedenia ľudí



Zdroj: vlastné spracovanie

Výskum v rámci etiky vedenia ľudí sa zameriava predovšetkým na:

1. Osobnú morálku lídrov, ich (ne)etické charakterové vlastnosti a emotívne a kognitívne procesy odohrávajúce sa pri rozhodovaní v eticky dilematických situáciách.
2. Etické aspekty samotného procesu vedenia, t. j. tvorby vzťahov a usmerňovania ľudí k dosahovaniu cieľov.
3. Charakter cieľov, v smere ktorých lídri vedú ľudí, t. j. či sú dané ciele (ne)etické a zároveň, či sa lídri zaujímajú nielen o samotné ciele, ale aj o to, akým spôsobom sa k nim majú ľudia dopracovať.
4. Dopady rozhodnutí lídrov na vedený kolektív, organizáciu ako aj externé zainteresované strany (stakeholderov), ktorých dané rozhodnutia ovplyvňujú.
5. Štýly, aké lídri používajú pri vedení ľudí, pričom etika vedenia ľudí sa sústreďuje na štúdium: a) *hodnotovo orientovaných štýlov vedenia*, ako napríklad etické vedenie ľudí (pozri napríklad Brown a Trevino, 2006), autentické vedenie ľudí (napríklad Avolio a Gardner, 2005), spirituálne vedenie ľudí (napríklad Fry, 2003), slúžiace vedenie ľudí (napríklad Greenleaf, 1998) a zodpovedné vedenie ľudí (Maak a Pless, 2006) a b) *neetické vedenie ľudí*, ktoré môže nadobúdať rôzne podoby, napríklad narcistické, deštruktívne, seba-ochraňujúce, toxické, zneužívajúce, despotické či tyranizujúce vedenie ľudí. Spoločným menovateľom rôznych foriem neetického vedenia je to, že škodí jednotlivcom a/alebo organizácii ako takej, t. j. spôsobuje ľuďom psychickú, fyzickú alebo materiálnu ujmu a hatí rozvoj ich talentu a potenciálu (Lašáková a Remišová, 2015).

7.1.3 Rozhodovanie a etické dilemy v kontexte manažérskej práce

Podľa Kanunga a Mendoncu (1996) sú manažéri skutočne efektívni iba vtedy, keď sú motivovaní záujmom o druhých a keď sa ich konanie vždy riadi predovšetkým kritériami prospechu pre iných, a to aj v prípade, keď z toho vyplývajú určité zvýšené „náklady" pre nich samotných (napríklad viac starostí, práce, úsilia, času, kariérnych rizík). Táto myšlienka dobre zachytáva *podstatu základného problému etického rozhodovania*, ktorým je rozpor medzi vlastným záujmom a prospechom pre druhých. Týka sa takých etických problémov ako konflikt záujmov či korupcia a môže nadobúdať rôzne podoby, napríklad rodinkárstvo alebo klientelizmus.

Problém morálnej voľby sa v manažérskej práci však netýka iba konfliktu medzi vlastným úžitkom a blahom druhých. Manažérska práca je komplikovaná a psychicky náročná. Manažéri čelia protichodným požiadavkám jednotlivcov aj rôznych zainteresovaných strán (akcionárov, zamestnancov, odborov, zákazníkov,

dodávateľov, obyvateľov regiónu, v ktorom podnik pôsobí a podobne). Relatívne často sa nachádzajú v situácii, keď musia voliť medzi dvoma (alebo viacerými) vzájomne sa vylučujúcimi možnosťami, z ktorých každá má určité negatívne dôsledky pre niekoho, koho sa problém týka. Takúto situáciu nazývame *etickou dilemou*. Ide o komplikovaný rozhodovací problém, v ktorom sa v zásade rozhodujeme medzi menším a väčším „zlom", zatiaľ čo jednoduchšie rozhodovacie problémy, ktoré sa v literatúre niekedy nazývajú „morálne problémy", sú o niečo jednoznačnejšie v zmysle, že v stávke je jeden dominantný záujem alebo jedna hodnota (napríklad recyklácia odpadu v kancelárii, psychologická bezpečnosť zamestnancov) a manažér sa rozhoduje medzi morálne správnym a nesprávnym konaním.

Vo všeobecnosti, etická dilema je situácia, v ktorej ten, kto rozhoduje, čelí *protichodným morálnym povinnostiam*, t. j. musí zvažovať medzi dvoma (alebo viacerými) morálnymi princípmi a ani jedno z alternatívnych riešení sa nezaobíde bez poškodenia jednej zo strán, t. j. dôjde k porušeniu aspoň jedného morálneho princípu bez ohľadu na to, ktoré riešenie sa bude v praxi realizovať (Kvalnes, 2019). Ako poznamenáva Morris (2004), problémom je fakt, že voľba riešenia, nech už bude akékoľvek, je aktom jednostranného rozhodnutia jednotlivca (napríklad manažéra) alebo skupiny jednotlivcov, ktorej výsledkom je úprava „životného plánu" iného jednotlivca alebo skupiny, pričom tí k danej zmene nedali súhlas. Znamená to, že riešenie etickej dilemy zasiahne do predstáv o dobrom živote a šťastí niektorej z dotknutých strán, ktoré musia znášať dopady daného rozhodnutia.

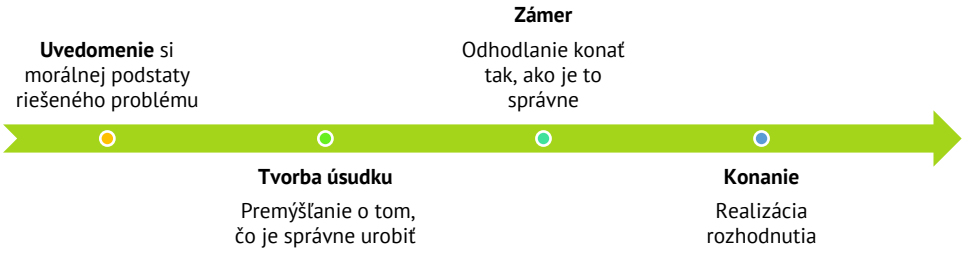
Výsledné rozhodnutie manažéra, ako sa zachovať v nejakej eticky problematickej situácii je síce dielom individuálne a subjektívne spracovaných dostupných informácií, ale zároveň, je ovplyvnené aj organizačným prostredím, do ktorého sa manažér socializoval. Vo všeobecnosti možno vyčleniť dve základné kategórie faktorov, ktoré ovplyvnia etické rozhodovanie manažérov: a) *individuálne* (týkajúce sa osobnosti človeka) a b) *situačné* (charakteristiky prostredia a rozhodovacieho problému), pričom obe kategórie obsahujú veľké množstvo činiteľov, ktoré vstupujú do procesu rozhodovania (pozri prehľadové štúdie faktorov Butterfield a kol., 2005; Craft, 2013). Ide o rozsiahlu problematiku, ktorá vyžaduje interdisciplinárne skúmanie z perspektívy etiky, psychológie či kultúrnej a sociálnej antropológie. Je doménou tzv. Morálnej psychológie, ktorá skúma procesy ako: *morálny vývoj osobnosti* (štádiá, ktorými prechádza morálne myslenie človeka počas života), *morálne usudzovanie* (uvažovanie o tom, čo robiť a ako určiť, čo je správne a čo nesprávne pri rozhodovaní o etickom probléme), *morálna citlivosť* (identifikácia morálnej podstaty riešeného problému a dôsledkov správania), *morálna imaginácia* (rozpoznanie rôznych aktérov, ktorých riešenie problému nejako ovplyvní), *morálne rámcovanie* (používanie jazyka, respektíve výrazových prostriedkov na zvýraznenie alebo

zamaskovanie (ne)etickej povahy konania) alebo *morálne odpútanie sa* (psychické spracovanie situácie, ktoré umožní správať sa neeticky bez pocitu úzkosti) a súvisiace *neutralizačné techniky* (mechanizmy, prostredníctvom ktorých si človek ospravedlňuje neetické konanie a jeho dôsledky).

Keďže táto problematika je nesmierne zložitá, veda predostiera rôzne modely etického rozhodovania ako zjednodušujúcich reprezentácií komplexnej reality rozhodovania (napríklad Jones, 1991; McDevitt a kol., 2007; Rest, 1986; Tenbrunsel a Smith-Crowe, 2008; Trevino, 1985). Podľa Schwartza (2016) možno vymedziť dva typy modelov etického rozhodovania – (1) *racionalistické modely*, ktoré predpokladajú, že etické rozhodovanie je prevažne rozumový proces, pri ktorom sa človek zažívajúci etickú dilemu snaží vyriešiť problém logicky a racionálne na základe zvažovania rôznych morálnych noriem, ktoré môžu byť vo vzájomnom konflikte a (2) *neracionalistické (intuitívno-emotívne) modely*, ktoré predpokladajú, že človek je schopný rýchleho vhľadu a pochopenia podstaty morálneho problému aj bez predchádzajúcej logickej analýzy, t. j. pri riešení dilemy sa človek rozhoduje v prvom rade na základe náhlej morálnej intuície a pocitov a až neskôr, v prípade potreby, nastupuje racionálne zvažovanie možných alternatív. S veľkou pravdepodobnosťou platí, že obe chápania je možné skĺbiť, t. j. v realite pri riešení etických problémov prebiehajú paralelne racionálne aj intuitívno-emotívne procesy.

V literatúre však dominujú najmä racionalistické modely, t. j. pozornosť vedcov sa upiera najmä na úlohu rozumu, myslenia a logiky pri riešení etických dilem. Napríklad dnes už klasický model autora Resta (1986) obsahuje štyri základné prvky (obrázok 7.4):

Obrázok 7.4 Model etického rozhodovania podľa Resta



Zdroj: spracované podľa Rest (1986)

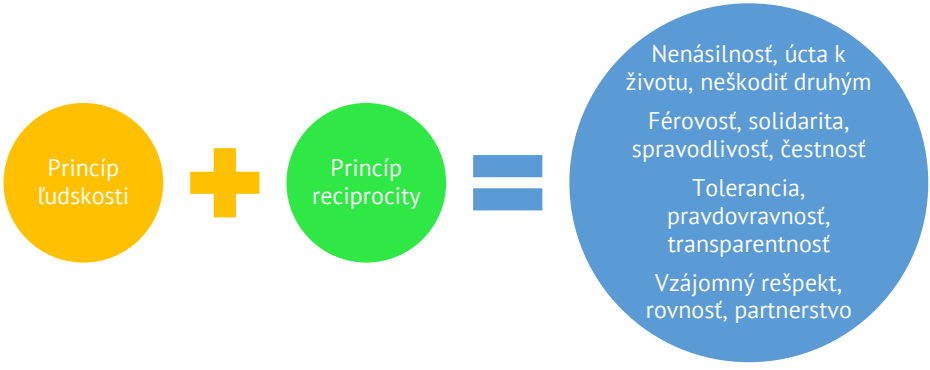
1. *Uvedomenie* si, že problém, ktorý človek práve rieši, je etický problém, t. j. ide o problém, v ktorom rozhodujúcu úlohu hrajú etické princípy a človek musí empaticky a citlivo zvažovať, ako daný problém môžu vnímať tí, ktorých sa dotýka.

2. *Usúdenie* o tom, aké alternatívy konania prichádzajú do úvahy a aké konanie je v danej situácii správne. Človek premýšľa o tom, ako sa zachovať na základe svojho svedomia, hodnôt, znalostí a usmernení z okolia (napríklad etický kódex podniku, v ktorom pracuje).
3. *Zámer,* t. j. motivácia, túžba človeka konať v súlade s tým, čo je správne, odhodlanie uprednostniť správnu vec pred inými záujmami (napríklad pred egoistickými motívmi) a byť schopný odolávať vonkajším tlakom (napríklad zo strany kolegov či nadriadených).
4. *Vykonanie* daného činu v zmysle realizácie svojho rozhodnutia s odvahou, odhodlanosťou a vytrvalosťou.

Jedným z dôvodov, prečo je pre manažéra ťažké rozhodovať sa v eticky sporných situáciách, je fakt, že často ide o zložité problémy dotýkajúce sa záujmov viacerých subjektov a nie je úplne jednoznačné, čo všetko je v stávke a ktoré riešenie by bolo morálne správnejšie, respektíve opodstatnené. Ako konštatujú Clegg a kol. (2007), etika sa uplatňuje v situáciách nejednoznačnosti a manažéri sú nútení riešiť dilemy bez pohodlia konsenzu alebo istoty. Neetické rozhodnutie je akt voľby, ktorý porušuje jeden alebo viacero etických princípov a noriem upravujúcich ľudské spolužitie, komunikáciu a spoluprácu (Lašáková a Remišová, 2017). Jednou z pomôcok, ako znížiť riziko neetického rozhodnutia, je skúsiť identifikovať, či je zvažované konanie v súlade s etickými princípmi, ktoré majú všestranné použitie, t. j. platia univerzálne.

Vplyvnú koncepciu univerzálnych etických princípov (pozri obrázok 7.5), ktoré je možné aplikovať (nielen) v manažérskej práci, prezentuje Küng, ktorý na základe rozsiahleho výskumu dospel k názoru, že je možné vymedziť súbor princípov, o ktorých možno povedať, že sú spoločné pre všetkých ľudí bez ohľadu na náboženské či kultúrne rozdiely (Küng, 1997; 1998).

Obrázok 7.5 Univerzálne etické princípy podľa Künga



Zdroj: spracované podľa Küng (1997, 1998)

K základným princípom manažérskej práce patria *ľudskosť* a *reciprocita*. Ľudskosť znamená, že každý človek bez rozdielu má právo na dôstojnosť a zaslúži si, aby s ním bolo nakladané s rešpektom. Princíp reciprocity je požiadavka, ktorú možno vyjadriť ako „Nerob iným to, čo nechceš, aby iní robili tebe". Z týchto princípov sa odvodzujú tzv. imperatívy humanity, ktoré sú podľa Künga nevyhnutné na zachovanie ľudskej populácie v situácii pokročilej globalizácie: (1) Nenásilnosť a úcta k životu – požiadavka neškodiť a neubližovať druhým; (2) Férovosť, solidarita a spravodlivý ekonomický poriadok – požiadavka byť čestný, nekradnúť, nevykorisťovať a nekorumpovať; (3) Tolerancia, pravdovravnosť a transparentnosť – požiadavka neklamať, nezavádzať a nemanipulovať a (4) Vzájomný rešpekt, rovnosť a partnerstvo – požiadavka uplatňovať rovnaké práva, nezneužívať a neponižovať druhých.

Na základe analýzy týchto imperatívov, Glauner (2018) konkretizuje základné etické požiadavky na prácu manažéra nasledovne: (1) Nezneužívať mocenské postavenie: byť férový (nestranný a spravodlivý), spoľahlivý, preukazovať druhým uznanie a rešpekt; (2) Nestarať sa len o seba a vlastné výhody: budovať dôveru vo vzťahoch, mať zodpovedný a oddaný prístup k práci; a (3) Nestrániť sa druhých a nevyčleňovať ich: byť otvorený, transparentný a zásadový. Tieto princípy je potrebné uplatniť vo všetkých aspektoch manažérskej práce – či už pri budovaní vzťahov s inými ľuďmi, vo vzťahu k organizácii ako takej alebo v rámci procesov, na ktorých manažéri participujú (napríklad procesy personálneho manažmentu, kontrola a podobne).

Manažéri sú povinní dôsledne zvažovať dopady svojich rozhodnutí. V manažérskej profesii platí, že *správať sa zodpovedne* znamená uvažovať o možných krátkodobých i dlhodobých následkoch vlastného konania, koho a ako ovplyvní, snažiť sa minimalizovať riziko, že dôjde k poškodeniu niektorej zo strán, a napraviť, respektíve kompenzovať prípadné škody každému, koho sa dané konanie negatívne dotklo. Etický princíp zodpovednosť sa však nevzťahuje len na konanie manažérov. Nasledujúca podkapitola priblíži pojem zodpovednosti v kontexte fungovania podnikov.

7.2 Spoločenská zodpovednosť podnikov

Koncepcia spoločenskej zodpovednosti podnikov vychádza zo skutočnosti, že žiadny podnik nie je izolovaným subjektom, ale jeho existencia a celkové pôsobenie (nielen hospodárska činnosť) má viacero súvzťažností so spoločenským a prírodným prostredím a tieto súvzťažnosti zakladajú zodpovednosť za napĺňanie záujmov spoločnosti.

Ako uvádza Remišová (2015), priekopníkom myšlienky, že podniky sa musia správať zodpovedne a zároveň byť pod kontrolou spoločnosti, bol americký podnikateľ Frank W. Abrams, ktorý vo svojom článku v roku 1951 napísal: „*Prácou profesionálneho manažmentu... je riadiť záležitosti podniku... tak, aby bola zachovaná spravodlivá a funkčná rovnováha medzi nárokmi rôznych priamo zainteresovaných skupín. Podnikateľské organizácie sú umelo vytvorené nástroje spoločnosti. Môžu byť vytvorené na dosiahnutie ich najväčšej spoločenskej užitočnosti – a tým aj ich budúcnosť môže byť najlepšie zabezpečená – keď sa manažmentu podarí nájsť harmonickú rovnováhu medzi nárokmi rôznych záujmových skupín: akcionárov, zamestnancov, zákazníkov a širokej verejnosti*.“ Táto myšlienka bola určitou výzvou pre podniky, aby si uvedomili svoju zakotvenosť v spoločenskom živote a aby sa popri zabezpečovaní záujmov akcionára, respektíve vlastníka takisto venovali zamestnancom a zákazníkom a záujmom iných skupín a spoločnosti ako takej (Remišová, 2015).

V minulosti dominoval *oklieštený prístup k spoločenskej zodpovednosti podnikov*, ktorý vychádzal z predpokladu, že manažér je profesionálnym zamestnancom, ktorý nespravuje vlastný majetok, ale majetok akcionára, resp. vlastníka podniku a jeho (jedinou) povinnosťou je sústrediť sa na dodržiavanie platnej legislatívy a na činnosti, ktoré maximalizujú úžitok (hodnotu majetku) vlastníka. Tento prístup obhajoval napríklad ekonóm Milton Friedman. Vo svojom článku z roku 1970 (t. j. asi 20 rokov po článku F. W. Abramsa) okrem iného uviedol, že ak by sa manažér podniku rozhodol vynaložiť financie napríklad na znižovanie emisií pri výrobe pod úroveň, ktorú mu ukladá zákon, nekonal by už ako zástupca akcionára/vlastníka, pretože by priamo znižoval zisk podniku a tým aj hodnotu pre akcionára/vlastníka. Friedman (1970) sa nazdáva, že v takomto prípade by manažér v podstate míňal v rámci spoločenskej zodpovednosti zdroje, ktoré nie sú jeho; do tej miery, do akej znižuje zisk organizácie, míňa zdroje vlastníka ako aj zákazníkov či zamestnancov, pretože zvýšené výdavky podnik premietne do cien ponúkaných produktov a služieb a pôjde to aj na úkor zamestnancov, ktorých mzdy podnik nebude zvyšovať.

Podľa tejto logiky sa podnik stáva zodpovedným práve vtedy, keď maximalizuje zisk a jedinou zodpovednosťou podniku, respektíve manažérov, ktorí ho riadia, je zvyšovať finančný profit pri rešpektovaní slobodnej a otvorenej súťaže a v medziach platných zákonov. Friedman (1970) uvádza, že pri efektívne nastavenom daňovom systéme podnik, ktorý maximalizuje zisk, zároveň cez systém odvádzania daní generuje zdroje pre štát, a štát je subjektom, ktorý sa má v prvom rade starať o verejný záujem a má tieto zdroje redistribuovať na činnosti, ktoré vedú k všeobecnému spoločenskému dobru. Pokiaľ tak robí manažér, postupuje v rozpore s trhovými mechanizmami a zároveň zasahuje do oblasti, v ktorej nie je expert (jeho

úlohou je riadiť podnik ako hospodársku jednotku, zamestnancov a súvisiace činnosti, nie rozhodovať o tom, ako by mala vyzerať ľudská spoločnosť).

Pri hodnotení tohto prístupu k zodpovednosti podnikov je potrebné povedať, že v čase, keď vznikal, imperatív príspevku podnikovej sféry k rozvoju ľudskej spoločnosti a ochrane životného prostredia nebol zďaleka taký intenzívny, ako je v súčasnosti. Na podniky tak nevznikal tlak zo strany jeho stakeholderov (interných aj externých) na integráciu pozitívnych spoločenských dopadov priamo do podstaty podnikateľskej činnosti. Možné príspevky podnikateľských subjektov k pozitívnym spoločenským dopadom boli vnímané hlavne cez filantropické aktivity, charitatívnu činnosť a podporu súvisiacich iniciatív zameraných na rozvoj všeobecného blaha spoločnosti.

7.2.1 Moderný prístup k spoločenskej zodpovednosti podnikov

Aktuálny prístup k spoločenskej zodpovednosti podnikov vychádza z nasledovných predpokladov (Remišová, 2015):

1. Podnik je spoločenský útvar, ktorý vzniká a funguje vďaka spoločnosti a jej výdobytkom, hmotným i nehmotným.
2. Podnik sa ako kolektívny subjekt má hlásiť k zodpovednosti za následky svojej činnosti.
3. Spoločenská zodpovednosť podniku má rozmer ekonomický, legislatívny, etický, environmentálny, sociálny a občiansky.
4. Spoločenská zodpovednosť sa vzťahuje na všetky podnikové činnosti.
5. Spoločenská zodpovednosť existuje voči každému relevantnému stakeholderovi podniku.

Tento prístup k spoločenskej zodpovednosti má logickú súvislosť s *teóriou stakeholderov (alt. teória zainteresovaných strán)*, ktorá je považovaná za jednu z najvplyvnejších teórií v podnikateľskej etike (Egels-Zandén a Sandberg, 2010). Stakeholderi sú zvyčajne definovaní ako *jednotlivci, skupiny a organizácie, ktorí sú zainteresovaní na procesoch a výsledkoch podniku a od ktorých podnik závisí pri dosahovaní svojich cieľov* (Freeman, 1984). Ovplyvňujú alebo sú ovplyvňovaní činnosťou podniku, pričom niektorí stakeholderi majú zmluvné vzťahy s podnikom (napríklad zamestnanci, dodávatelia) a iní ich nemajú, ale sú na chode podniku tiež nejako zainteresovaní (napríklad región, spoločnosť, médiá). Tzv. *primárni* stakeholderi sú tie skupiny, bez ktorých kontinuálnej účasti nemôže podnik prežiť, a platí, že medzi podnikom a primárnymi stakeholdermi pretrváva vysoká úroveň vzájomnej závislosti (Clarkson, 1995). Títo stakeholderi výrazne ovplyvňujú chod podniku, pričom každá zo zainteresovaných skupín formuje fungovanie podniku

svojím vlastným jedinečným spôsobom. Podľa Remišovej (2011) platí, že každý podnik má svoju špecifickú skladbu stakeholderov, ktorá sa odvíja od zamerania činnosti a kľúčových funkcií podniku. Vo všeobecnosti možno uvažovať o *interných* a *externých* zainteresovaných skupinách, pričom k interným patria vlastníci/akcionári, manažéri, zamestnanci nepodieľajúci sa na riadení, zástupcovia zamestnancov a k externým záujmovým skupinám patria napríklad zákazníci, dodávatelia, investori, konkurenti, vláda, respektíve vládne orgány, obyvatelia regiónu, v ktorom podnik pôsobí, obchodní partneri, mimovládne organizácie, médiá či politické strany.

V tomto kontexte, *základným cieľom podniku je dosahovať zisk pri rešpektovaní legitímnych potrieb zainteresovaných strán (stakeholderov) podniku*. Takto špecifikovaný zmysel existencie podniku rozširuje oblasť manažérskej zodpovednosti, nakoľko okrem tradičnej zodpovednosti manažérov za finančné výsledky zahŕňa aj súlad činnosti podniku so záujmami iných zainteresovaných strán, než sú akcionári/vlastníci. Platí teda, že podnik (reprezentovaný vlastníkmi a vrcholovými manažérmi) zodpovedá za všetky svoje činnosti a všetky ich dôsledky vo vzťahu ku všetkým svojim zainteresovaným stranám.

Poďme si uviesť konkrétne príklady. Kľúčovou zainteresovanou skupinou sú zamestnanci. Okrem rešpektovania ľudských práv a plnenia povinností plynúcich z pracovnej zmluvy (napríklad ochrana zdravia, odmena za odvedenú prácu) sa zodpovednosť podniku voči vlastnému zamestnancovi prejavuje v oblasti prístupu postavenom na rešpekte, nezasahovaní do súkromia na pracovisku, v oblasti osobného rozvoja zamestnanca a v hľadaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Manažéri (vedúci zamestnanci) sú špecifickou skupinou zamestnancov a okrem spomínaných prístupov sa spoločenská zodpovednosť podniku voči nim môže prejaviť napríklad jasným vymedzením rolí a kompetencií.

Zodpovednosť podniku sa aj voči spomínaným akcionárom/vlastníkom rozširuje nad rámec dosahovania zisku (a teda zveľaďovania hodnoty vlastníkov). Podnik má voči svojim vlastníkom aj iné zodpovednosti, musí byť voči nim transparentný (pravdivo ich informovať o finančnom a prevádzkovom stave podniku) a musí aj ochraňovať vlastníkmi vložený (investovaný) kapitál, predovšetkým pred rizikami spojenými s podnikateľskou činnosťou podniku.

Čo sa týka externých zainteresovaných skupín, je logické a pochopiteľné, že podnik musí byť zodpovedný voči svojim zákazníkom a obchodným partnerom, pretože sú to skupiny, kde si podnik potrebuje budovať blízky vzťah a dôveryhodný imidž. Preto férové obchodné praktiky voči klientom, zodpovednosť za kvalitu a bezpečnosť produktov a služieb, ktoré im podnik poskytuje, ako aj férový, konzistentný prístup k obchodným partnerom založený na rešpekte k dohodnutým

zmluvným právam a povinnostiam by mali byť pre spoločensky zodpovedný podnik samozrejmosťou. Zaujímavou skupinou sú však napríklad konkurenti podniku, ktorí tiež tvoria súčasť špecifického (trhového) prostredia podniku, ale ich záujmy sú protichodné s oprávnenými záujmami podniku. Prečo sa teda k nim správať zodpovedne? Neférový prístup ku konkurenčnému boju či očierňovanie konkurenta a ním poskytovaných tovarov a služieb môže viesť nielen k vlastnej strate dôveryhodnosti v očiach verejnosti, ale môže poškodiť celý trh, na ktorom spoločne pôsobíme, čím sa stane nepredvídateľným a rizikovým nielen pre našu konkurenciu, ale i pre nás.

Zaujímavý pohľad na spoločenskú zodpovednosť podnikov prezentuje Gellerman, ktorý hovorí, že spoločnosť má voči podnikovej sfére vyššie požiadavky než je maximalizácia zisku, pričom konkrétne tvrdí, že „... *maximalizácia zisku je až druhou prioritou podniku, nie prvou. Prvou prioritou je jeho prežitie*". Autor tu predovšetkým vychádza z pohľadu podnikateľskej etiky, keď vraví, že manažér v podniku musí byť aj morálnou autoritou, ktorá „*definuje hranicu medzi lojalitou voči podniku a konaním, ktoré je v rozpore s právom a hodnotami spoločnosti, v ktorej podnik existuje*" (Gellerman, 1986). Tento prístup teda nevylučuje, že podnik má generovať zisk a hodnotu pre vlastníka, má ale zároveň vhodným spôsobom riadenia zabezpečiť, aby zisk dosahoval *dlhodobo*, a to nie je možné, pokiaľ sa bude orientovať na okamžitú maximalizáciu zisku bez zohľadňovania dopadov svojej činnosti na stakeholderov a ľudskú spoločnosť. Na to, *aby podnik bol schopný dlhodobo prosperovať, musí teda prijať určité záväzky voči spoločnosti*, či sú to záväzky férového prístupu k zamestnancom, férovej súťaže s konkurentmi, rešpekt k životnému prostrediu alebo k znevýhodneným komunitám. Logika tohto prístupu k spoločenskej zodpovednosti je podporená aj tézou, že nakoľko spoločnosť prostredníctvom štátneho aparátu podnik definuje a vytvára rámec pre jeho hospodársku činnosť, má aj právo definovať na podnik kladené očakávania (Robbins a Coulter, 2021).

7.2.2 Úrovne spoločenskej zodpovednosti podnikov

Jeden z najvýznamnejších modelov spoločenskej zodpovednosti od Carrolla (1991) s názvom *Pyramída spoločenskej zodpovednosti podnikov* (obrázok 7.6) obsahuje štyri úrovne zodpovedností: ekonomickú zodpovednosť, právnu zodpovednosť, etickú zodpovednosť a filantropickú zodpovednosť.

Ako naznačuje obrázok 7.6, *ekonomická zodpovednosť* tvorí základňu pyramídy, nakoľko dosahovať zisk je pre každý podnik predpokladom jeho prežitia a budúceho pôsobenia v širšom spoločenskom prostredí. Bez zisku by žiaden podnik nemohol pretrvať. Ako však konštatuje Carroll (1991), neznamená to, že ekonomická zodpovednosť so svojim imperatívom „Dosahuj profit!" je jediná úroveň spoločensky

zodpovedného fungovania podnikov. Druhou úrovňou je *právna zodpovednosť podnikov*, ktorú určuje norma „Riaď sa zákonmi!“ Podnik je povinný riadiť sa aktuálne platnou legislatívou. Problémom však je, že žiadny právny systém nie je dokonalý v zmysle, že by pokrýval všetky aspekty životných situácií. Do úvahy treba vziať aj fakt, vymožiteľnosť práva je v mnohých krajinách na veľmi nízkej úrovni a umožňuje beztrestnosť a obchádzanie zákonov. Navyše, niekedy sa stáva, že hoci podnik neporuší žiaden zákon, jeho konanie je neetické, resp. je eticky sporné. Z tohto dôvodu nie je správne predpokladať, že ak podnik neporušuje zákony, nemá zmysel uvažovať o etike v podnikaní. Carroll (1991) teda začleňuje do modelu ďalšiu, *etickú úroveň zodpovednosti podnikov*, pre ktorú platí norma „Konaj morálne správne!“, ktorá sa týka vzťahu podniku voči všetkým zainteresovaným stranám. O etickej zodpovednosti je možné uvažovať ako o centrálnej úrovni spoločenskej zodpovednosti. Spoločnosť od podnikov očakáva, že budú v rámci podnikateľskej činnosti rešpektovať záujmy a potreby svojich stakeholderov a tiež, že manažéri sa pri rozhodovaní nebudú riadiť výlučne ekonomickou racionalitou, ale budú citlivo zvažovať dopady svojich rozhodnutí. Manažéri by mali mať na zreteli dobro všetkých spoločenských skupín, ktoré svojimi rozhodnutiami ovplyvňujú. Napokon, poslednú úroveň pyramídy tvorí *filantropická zodpovednosť*. Zakladá sa na myšlienke, že podniky môžu časť svojho zisku venovať na zvyšovanie kvality života a zlepšovanie životných podmienok ľudí (napríklad chorých, núdznych, či na rozvoj umenia alebo športu). Ide o dobrovoľné aktivity podnikov v prospech konkrétnych spoločenských skupín, respektíve širšej väčšiny. V tomto kontexte je dôležité si zapamätať, že *podniková filantropia nie je jediná alebo nadradená forma spoločenskej zodpovednosti*. Na rozdiel od ekonomickej, právnej a etickej zodpovednosti, filantropia predstavuje nepovinnú zložku spoločenskej zodpovednosti.

Obrázok 7.6 Carrollova Pyramída spoločenskej zodpovednosti podnikov

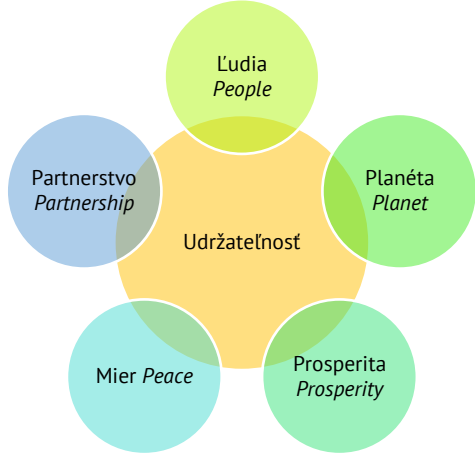


Zdroj: spracované podľa Carrol (1991)

7.2.3 Spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť

Veľkým impulzom pre podnikovú sféru na dôkladné prehodnotenie jej prístupu k spoločenskej zodpovednosti bolo uvedenie *17 cieľov udržateľného rozvoja* Organizáciou spojených národov (OSN, 2015). Ciele udržateľného rozvoja (Sustainable Development Goals, SDGs) a súvisiace zámery sú „*integrované a nedeliteľné, svojou povahou globálne a aplikovateľné univerzálne, s ohľadom na rozdielne reálie, kapacity a úrovne rozvoja jednotlivých krajín a rešpektujúc národné politiky a priority*“ (OSN, 2015, s. 13). Boli formulované v *piatich oblastiach udržateľnosti* (pozri obrázok 7.7), tzv. *5P* (OSN, 2015, s. 2): (1) *Ľudia (People),* so zameraním na boj proti chudobe a hladu vo všetkých formách a zabezpečenie, aby všetky ľudské bytosti mohli naplniť svoj potenciál v dôstojnosti, rovnosti a v zdravom životnom prostredí; (2) *Planéta (Planet)* v zmysle ochrany planéty pred postupným zhoršovaním podmienok, o.i. aj prostredníctvom udržateľnej spotreby a výroby, udržateľného využívania jej prírodných zdrojov a neodkladným konaním v otázkach zmien klímy tak, aby dokázala podporovať potreby tejto aj budúcich generácií; (3) *Prosperita (Prosperity),* teda zabezpečenie, aby všetci ľudia mohli mať prosperujúci, napĺňajúci život a aby sa ekonomický, sociálny a technologický pokrok uskutočňoval v rovnováhe s prírodou, (4) *Mier (Peace)* v zmysle presadzovania mierumilovnej, spravodlivej a inkluzívnej spoločnosti, fungujúcej bez strachu a násilia; a (5) *Partnerstvo (Partnership)* ako mobilizácia prostriedkov v rámci globálnej solidarity, zameranej predovšetkým na potreby tých najchudobnejších a najzraniteľnejších, a to za účasti všetkých štátov, dotknutých strán a všetkých ľudí.

Obrázok 7.7 Oblasti udržateľnosti „5P“ podľa OSN



Zdroj: spracované podľa OSN (2015)

Ako uvádza Európska komisia, práve podniky zohrávajú pri prechode na udržateľný rozvoj veľmi dôležitú úlohu (European Commission, 2019). Podnikateľské subjekty môžu vo významnej miere ovplyvniť mieru, do akej sa ľudstvu podarí ciele udržateľného rozvoja napĺňať, a to tak v procese výroby tovarov alebo poskytovania služieb (udržateľné inovácie, infraštruktúra, zodpovedná výroba, čistá voda, ochrana klímy, dostupná a čistá energia), v riadení dodávateľských vzťahov (udržateľné inovácie, zodpovedná spotreba, mier), v činnostiach súvisiacich s riadením ľudských zdrojov (dôstojná práca, rodová rovnosť, kvalita zdravia a života), ale aj v oblasti predaja (znižovanie nerovnosti nástrojmi v oblasti cenotvorby).

Podniky takto majú priestor prepájať svoju podnikateľskú činnosť s udržateľným rozvojom na rôznych úrovniach. Spoločenská zodpovednosť sa týmto prístupom stáva *integrálnou súčasťou prevádzkových činností* a definitívne prestáva byť koncentrovaná výlučne v oblasti dobrovoľných príspevkov k všeobecnému blahu ako činností odtrhnutých od hlavného podnikateľského zamerania organizácie.

Potenciál tohto prístupu k spoločenskej zodpovednosti je enormný a podľa Európskej komisie môže o. i. výrazne napomôcť (European Commission, 2019):

a) k *prechodu k tzv. cirkulárnej ekonomike*, t. j. priemyselnému systému, ktorý ráta s navrhovaním produktov spôsobom, ktorý maximalizuje ich dobu používania a po jej uplynutí ich opätovne plne využiť v ďalšom výrobnom procese s využitím obnoviteľnej energie, čím sa minimalizujú negatívne dopady na životné prostredie, ktoré takto dostáva priestor regenerovať;
b) k *vývoju a skúmaniu potenciálu nových technológií*, ako aj ich urýchlenej implementácie v oblastiach, v ktorých môžu najviac prispieť k napĺňaniu cieľov udržateľného rozvoja (napríklad riešenia *Smart City*, t. j. technológie, ktoré prispievajú k efektívnejšiemu a v konečnom dôsledku ekonomickejšiemu aj ekologickejšiemu riadeniu verejných služieb a chodu samosprávy);
c) k *rozvoju sociálneho podnikania*, t. j. podnikania s cieľom dosahovať pozitívny sociálny vplyv, ktoré sa zameriava na riešenie sociálnych a spoločenských problémov, pritom konkurencieschopným, sebestačným a udržateľným spôsobom.

Konkrétny a aktuálny prístup k spoločenskej zodpovednosti organizácie, ktorý komplexne pokrýva aj otázku udržateľného rozvoja ľudskej spoločnosti, predostiera Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (angl. *International Organization for Standardization*), Publikovala normu *ISO 26000*, ktorá systematizuje celkový rámec spoločenskej zodpovednosti organizácie. Norma je postavená na holistickom prístupe, (t. j. na organizáciu a jej činnosti sa pozerá celostne) a na vzájomnej

súvislosti, previazanosti jednotlivých oblastí spoločenskej zodpovednosti. Podľa tejto normy sa oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktoré je potrebné v organizácii rozvíjať, dajú rozdeliť do nasledovných siedmich kategórií (International Organization for Standardization, 2018): (1) riadenie organizácie, (2) ľudské práva, (3) pracovná prax (praktiky), (4) životné prostredie, (5) čestné hospodárske (podnikateľské) praktiky, (6) záujmy zákazníkov (spotrebiteľov) a (7) zapojenie a rozvoj komunity (pozri tabuľka 7.1).

Tabuľka 7.1 Príklady aktivít spoločenskej zodpovednosti organizácií podľa ISO 26000

Kategória	Príklady aktivít spoločenskej zodpovednosti
Riadenie organizácie	Integrácia princípov spoločenskej zodpovednosti do: a) každodenného rozhodovania organizácie b) pravidiel a organizačnej kultúry
Ľudské práva	a) zamestnávanie osôb z menšín b) zamedzenie využívania detskej práce u dodávateľov c) dôsledné riešenie sťažností na diskrimináciu d) rešpektovanie súkromia na pracovisku
Pracovná prax (praktiky)	a) podpora diverzity a inklúzie b) rovnosť príležitostí v riadení ľudských zdrojov c) sociálny dialóg d) dôstojné pracovné podmienky e) bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci f) zabezpečenie osobnostného rozvoja zamestnancov
Životné prostredie	a) znižovanie energetickej náročnosti vlastnej podnikateľskej činnosti b) používanie obnoviteľných zdrojov vo výrobe a prevádzke c) kampaň recyklácie odpadu na pracovisku d) prinášanie inovácií, ktoré prispievajú k ochrane životného prostredia
Čestné hospodárske (podnikateľské) praktiky	a) férová súťaž b) nulová tolerancia voči korupčným praktikám c) presadzovanie čestných praktík v dodávateľskom reťazci
Záujmy zákazníkov (spotrebiteľov)	a) ochrana zdravia spotrebiteľa b) osveta, napríklad o finančnej gramotnosti c) férová reklama a marketing d) prístup k základným službám pre každého
Zapojenie komunity a jej rozvoj	a) podpora komunitných (napríklad dobrovoľníckych) aktivít b) podpora vzdelávacích aktivít c) podpora kultúrnych aktivít d) podpora znevýhodnených sociálnych skupín

Zdroj: spracované podľa International Organization for Standardization (2018)

7.2.4 Výhody spoločenskej zodpovednosti postavenej na podpore udržateľnosti

To, aké výhody prináša koncepcia spoločenskej zodpovednosti podnikov postavená na podpore udržateľného rozvoja ľudskej spoločnosti, sa stalo predmetom mnohých výskumov. Spoločným pravidlom podľa Portera a Kramera (2006) je, že čím bližšie má spoločenský problém k podnikaniu organizácie, tým viac príležitostí sa ponúka na využitie zdrojov organizácie v prospech spoločenského blaha.

Výhody takéhoto prístupu môžeme pozorovať vo viacerých oblastiach. Spoločensky zodpovedný podnik sa môže veľmi *flexibilne prispôsobovať požiadavkám zákazníkov*, pretože tak ako spotrebitelia postupne svoje požiadavky a očakávania prispôsobujú požiadavkám udržateľnosti, spoločensky zodpovedná organizácia sa týmto požiadavkám automaticky prispôsobuje a vyhovuje im. Práve cez prispôsobenie sa ich požiadavkám spotrebitelia vnímajú spoločenskú zodpovednosť organizácie a v pozícii zákazníka zvyšujú svoju lojalitu. Dá sa preto očakávať, že budú dlhodobým užívateľom tovarov a služieb ponúkaných organizáciou namiesto konkurenčných produktov. Napríklad Lombart a Louis (2014) vo svojom prieskume konštatovali vysokú koreláciu medzi spoločensky zodpovednými praktikami organizácie (napríklad šetrnosť k životnému prostrediu, férovosť ku klientom) a spokojnosťou zákazníka, jeho dôverou a lojalitou voči organizácii ako dodávateľovi služieb.

Podobne ako existujúci a potenciálni zákazníci, aj existujúci a potenciálni zamestnanci organizácie zvyšujú svoju citlivosť na otázku udržateľného rozvoja a pozitívne reagujú na aktivity podniku v tejto oblasti. Preto aj takto spoločensky zodpovedný podnik získava silnejšiu pozíciu na trhu práce pri získavaní nových talentov, ktoré sa radšej zamestnajú v spoločnosti zdieľajúcej podobné hodnoty. Ďalšou výhodou je nižšia fluktuácia existujúcich zamestnancov, ktorých skúsenosti a znalosti sú pre organizáciu veľmi cenné.

Niektoré opatrenia, ktoré podnik prijíma v oblasti spoločenskej zodpovednosti, môžu mať veľmi *pozitívny dopad na prevádzkovú výkonnosť organizácie*. Príkladom takýchto opatrení je napríklad zamestnávanie osôb na báze princípov inklúzie a rozmanitosti alebo preverovanie spoľahlivosti obchodných partnerov. Zároveň organizácia, prepájajúca svoju podnikateľskú činnosť s trvalou udržateľnosťou, cez svoje obchodné a iné zmluvné vzťahy *zapája do trvale udržateľného rozvoja aj ďalšie strany:* zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov a ostatných obchodných partnerov. Dopad jednotlivých činností v oblasti spoločenskej zodpovednosti podniku sa takýmto spôsobom *znásobuje*, a zároveň tento multiplikačný efekt posilňuje značku spoločnosti, jej dôveryhodnosť a reputáciu v očiach verejnosti.

Témy na diskusiu

1. Vysvetlite podstatu manažérskej etiky a etiky vedenia ľudí. Čím sú charakteristické a aký je medzi nimi vzťah?
2. Prečo pri formovaní morálky v organizácii hrajú kľúčovú rolu manažéri (lídri)? Vysvetlite štyri mechanizmy, prostredníctvom ktorých manažéri ovplyvňujú morálku v pracovnom prostredí.
3. Aké úrovne má spoločenská zodpovednosť podnikov podľa Carrolla? A aký je rozdiel medzi etickou a filantropickou zodpovednosťou podnikov? Vysvetlite na príklade.
4. Ako môže byť voči životnému prostrediu zodpovedná organizácia, ktorá nie je výrobným podnikom a priamo neprodukuje CO_2 a inú priamu environmentálnu záťaž?
5. Prečo by sa mali podniky snažiť podnikať dlhodobo udržateľne namiesto sústreďovania sa na dosahovanie krátkodobého, ale maximálneho zisku?

Testové otázky

1. Medzi 5P oblastí cieľov udržateľného rozvoja podľa OSN nepatrí:
a) planéta.
b) prosperita.
c) mier.
d) politika.
e) partnerstvo.

2. Model etického rozhodovania podľa Resta má tieto fázy:
a) uvedomenie si problému, zber informácií, definovanie možných rozhodnutí, vyhodnotenie dopadov možných rozhodnutí, realizácia rozhodnutia.
b) uvedomenie si problému, tvorba úsudku, zámer konať správne, realizácia rozhodnutia.
c) definícia problému, výber rozhodnutia, realizácia rozhodnutia.
d) uvedomenie si problému, zber informácií, identifikácia dotknutých záujmových skupín, definovanie možných rozhodnutí, vyhodnotenie možných rozhodnutí, realizácia rozhodnutia.
e) uvedomenie si problému, definícia možných rozhodnutí, tvorba úsudku, zámer konať správne, realizácia rozhodnutia.

3. Spoločenská zodpovednosť podniku voči jeho konkurentom sa prejavuje v:
a) rešpektovaní pravidiel férovej hospodárskej súťaže, neočierňovaní.

b) zabezpečení bezpečnosti produktov.
c) dodržiavaní ľudských práv.
d) znižovaní uhlíkovej stopy.
e) aktivitách diverzity a inklúzie.

4. Ktorý výrok o manažérskej etike je správny?
a) Manažérska etika skúma výlučne osobnú morálku manažérov.
b) Etické dilemy v manažérskej práci sa týkajú výlučne konfliktu medzi vlastným úžitkom a blahom druhých.
c) Manažérska etika poskytuje manažérom návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania.
d) Výskum v rámci etiky vedenia ľudí je výlučne zameraný na spôsob, ako manažéri vedú ľudí.
e) Manažérska etika je podmnožinou etiky vedenia ľudí.

5. Moderný prístup k spoločenskej zodpovednosti nahliada na podnik ako na:
a) hospodársky útvar zriadený výlučne na dosahovanie zisku.
b) zamestnávateľa.
c) trhový subjekt pôsobiaci v konkurenčnom prostredí.
d) subjekt, ktorý je spoločensky zodpovedný prostredníctvom odvádzania daní.
e) spoločenský útvar, ktorý vzniká a funguje vďaka spoločnosti a jej výdobytkom.

Správne odpovede: 1. d, 2. b, 3. a, 4. c, 5. e

Zoznam použitej literatúry

Avolio, B. J., a Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338.

Bandura, A., a Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Brown, M. E., a Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616.

Butterfield, K. D., a O'Fallon, M. J. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, *59*, 375-413.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39-48

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, *20*(1), 92-117.

Clegg, S., Kornberger, M., a Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, *18*(2), 107-122.

Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, *117*, 221-259.

Crane, A., a Matten, D. (2004). *Business ethics. A European perspective*. Oxford University Press.

Egels-Zandén, N., a Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, *19*(1), 35-49.

European Commission (2019). *Reflection paper: Towards a sustainable Europe by 2030*. https://commission.europa.eu/system/files/2019-02/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf

Folger, R., a Cropanzano, R. (1998). Social hierarchies and the evolution of moral emotions.

In Schminke, M. (Ed.). (1998). *Managerial ethics: Moral management of people and processes*. Psychology Press (pp. 207-234).

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, *24*(2), 233-236.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine, 33,* 122-126.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*, 693-727.

Gellerman, S.W. (1986). Why 'good' managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, *4,* 85-90.

Glauner, F. (2018). Global ethos, leadership styles, and values: A conceptual framework for overcoming the twofold bias of leadership ethics. *Humanistic Management Journal*, *3*(2), 203-220.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

International Organization for Standardization (2018). *26000 Guidance on social responsibility*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*(2), 366-395.

Kanungo, R., a Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage.

Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *156*, 1135-1150.

Küng, H. (1997). A global ethic in an age of globalization. *Business Ethics Quarterly*, *7*(3), 17-32.

Küng, H. (1998). *A global ethic for global politics and economics*. Oxford University Press.

Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work: Rethinking ethics in organizations*. Springer.

Lašáková, A., a Remišová, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, *34*, 319-328.

Lašáková, A., a Remišová, A. (2017). On organisational factors that elicit managerial unethical decision-making. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, *65*(4), 334-354.

Lašáková, A., Remišová, A., a Bohinská, A. (2021). Best practices in ethics management: Insights from a qualitative study in Slovakia. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *30*(1), 54-75.

Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, *4*, 377-383.

Lombart, C., a Louis, D. (2014). A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers' reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer). *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(4), 630-642.

Maak, T., a Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics,* 66, 99-115.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., a Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151-171.

McDevitt, R., Giapponi, C., a Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, *73*, 219-229.

Moberg, D. J. (2000). Role models and moral exemplars: How do employees acquire virtues by observing others?. *Business Ethics Quarterly*, *10*(3), 675-696.

Morris, D. (2004). Defining a moral problem in business ethics. *Journal of Business Ethics*, *49*, 347-357.

Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R., a Kidwell, R. E. (2017). Leading by example: Values-based strategy to instill ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, *145*, 133-139.

Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, *67*(12), 1467-1490.

Ogunfowora, B., Maerz, A., a Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior in employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(4), 483-503.

OSN (2015). *Transformujeme náš svet: Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj*. Rezolúcia prijatá na Valnom zhromaždení OSN 25. septembra 2015.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., a De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 403-445.

Porter, M. E., a Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.

Remišová, A. (2011). *Etika a ekonomika*. Kalligram.

Remišová, A. (1997). *Podnikateľská etika. Úvod do problematiky*. Ekonóm.

Remišová, A. (2015). *Súčasné trendy podnikateľskej etiky – od teórie k praxi*. Wolters Kluwer.

Remišová, A., a Lašáková, A. (2017). Theoretical foundations of the Bratislava school of business ethics. *Ethics & Bioethics*, *7*(3-4), 177-186.

Rest, J. R. (1986). Moral *development: Advances in research and theory*. Praeger.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2021). *Management.* Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, *139*, 755-776.

Sims, R. R., a Brinkman, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, *35*, 327-339.

Tenbrunsel, A. E., a Smith-Crowe, K. (2008). 13 ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 545-607.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*(3), 601-617.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., a Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128-142.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., a Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, *34*(4), 313-330.

8

STRATEGICKÝ MANAŽMENT

ZUZANA PAPULOVÁ – DÁVID SMOLKA

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Papulová, Z. a Smolka, D. (2024). *Strategický manažment*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť základný pohľad na teóriu strategického manažmentu, poukázať na súvislosti, ktoré ovplyvňovali jej vznik a vývoj, ako i vysvetliť základné pojmy a proces strategického manažmentu.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je východisková orientácia v teórii strategického manažmentu, a porozumenie jeho významu a aktuálnosti pre manažment organizácií.

8.1 Význam strategického manažmentu

Strategický manažment ako teória vznikol na základe podnetov prichádzajúcich z manažérskej praxe so zámerom obohatiť, zdokonaliť a zvýšiť účinnosť všeobecnej teórie manažmentu. Už z prívlastku použitého v názve je badateľné, že strategický manažment má prispieť k obohateniu manažmentu zapojením a uplatňovaním stratégie ako aj strategického myslenia.

Stratégia a strategické myslenie boli známe už v dávnej minulosti a postupne nachádzali uplatnenie v rôznych oblastiach, najmä oblasť vojenstva je úzko spätá s týmito pojmami. Pôvod slova stratégia sa spája s armádou a je odvodený od gréckeho slova *strategos* (David a kol., 2019). Vládcovia už oddávna mali prirodzenú túžbu víťaziť, rozširovať moc a dosahovať úspechy. Samotné vojny, ich prípravu a uskutočňovanie ponechávali na skúsených veliteľov z danej oblasti – vojenských generálov. Tieto pojmy preto prirodzene vyvolávajú predstavy o bojoch a bitkách vedených snahami o víťazstvá. Stratégie môžu byť motivované aj inými zámermi a cieľmi. Spoločne by sme ich mohli nazvať snahou o úspešnosť (Papula a Papulová, 2010).

Teória strategického manažmentu sa venuje skúmaniu toho, prečo sú niektoré podniky úspešnejšie ako iné a prečo sa niektoré rozvíjajú a prosperujú a iné stagnujú alebo dokonca krachujú (Dess a kol., 2020). Toto je jeden z hlavných dôvodov, prečo je dôležité v rámci manažmentu podniku alebo organizácie uplatňovať strategický manažment. História, ale aj súčasnosť nám ukazujú množstvo príkladov a situácií, keď je úspešnosť podnikov v rovnakých podmienkach prostredia rozdielna. Na rovnakom trhu a v rovnakom čase môžeme vidieť, ako sa niektorým podnikom darí prosperovať, no iné naopak upadajú. Strategický manažment má výrazný vplyv na to, ako dobre podniky alebo organizácie fungujú a ako úspešné budú v budúcnosti.

8.2 Východiská a súvislosti vzniku teórie strategického manažmentu

Ak by sme pátrali po príčinách a súvislostiach vzniku teórie strategického manažmentu, tak by sme dospeli k tomu, že dôvodom jej vzniku nebola snaha zdokonaľovať teóriu manažmentu širším uplatňovaním kvantitatívnych metód a prístupov v rámci uskutočňovaných analýz, ale skôr ju obohatiť pohľadmi z oblasti myslenia, konkrétnejšie strategického myslenia.

8.2.1 Strategické myslenie

Strategické myslenie bolo možné pozorovať u ľudí už v časoch prvých civilizácií. Stačí sa pozrieť do starých biblických textov, kde môžeme nájsť veľa konkrétnych a presvedčivých dôkazov. Napríklad biblický Jozef, ktorý bol jedným z dvanástich

synov Jakuba (neskôr nazývaného Izrael) sa dopracoval až k postaveniu správcu majetku egyptského faraóna práve zásluhou svojho strategického myslenia. Všeobecne známa je jeho predpoveď o „siedmych úrodných a siedmych neúrodných rokoch“, v ktorej navrhol počas úrodných rokov obilie ukladať do sýpok, aby mal faraón v čase neúrodných rokov vo svojich sýpkach nesmierne bohatstvo. Strategické myslenie je o „myslení s predstihom“ a snahe „vidieť to, čo iní nevidia“.

Podobne sa v biblii dočítame, že už dávno pred Jozefom uplatňoval takéto strategické myslenie i známy Noe. Podľa týchto dokumentov vieme, že z podnetu, ktorý dostal a pochopil, začal stavať svoj koráb v čase, keď ostatní o blížiacej sa potope ani netušili a skôr sa mu všetci posmievali. Rovnako vedel, že sa na tomto korábe nemôže zachrániť iba sám, ale okrem svojich synov a ich manželiek zobral na svoju loď i z každého druhu zvierat a rastlín, a to rovno po dvoch kusoch, aby im umožnil po povodni prežiť. Táto situácia je tiež príkladom „myslenia s predstihom“ a snahy „vidieť to, čo iní nevidia“.

Takto by sme mohli pokračovať ešte hlbšie do dejín civilizácií nášho sveta. Dokonca až do čias, keď boli ľudia vyhnaní z „biblického raja“. Táto situácia nám dnes môže pripomínať príchod klimatických zmien, keď ľudia musia opúšťať svoje donedávna priaznivé prostredie a hľadať nové teritóriá vhodnejšie pre život. Zatiaľ čo v „bájnom raji“ ľuďom stačilo sa ráno zobudiť, rozhliadnuť sa po okolí a už mali okolo seba všetko základné, čo k životu potrebovali. Stačilo, aby sa venovali zberu a lovu. Avšak po odchode z raja sa situácia zmenila, a zrazu museli uvažovať, ako si svoje živobytie zabezpečiť vlastným myslením. Z toho, čo v prírode pozbierali alebo ulovili, nemohli všetko hneď spotrebovať, ale museli si niečo odložiť. Z ušetreného mohli potom zasadiť alebo zasiať, prípadne si založiť vlastné stáda a potom sa o ne starať. A ak toto všetko zvládli, mohli sa tešiť novej úrode. Bez strategického myslenia, t. j. bez uvažovania o budúcnosti a „myslenia s predstihom“, a bez snahy robiť veci inak ako v minulosti, t. j. snahy „vidieť to, čo iní nevidia“ by sa asi ľudstvo nevyvíjalo tak úspešne a po vývoji civilizácií by sme pátrali len márne. Podobne, aj dávni ľudia práve na základe strategického myslenia prišli na výhody špecializácie a deľby práce, čo následne viedlo k rozvoju obchodu, vytváraniu remesiel, budovaniu osád a miest a podobne. Zjednodušene je možné povedať, že civilizačný vývoj ľudstva, ktorý dnes sledujeme a obdivujeme, je z prevažnej miery založený na schopností ľudí uplatňovať strategické myslenie.

Z uvedeného možno odvodiť niekoľko dôležitých charakteristík strategického myslenia. Je to myslenie, ktoré nás vedie k neustálemu premýšľaniu o budúcnosti, k predvídaniu budúcnosti a k snahe získať predstih pred ostatnými v príprave na budúcnosť. Toto myslenie je založené na zvažovaní strategicky dôležitých faktorov

a voľbe vhodných strategických pozícií. Strategické myslenie je myslením s predstihom, s nadhľadom a vo vzájomných súvislostiach, a s úmyslom aktívne prispievať k tvorbe budúcnosti (Papula a kol., 2019).

8.2.2 Pôvod a podstata stratégie

Ak chceme skutočne zistiť kedy, kde a kto vybudoval základy súčasnej teórie strategického manažmentu, je potrebné sa bližšie zamerať na pojem stratégia. Práve toto slovo, ktoré je využité ako prívlastok pri vytvorení pojmu strategický manažment, má tiež svoj pôvod v dávnejšej minulosti. Nielen prví stratégovia a stratégie, ale aj ich pomenovania pochádzajú ešte z čias antických Atén. Pomenovanie stratég pôvodne slúžilo na označenie antického titulu najvyššieho veliteľa aténskych armádnych síl, ktorý bol zavedený v roku 508 pred Kr. ako súčasť Kleistenových sociálno-politických reforiem, a vzniklo ako kombinácia slov *stratos* (armáda) a *agein* (veliteľ). Títo aténski stratégovia v skutočnosti neboli iba vojenskými generálmi, ale stáli aj na čele vtedajších desiatich vojenských a sociálno-politických jednotiek, na ktoré bolo v tom čase rozdelené mesto Atény. Stratég sa v tom čase nemohol vyznačovať iba svojou schopnosťou myslenia, ale požadovalo sa od neho vynikať aj odvahou a schopnosťou zapojiť a na podporu realizácie svojich myšlienok pritiahnuť k sebe aj iných (Papula a kol., 2019).

Z obdobia antických Atén, keď práve sláva tohto mesta bola založená na schopnostiach strategického myslenia vtedajších stratégov, dominoval najmä Perikles (*495 pred Kr. - †429 pred Kr.), ktorý sa preslávil nielen ako vojenský vodca a podporovateľ rozvoja antickej kultúry, ale i ako zástanca demokracie, ktorú podporoval a šíril s využitím svojich výnimočných rečníckych schopností. Práve Perikles nám zanechal jednu z prvých definícií stratéga: „*Stratég je ten, kto má viac schopností ako ktokoľvek iný vidieť, čo by sa asi mohlo stať, a vedieť vysvetliť, čo vidí*“ (Cummings, 2002). Stratégovia už vtedy vnímali *stratégiu ako cestu, ktorá ich dovedie z východiskovej pozície do vytýčeného cieľa*.

Pod stratégiou môžeme zjednodušene rozumieť aj cestu, ktorá nás má priviesť k naplneniu našich predstáv, zámerov alebo poslania. Takéto konkrétne a dobre premyslené stratégie existovali už aj v dávnej minulosti. Príkladom môže byť kniha *Umenie vojny* dávneho autora Sun Tzu (*544 pred Kr. - †496 pred Kr.), ktorý bol známym generálom a filozofom z obdobia zlatej éry čínskych vojenských stratégií, keď stáročia prebiehali vojny. Súčasne v tomto období vznikalo známe Konfuciovo myslenie (5. storočie pred Kr.). V tomto období označovanom aj ako „obdobie stoviek stratených kvetov (zomieralo množstvo mladých vojakov) a stoviek diskusných škôl (vznikali rôzne filozofické smery)“ zároveň vo vojenstve vznikali a dominovali slávne vojenské stratégie, ktoré boli založené na snahe „vyhrať bitku bez boja“, a to

pomocou stratégie, ktorá bola v tom čase najvyšším prejavom generálstva (Sun-c', 2020).

Strategické myslenie dnes neobdivujeme iba u stratégov v skoršom antickom období, ale i v stredoveku a v našich časoch. Medzi významných stratégov nepochybne patrili napríklad rímsky cisár Gaius Július Ceasar (*100 - †44 pred Kr.), franský kráľ a cisár Západu Karol Veľký (*742 - †814), alebo Svätopluk (*840 - †894), ktorý ako veľkomoravské knieža vytvoril silný slovanský štát v srdci Európy.

Významných stratégov poznáme aj v oblasti podnikania, a to už z konca 19. storočia. Patrili k nim nepochybne napríklad (Papula a kol., 2014):

a) *Fridrich Bayer* (*1825 - †1880), zakladateľ spoločnosti Bayer v Nemecku, ktorý sústreďoval okolo seba hlavne mladých, talentovaných a nadšených ľudí, ktorých motivoval k podpore a rozvoju jeho firmy.
b) *Werner von Siemens* (*1816 - †1892), ktorý ako strojný inžinier a vynálezca založil jednu z najväčších a najúspešnejších firiem v elektrotechnickom priemysle. Nepovažoval za dôležité byť prvým, ale hlavne stále prichádzať s inováciami. Jeho heslom bolo „druhý je najlepší“, keďže sa môže nechať inšpirovať inými a ich myšlienky ešte ďalej rozvíjať a zdokonaľovať.
c) *Andrew Carnegy* (*1835 - †1919), ktorý zásluhou svojej stratégie dokázal pomocou akvizícií zintegrovať dovtedy roztrieštený oceliarsky priemysel v USA (v roku 1880 bolo v USA asi 1000 oceliarskych podnikov).

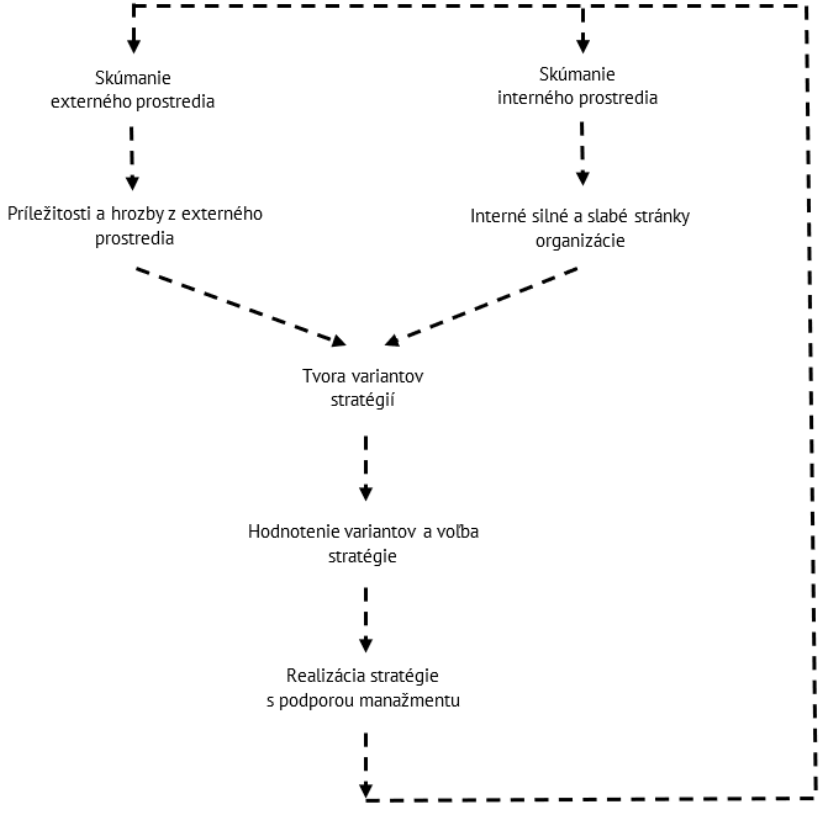
8.2.3 Stratégia v rámci teórie manažmentu

Priaznivé podmienky pre postupné prenikanie stratégie a strategického myslenia do manažmentu nastali až v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Pri spätnom pohľade na toto obdobie je potrebné si uvedomiť, že v tom čase iba pred nedávnom skončila druhá svetová vojna, ktorá spôsobila nesmierne škody nielen na obyvateľstve, ale i v podnikovej sfére, v jednotlivých odvetviach a celkovo v ekonomike. V päťdesiatych rokoch sa už podniky i odvetvia postupne zotavovali, úspešne rástli a očakávali, že tento rast bude i naďalej pokračovať. Ale trhy sa postupne zaplnili a rast podnikov začala ovplyvňovať situácia na trhu a obmedzený dopyt. Úspešnosť na trhu v tomto čase začala byť závislá od konkurencieschopnosti a úspešnosti konkurenčného súperenia medzi podnikmi v odvetví. Práve kvôli nárastu konkurencie sa začali manažéri zaujímať o uplatňovanie stratégií v konkurenčnom boji a inšpirovali sa poznatkami o stratégiách z iných oblastí, napríklad z vojenstva.

Otázkam súťaženia, konkurencieschopnosti a víťazstiev v konkurenčnom prostredí sa začali ako prví venovať učitelia a výskumníci z Harvard Business School, ktorí smerovali k podpore podnikania cestou zdokonaľovania manažmentu podniku. Medzi prvých, ktorí poukázali na potrebu vytvárania stratégií, patril Alfred Chandler (*1918 - †2007), ktorý spolu so spolupracovníkmi z Harvard Business School hľadal cesty, ako zdokonaliť teóriu podnikania. Vo svojej knihe *Strategy and Structure* už v roku 1962 upriamil pozornosť na to, že cesta k úspechom v podnikaní vedie cez vhodne prispôsobenú štruktúru podniku. Tvrdil, že podniky nemôžu uplatňovať univerzálne organizačné štruktúry, ale mali by ich prispôsobovať svojej stratégii (Chandler, 1962).

Podrobnejší postup tvorby stratégie dôkladne popísal v roku 1965 tím pracovníkov z Harvard Business School pod vedením Kenetha Andrewsa (*1916 - †2005), ktorí ho nazvali model tvorby stratégie (obrázok 8.1).

Obrázok 8.1 Základný model tvorby stratégie



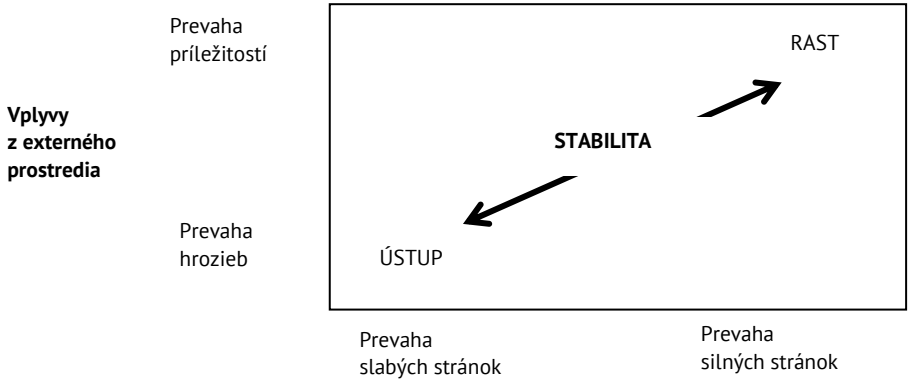
Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedený model tvorby stratégie naznačoval, ako majú manažéri uplatňovať strategické myslenie pri tvorbe stratégie. Zdôrazňuje potrebu najprv skúmať externé ako aj interné prostredie podniku či organizácie. Pri skúmaní prostredia je potrebné sa sústrediť na odhaľovanie príležitostí a hrozieb z externého prostredia a interných silných a slabých stránok podniku či organizácie. Až pomocou takto získaných poznatkov je možné pristúpiť k tvorbe variantov stratégií a následne k ich hodnoteniu a voľbe vhodnej stratégie. Realizácia stratégie je už zverená do rúk manažérov v rámci procesu manažmentu.

Tento prvý model bol významný v tom, že naznačil, ako majú manažéri postupovať pri skúmaní prostredia a pri tvorbe stratégie. V tom čase vytvorená stratégia bola ešte súčasťou plánovania ako základnej funkcie manažmentu, preto stratégiu odporúčali zaradiť pod strategické plánovanie. Zaradenie tvorby stratégie do fázy strategického plánovania ešte neznamenalo vytvorenie strategického manažmentu. V tejto etape vývoja išlo skôr o obohatenie teórie manažmentu o stratégiu a strategické myslenie a ich začlenenie do fázy plánovania v rámci manažmentu.

Základom strategického plánovania v tomto období bola SWOT analýza (obrázok 8.2). Pri jej uplatňovaní najprv skúmame externé prostredie, v rámci ktorého odhaľujeme externé príležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Potom skúmame interné prostredie, v rámci ktorého odhaľujeme naše silné (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*). Výsledok SWOT analýzy nám potom umožní rozhodovať o voľbe jednej z troch základných typov stratégie, ktorými sú: stratégia rastu, stratégia stability a stratégia ústupu.

Obrázok 8.2 Rozhodovanie o základných typoch stratégií pomocou SWOT analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie

Keneth Andrews potom svoj model podrobnejšie rozpracoval v svojej najznámejšej knihe *Business Policy: Texts and Cases* z roku 1971 (Andrews, 1971). Tento model bol v tom čase ponímaný hlavne ako snaha zdokonaliť pôvodné plánovanie, ktoré Fayol zaradil medzi základné funkcie manažmentu, a zdôrazniť tým dôležitosť uplatňovania strategického plánovania.

8.3 Od strategického plánovania k strategickému manažmentu

Podobne ako pri vývoji iných teórií, ani teória strategického manažmentu nevznikla na základe predstáv vytvorených vo výskumných pracoviskách, ale jej vývoj bol dôsledkom reakcií na požiadavky prichádzajúce z manažérskej praxe.

8.3.1 Rozsiahla a dlho neprekonateľná kríza strategického plánovania

Strategické plánovanie po prvých skúsenostiach s jeho zavádzaním do manažmentu sa začalo úspešne uplatňovať, ale v sedemdesiatych rokoch 20. storočia sa nečakane dostalo do výraznej, takmer neprekonateľnej krízy. Príčinou toho bola ropná kríza, ktorá prerástla v roku 1973 do energetickej krízy, ktorá sa ešte ďalej prehlbovala. V dôsledku týchto zmien sa prostredie stalo nepredvídateľným, a preto dovtedy úspešne uplatňované metódy a techniky strategického plánovania prestávali byť účinné.

Počas postupného rozširovania a sústavného prehlbovania tejto krízy sa najprv mnohí z vtedajších odborníkov z oblasti manažmentu a strategického plánovania snažili o jeho zdokonaľovanie. Vzhľadom na hĺbku a rozsah vtedajšej krízy sa však v závere sedemdesiatych rokov ukazovalo, že je nevyhnutné prijať zásadné a principiálne riešenie. Takýmto riešením malo byť prehodnotenie pohľadov vtedajšej teórie manažmentu a pristúpenie k vytvoreniu novej teórie strategického manažmentu.

8.3.2 Strategický manažment ako dynamický a neustále sa opakujúci proces

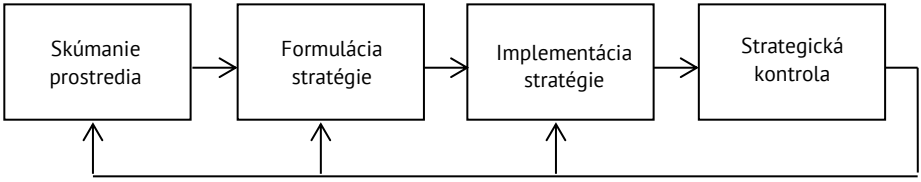
Rozhodujúci vplyv na vznik teórie strategického manažmentu malo podľa viacerých účastníkov stretnutie odborníkov z oblasti strategického plánovania a teórie manažmentu na konferencii na Univerzite v Pittsburghu v USA. Podľa záverov tejto konferencie, v prostredí, kde nie je možné predvídať jeho vývoj, už nie je možné uplatňovať dovtedy prevládajúce pomerne nepružné pohľady na prostredie, ale je nutné manažment obohatiť o pružnosť, dynamiku a najmä spätnú väzbu, ktorá by umožnila neustále reagovať na zmeny nastávajúce v prostredí.

Pôvodný Fayolov pohľad na manažment ako súbor základných funkcií manažmentu (ktorými boli najmä plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola)

bolo potrebné zdokonaliť, a to najmä z pohľadu plánovania a tvorby stratégie ešte pred plánovaním. Preto bolo potrebné vytvoriť nový prístup v rámci teórie strategického manažmentu, ktorého podstatou sú štyri základné fázy procesu strategického manažmentu. Tieto základné fázy procesu by mali na seba nadväzovať, ale mali by byť pritom i organicky spojené.

Zjednodušene tieto základné fázy procesu strategického manažmentu znázorňuje obrázok 8.3.

Obrázok 8.3 Základné fázy procesu strategického manažmentu

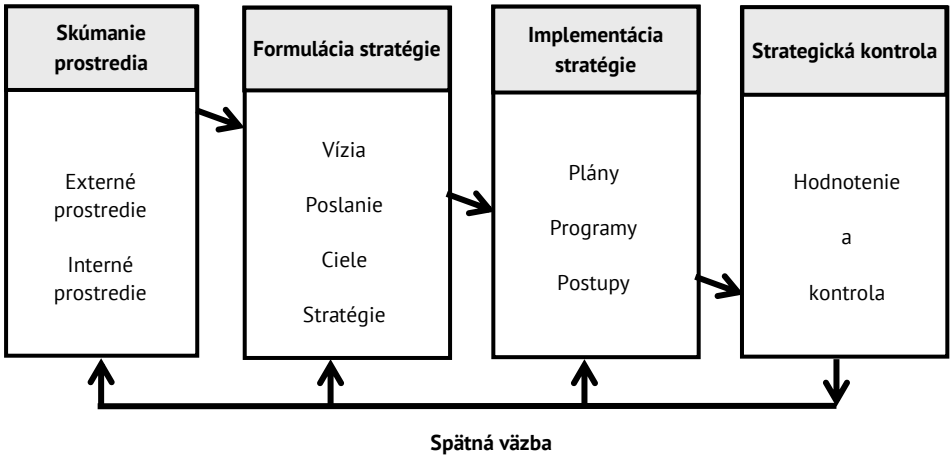


Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa uvedeného zjednodušeného znázornenia kladie strategický manažment dôraz na skúmanie prostredia, formuláciu stratégie, implementáciu stratégie a strategickú kontrolu. Všetky uvedené fázy procesu strategického manažmentu plnia dôležitú a nezastupiteľnú funkciu. Ako postupne potvrdzuje i manažérska prax, osobitne dôležitú úlohu predovšetkým pri meniacom sa a ťažko predvídateľnom prostredí má najmä strategická kontrola, ktorá nemôže byť vykonávaná iba následne, ale musí byť predovšetkým preventívna. Práve takto vnímaná strategická kontrola má na základe svojich analýz a nadobudnutých poznatkov v rámci procesu strategického manažmentu iniciovať zmeny v predchádzajúcich fázach procesu strategického manažmentu. Zásluhou strategickej kontroly sa celý proces strategického manažmentu stáva dynamický a vzájomne organicky prepojený. Dôsledným uplatňovaním takto vnímaného strategického manažmentu je možné sa dopracovať k dlhodobým úspechom i v náročnom a neustále sa meniacom prostredí.

Na základe naznačených princípov bol v osemdesiatych rokoch 20. storočia vytvorený základný model procesu strategického manažmentu, z ktorého vychádza i súčasná teória strategického manažmentu (obrázok 8.4).

Obrázok 8.4 Základný model strategického manažmentu s jednotlivými fázami a krokmi



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri zjednodušenom pohľade na uvedený model strategického manažmentu je dôležité poznamenať, že teória strategického manažmentu kladie dôraz hlavne na uvedené štyri fázy tohto procesu, ako aj na kroky, ktoré je potrebné v rámci týchto fáz realizovať. Základné fázy procesu strategického manažmentu sú:

1. *Skúmanie prostredia,* v rámci ktorého je potrebné osobitne skúmať, analyzovať a spoznávať externé ako i interné prostredie podniku, aby bolo následne možné v rámci stratégie zosúladiť vývoj v internom prostredí s vývojom v externom prostredí. Vzhľadom na to, že na podnik vplýva množstvo faktorov prostredia, je skúmanie prostredia veľmi náročnou a zdĺhavou fázou, ktorá vyžaduje získanie a spracovanie veľkého objemu dát a informácii.
2. *Formulácia stratégie*, v rámci ktorej je potrebné si najprv ujasniť víziu a poslanie podniku. Mať víziu znamená mať predstavu o budúcom smerovaní, ktorej dôverujeme a ktorá nás vedie a motivuje, pričom táto vízia by mala byť v súlade i s naším poslaním (misiou). Až potom vytyčujeme strategické ciele a následne pomocou stratégie hľadáme vhodné cesty pre ich napĺňanie.
3. *Implementácia stratégie* tvorí dôležitú fázu procesu strategického manažmentu. Bez implementácie by sme nemohli hovoriť o manažmente, pretože by sme nemali dôkladne premyslený postup ako stratégiu „uviesť do života“. V rámci implementácie je potrebné vytvoriť plány, ktoré je nevyhnutné podporiť programami a konkrétnymi postupmi pre ich naplnenie.
4. *Strategická kontrola* je neoddeliteľnou a svojou podstatou organickou súčasťou strategického manažmentu. V tomto prípade túto kontrolu nevnímame iba ako

klasickú *následnú* kontrolu, ale predovšetkým ako *preventívnu* kontrolu, ktorá je zdôraznená priradením prívlastku *strategická*. Práve takáto kontrola je postupne čoraz aktuálnejšia a bez jej funkčnosti by strategický manažment výrazne stratil na svojej účinnosti a aktuálnosti. Dnes vieme, že v prostredí (externom i internom) nastávajú neustále zmeny, respektíve rýchlosť zmien sa stále zrýchľuje. V takomto prostredí zastáva práve preventívne orientovaná strategická kontrola významné a nezastupiteľné postavenie. Jej úlohou nie je iba spätne kontrolovať a hodnotiť naplnenie predchádzajúcich predstáv, vytýčených cieľov a zvolenej stratégie, ale rozhodujúce je to, že musí poukazovať na pružnú a aktuálnu potrebu zmien v celom procese strategického manažmentu. Strategická kontrola prostredníctvom existujúcej spätnej väzby na predchádzajúce fázy procesu strategického manažmentu by mala byť schopná rýchlo a pružne poukazovať na potrebu prehodnotenia doterajších analýz prostredia, aktuálnosti vízie, poslania cieľov a stratégie, ako i na potrebu zmien pri implementácii stratégie.

Pridržiavanie sa tohto modelu neznamená, že v rámci teórie strategického manažmentu sa zastavil jej vývoj. Teória strategického manažmentu prechádza i v súčasnosti ďalším vývojom, v rámci ktorého sa sústreďuje hlavne na zdokonaľovanie uplatňovaných metód a postupov, čo je vzhľadom na náročnosť tohto procesu a zmeny, ktoré sledujeme v prostredí, mimoriadne náročné.

8.3.3 Stratégia ako súčasť strategického manažmentu

Stratégia sa sústreďuje na základné otázky súvisiace s existenciou a rozvojom podniku. Je tvorená ako racionálna predstava o budúcnosti podniku. V rámci prijímania tejto predstavy robí manažment podniku celý rad strategických rozhodnutí, ktoré sú spájané s dlhším časovým horizontom a ktoré sú kľúčové a mimoriadne náročné z hľadiska ďalšieho prežitia a rastu podniku. Strategické rozhodnutia môžu byť spojené napríklad s otázkami, na akých trhoch bude podnik pôsobiť, akých zákazníkov chce osloviť, aké produkty a služby bude ponúkať, ako bude konkurovať svojim konkurentom alebo ako chce dosiahnuť svoje ciele. Stratégie môžu byť orientované napríklad na vstup na nové trhy, na investície do nových technológií, na inovácie produktov alebo výrobných procesov, na diverzifikáciu, na vytvorenie strategických partnerstiev a podobne. (Jacobs, 2010). Príklady stratégií vybraných spoločností sú uvedené v tabuľke 8.1.

Tabuľka 8.1 Príklady stratégií vybraných spoločností

Spoločnosť	Stratégia
Stratégia spoločnosti Amazon	Spoločnosť Amazon vznikla pôvodne ako internetové kníhkupectvo. Aj keď rýchlo získavala popularitu, pre svoj ďalší rast sa spoločnosť zamerala na diverzifikáciu. V súčasnosti spoločnosť pôsobí v celom rade odvetví – od predaja kníh, oblečenia, donášky jedla, cez streamovanie, reklamu, zdravotníctvo, platby, média, elektroniku, technológie, umelú inteligenciu až po cloud computing. Diverzifikáciou Amazon znížil svoju závislosť od jedného produktu alebo trhu, čím sa stal celkovo odolnejším podnikom.
Stratégia spoločnosti Apple	Spoločnosť Apple je známa svojimi elegantnými a inovatívnymi výrobkami, ktoré ju odlišujú od ostatných technologických spoločností. Stratégia spoločnosti Apple bola založená na diferenciácii, na odlišnosti výrobkov, ktoré prinášajú úžitok zákazníkom a za ktoré sú zákazníci ochotní zaplatiť aj vyššiu cenu. Spoločnosť Apple vybudovala svoju značku na myšlienke prepracovaného dizajnu a jej produkty sú známe aj svojím intuitívnym používateľským prostredím a ich vzájomným prepojením (tzv. ekosystém). Zameraním sa na tieto oblasti si spoločnosť Apple vytvorila silnú a lojálnu zákaznícku základňu, ktorej nerobí problém investovať vyššie sumy a zároveň si zakúpiť viacero rôznych produktov tejto značky.

Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégie sa zvyčajne prijímajú rozhodnutiami na úrovni vrcholového manažmentu. Samotná tvorba stratégie je však veľmi náročným procesom. Príprava stratégie si vyžaduje uskutočnenie množstva náročných analýz, následne tvorbu rôznych variantov, ich zhodnotení a voľbu najvhodnejších riešení.

8.4 Aktuálnosť teórie strategického manažmentu

O aktuálnosti a účinnosti teórie strategického manažmentu najlepšie svedčia ohlasy prichádzajúce z manažérskej praxe, kde väčšina manažérov uvádza, že svoje úspechy dosahujú hlavne zásluhou tejto teórie.

8.4.1 Uplatňovanie teórie strategického manažmentu v praxi

Teóriu strategického manažmentu v súčasnosti úspešne uplatňujú malé a stredné podniky, ako aj veľké podniky a nadnárodné spoločnosti. Ako účinná podpora slúži i pre začínajúcich podnikateľov, ktorí zakladajú svoje startupy, pričom práve jej zásluhou sa z nich časom stávajú nezriedka i veľké nadnárodné spoločnosti.

1. *Malé a stredné podniky* zásluhou svojich stratégií a uplatňovania teórie strategického manažmentu hľadajú cesty, ako sa presadiť a úspešne súperiť

vo svojich odvetviach. Teória strategického manažmentu im ponúka viacero účinných metód a postupov, ktoré využívajú pri skúmaní *externého i interného prostredia*, odhaľovaní príležitostí a hrozieb v prostredí, ako i pri identifikácii silných a slabých stránok vo vnútri podniku.

a. V rámci externého prostredia skúmajú napríklad faktory pôsobiace *z makroprostredia*, ktoré je spoločné pre všetky podniky z rôznych odvetví. Manažéri sa snažia analyzovať a skúmať napríklad legislatívne prostredie, ktoré formuje podmienky pre usmerňovanie podnikov, no nemenej dôležité je skúmať a spoznávať i ekonomické, sociálne, politické a technické prostredie. V štátoch, ktoré sú členmi Európskej únie, je dôležité skúmať i toto širšie vnímané prostredie. A tí, ktorí sa snažia prenikať na iné trhy vo svete alebo nadväzovať partnerstvá so zahraničnými subjektami, musia rozsah svojho skúmania týmto spôsobom rozšíriť.
b. Mimoriadne dôležité je sústrediť sa pri analýze externého prostredia predovšetkým na *skúmanie odvetvia,* v ktorom daný podnik pôsobí. V tomto prostredí by mal poznať nielen svojich zákazníkov, ale i dodávateľov a hlavne svojich konkurentov. Teória strategického manažmentu ponúka účinné metódy a postupy pre skúmanie tohto prostredia.
c. V rámci *interného prostredia* je dôležité skúmať silné a slabé stránky, ktoré si doteraz podnik vybudoval, ale súčasne zistiť, v ktorých oblastiach by mal uskutočniť strategicky významné zmeny, aby si tak vytvoril konkurenčné výhody pre súťaž s konkurentami vo svojom odvetví. V rámci interného prostredia sa tieto podniky sústreďujú na skúmanie svojej organizácie, informačných a kontrolných systémov, výberu, vzdelávania a motivácie zamestnancov, až po vzťahy v organizácii a uplatňovanú hodnotovú orientáciu. Teória strategického manažmentu im poskytuje dôležitú podporu pre uskutočňovanie týchto analýz a skúmaní.

Pomocou takto získaných informácií potom manažéri vytvárajú svoje stratégie, a následne s podporou teórie strategického manažmentu hľadajú spôsoby, ako účinne postupovať pri ich *implementácii*. Podľa skúseností súčasných manažérov malých a stredných podnikov má na ich úspešnosť významný vplyv uplatňovanie *strategickej kontroly,* ktorú odporúča práve teória strategického manažmentu.

2. *Veľké podniky a nadnárodné spoločnosti* majú spravidla už dlhodobé skúsenosti s uplatňovaním teórie strategického manažmentu, ktorá im umožňuje doterajšie postavenie nielen udržiavať, ale ho i ďalej rozvíjať. Tieto podniky a spoločnosti sú často diverzifikované a pôsobia už vo viacerých odvetviach, na širšie

vymedzených trhoch a majú i zložitejšiu vnútornú organizačnú štruktúru. Z toho dôvodu je v týchto podnikoch náročnejšie uskutočňovať analýzy externého a interného prostredia, ale i vytvárať stratégiu a zvoliť vhodný spôsob jej implementácie a kontroly. Teória strategického manažmentu sa preto snaží i týmto podnikom a spoločnostiam ponúkať účinné metódy a postupy, ktoré sú určené práve pre tieto podniky.

Pre veľké podniky odporúča teória vytvárať hierarchiu stratégií a uplatňovať princíp subsidiarity v rámci tvorby stratégie vo vnútri podniku. Tento princíp napríklad znamená, že jednotlivé podnikateľské jednotky podniku môžu vytvárať vlastné stratégie, ale musí byť dodržaná podmienka, aby stratégia na nižšej úrovni podporovala naplnenie stratégie na vyššej hierarchickej úrovni. Napríklad Volkswagen Slovensko môže vytvárať vlastnú stratégiu, ale táto stratégia musí podporovať napĺňanie stratégie koncernu Volkswagen ako celku.

Na tomto princípe aj každá organizačná jednotka v podniku, na čele ktorej je manažér, si môže vytvárať vlastnú stratégiu, ale táto stratégia musí podporovať napĺňanie stratégie na vyššej hierarchickej úrovni. A preto teória strategického manažmentu nie je určená iba pre vrcholový manažment, ale pre všetkých manažérov, ktorí chcú na svojich úrovniach podporiť stratégiu podniku ako celku pomocou svojej stratégie.

Pre diverzifikované podniky teória strategického manažmentu odporúča vytvárať nasledovnú hierarchiu stratégií:

a. *Generálna stratégia* je vytváraná na úrovni celého podniku, v rámci ktorej je dôležité zvoliť rozsah a spôsob diverzifikácie do vhodných odvetví (biznisov), pre ktoré sa potom v podniku vytvárajú tzv. strategické podnikateľské jednotky (SBU – Strategic Business Unit).
b. *Stratégie SBU* (strategických podnikateľských jednotiek), v rámci ktorých sa určujú konkurenčné stratégie pre ich úspešné súperenie s ostatnými podnikmi v danom odvetví.
c. *Funkčné stratégie*, ktoré slúžia na podporu jednotlivých stratégií SBU (ako napríklad stratégia marketingová, personálna, technická, inovačná, finančná a podobne), ktorých úlohou je podporiť zvolenú stratégiu SBU, ako aj generálnu stratégiu podniku.

3. Osobitne významný vplyv má teória strategického manažmentu na vznik a úspešný rozvoj mnohých *startupov*, ktoré sú spravidla založené na uplatňovaní strategického myslenia a premyslených stratégií. Dnes sa už z mnohých takýchto startupov stali nielen úspešné malé a stredné podniky, ale i podniky, ktoré sa úspešne zaradili do súťaže v rámci globálnej ekonomiky. Napríklad dnes už veľké a úspešné spoločnosti, ako sú Microsoft, Apple, Amazon alebo slovenské

spoločnosti Eset a Asseco (Papula a kol., 2018), ktoré začínali spravidla ako malé podniky, práve zásluhou svojich stratégií, ako aj schopnosti ich účinnej implementácie sa postupne dopracovali k výrazným medzinárodným úspechom.

4. Teória strategického manažmentu ponúka dôležité odporúčania i pre podniky, organizácie či inštitúcie, ktoré nepôsobia iba v tradičných výrobných odvetviach, ale i tým, ktoré pôsobia napríklad *v oblasti služieb, kultúry, vzdelávania až po oblasť štátnej správy*. Ak chcú podniky, organizácie či inštitúcie pôsobiace v týchto odvetviach úspešne pôsobiť a dlhodobo plniť svoje poslanie, mali by taktiež využívať poznatky z oblasti strategického manažmentu, ktorý i pre nich ponúka určité špeciálne zamerané odporúčania. Dôležité však je, aby manažéri a predstavitelia týchto podnikov, organizácií a inštitúcií sledovali to, čo im teória strategického manažmentu ponúka a následne účinne využívali vhodné metódy a postupy, ktoré im umožnia skúmať ich prostredie, vytvárať vhodné stratégie, pripravovať ich implementáciu a zabezpečovať ich strategickú kontrolu.

8.4.2 Strategický manažment ako výzva pre nastupujúcu generáciu manažérov

V manažmente podnikov a organizácií sú dnes manažéri s rôznym vzdelaním a v rôznych vekových kategóriách. Väčšina podnikov a organizácií v súčasnosti pôsobí v náročnom konkurenčnom prostredí a ich vrcholoví manažéri chcú privádzať tieto podniky k dlhodobej úspešnosti. Jedným z rozhodujúcich predpokladov dlhodobého úspechu podniku alebo organizácie sú schopnosti ich manažérov, založené na nadobudnutých poznatkoch a skúsenostiach. Práve z tohto pohľadu je pochopiteľné, že takmer všetky podniky a organizácie spájajú svoje budúce úspechy s potrebou získania vrcholových manažérov vybavených okrem iného i vedomosťami o teórii strategického manažmentu.

Tieto trendy pozorne sledujú takmer všetky vysoké školy a univerzity súčasného sveta, ktoré v rámci svojich študijných programov zameraných na manažment ponúkajú aj predmet Strategický manažment, respektíve nadväzujúce predmety na túto teóriu. Podobným smerom už takmer od svojho vzniku vykročila aj Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave. V rámci jej katedier zaujala významné postavenie Katedra stratégie a podnikania, ktorá okrem povinného predmetu *Strategický manažment* ponúka i niekoľko ďalších nadväzujúcich predmetov, medzi ktoré patria napríklad *Strategické myslenie a stratégia*, *Strategické analýzy a strategický controlling* a podobne. V súvislosti s teóriou strategického manažmentu poskytuje Katedra stratégie a podnikania v magisterskom štúdiu aj študijný blok zameraný na strategický manažment. Katedra stratégie a podnikania taktiež spolupracuje s ostatnými katedrami a vedením fakulty na podpore a rozvíjaní

jednotlivých funkčných stratégií, stratégií jednotlivých katedier ako aj stratégie fakulty ako celku.

Strategický manažment vyžaduje od manažérov pochopiť dôležitosť potreby včasnej prípravy na budúcnosť, a tým vytvárať predpoklady pre dosahovanie dlhodobej úspešnosti podnikov a organizácií. Manažéri v praxi ale popritom stále viac pociťujú, že je veľmi náročné predvídať zmeny v stále sa meniacom prostredí. Preto očakávajú podporu od teórie strategického manažmentu, ktorá pre nich postupne pripravuje, rozvíja a ponúka nové a netradičné pohľady a riešenia. Teória strategického manažmentu nielen poskytuje dôležité poznatky pre manažérov a študentov, ktorí sa na manažérske pozície pripravujú, ale poskytuje tiež široký priestor pre ich zapojenie do jej neustáleho rozvíjania. Dôkazom toho je i vedecký výskum uskutočňovaný na Katedre stratégie a podnikania Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave, do ktorého sú zapájaní učitelia, doktorandi, študenti, ako i externí spolupracovníci z praxe, a ďalší partneri.

Témy na diskusiu

1. Vysvetlite podstatu a význam stratégie.
2. Uveďte tri charakteristiky strategického myslenia a popíšte ich na príklade.
3. Popíšte fázy procesu strategického manažmentu.
4. Uveďte typy stratégie v rámci hierarchii stratégií a stručne ich charakterizujte.
5. Vysvetlite, či a aké odlišnosti vznikajú pri uplatňovaní strategického manažmentu v rôznych veľkostných typoch podnikov.

Testové otázky

1. Vyberte z nasledujúcich možností správnu odpoveď. Pomenovanie „stratég“ pôvodne vzniklo ako titul pre:
a) generálneho riaditeľa spoločnosti.
b) najvyššieho veliteľa aténskych armádnych síl.
c) armádneho veliteľa, ktorý zabezpečil víťazstvo v boji.
d) úspešného vládcu krajiny.
e) významného mysliteľa a filozofa.

2. Kto z nasledujúcich osobností považoval za najvyšší prejav generálstva „vyhrať bitku bez boja“?
a) Gaius Július Ceasar.
b) Napoleon Bonaparte.
c) Perikles.
d) Sokrates.

e) Sun Tzu.

3. V ktorom období vznikla teória strategického manažmentu?
a) v období Antického Grécka.
b) v období klasických teórií manažmentu.
c) v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia.
d) v období po kríze strategického plánovania.
e) ani v jednom z daných období.

4. Súčasťou ktorej fázy strategického manažmentu je tvorba plánov?
a) skúmanie prostredia.
b) formulácia stratégie.
c) implementácia stratégie.
d) strategická kontrola.
e) všetkých spomenutých fáz.

5. Vyberte z nasledujúcich možností tú, ktorá nie je súčasťou SWOT analýzy:
a) silné stránky.
b) slabé stránky.
c) príležitosti.
d) problémy.
e) hrozby.

Správne odpovede: 1. b, 2. e, 3. d, 4. c, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Andrews, K. a kol. (1965). Business Policy: Texts and Cases. Homewood: Irwin.

David, F.R., David, F.R., Meredith E. D. (2019). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. London: Pearson.

Cummings, S. (2002). ReCreating Strategy. London: SAGE Publications Ltd.

Dess, G. a kol. (2020). Strategic Management: Creating Competitive Advantages. New York: McGraw Hill.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press.

Jacobs, D. (2010). Mapping Strategic Diversity. Strategic thinking from a variety of perspectives. London and New York: Routledge.

Papula, J., Papulová, Z., Papula, J. (2019). Strategický manažment. Aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť. Praha: Wolters Kluwer.

Papula, J., Papulová, Z., Papula, J. (2014). *Konkurenčné stratégie. Tradičné prístupy vs. nové pohľady a techniky*. Bratislava: Wolters Kluwer.

Papula, J., Papulová, Z. (2010). Strategické myslenie manažérov. Za tajomstvami strategického myslenia. Bratislava: Kartprint.
Papula, J. a kol. (2018). Ako začať a úspešne podnikať. Podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely. Bratislava: Wolters Kluwer.
Sun-c'. (2020). Umenie vojny (preklad Michaela Kobidová). Bratislava: Lindeni.

9

PLÁNOVANIE V MANAŽMENTE

JÁN PAPULA – ANDREA GAŽOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Papula, J. a Gažová, A. (2024). *Plánovanie v manažmente*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je oboznámiť čitateľa s významom a podstatou plánovania ako východiskovou funkciou manažmentu, predstaviť základné druhy plánov a proces samotného plánovania. V neposlednom rade je dôležitou súčasťou kapitoly poskytnúť základné súvislosti a pochopenie vzťahov plánovania s ostatnými funkciami manažmentu, najmä s funkciou kontroly.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie plánovania ako základu pre všetky činnosti a funkcie manažérov, objasnenie plánovacieho procesu a jeho súčastí, zostavenie systému plánov a ich delenie, a v neposlednom rade získanie prehľadu o metódach v plánovaní.

9.1 Význam plánovania

Plánovanie je v teórii a praxi považované za východiskovú funkciu manažmentu. Prináša totiž cielené a cieľavedomé nastavenie manažérskej práce a všetkých manažérskych procesov. Táto cielená orientácia a cieľavedomé konanie sa následne prenáša do ďalších manažérskych funkcií a manažérskych metód. Plánovanie definuje a formalizuje účel a zameranie organizácie, prostredníctvom čoho vnáša zmysluplnosť do jej činností, a taktiež prináša dôležité informácie pre jej zainteresované strany (*stakeholderov*). Formalizované písomné výstupy plánovania sú súčasne kľúčovými oporným bodmi komunikácie, a neraz prostredníctvom logického spracovania aj významnými motivačnými faktormi vnášajúcimi zmysluplnosť do bežných, či výnimočných činností pracovníkov.

9.1.1 Plánovanie ako východisková funkcia manažmentu

Hoci zdôrazňujeme význam plánovania, nielen plánovanie a plány samotné sú dôležité, ale rozhodujúcim faktorom úspešnosti organizácií je najmä schopnosť ich realizovať.

Plánovanie sa teda označuje ako základná manažérska funkcia, keďže vytvára východisko pre všetky ďalšie činnosti a funkcie manažérov, ako sú organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Proces plánovania zahŕňa identifikáciu cieľov spoločnosti, formulovanie stratégií a tvorbu plánov na dosiahnutie týchto cieľov a na zjednotenie a zosúladenie pracovných úloh (Robbins a Coulter, 2017). Efektívne plánovanie si vyžaduje, aby si manažéri boli vedomí súčasných a budúcich podmienok prostredia svojej organizácie a boli schopní rozhodovať o cieľoch, ako aj o spôsoboch ich dosahovania. Žiadna organizácia nemôže fungovať a ani nefunguje izolovane, a preto celý proces plánovania reaguje na stav a vývoj tak externého prostredia, ako aj interného prostredia organizácie (Cole, 2011). Plánovanie je svojou podstatou cyklický a nepretržitý proces, v ktorom sa pravidelne prehodnocujú ciele. Okrem toho sa pokrok plánov pravidelne hodnotí a reviduje na základe reálne dosiahnutých výsledkov. Plánovanie je zamerané na budúcnosť s menším dôrazom na súčasnosť alebo bezprostrednú minulosť (Cole, 2011).

„Plánovanie je dynamický proces, v priebehu ktorého manažér rozhoduje o tých aktivitách, ktoré je potrebné uskutočniť v blízkej alebo vzdialenejšej budúcnosti. Manažéri plánujú preto, aby definovali ciele organizácie a súčasne vytvorili podmienky na ich splnenie“ (Rudy a kol., 2007). Plánovanie je nástroj, ktorý pomáha manažérom myslieť prostredníctvom výsledkov a problémov a navrhovať riešenia na dosahovanie výsledkov a prekonávanie problémov.

Plánovanie sa uplatňuje na rôznych úrovniach manažmentu, čiže existuje na každom jeho stupni. Jeho konkrétny obsah je však odlišný podľa úloh, ktoré daná úroveň plní. V závislosti od toho sa mení aj rozsah prác, ktoré pripadajú na plánovanie, aj jeho časový horizont.

Plánovanie je projektovanie budúcnosti, t. j. budúceho stavu. Určuje sa ním cieľ organizácie a zároveň sa stanovujú cesty, ako tento cieľ dosiahnuť v stanovenom čase a na požadovanej úrovni (Rudy a kol., 2007). Prostredníctvom plánov určujeme smerovanie organizácie do budúcnosti a predurčujeme ním ďalšie aspekty ako je financovanie, investície, organizácia práce, výrobné procesy, či parametre výkonu logistiky, marketingu a ďalších zložiek organizácie.

Plánovanie z tohto pohľadu môžeme charakterizovať ako proces prijímania rozhodnutí, pričom samotný plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí. Keďže systém plánovania zosúlaďuje organizáciu ako celok naprieč jednotlivými úrovňami, typmi a zložkami plánov, rozhodovacie procesy v organizácii vychádzajú z primárnych rozhodnutí uskutočnených v rámci plánovania.

9.2 Proces plánovania

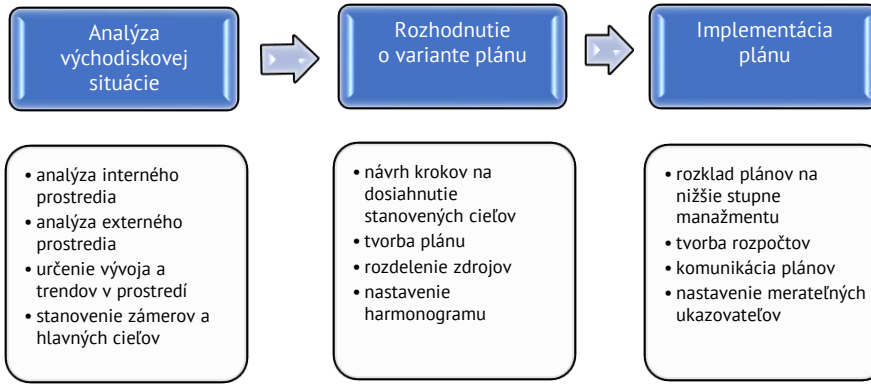
V organizáciách prebieha *veľké množstvo plánovacích procesov*, v rámci ktorých vznikajú plány celej organizácie, aj jej jednotlivých organizačných jednotiek a rôznych činností. Plánovanie je zložitý proces pozostávajúci z niekoľkých vzájomne súvisiacich častí, ktoré mu dodávajú nepretržitý charakter.

Vypracovanie a realizácia každého plánu vyžaduje uplatniť tieto *postupné činnosti* (Papula, 2006):

1. *analýzu východiskovej situácie,* t.j. minulosti i prítomnosti ako štartovacieho bodu pre ďalšiu činnosť;
2. *rozhodnutie o niektorom variante plánu;*
3. *implementáciu,* t.j. postupnú realizáciu plánu v súlade s konkrétnymi, často sa meniacimi podmienkami, na ktoré treba vedieť reagovať.

Plánovanie je proces, ktorý sa skladá z viacerých krokov (obrázok 9.1).

Obrázok 9.1 Činnosti plánovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Začína sa *analýzou prostredia*, čo v podstate znamená, že plánovači musia byť oboznámení s kľúčovými výzvami, ktorým ich organizácia čelí z hľadiska ekonomických podmienok, konkurencie a zákazníkov. Analýza prostredia je proces získavania informácií o udalostiach a ich vzťahoch v rámci interného a externého prostredia organizácie. Základným cieľom analýzy prostredia je pomôcť manažmentu určiť budúce smerovanie organizácie. Keďže budúcnosť nemožno poznať s istotou, manažéri musia robiť určité predpoklady o tom, čo budúcnosť prinesie.

Manažéri – plánovači sa teda musia usilovať o predpovedanie budúcich podmienok. Tieto výhľady do budúcnosti tvoria základ plánovania. Plánovanie vždy zahŕňa premýšľanie o budúcnosti. Kľúčovou súčasťou procesu plánovania je ujasniť si a jednoznačne vyjadriť všetky základné predpoklady o tom, čo môže budúcnosť priniesť. Viacerí autori (Jankelová, 2022; Stacho, 2021) musia nájsť rovnováhu medzi tým, čo si dané prostredie vyžaduje a čo súčasné prostredie dokáže poskytnúť.

Je dôležité zdôrazniť, že pri analýze prostredia by mali mať manažéri na pamäti nielen súčasné podmienky, ale aj budúce možnosti a riziká. Mali by do analýzy zahrnúť všeobecné trendy vo svojom odvetví, technologické zmeny, zákonné a politické zmeny, demografické trendy a mnoho ďalších faktorov. Analýza prostredia by mala byť systematickou a opakujúcou sa činnosťou, aby mohla byť organizácia flexibilná a schopná prispôsobiť sa rýchlo meniacim podmienkam.

Po analýze prostredia prichádza na rad *stanovenie cieľov*. Manažéri – plánovači musia stanoviť ciele, ktoré presne formulujú čo a kedy sa má dosiahnuť. Stanovenie

cieľov je reakciou na výsledky analýzy prostredia, na identifikované príležitosti a hrozby externého prostredia, ale tiež na silné a slabé stránky samotnej organizácie.

Zámery a hlavné ciele sú zvyčajne stanovené pre celú organizáciu a sú východiskom dekompozície na nižšie úrovne hierarchie, kde sa špecifikujú užšie definované ciele a úlohy. Plánovanie na úrovni cieľov zvyčajne začína víziou a poslaním. Potom manažéri vypracujú stratégiu na realizáciu vízie a poslania. Vízia obvykle opisuje určitý želaný cieľový stav, ako by mala organizácia v budúcnosti vyzerať. Poslanie charakterizuje to, čím by organizácia mala a chce byť pre svoje zainteresované strany (*stakeholderov*).

Následne pokračuje plánovací proces *identifikovaním variantných postupov* na dosiahnutie týchto cieľov. Po vyhodnotení rôznych variantov musia manažéri – plánovači rozhodnúť o najlepšom postupe na dosiahnutie stanovených cieľov. Plánovanie tak zahŕňa návrh krokov alebo plánov, ktoré umožnia dosiahnuť vytýčené ciele. Tento postup tiež zahŕňa rozhodovanie o zásadách, ktoré budú určovať pravidlá na vykonávanie plánov.

Hlavným výsledkom plánovacieho procesu, a teda rozhodnutia o spôsobe dosiahnutia cieľov, je *plán podniku*. Ide o písaný dokument, v ktorom sú špecifikované akcie, ktoré musí organizácia uskutočniť. Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti plánu podniku závisia najmä od veľkosti podniku, zamerania produktov alebo služieb, organizačnej štruktúry a odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. V nadväznosti na uvedené faktory si podnik sám môže zvoliť systém plánovania. Plány sú dokumenty, ktoré opisujú, ako sa budú dosahovať ciele. Zvyčajne zahŕňajú rozdelenie zdrojov, harmonogramy a ďalšie potrebné kroky na splnenie cieľov.

V ďalšej fáze sa musia formulovať potrebné kroky na zabezpečenie efektívnej *implementácie plánov*. Ciele a úlohy by boli len zbožnými želaniami, kým nebudú vypracované plány na ich dosiahnutie. Preto implementácia plánov je zabezpečená rozkladom plánov na najnižšie stupne manažmentu, až na úroveň konkrétneho plánu nákladov pre jednotlivé oddelenia, čiže na rozpočty. Súčasťou implementácie je aj komunikácia plánov naprieč organizáciou, nastavenie systému merateľných ukazovateľov, ktoré špecifikujú a konkretizujú plány na vykonateľnú úroveň. Tu je plánovanie priamo previazané s funkciami organizovania, vedenia ľudí a kontroly.

Napokon manažéri – plánovači musia neprestajne *hodnotiť úspech svojich plánov* a v prípade potreby prijať korekčné opatrenia. Hodnotenie je uskutočňované v rámci systému kontroly, pričom dôležitosť prepojenia kontroly a plánovania sú dôležité nielen pri prijímaní korekcií, ale aj na zlepšovanie a zdokonaľovanie samotného systému plánovania. Kontrola a jej analýzy sú nástrojom na pochopenie a získanie

poznatkov o skutočnom priebehu, ako aj o skutočných následkoch a dopadoch prijatých rozhodnutí počas plánovania a na základe informácií známych v čase tvorby plánov.

Robbins a Coulter uvádzajú nasledovné hlavné výsledky plánovacieho procesu (Robbins a Coulter, 2017):

1. Plánovanie *poskytuje smer* manažérom aj ostatným zamestnancom. Keď zamestnanci vedia, čo sa ich organizácia alebo pracovná jednotka snaží dosiahnuť a ako musia prispieť k dosiahnutiu cieľov, môžu koordinovať svoje aktivity, spolupracovať medzi sebou a robiť to, čo je potrebné na dosiahnutie týchto cieľov. Bez plánovania by oddelenia a jednotlivci mohli pracovať protichodne a zabrániť organizácii v efektívnom dosahovaní jej cieľov.
2. Plánovanie *znižuje neistotu* tým, že núti manažérov hľadieť dopredu, predvídať zmeny, zvažovať dopad zmien a vypracovať vhodné odpovede. Aj keď plánovanie neodstráni neistotu, manažéri plánujú, aby mohli efektívne reagovať.
3. Plánovanie *minimalizuje plytvanie a duplicity*. Keď sú pracovné aktivity koordinované okolo plánov, neefektívnosti sa stávajú zrejmé a môžu byť opravené alebo odstránené.
4. Plánovanie *stanovuje štandardy alebo normy používané v kontrole*. Keď manažéri plánujú, vytvárajú ciele a plány. Keď kontrolujú, zisťujú, či boli plány realizované a ciele dosiahnuté. Bez plánovania by neexistovali žiadne ciele, voči ktorým by sa merala pracovná snaha.

Rudy a Piškanin zhrnuli štyri dôvody, prečo je plánovanie v súlade s vyššie popísaným plánovacím procesom nevyhnutné, a to:

1. potreba koordinovať činnosti všetkých pracovníkov organizácie;
2. potreba identifikovať úlohu, význam a podiel jednotlivých zdrojov;
3. nevyhnutnosť rozhodovať o tom, ktoré činností sú/ nie sú v súlade so stanovenými cieľmi organizácie;
4. možnosť porovnávať reálne výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade korekcie prijať potrebné opatrenia.

9.3 Zámery, ciele a merateľné ukazovatele ako základné prvky plánovania

Ako sme už uviedli, ciele určujú smerovanie všetkých manažérskych rozhodnutí a akcií. Stanovujú štandardy a normy, čiže určujú kritériá, podľa ktorých sa merajú

skutočné výsledky s tými plánovanými. Všetko, čo členovia organizácie robia, by malo byť zamerané na dosiahnutie cieľov (Robbins a Coulter, 2017).

Hlavné ciele (alebo zámery) usmerňujú alebo riadia manažérske rozhodnutia a stanovujú kritériá, podľa ktorých sa merajú výsledky práce. Preto sa často opisujú ako základné prvky plánovania. Najskôr je nutné poznať cieľ alebo výsledok, až potom sa stanovujú plány na jeho dosiahnutie (Robbins a Coulter, 2017).

Organizácie majú spravidla viacero cieľov. Majú ciele zamerané na zvýšenie podielu na trhu, lepšie finančné výsledky, ale aj udržanie zamestnancov nadšených z práce pre organizáciu, či ciele zamerané na ekologicky udržateľnejšie postupy (Robbins a Coulter, 2017). Hoci je dôležité sledovať ciele a úlohy, ktoré sú najrelevantnejšie z hľadiska potrieb podnikania, relevantnosť môže byť subjektívna. Organizácie si stanovujú ciele na základe vlastných ambícií alebo ašpirácií, ale čoraz častejšie aj na základe očakávaní a hodnotového nastavenia ich zainteresovaných strán.

Preto je prospešné identifikovať kľúčové zainteresované strany organizácie a štruktúrovať ciele, úlohy a konkrétne ukazovatele tak, aby mohla byť dosiahnutá spokojnosť týchto zainteresovaných strán. Plány, ale aj odpočty plánov vo forme napríklad výročných správ sú často priamo predostreté jednotlivým zainteresovaným stranám. Niektoré informácie sa zverejňujú povinne, niektoré aj v zmysle udržiavania dobrých vzťahov zverejňujú alebo sprístupňujú organizácie dobrovoľne, aby uspokojili záujem zainteresovaných strán získať informácie, ktoré sú v súlade s ich konkrétnymi záujmami.

Predsa len úspech podniku závisí práve od vzťahu zainteresovaných strán (zamestnancov, zákazníkov, obchodných partnerov, majiteľov, veriteľov a ďalších) k organizácii, a preto je v záujme organizácie a jej manažmentu uspokojovať ich očakávania od organizácie, s ktorou spolupracujú alebo s ktorou majú určitý vzťah. Niektoré zainteresované strany nikdy nemusia byť úplne spokojné s výkonom spoločnosti — napríklad určité environmentálne skupiny môžu naďalej kritizovať environmentálnu (napríklad uhlíkovú) stopu spoločnosti, ale môžu byť do určitej miery upokojené transparentnejšími informáciami o environmentálnych iniciatívach spoločnosti. Podobne budú môcť zainteresované strany zaujímajúce sa o sociálne otázky oceniť transparentné vyhlásenie o snahách spoločnosti v oblasti sociálnej a spoločenskej zodpovednosti.

V hierarchii cieľov organizácie v rámci systémového prístupu sa na najvyššej úrovni stanovujú priority pre najširšiu úroveň zainteresovaných strán. Toto zahŕňa dodržiavanie pravidiel ochrany prírody, etických a právnych noriem pri formulovaní

organizačných cieľov. Efektívne organizácie zvyčajne nastavujú svoje priority hneď po spoločenských očakávaniach s dôrazom na zákazníkov a ciele zamerané na zákazníka. Organizácia považuje uspokojovanie potrieb zákazníkov a dosiahnutie rastu podielu na trhu pre napĺňanie svojich cieľov za kľúčové. Tretí stupeň v hierarchii dôležitosti cieľov by mali predstavovať zamestnanci a ciele zamerané na zamestnancov. Sem patrí napríklad zabezpečenie istoty pre zamestnancov, vytvorenie priaznivého pracovného prostredia a efektívna motivácia. Štvrtý hierarchický stupeň predstavujú výrobné, technické a ekonomické ciele. Ich naplnenie závisí od dodržiavania priorít vyšších úrovní. Patria sem ciele ako prežitie (zvládnuť riadenie finančných tokov a vyhnúť sa bankrotu), rast hodnoty aktív (majetku podniku), zvýšenie efektívnosti aktív a produktivity, rentabilita vlastného imania a podobne.

Organizácie sa v rámci celého systému cieľov snažia o harmóniu alebo súlad medzi týmito cieľmi, čím predpokladajú možný vznik pozitívnych synergických efektov (zjednodušene povedané: 1 + 1 > 2). V podniku nemôžu, presnejšie nemali by existovať protichodné ciele. Toto zosúladenie jednotlivých úrovní a oblastí plánov a cieľov je tiež súčasť plánovacieho procesu.

Cieľ je stav, ktorý plánujeme dosiahnuť v určitom časovom rámci v budúcnosti. Ak chceme stanoviť kvalitný cieľ, mali by sme sa riadiť nasledujúcimi kľúčovými kritériami:

1. *Špecifickosť*: Každý cieľ by mal byť konkrétny a jasne definovaný. Napríklad pri podnikových cieľoch môže ísť o finančné (ako je rentabilita, teda ziskovosť, alebo likvidita, teda schopnosť splácať dlhy), marketingové (ako je podiel na trhu alebo objem predaja), výrobné (ako je objem výroby alebo produktivita), technické (ako je výrobná kapacita) alebo sociálne ciele (ako je stabilita zamestnancov).
2. *Merateľnosť*: Cieľ musí byť kvantifikovateľný, aby sme mohli posúdiť, do akej miery bol dosiahnutý. Príkladom dobre formulovaného merateľného cieľa môže byť "dosiahnutie 20%-ného podielu na trhu" alebo "zvýšenie produktivity práce o 10%". Príliš všeobecné vyjadrenia, ako je napríklad "zlepšenie pracovných podmienok" alebo "zvýšenie efektívnosti" nie sú vhodné, pretože ich dosiahnutie je ťažké posúdiť.
3. *Ambicióznosť, ale dosiahnuteľnosť*: Ciele by mali byť výzvou, ale zároveň by mali byť reálne a dosiahnuteľné. Príliš ľahké alebo naopak nereálne ciele nemotivujú pracovníkov.
4. *Relevantnosť*: Ciele by mali zohľadňovať dôležitosť a hierarchiu v rámci organizácie. Relevantnosť sa týka sústredenia sa na niečo, čo má zmysel v rámci

širších cieľov podnikania. Tento krok zabezpečuje, že cieľ je dôležitý a zároveň v súlade s inými relevantnými cieľmi.

5. *Časové ohraničenie*: Každý cieľ by mal mať jasne stanovený časový rámec, keď sa očakáva, že bude dosiahnutý. Časové ohraničenie cieľov znamená, že pre každý cieľ by mal byť stanovený konkrétny dátum alebo časové obdobie, keď sa očakáva jeho splnenie. Určenie časového rámca pomáha udržať tempo a zabezpečuje, že ciele nie sú odkladané na neurčito.

V tradičnom nastavovaní cieľov sú hlavné ciele, ktoré stanovujú manažéri vyšších úrovní, prenesené do nižších úrovní organizácie a stávajú sa tak podcieľmi pre jednotlivé oblasti organizácie. Tento tradičný pohľad predpokladá, že vrcholoví manažéri vedia, čo je najlepšie, pretože vidia "celý obraz". A ciele, ktoré sú prenesené na každú nasledujúcu úroveň, vedú jednotlivých zamestnancov, keď pracujú na dosiahnutí týchto pridelených cieľov (Robbins a Coulter, 2017). Protipólom k tradičnému nastavovaniu cieľov je manažment podľa cieľov (z angl. *Management by Objectives* – MBO), ktorý do teórie manažmentu vniesol Drucker (1954). Tento prístup spočíva v participácii organizačných jednotiek pri vypracovávaní cieľov, pričom sa postupuje nasledovne (Wojčák, 2017): Sformulujú sa celkové ciele organizácie vrcholovým manažmentom alebo majiteľmi, vrcholový manažment na základe toho určí hlavné ciele organizačným jednotkám v spolupráci s nimi, manažéri organizačných jednotiek vypracujú a stanovia ciele podriadeným jednotkám v spolupráci s nimi, vedúci týchto jednotiek vypracujú ciele a individuálne plány zamestnancom v spolupráci s nimi, prebehne implementácia plánov spolu s ich kontrolou a spätnou väzbou ako základom na ich korekcie a dosahovanie cieľov sa stimuluje odmeňovaním.

Ďalšou metódou, ktorá posúva tradičný prístup k stanovovaniu cieľov je metóda OKR (z angl. *Objectives and Key Results –Ciele a Kľúčové Výsledky*) (Kudernatsch, 2022; Lobacher a Jacob, 2020).

Je to moderný a agilný prístup stanovovania merateľných a ambicióznych cieľov podporujúci súlad cieľov naprieč organizáciou s hlavnými cieľmi a angažovanosťou pracovníkov. OKR sú nastavované, sledované a vyhodnocované v kratších časových intervaloch, ako je tomu pri tradičných prístupoch, najčastejšie štvrťročne. Krátkodobé ciele často vyvolávajú pocit naliehavosti, ktorý môže zvýšiť motiváciu a záväzok. Okrem toho, keď sú ciele častejšie dosiahnuté, môže to viesť k posilneniu sebavedomia a morálky tímu. Krátkodobé ciele umožňujú experimentovanie a inovácie, pretože v takom prípade by bolo riziko spojené s neúspechom nižšie.

Cieľom OKR je zabezpečiť, aby všetci pracovníci a všetky tímy smerovali tým istým smerom, s jasnými prioritami a v konštantnom rytme. Ako už názov napovedá, OKR má dve zložky: *ciele* a *kľúčové výsledky*.

Ciele sú jasné a dobre zapamätateľné kvalitatívne popisy toho, čo sa chce dosiahnuť. Ciele by mali byť stručne formulované, inšpiratívne a podporujúce angažovanosť. Každý cieľ by mal motivovať a byť výzvou pre tímy alebo pre jednotlivcov.

Kľúčové výsledky predstavujú súbor merateľných ukazovateľov, ktoré merajú pokrok vo vzťahu ku konkrétnemu cieľu. Pre každý cieľ by podľa OKR mali byť naformulované 2 až 5 kľúčových výsledkov. Táto cielená jednoduchosť podporuje porozumenie a zapamätanie si dôležitých priorít pre daný sledovaný časový úsek. Hlavnou podmienkou je, že všetky kľúčové výsledky musia byť kvantitatívne a merateľné.

Metóda OKR má svoje počiatky v Silicon Valley na konci 90-tych rokov 20. storočia, kde do dnešného dňa metodiku úspešne prijali viaceré popredné organizácie ako Google, Spotify, Twitter, Airbnb či LinkedIn. Aj tieto spoločnosti prezentujú agilitu a jednoduchosť OKR.

Hlavným zámerom OKR je tiež vytvoriť súlad v organizácii prostredníctvom transparentnosti. To znamená, že všetci majú prístup k cieľom ostatných. Metóda podporuje stanovovanie ambicióznych cieľov. Myšlienka je, že ak sú vždy dosiahnuté všetky ciele na 100%, pravdepodobne sú príliš ľahké. Z tohto dôvodu by mali byť ciele výzvou pre tím. Na podporu toho, OKR oddeľuje ciele od odmien a povýšení (kariérneho rastu), aby zamestnanci neboli odradení od stanovovania ambicióznych cieľov.

Organizácie so zavedenou metódou OKR postupne zistili, že používanie len krátkodobých OKR môže spôsobiť, že tímy stratia pohľad na širšie súvislosti a zameriavajú sa len na to, čo dokážu dosiahnuť za tri mesiace. Väčšina organizácií v rámci praktickej implementácie identifikovala, že rôzne ciele majú rôzne rytmy, pretože taktické ciele sa menia oveľa rýchlejšie ako strategické ciele. Takže OKR oddeľuje stratégiu od taktiky prijatím takzvaného vnoreného modelu. OKR je preto nesprávne chápaný ako systém fungujúci iba na štvrťročnej báze. V skutočnosti však môže OKR prijať rôzne časové cykly, v závislosti na potrebách organizácie a konkrétnych cieľov. To zahŕňa zosúladenie rôznych cieľov v rôznych rytmoch a pružnosť pri stanovovaní cieľov, ktoré prispievajú k celkovým cieľom organizácie.

Každopádne pre podporu plánovania je vždy potrebné definovať ciele, úlohy a ukazovatele, ktoré predstavujú aj základ na monitorovanie, kontrolovanie

a vyhodnocovanie plánovania. Ciele sú výroky o výsledkoch, ktoré stanovujú, čo sa organizácia snaží dosiahnuť. Na rozdiel od cieľov sú úlohy veľmi presné, časovo definované, merateľné a priamo podporujúce dosiahnutie cieľa. Úlohy zvyčajne musia byť priamo súvisiace s cieľom; musia byť jasné, stručné a zrozumiteľné; definované výsledkami; začínať slovesom označujúcim akciu; špecifikované termínom splnenia a byť merateľné.

Ukazovatele sú skutočné metriky použité na hodnotenie výkonnosti. Meranie výkonnosti je pre dnešné organizácie životne dôležité. Bez merania výkonnosti nemožno povedať, kde organizácia bola, kde je teraz alebo či smeruje tým smerom, ktorým má v úmysle ísť. Aj keď takéto tvrdenia môžu znieť samozrejmé, väčšina organizácií nastavovala a spravovávala ciele a úlohy spôsobom, ktorý všeobecne nezodpovedal tomuto zmyslu.

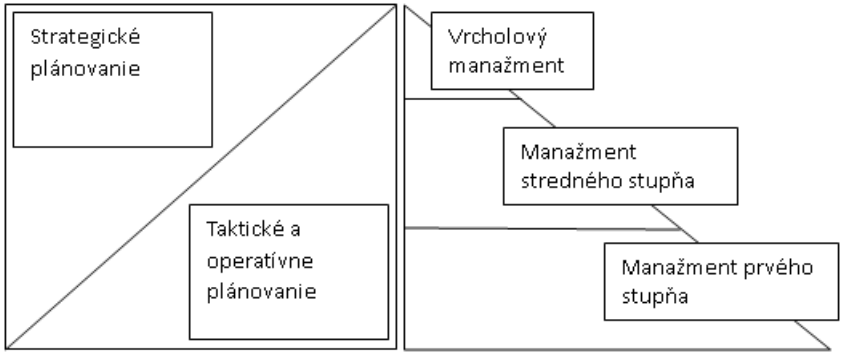
Ciele, úlohy a merateľné ukazovatele predstavujú štandardy, oproti ktorým je možné poskytnúť spätnú väzbu o efektívnosti alebo neefektívnosti organizácie pri implementácii jej stratégie. Tiež predstavujú základ na odmeňovacie systémy a môžu harmonizovať záujmy a zodpovednosť v rámci organizácie a medzi rôznymi organizačnými zložkami.

9.4 Systém a druhy plánov

Vyústením procesu plánovania v organizácii je plán. V malých podnikoch, kde je vlastník často aj manažérom a výkonným pracovníkom máva plán skôr neformálnu podobu, vyjadrenú v myšlienkach, nápadoch či predstavách podnikateľa. Plán v podniku väčšinou máva podobu formálneho dokumentu, v ktorom sú definované ciele, uvedené zdroje a rozpracované postupy ako tieto ciele naplniť. Čím je podnik väčší, tým je potrebné usmerňovať väčšie množstvo aktivít a aj plánovanie zahŕňa množstvo plánovacích procesov, vypracovávajú sa plány na rôzne činnosti a pre organizačné jednotky. Výsledkom plánovania je systém plánov podniku, ktoré sú vytvárané podľa hierarchických úrovní, dôležitosti a funkčného zamerania.

Plánovanie je komplexný proces, ktorý zahŕňa sériu prekrývajúcich sa a vzájomne prepojených prvkov alebo etáp (Obrázok 9.2), vrátane strategického, taktického a operatívneho plánovania (DuBrin, 2012). Strategické plánovanie vytvára hlavné plány, ktoré ovplyvňujú osud organizácie. Strategické plány sa vytvárajú na vrchole organizácie, často do nich vstupujú mnohí ľudia z celej organizácie. Existujú štyri mechanizmy, prostredníctvom ktorých sa strategické plány a stratégie premieňajú na konkrétne činnosti, a to prostredníctvom operačných plánov, politík, postupov a pravidiel.

Obrázok 9.2 Plánovanie v hierarchii organizácií



Zdroj: vlastné spracovanie

Strategické plánovanie zahŕňa analýzu konkurenčných príležitostí a hrozieb, aj silných a slabých stránok organizácie a následne rozhodnutie, ako pozicionovať organizáciu tak, aby efektívne konkurovala v jej prostredí. Strategické plánovanie má dlhodobý časový horizont, často zahŕňa tri roky alebo viac. Strategické plánovanie je zvyčajne založené na vízii a poslaní organizácie, ktoré sú jej základným dôvodom existencie.

Taktické plánovanie je plánovanie strednodobého rozsahu (jeden až tri roky), ktoré je zamerané na vývoj pomerne konkrétnych a špecifických prostriedkov na implementáciu strategického plánu. Manažéri na strednej úrovni manažmentu sa často zúčastňujú na taktickom plánovaní. Tieto plány sú založené na realitách trhu, keď sú vypracované pre organizáciu a zohľadňujú podmienky vytvorené silnejúcou konkurenciou. Rozsah taktických plánov je širší než rozsah operatívnych plánov (opísaných ďalej), ale nie taký široký ako pri strategických plánoch (DuBrin, 2012).

Operatívne plánovanie zvyčajne predpokladá existenciu celkových alebo čiastkových cieľov a úloh organizácie a špecifikuje spôsoby ich dosiahnutia. Operatívne plánovanie je krátkodobé plánovanie (menej než rok), ktoré je zamerané na vývoj konkrétnych krokov na podporu strategických a taktických plánov. Operatívne plánovanie identifikuje konkrétne postupy a akcie potrebné na nižších úrovniach organizácie. Operatívne plány sa týkajú organizačnej efektívnosti (robiť veci správne), zatiaľ čo strategické plány sa týkajú účinnosti (robiť správne veci) (DuBrin, 2012).

V dobre naplánovanej organizácii všetci manažéri preberajú zodpovednosť za vytváranie operačných plánov, ktoré sú v súlade so strategickými plánmi podniku. Operatívne plány poskytujú podrobnosti o tom, ako sa budú realizovať strategické plány. V mnohých organizáciách návrhy, ktoré majú byť začlenené do operačných

plánov, vychádzajú od zamestnancov na nižších úrovniach. Operatívne plány sa viac zameriavajú na vnútroorganizačné prostredie, než na vonkajšie prostredie (DuBrin, 2012).

Ako bolo spomenuté vyššie, úspešné implementovanie plánov sa dosahuje aj prostredníctvom definovaných politík, postupov a pravidiel.

Politiky sú všeobecné usmernenia, ktoré sa majú dodržiavať pri rozhodovaní a konaní. Mnohé politiky sú písomné, niektoré sú nepísané. Politiky vytvárajú určitý aspekt organizačnej kultúry, ktorá je tiež prostriedkom implementácie plánov a dosahovania cieľov. Politiky navrhnuté tak, aby ladili so strategickými plánmi, musia ponechať priestor na interpretáciu jednotlivým manažérom. Dôležitou manažérskou úlohou je interpretácia politík pre zamestnancov (DuBrin, 2012).

Mnoho organizácií má prísne politiky proti prijímaniu darov a preukazovania láskavostí od dodávateľov alebo potenciálnych dodávateľov. Tento prístup k politikám zdôrazňuje, ako sa strategické plány premieňajú na konkrétne kroky a postupy, ktoré sú realizované v rámci organizácie. Od manažérov sa očakáva, že politiky interpretujú a implementujú tak, aby podporovali celkové ciele organizácie.

Postupy sú považované za konkrétne plány, pretože stanovujú zvyčajný spôsob riešenia budúcich aktivít. Vedú skôr k akcii než k uvažovaniu, keďže uvádzajú konkrétny spôsob, akým sa musí určitá činnosť vykonať. Postupy existujú na každej úrovni organizácie, ale na nižších úrovniach sú zvyčajne komplexnejšie a špecifickejšie (DuBrin, 2012).

Pravidlo je konkrétny spôsob konania alebo správania, ktorý musí byť dodržaný, a je to i najdetailnejší typ plánu. Pravidlá upravujú konkrétne aspekty realizácie postupov. Sú často definované v organizačných smerniciach. Dodržiavanie pravidiel a postupov je súčasťou preverovania v rámci interných auditov.

Niektorí pracovníci si myslia, že politiky, postupy a pravidlá sú nepružné a zbytočné. Iný pohľad je taký, že politiky a postupy chránia organizačné aktíva a poskytujú usmernenie činnosti zamestnancov (DuBrin, 2012). Najmä v dnešnom čase množiacich sa kybernetických útokov sú práve pravidlá a postupy informačnej bezpečnosti hlavnými nástrojmi ochrany informačných aktív organizácií.

Plánovanie a plány môžeme klasifikovať podľa nasledujúcich hlavných hľadísk (Sedlák, 2007):

1. *podľa časového hľadiska*, t. j. podľa časového horizontu, na aký sa stanovujú;
2. *podľa hľadiska objektov riadenia v organizácii*, ktoré môžu byť funkčné alebo inštitucionálne.

Východiskom klasifikácie plánovania a podnikových plánov je *časové hľadisko*. Podľa tohto možno plánovanie a plány členiť predovšetkým na:

a) *dlhodobé:* 5 a viac rokov; sem môžeme priradiť strategické plány, ktoré sú zostavované na 3 – 5 alebo i viac rokov, sú zamerané na základné dlhodobé smery a kľúčové oblasti aktivít organizácie, ciele sú viac v agregovanej forme, zostavujú sa na úrovni vrcholového manažmentu;
b) *strednodobé*: 1 – 3 roky; taktické plány sú zostavované na 1 – 2 roky, predstavujú transformáciu a konkretizáciu strategických plánov do konkrétnejších cieľov a úloh pre jednotlivé produkty a funkčné oblasti, zodpovednosť za tieto plány je na úrovni stredného manažmentu organizácie;
c) *krátkodobé*: 1 rok a menej: operatívne plány, zostavované na obdobie do jedného roka (štvrťrok, mesiac, dekáda, pracovná smena), pričom ich poslaním je konkretizovať úlohy pre vymedzené kratšie časové úseky, pre jednotlivé vnútropodnikové útvary a aj pre jednotlivcov, zodpovednosť za zostavovanie a plnenie operatívnych plánov je na úrovni prvostupňového manažmentu.

Jednotlivé druhy plánovania sa z časového hľadiska do určitej miery vzájomne prekrývajú. Každý z nich má rozličnú mieru podrobnosti a zodpovedá inému časovému úseku. V rôznych organizáciách nenájdeme vždy rovnakú filozofiu alebo rovnaké procesy plánovania. Každá organizácia a každý manažér však plánuje (Sedlák, 2007).

Podľa *funkčného hľadiska* rozdeľujeme plánovanie na:

1. plánovanie *výkonných činností organizácie ako celku* (cieľom je ovplyvňovanie správania organizácie ako celku a nielen niektorej jeho funkčnej oblasti);
2. plánovanie *jednotlivých výkonných činností organizácie*, ktorých základnými oblasťami sú: výskum a vývoj, výroba, zabezpečenie zdrojov, predaj, financie.

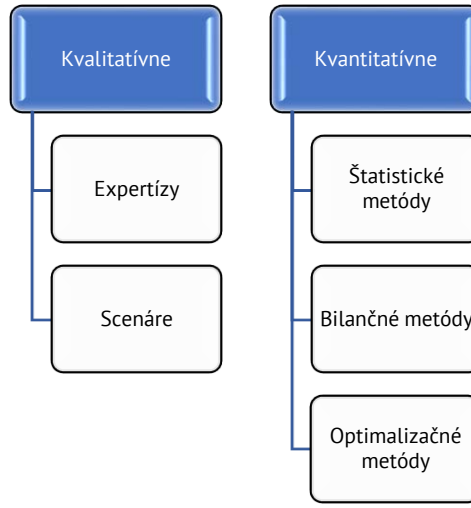
Podľa *inštitucionálneho hľadiska* rozoznávame nasledujúce druhy plánovania (Sedlák, 2007):

1. plánovanie *podniku ako celku* (komplexné, celkové plánovanie podniku) – poslaním je vytvoriť podmienky na čo najefektívnejšie uspokojovanie požiadaviek trhu.
2. *vnútropodnikové plánovanie* – plánovanie závodov, prevádzok, dielní a podobne.

9.5 Metódy plánovania

Pri tvorbe plánov môžeme použiť viaceré metódy (obrázok 9.3). Sú založené na kvalitatívnom alebo kvantitatívnom prístupe (Jankelová, 2022).

Obrázok 9.3 Metódy plánovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Kvalitatívne metódy sú založené na subjektívnych prístupoch a špeciálnych vedomostiach a schopnostiach odborníkov, ktorí sú schopní pomocou intuície a empiricko-analytických postupov predvídať budúci vývoj vo vymedzenej oblasti a hľadať tak odpovede na riešenie plánovacích problémov v danom prostredí. Z kvalitatívnych metód sa v plánovaní najčastejšie využívajú expertízy a scenáre.

Expertízy sú zamerané na posúdenie a riešenie problému a vypracovanie expertného stanoviska. Expertízy môžu vypracovať jednotlivci alebo do ich vypracovania je možno zapojiť tímy odborníkov. Zapojenie tímov do riešenia problémov plánovania umožňuje získať poznatky od odborníkov z viacerých odborov a pripraviť komplexnejšie stanovisko k riešeným problémom. Expertízy sa využívajú pri tvorbe variantov plánov, i pri výbere najvhodnejšieho variantu.

Scenáre sú metódou prognózovania a plánovania. Na základe identifikácie kľúčových faktorov, ktoré budú determinovať budúci vývoj, sa snažia pomerne komplexným spôsobom navrhovať možné postupy pri riešení plánovacích problémov. Pri tvorbe scenárov sa snažíme na základe analýz doterajšieho vývoja odhaliť logické súvislosti, kľúčové faktory a trendy budúceho vývoja. Prednosťou scenárov je komplexný pohľad na riešenie danej situácie, ktorý zahŕňa i predpoklady, podľa ktorých je možné vytvorený scenár realizovať. Scenáre ako kvalitatívny prístup k riešeniu plánovacích problémov sú často dopĺňané i kvantifikáciou jednotlivých kľúčových parametrov a očakávaných prínosov.

Kvantitatívne metódy sú zamerané na projektovanie budúceho vývoja na základe prepočtov ukazovateľov, uplatňujú štandardné postupy zobrazené pomocou modelov a umožňujú využitie počítačovej techniky. Medzi základné plánovacie metódy patria štatistické metódy, bilančné metódy a optimalizačné metódy.

Extrapolácia trendov patrí medzi štatistické metódy. Je založená na získavaní a analýze údajov o minulom a súčasnom vývoji a následnom premietaní týchto trendov do budúcnosti. Vychádza z predpokladu, že niektoré z dôležitých faktorov majú dlhodobú pôsobnosť, a tak ako ovplyvňovali vývoj v minulosti, budú do určitej miery ovplyvňovať i budúcnosť. Napríklad v minulosti dosahované trendy v raste predaja (zrýchľovanie alebo spomaľovanie rastu) budú pokračovať i v budúcnosti.

Bilančné metódy sú zamerané na zabezpečovanie rovnováhy medzi potrebami a zdrojmi. Využívajú sa napríklad v plánovaní výroby na zabezpečenie vnútornej rovnováhy medzi výrobou a materiálovými potrebami, medzi potrebami finančných prostriedkov a ich zdrojmi, medzi plánovaným objemom výroby a existujúcimi kapacitami strojov a zariadení, prípadne počtom a štruktúrou pracovníkov. Predpokladom uplatnenia tejto metódy sú materiálové, pracovné, kapacitné, energetické normy spotreby, od ktorých sa odvodzuje potreba zdrojov na zabezpečenie stanovených cieľov.

Optimalizačné metódy sú zamerané na hľadanie optimálneho variantu plánu na základe optimalizačných ekonomicko-matematických modelov. Napríklad ide o zisťovanie optimálneho stavu zásob, optimálnych dodávkových cyklov surovín a materiálov, optimálnych nákladov na dopravu, optimálnej štruktúry výroby a podobne.

Predstavili sme viaceré metódy, ktoré sa využívajú v plánovaní. Pre strategické plánovanie má prvoradý význam hodnotenie a prognózovanie prostredia, ako aj prognózovanie podnikových ukazovateľov. V taktickom a operatívnom plánovaní prevládajú metódy, pomocou ktorých je možné zostaviť realistické krátkodobejšie plány. Zložitosť a náročnosť plánovania narastá s veľkosťou organizácie, hierarchiou riadenia, dĺžkou časového horizontu plánu a najmä s rastom intenzity zmien v prostredí. Tieto skutočnosti predpokladajú od manažmentu:

a) Schopnosť predvídať budúci vývoj externého a interného prostredia, anticipovať možné zmeny v ňom (Robbins a Coulter, 2017).
b) Zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov, individuálne, skupinové i celospoločenské.
c) Prihliadať na ekonomické, aj na sociálne a etické kritériá.

Prognózovanie by sa dalo stručne definovať ako predpovedanie budúceho vývoja, respektíve výsledkov budúceho vývoja. Obsah zamerania prognóz závisí od nastavenia dôležitosti strategických cieľov, týka sa celkového (prognózy ekonomického, sociálneho, politického, technického vývoja), aj špecifického prostredia (skúmanie konkurenčných síl a rivality v odvetví).

Literatúra ponúka delenie metód na dve základné: kvantitatívne a kvalitatívne prognostické metódy.

Medzi kvantitatívne metódy zaraďujeme tie, ktoré sa opierajú o využívanie matematických a štatistických modelov a pravidiel na predpovedanie budúcich výsledkov. Kvantitatívne prognostické metódy využívajú historické dáta na predpovedanie budúcich trendov a výsledkov. Najvýznamnejšie z nich sú:

1. časové rady, analýza a extrapolácia trendov - zbieranie a analýza informácií o trendoch minulého vývoja a projektovanie minulých a súčasných trendov do budúcnosti;
2. modely regresnej a korelačnej analýzy – skúmanie závislosti na jednom, prípadne viacerých faktoroch (ukazovateľoch);
3. ekonometrické modely - zjednodušená matematicko-štatistická reprezentácia reálneho ekonomického javu, vzťahu alebo procesu.

Naopak, kvalitatívne metódy prognózovania sa opierajú o úsudok a názory odborníkov. Stručne sa nazývajú úsudkové metódy. Sú vhodnými formami predpovedania trendov, ak nie sú dostupné presné údaje pre kvantitatívne metódy a zároveň sú nápomocné pri hodnotení a prípadnej korekcii alebo modifikácii prognóz vypracovaných kvantitatívnymi výpočtami. Medzi kvalitatívne metódy zaraďujeme:

1. odhady predajcov;
2. porota názorov;
3. názory zákazníkov;
4. vypracovanie scenárov;
5. brainstorming, nominálna skupinová metóda a Delfská metóda.

Tieto metódy sa často kombinujú v závislosti od konkrétnej situácie a dostupných informácií. Je dôležité si uvedomiť, že žiadna metóda nie je dokonalá a pri predpovedaní budúcnosti vždy existuje určitá miera neistoty.

Prognóza je vtedy použiteľná, keď spĺňa nasledujúce požiadavky (Mika, 2006):

1. presnosť a jednoznačnosť formulácie – ide o presnosť vymedzenú charakteristikou faktora (javu, udalosti), pravdepodobnosťou jeho vplyvu;
2. časový a priestorový interval – kedy nastane, po aký časový úsek sa dá predpokladať jeho vplyv;
3. verifikovateľnosť – možnosť overenia (z viacerých zdrojov, viacerými technikami).

V tradičnom prístupe sa plánovanie uskutočňuje výlučne na najvyššej manažérskej úrovni, často za asistencie formálneho plánovacieho oddelenia—skupiny špecialistov zameraných na pomoc pri tvorbe rôznych organizačných plánov. V tomto prístupe plány vytvorené manažérmi najvyššej úrovne prechádzajú do nižších organizačných úrovní podobne ako pri tradičnom nastavovaní cieľov. Plány sú upravované podľa konkrétnych potrieb každej úrovne. Aj keď je takýto prístup dôkladný, systematický a koordinovaný, často je zameraný skôr na vytvorenie „plánu" —obšírneho dokumentu, ktorý sa následne len odloží a nevyužíva sa na riadenie alebo koordináciu práce.

Mnoho organizácií využíva tento tradičný prístup k plánovaniu „zhora-nadol", ale môže byť účinný len v prípade, ak manažéri chápu význam vytvárania dokumentov, ktoré členovia organizácie skutočne využívajú, a nie dokumentov, ktoré vyzerajú impozantne, ale sú ignorované (Robbins a Coulter, 2017).

Iný prístup k plánovaniu spočíva v zapojení viacerých členov organizácie do procesu. Plány nie sú prenášané z jednej úrovne na druhú, namiesto toho ich vypracovávajú členovia organizácie na rôznych úrovniach a v rôznych pracovných jednotkách, aby vyhovovali ich konkrétnym potrebám. Ak sú členovia organizácie aktívnejšie zapojení do plánovania, vidia, že plány sú viac než len niečo, čo je napísané na papieri. Vidia, že sa plány skutočne využívajú pri výkone a koordinácii práce.

V neistom prostredí by mali manažéri vytvárať plány, ktoré sú konkrétne a flexibilné. Aj keď to môže znieť protirečivo, nie je to tak. Plány musia byť konkrétne, ale nemali by byť nezmeniteľné. Manažéri musia uznávať, že plánovanie je nepretržitý proces. Plány slúžia ako mapa, aj keď sa cieľ môže meniť kvôli dynamickým trhovým podmienkam. Manažéri by mali byť pripravení zmeniť smer, ak to podmienky prostredia vyžadujú.

Súčasne by mali svojich zamestnancov učiť, ako si stanoviť ciele a plánovať, a potom im dôverovať, že to dokážu (Robbins a Coulter, 2017).

9.6 Účelové plány

Okrem zjavného systému plánovania opísaného aj v rámci jednotlivých kategórií v predchádzajúcom texte sa v organizáciách vytvárajú aj účelové plány na konkrétne úlohy alebo príležitosti. Najčastejšími sú podnikateľské plány a projektové plány.

9.6.1 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je dôležitý dokument, ktorý podrobnejším spôsobom konkretizuje zámery podniku alebo podnikania. Plní dôležitú funkciu v podnikaní a je súčasne dôležitým dokumentom, o ktorý majú záujem rôzne subjekty z prostredia (rôzne zainteresované strany). Z toho dôvodu by jeho štruktúra mala byť jednoduchá a prehľadná a spôsob vypracovania by mal i po formálnej stránke prezentovať podnik a jeho podnikovú kultúru.

Podnikateľské plány sa vytvárajú na interné aj externé účely. Interné využitie podnikateľských plánov je pre podnikateľov dôležité na zosumarizovanie všetkých myšlienok a formulovanie uceleného a komplexného plánu od vízie, cez rozpočet až po konkrétne aspekty realizácie podnikania. Mal by pomôcť podnikateľovi byť realistickým a testovať si svoje zámery a návrhy. Najčastejším externým dôvodom na tvorbu podnikateľského plánu je získanie kapitálu. Podnikateľský plán je často hlavným spôsobom, ako sa prezentuje podnik externým subjektom, či už pre spomínané potenciálne zdroje financovania, ale aj pre získanie kľúčových pracovníkov či strategických partnerov.

Podnikateľský plán by mal pomôcť externým stranám pochopiť súčasný stav podniku, jeho príležitosti a potrebu zdrojov, ale aj perspektívu a konkrétne aspekty budovania vlastnej konkurenčnej výhody. Súčasne poskytuje najkomplexnejšie informácie na ohodnotenie alebo ocenenie podnikania.

Hindle a Mainprize (2006) zdôrazňujú, že tvorcovia podnikateľských plánov by sa mali usilovať o efektívnu komunikáciu svojho plánu a o budovanie dôveryhodnosti. Vznikajúce a začínajúce podniky sa stretávajú s ťažkosťami pri komunikovaní očakávaného budúceho smerovania, čo je oveľa zložitejšie ako u existujúcich podnikov. Preto by sa autori podnikateľských plánov mali držať nasledovných konkrétnych komunikačných princípov (Hindle a Mainprize, 2006):

1. Podnikateľské plány musia byť písané tak, aby spĺňali očakávania cieľových čitateľov v tom, čo potrebujú vedieť, aby podporili navrhovaný podnikateľský zámer a samotné podnikanie.
2. Podnikateľské plány by mali obsahovať a jasne komunikovať míľniky, ktoré investori alebo iní cieľoví čitatelia potrebujú poznať.

3. Autori podnikateľských plánov by mali budovať a prezentovať svoju dôveryhodnosť tým, že zdôraznia dôležité a relevantné informácie o tíme, ktorý stojí za daným podnikaním.
4. Autori podnikateľských plánov musia podrobne rozpracovať plány, ktoré vo svojom dokumente naznačujú, aby cieľoví čitatelia mali informácie, ktoré potrebujú na posúdenie dôveryhodnosti takého plánu.
5. Podnikateľský plán musí explicitne uvádzať, že podnikateľ vychádzal z realistických predpokladov a reálne predvídal, čo pre ich navrhovaný podnik alebo podnikanie budúcnosť prináša.
6. Autori obchodných plánov musia poskytnúť komplexné a realistické finančné prepojenie medzi všetkými relevantnými komponentmi plánu.
7. Podnikateľské plány musia jasne vymedziť príležitosť, kontext, v ktorom sa navrhovaný podnik bude pohybovať (vnútorné a vonkajšie prostredie), a jasne dokumentovať svoj obchodný model.

Zväčša je zaužívaná nasledovná štruktúra podnikateľského plánu:

a) titulný list s kontaktnými informáciami;
b) zhrnutie podnikateľského modelu a podnikateľského zámeru;
c) identifikácia firmy a predstavenie tímu;
d) popis predmetu podnikania, výrobkov a služieb;
e) trh a konkurencia;
f) marketing;
g) výrobný proces a technicko-organizačný plán;
h) finančný plán;
i) prílohy.

Podnikateľský model, ktorý tvorí východisko podnikateľského plánu je koncept, ktorý v zjednodušenej, ale prehľadnej a ľahko čitateľnej forme opisuje základné princípy, ako organizácia vytvára, dodáva a reprodukuje hodnotu. Ide o rámec, ktorý spája obchodné ciele spoločnosti s jej stratégiami, zdrojmi, procesmi a komerčnými výsledkami.

Podnikateľský model môže zahŕňať rôzne aspekty, najčastejšie sú to:

1. *Cieľoví zákazníci*: Kto sú zákazníci a ako je možné uspokojiť ich potreby?
2. *Výrobky alebo služby*: Aký druh produktov alebo služieb podnik ponúka svojim zákazníkom?
3. *Výnosy a náklady*: Ako spoločnosť generuje výnosy, aké sú jej hlavné náklady a aká je ich štruktúra?

4. *Distribučné kanály*: Ako sú produkty alebo služby dodávané k zákazníkom?
5. *Zdroje a aktivity*: Aké zdroje a aktivity sú potrebné na to, aby spoločnosť fungovala a dosiahla svoje ciele?
6. *Partnerstvá*: S akými partnermi podnik spolupracuje na dosiahnutie svojich cieľov?
7. *Hodnotové nastavenie*: Ako a v čom vytvára spoločnosť hodnotu v rámci svojho podnikateľského modelu? Čo sú tie hlavné aspekty tvorby hodnoty plynúce z daného podnikania?

9.6.2 Projektový plán

Projekty sa líšia od klasických úloh, ktoré sa vykonávajú nepretržite a po začatí sa opakujú, aktualizujú alebo vylepšujú. Každý projekt má jasne definovaný začiatok a koniec a je obmedzený rozsahom zdrojov, ktoré možno v danom čase na dosiahnutie jeho cieľa využiť. Oproti bežným úlohám je úloha nazývaná *projekt* náročná a komplexná. Toto tvrdenie je podložené predpokladom, že keby išlo o riešenie jednoduchého problému alebo realizáciu jednoduchej úlohy, nebolo by potrebné venovať mu takú pozornosť a aplikovať metódy a techniky projektového manažmentu.

Projekty sú často jedinečné úlohy, ktoré sú pre danú organizáciu nové, čo znamená, že organizácia nemá s ich riešením alebo realizáciou skúsenosti. Dokonca aj vtedy, keď projekty nie sú úplne nové, ich špecifickosť alebo jedinečnosť môže spočívať v rozdielnych podmienkach alebo v parametroch výstupu oproti úlohám, ktoré boli realizované alebo riešené v minulosti. Z tohto dôvodu sa projekty často považujú za nástroje na realizáciu.

Hlavnými časťami projektových plánov sú:

a) štruktúrovanie postupu práce (fázy, aktivity, úkony);
b) definovanie kľúčových míľnikov a určenie ich dôležitosti;
c) tvorba metodiky postupu práce (postupy);
d) plánovanie zdrojov;
e) tvorba rozpočtov;
f) plán rizík.

Projektový plán je často detailne spracovaný vzhľadom na časové a rozpočtové obmedzenia, a tak poskytuje akúsi simuláciu celého projektu. Projektový plán sa môže meniť aj po formálnom schválení, ale pôvodne stanovené termíny, rozpočet a očakávaná kvalita výstupu sa zvyčajne nemenia. Súčasťou projektového plánu býva aj komunikačný plán a plán monitoringu a kontroly.

Plánovanie projektu kladie veľký dôraz na časový aspekt, preto sa hlavné metódy zameriavajú na časové plánovanie. Jednou z hlavných metód projektového plánovania je metóda WBS (*Work Breakdown Structure* – štruktúrovanie postupu práce). Je to nástroj plánovania aj kontroly, keďže prehľadne zachytáva štruktúru úloh, čím uľahčuje monitorovanie samotného priebehu projektu. WBS je štruktúrovanie aktivít, pričom ku každej aktivite sú priraďované atribúty:

a) opis aktivity;
b) čas (dĺžka trvania, začiatok a koniec aktivity);
c) alokované zdroje;
d) náklady;
e) zodpovednosť za aktivitu;
f) riziká aktivity.

WBS rozdeľuje komplexný projekt na časti alebo etapy, čím umožňuje sledovať náklady, čas a výkon počas všetkých častí životného cyklu projektu.

WBS má okrem definovania a organizovania projektových aktivít aj ďalšie výhody. Priradením časových a nákladových odhadov k špecifickým častiam alebo etapám štruktúry je možné rýchlo vypracovať časový harmonogram projektu a rozpočet. Počas vykonávania projektu je možné sledovať špecifické časti alebo etapy projekty z hľadiska času, aj čerpania rozpočtu a plnenia naplánovaných cieľov projektu.

Ďalšou špecifickou metódou je tvorba matice zodpovedností v rámci projektu. Najznámejšou je matica RACI. Matica RACI je nástroj používaný v projektovom manažmente na jasné priradenie zodpovedností, úloh, či povinností jednotlivým členom tímu. Akronym RACI pochádza z angličtiny a vyjadruje štyri roly, ktoré zainteresované strany môžu hrať v akomkoľvek projekte:

1. *Zodpovední (Responsible)*: Ľudia, ktorí vykonávajú prácu, teda členovia tímu, ktorí musia realizovať úlohu alebo urobiť rozhodnutie. Sú to zvyčajne členovia tímu, ktorí priamo prispievajú k realizácii projektu, respektíve pracujú na realizácii výstupov projektu.
2. *Zodpovedajúci (Accountable)*: Osoba, ktorá je kontaktným bodom pre dokončenú prácu. Je to zodpovedná osoba, ktorá okrem formálnej zodpovednosti za danú úlohu či aktivitu súčasne potvrdzuje alebo schvaľuje dokončenú prácu.
3. *Konzultovaní (Consulted)*: Ľudia, s ktorými sa komunikuje pre rozhodnutia a úlohy. Títo jednotlivci sú aktívnymi účastníkmi a majú nepretržite prehľad o všetkých úlohách a rozhodnutiach.

4. *Informovaní (Informed)*: Ľudia, ktorí budú informovaní o pokroku a rozhodnutiach. Títo jednotlivci potrebujú aktuálne informácie o pokroku alebo rozhodnutiach, ale nemusí sa s nimi konzultovať, ani neprispievajú priamo k úlohe alebo rozhodnutiu.

Matica RACI je užitočná, pretože zabezpečuje, že všetky úlohy a aktivity v projekte sú pokryté a všetci členovia tímu presne vedia, čo sa od nich očakáva.

9.7 Kritický pohľad na chyby v plánovaní

Ak majú byť plány pre organizáciu prospešné, musia byť využité, implementované a premietnuté do ďalších manažérskych funkcií. Častou kritikou plánovania je, že sa vytvárajú zbytočne komplexné a detailné plány, len na formálne účely, ktoré sa potom pre náročnosť spracovania nevyužívajú.

Podľa jedného odhadu sa až v 70-tich percentách prípadov, keď manažéri pri plnení svojich cieľov zlyhajú, ukáže ako hlavná príčina zlyhania slabá realizácia plánov, nie slabé plánovanie. Slabá realizácia sa prejavuje v nedodaní výsledkov alebo v nesplnení záväzkov (DuBrin, 2012). Druhou veľkou chybou po zlyhaní implementácie plánu je chyba úsudku následkom stereotypného myslenia.

Stereotypy alebo stereotypné myslenie sa vyskytujú ako dôsledok procesu nazývaného selektívne vnímanie. Selektívne vnímanie znamená, že venujeme selektívnu pozornosť častiam prostredia, zatiaľ čo iné časti ignorujeme, čo je zvlášť dôležité počas procesu plánovania. Naše ašpirácie, očakávania a presvedčenia ovplyvňujú, ktorým udalostiam priraďujeme dôležitosť a ktoré staviame do úzadia. Napríklad funkčná profilácia výkonného pracovníka ovplyvní, aké zmeny vníma v prostredí. Výkonní pracovníci s profiláciou v oblasti predaja a marketingu vnímajú zmeny v dopyte po ich produkte, zatiaľ čo výkonní pracovníci s profiláciou v oblasti informačných technológií môžu ľahšie vnímať zmeny v technológii, ktorú spoločnosť používa. Selektívne vnímanie môže tiež udržiavať stereotypy, pretože menej pravdepodobne si všímame udalosti, ktoré odporujú našim presvedčeniam. Osoba, ktorá verí, že muži šoférujú lepšie ako ženy, si pravdepodobne viac všimne ženu, ktorá šoféruje zle, ako muža, ktorý šoféruje zle. V dôsledku toho sa stereotyp udržuje, pretože informácie, ktoré hovoria opak, sa k nám ani nedostanú. Stereotypy v procese plánovania výrazne zahmlievajú skutočnú realitu, čo negatívne ovplyvňuje výsledok plánovania.

Aj preto sa v organizáciách nastavuje objektívna realita prostredníctvom informačných systémov ako napríklad ERP —z angl. *Enterprise Resource Planning*. Sú to informačné systémy, ktoré sú navrhnuté tak, aby pomáhali organizáciám

integrovať a spravovať základné časti podnikania, ako sú účtovníctvo, nákup, inventár, predaj, výroba, zásoby, logistika a ľudské zdroje. Systémy ERP zvyčajne obsahujú súbor modulov (alebo aplikácií), ktoré sú navzájom prepojené a spoločne pracujú na správe rôznych oblastí podnikania. Tieto moduly zdieľajú spoločnú databázu, čo umožňuje lepšiu komunikáciu a koordináciu medzi rôznymi oddeleniami a funkčnými oblasťami organizácie. Výhodou systémov ERP je, že poskytujú jednotné a konsolidované zobrazenie všetkých podnikových údajov a procesov, čím objektivizujú dostupné informácie a zamedzujú selektívne vnímanie reality.

Plánovanie je vo väčšine podnikov chápané ako samozrejmosť a realizuje sa rutinne. Plánovacie predpovede nie sú vždy v potrebnej miere aktualizované a plány tvorené na základe nich často nedokážu adaptovať podnik podnikateľskému prostrediu.

Iným problémom plánovania je existencia prehnaných očakávaní v oblasti jeho možností v nových podmienkach nepredvídateľných zmien. Kritika plánovania pozoruje najmä fakt, že tradičné prístupy k plánovaniu nezohľadňujú zmeny v podnikateľskom prostredí, ich komplexnosť a nedisponujú potrebnými mechanizmami aktualizácie plánovacích systémov. Tradičné prístupy prehliadali skutočnosť, že možnosť plánovania sa v jednotlivých odvetviach líši a boli vytvorené pre dnes už neexistujúce stabilné podnikateľské prostredie.

V praxi sa často stretávajú manažéri s tým, že nie je pre nich možné vytvoriť ideálny plán. Ideálny alebo dokonalý plán by sa dal vytvoriť len vtedy, ak by sa dala predvídať každá jedna potenciálna zmena v prostredí a celý systém by fungoval tak, ako sa predpokladalo. Preto do procesu plánovania vstupuje kontrola, ktorej analýzy sú nástrojom na pochopenie a získanie poznatkov o skutočnom priebehu, ako aj o skutočných dôsledkoch prijatých rozhodnutí. Kontrola nám do plánovania prináša cenné poznatky, ktoré vieme zužitkovať pri plánovaní opatrení na nasledujúce obdobie, keďže do našich predpokladov vnáša nové poznatky. Prostredníctvom kontroly sa vieme zdokonaľovať, aj keď vieme, že situácia sa nebude opakovať, zdokumentované a zanalyzované poznatky nám prinášajú cenné poznatky.

Plánovanie je najčastejšie kritizované pre nasledujúce dôvody, ktorým sa je potrebné v plánovacom procese a plánovacom systéme vyvarovať:

1. *Väzba na minulosť* – tento prístup neprihliada na zmeny v prostredí, nevšíma si požiadavky zákazníkov, ignoruje inovácie a technologické zlepšenia, ktoré ponúka vývoj vo svete.
2. *Operatívne zameranie* – absentuje previazanosť plánovania na stratégiu, chýba orientácia na zmeny v podniku, ktoré pripravuje stratégia.

3. *Neprepojenie plánov so stratégiou* – plány, ktoré nie sú v súlade so stratégiou spoločnosti, môžu viesť k neefektívnym alebo kontraproduktívnym výsledkom, pretože nevedú k dosiahnutiu celkových cieľov organizácie.
4. *Neprepojené plány (izolovaná tvorba plánov)* – plány vytvorené nezávisle a bez koordinácie medzi jednotlivými útvarmi alebo členmi organizácie môžu viesť k nekonzistentnosti a konfliktom.
5. *Orientácia na vstupy* – zostavovanie plánov sa koncentruje na vstupy namiesto orientácie na poskytované výkony (výstupy) a zhodnotenie ich prínosu.
6. *Nízka flexibilita* – plánovací proces je fixne stanovený a nemožno ho v priebehu realizácie meniť.
7. *Nákladová náročnosť plánovania* – tradičné plánovanie sa často považuje za časovo a pracovne príliš náročné a jeho výsledok nie vždy uhradí vynaložené náklady.
8. *Uprednostňovanie nevhodných metód a postupov tvorby plánov* – prevládanie empirických metód na úkor metód exaktných a heuristických, ktoré sú vhodnejšie v reálnych podmienkach neistoty a rizika, v ktorých sa plán tvorí.
9. *Nevšímavosť voči trendom externého prostredia* – pri plánovaní sa nepripúšťajú alebo neberú do úvahy meniace sa podmienky alebo trendy v okolitom prostredí, čo môže viesť k neaktuálnym alebo neefektívnym plánom.
10. *Nedostatočné využívanie dát a informácií* – ignorovanie alebo nedostatočné využívanie dostupných dát môže viesť k rozhodnutiam založeným na nedostatočných alebo nesprávnych informáciách, čo môže ovplyvniť úspešnosť plánov.
11. *Zlý postup plánovania* – od vnútorných kapacít (systém tlaku) a nie od potrieb trhu (systém ťahu) – ak sú plány vytvárané na základe interných kapacít namiesto skutočných potrieb trhu, môže to viesť k nesprávnym prioritám a môže sa ignorovať dopyt trhu.
12. *Zabúdanie na riziká* – pri plánovaní je dôležité zohľadniť rôzne riziká, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť plánov.
13. *Prílišná formalizácia plánovania a mechanistické plánovanie* (plánovanie je analytický proces zahŕňajúci aspekty učenia sa a spoznávania kontextu a jednotlivých aspektov medzi jednotlivými časťami a zložkami plánu) – ak sa plánovanie príliš formalizuje alebo sa berie ako mechanický proces, môže to obmedziť schopnosť adaptácie a učenia sa z kontextu a jednotlivých súvislostí.
14. *Prílišná detailizácia plánovania* – falošná presnosť hovorí o prehnanej miere detailu presahujúcej možnosti presného odhadu.

Efektívne plánovanie zohľadňuje moderné trendy manažmentu a uplatňuje praktiky mnohých úspešných spoločností. Medzi odporúčaniami efektívneho konceptu plánovania vychádzajúceho z praxe globálnych firiem sú:

1. *Dať plánovaniu širší záber* – plánovanie je viac než len finančné plánovanie, integruje podnik ako celok so všetkými jeho časťami.
2. *Vtiahnuť do plánovania čo najviac ľudí* – namiesto direktívneho modelu zapájať širší okruh ľudí; efektívny systém s prednosťami ako rýchlosť a presnosť je syntézou názorov a pohľadov širokého spektra pracovníkov.
3. *Používať kľúčové ukazovatele* – rozšíriť proces plánovania aj na oddelenia ako marketing, zásobovanie, obchod či personalistika; ukazovatele sú jednoduché na spracovanie a na ich základe je možné rýchlo reagovať či vplývať na procesy, prijímať rozhodnutia.
4. *Zmeniť prístup (dôraz na výkon)* – použitie efektívneho prístupu zlepší výsledky organizácie a skráti cyklus plánovania, čo sa prejaví na úspore nákladov a ziskovosti.
5. *Analyzovať súčasnosť, modifikovať budúcnosť* – je potrebné analyzovať súčasnosť a objasňovať jej vplyv na kľúčové parametre podniku a na základe týchto poznatkov modifikovať výhľad do budúcnosti a budovať si tak schopnosť priebežne aktualizovať plán na základe skutočnosti a predvídateľných udalostí a premietnuť tieto poznatky do budúcnosti.
6. *Zvoliť správny časový rámec* – voľba správneho časového rámca v procese plánovania je preto dôležitou podmienkou na dosiahnutie naplánovaných cieľov; efektívny systém plánovania musí podporovať rôzne modelovacie techniky pre rôzne časové obdobia v závislosti na odvetví.
7. *Oddialiť ciele od výhľadov, agregovať dáta* – pokiaľ je plán jasnejšie vyjadrený a nadobúda hodnotu konkrétnych čísel, výhľad by mal mať agregovanejšiu podobu; ako vhodná forma agregácie je používanie porovnaní s lídrami v sektore či priemerných štatistických hodnôt v sektore; je dôležité, aby ciele zjednocovali úsilie celého kolektívu a inšpirovali každého pracovníka k zamysleniu sa nad tým, ako sám môže najlepšie prispieť k ich naplneniu.

Témy na diskusiu

1. Vysvetlite vzťah medzi plánovaním a kontrolovaním. Akú funkciu plní plánovanie v manažmente?
2. Aké hlavné výsledky prináša plánovací proces?
3. Objasnite pojem ERP. Aký prínos v plánovacom procese predstavuje?

4. Aké kľúčové kritériá by mal spĺňať cieľ?
5. Aké roly predstavuje matica RACI? Roly stručne popíšte a uveďte príklad.

Testové otázky

1. Čo nepatrí medzi hlavné kritériá pre definovanie cieľa:
a) špecifickosť.
b) merateľnosť.
c) nákladovosť.
d) časové ohraničenie.
e) relevantnosť.

2. Aký typ plánovania zahŕňa analýzu konkurenčných príležitostí a hrozieb, aj silných a slabých stránok organizácie?
a) taktické.
b) štandardné.
c) vnútropodnikové.
d) operatívne.
e) strategické.

3. Akú rolu v rámci matice RACI zastupujú členovia tímu, ktorí priamo prispievajú k realizácii projektu, respektíve pracujú na realizácii výstupov projektu?
a) informovaní.
b) konzultovaní.
c) zodpovedajúci.
d) zodpovední.
e) rozhodujúci.

4. Ktorá z uvedených metód patrí medzi kvantitatívne prognostické metódy?
a) brainstorming.
b) model korelačnej analýzy.
c) odhady predajcov.
d) účelový plán.
e) názory zákazníkov.

5. Ktorý typ plánu obsahuje zväčša tieto súčasti: definovanie kľúčových míľnikov, tvorba metodiky, plánovanie zdrojov, plán rizík?
a) projektový plán.
b) podnikateľský model.

c) strategický plán.
d) podnikateľský plán.
e) vykonávací plán.

Správne odpovede: 1. c, 2. e, 3. d, 4. b, 5. a

Zoznam použitej literatúry

Bavoľár, J. a kol. (2021). *Rozhodovanie a proces dosahovania cieľov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

DuBrin, A. (2012). *Essentials of Management*. South-Western Cengage Learning.

Hindle a Mainprize (2006). A Systematic Approach to Writing and Rating Entrepreneurial Business Plans. *The Journal of Private Equity*. 9, p. 7-22.

Jankelová, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer.

Kohnová, L., a Papula, J. (2022). *Projektový manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Kohnová, L. (2021). *Dynamické prostredie a inovačný manažment. Východiská a výzvy štvrtej priemyselnej revolúcie*. Uherské Hradište: Fakulta veřejnosprávních a ekonomických studií v Uherském Hradišti.

Kudernatsch, D. (2022). *Toolbox Objectives and Key Results: Transparent and agile strategy implementation with OKR*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Lobacher, P., a Jacob, Ch. (2020). *Objectives and Key Results (OKR): The agile operating system for modern organizations*. die.agilen GmbH.

Papula, J. a kol. (2018). *Ako začať a úspešne podnikať Podnikateľské príbehy, vízie, stratégie a modely*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Papula J., Papulová, E., Papulová, Z., a Papula, J. (2017). *Podnikanie a manažment korene, podstata, súvislosti a trendy*. Praha: Wolters Kluwer.

Papulová, E., Papula, J., a Papulová, Z. (2006). *Úvod do podnikania a manažmentu*. Bratislava: Kartprint.

Piškanin, A. a kol. (2010). *Manažment. Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2017). *Management*. Harlow: Pearson Education.

Rudy, J. a kol. (2003). *Základy Manažmentu*. Bratislava: Merkury.

Sedlák, M. (2012). *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition.

Stacho, Z., a Stachová, K. (2021). *Základy manažmentu*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Swanson, L.A. (2017). *Business Plan Development Guide*. Saskatoon: University of Saskatchewan.

Umn.edu (2015). *Principles of Management*. University of Minnesota: Libraries Publishing.

Wojčák, E. (2017). *Plánovanie*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

10

MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE

PETER GÁL

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Gál, P. (2024). *Manažérske rozhodovanie*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť základné poznatky z teórie manažérskeho rozhodovania, pochopiť rozhodovanie v kontexte limitovanej ľudskej racionality, opísať proces manažérskeho rozhodovania, definovať typy, podmienky a štýly rozhodovania a uviesť systematické chyby, ku ktorým pri rozhodovaní inklinujeme.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je identifikovať kroky rozhodovacieho procesu, nadobudnúť schopnosť vyriešiť príklady na multikriteriálne rozhodovanie, pochopiť, že pri rozhodovaní možno použiť široké spektrum prístupov, ktoré je podmienené pestrosťou rozhodovacích situácií a uvedomiť si vlastné nedostatky pri spracovaní informácií.

10.1 Význam rozhodovania

Manažéri na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach organizácie robia rozhodnutia. To znamená, že si vyberajú spomedzi variantov. Manažéri na najvyššej úrovni sa napríklad rozhodujú o strategických cieľoch svojej organizácie, o tom, kam umiestniť výrobný závod alebo na ktoré trhy vstúpiť. Manažéri strednej a nižšej úrovne rozhodujú o plánoch výroby, riešení problémov s kvalitou, o zvyšovaní platov alebo disciplíne zamestnancov. Rozhodovanie však nie je niečo, čo robia len manažéri; rozhodnutia robia *všetci* členovia organizácie. Tieto rozhodnutia ovplyvňujú ich prácu ako aj organizáciu, pre ktorú pracujú. V tejto kapitole sa zaoberáme rozhodovaním a zameriavame sa najmä na to, ako robia rozhodnutia *manažéri*.

Rozhodovanie patrí k podstate manažmentu. Je to niečo, čo manažéri robia (alebo čomu sa niekedy aj snažia vyhnúť). Všetci manažéri by chceli robiť dobré rozhodnutia, pretože sú hodnotení na základe výsledkov svojich rozhodnutí. Hodnotiť kvalitu ich rozhodnutí však vôbec nie je jednoduché. Nedá sa posudzovať podľa jednotlivých prípadov, výsledky rozhodovania majú často kvalitatívny charakter a sú závislé na faktoroch rizika a neistoty do budúcnosti, ktoré rozhodujúci nemá pod kontrolou. Rozhodovanie manažérov je potrebné posudzovať podľa určitých charakteristík rozhodovacích procesov – kvalitné rozhodovanie však z dlhodobého hľadiska vedie manažéra k lepším výsledkom.

10.2 Ohraničená racionalita v rozhodovaní manažérov

Všeobecne sa predpokladá, že manažéri sa rozhodujú racionálne, to znamená, že robia logické a konzistentné rozhodnutia s cieľom maximalizovať hodnotu (Langley, 1989). Veď manažéri majú k dispozícii množstvo rôznych metód a techník, ktoré im pomáhajú robiť racionálne rozhodnutia. Manažéri však nie sú vo svojom rozhodovaní vždy racionálni. Čo to vlastne znamená byť „racionálnym“ rozhodujúcim sa?

Racionálne rozhodovanie je úplne objektívne a logické. Riešený problém pri ňom je jednoznačný a jasný, rozhodujúci má jasný a konkrétny cieľ a pozná všetky dostupné varianty aj ich dôsledky. Racionálne rozhodovanie nakoniec povedie k výberu variantu, ktorý maximalizuje pravdepodobnosť dosiahnutia stanoveného cieľa. Tieto predpoklady sa vzťahujú tak na osobné ako aj na manažérske rozhodovanie. Pri rozhodovaní manažérov je však potrebné pridať ešte jeden zásadný predpoklad – manažéri robia rozhodnutia v najlepšom záujme svojej organizácie. Chápu, že „dobrí“ rozhodujúci sa majú robiť určité veci a prejavovať dobré rozhodovacie schopnosti, keď identifikujú problémy, zvažujú varianty, zhromažďujú informácie a konajú rozhodne, ale obozretne. Keď tak robia, ukazujú ostatným, že sú

kompetentní a že ich rozhodnutia sú výsledkom inteligentného zvažovania. Uvedené predpoklady racionality v rozhodovaní však plne nezodpovedajú realite. Nasledujúci koncept nám pomôže vysvetliť, ako sa v organizáciách väčšinou robia rozhodnutia.

Realistickejší prístup k opisu toho, ako manažéri robia rozhodnutia, predstavuje koncept ohraničenej, respektíve limitovanej racionality (March, 1981). Koncept ohraničenej racionality naznačuje, že ľudia nie sú schopní plne racionálneho rozhodovania kvôli kognitívnym obmedzeniam a limitom, akými sú neúplné informácie, obmedzenia času a zdrojov ako aj ich obmedzené schopnosti kognitívneho spracovania. V dôsledku toho jednotlivci robia rozhodnutia, ktoré sú „obmedzené" ich kognitívnymi schopnosťami a často sú založené na heuristikách, skresleniach a iných zjednodušujúcich stratégiách, ktoré im pomáhajú zjednodušiť komplexné situácie a v ich ponímaní sa rozhodovať efektívnejšie. Používanie týchto zjednodušených stratégií a modelov na jednej strane vedie k úspore času a ďalších zdrojov (aspoň v krátkodobom horizonte), na druhej strane však vedie k riešeniam, ktoré nemajú najvyššiu kvalitu. Zjednodušené stratégie a modely sa vo zvýšenej miere využívajú vtedy, keď je nedostatok času a iných zdrojov a keď sa zvyšuje účinok stresujúcich faktorov (Huber, 1980).

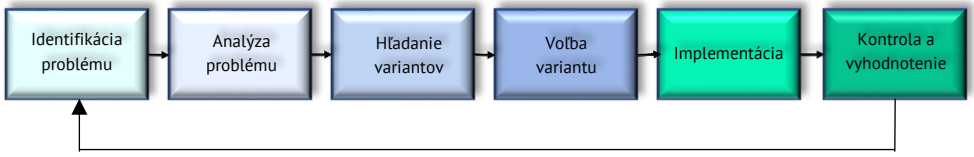
Koncept ohraničenej racionality prvýkrát predstavil H. Simon (1986), ktorý tvrdil, že jednotlivci pri rozhodovaní používajú prístup *satisfakcie*, respektíve spokojnosti, pri ktorom sa snažia nájsť uspokojivé alebo dostatočne dobré riešenie, ktoré spĺňa ich ciele a obmedzenia namiesto toho, aby sa snažili nájsť *optimálne*, t. j. najlepšie alebo ideálne riešenie.

Aj keď sa manažéri snažia rozhodovať racionálne, sú obmedzení svojou schopnosťou spracovať informácie ako aj ďalšími kognitívnymi limitmi (Puranam a kol., 2015). Výsledkom je, že manažéri svojimi rozhodnutiami skôr *uspokojujú*, než optimalizujú. To znamená, že robia rozhodnutia, ktoré sú „dostatočne dobré". Nie sú síce úplne racionálne, avšak ešte vždy by mali byť primerané vzhľadom na ich kognitívne obmedzenia a dostupné informácie. Ich rozhodovanie môže byť tiež ovplyvnené kultúrou organizácie, jej vnútornou politikou, ich mocenskými úvahami a inými.

10.3 Rozhodovací proces

Proces rozhodovania má niekoľko fáz, ktoré sú znázornené na obrázku 10.1.

Obrázok 10.1 Rozhodovací proces



Zdroj: vlastné spracovanie

10.3.1 Identifikácia problému

Rozhodovanie sa začína vtedy, keď sa vyskytne problém. Problém je rozdiel medzi *aktuálnou* situáciou a *želanou* situáciou. Manažéri denne riešia množstvo problémov, nakoľko situácia nesúladu medzi realitou a želaniami je pomerne častá. Dôležité však je, aby sa sústredili na riešenie najdôležitejších problémov v správnom poradí a správnymi metódami. Len niektoré problémy sú také vážne, že si vyžadujú okamžité konanie, tieto nazývame *aktívne* problémy. Mnoho problémov si pozornosť aktuálne nevyžaduje, ich riešenie sa môže odložiť na neskoršiu dobu, respektíve sa nemusia riešiť vôbec. Pri identifikácii problému rozhodujúci zisťuje, že jestvuje problém alebo príležitosť na rozhodovanie. Efektívne identifikovanie problému je dôležité, ale nie je jednoduché, nakoľko v reálnom svete problémy neprichádzajú označené svietiacim led nápisom PROBLÉM. Akceptovanie problému znamená, že rozhodujúci zameria pozornosť na problém ako na niečo, čo stojí za riešenie (úplným protikladom je jeho ignorovanie).

Informácie o aktuálnej situácii zisťujú manažéri napríklad sledovaním rôznych ukazovateľov, na poradách, prostredníctvom konzultantov, politiky otvorených dverí a podobne. Spoliehanie sa len na sprostredkované informácie však nemusí stačiť a môže viesť k tomu, že manažérovi je táto realita prezentovaná skreslene, respektíve žije akoby vo virtuálnej realite, preto by sa mal občas ísť presvedčiť o aktuálnej situácii na vlastné oči priamo v teréne.

Želaná situácia môže byť stanovená plánom alebo platnou legislatívou, dá sa zistiť marketingovým výskumom alebo rozhovormi s nadriadenými či podriadenými. Niektoré informácie sa však manažér nedozvie priamo a musí sa skôr dovtípiť, čo si ľudia myslia alebo čo cítia, ale o tom nehovoria, prípadne to prezentujú nejasne alebo akoby medzi riadkami.

Vyriešiť problém znamená zmeniť aktuálnu situáciu alebo želanú situáciu. Zmeniť aktuálnu situáciu si často vyžaduje určité konanie. Efektívne rozhodnutie je voľbou medzi variantmi. Zriedka ide o voľbu medzi správnou a nesprávnou alternatívou. Skôr je to voľba medzi „takmer správnou“ a „pravdepodobne nesprávnou“ alternatívou. Najčastejšie ide o voľbu medzi dvoma priebehmi určitého

deja, z ktorých ani jeden nie je na prvý pohľad v súčasnosti správnejší ako než druhý (Drucker, 2007).

V niektorých situáciách sa problém môže riešiť aj zmenou želanej situácie. Nebezpečenstvo zmeny želanej situácie spočíva v tom, že problém zostane nevyriešený a niekedy v budúcnosti sa môže pripomenúť. Niekedy je však zmena želanej situácie veľmi jednoduchým a praktickým riešením problému.

Nakoľko problémy je možné riešiť zmenou aktuálnej alebo želanej situácie, môžeme povedať, že *riešenie problému je vedomý proces znižovania rozdielu medzi aktuálnou a želanou situáciou.*

10.3.2 Analýza a definícia problému

Táto fáza obsahuje aktivity, ktoré sa zaoberajú analýzou, diagnostikou a definíciou problému. Jej obsahom je opis problému a jeho počiatočná formulácia, určenie príčin, ktoré problém spôsobujú, a stanovenie cieľov jeho riešenia. Ak túto fázu manažér dobre vykoná, pomôže mu to, aby neriešil nesprávny problém. Predstavuje napríklad 10-percentný pokles tržieb vážny problém? Čo tento klesajúci predaj spôsobilo, sú to príliš vysoké ceny alebo zmena preferencií zákazníkov? Ak je príčinou problému výrazná zmena vkusu zákazníkov, jeho riešenie formou zníženia cien neprinesie žiadaný efekt. Preskúmanie povahy problému sa často zužuje len na definíciu problému a analytická časť sa zanedbáva. Podcenenie analýzy však môže viesť k nesprávnemu stanoveniu podstaty problému, ktoré následne ovplyvní aj ďalší postup jeho riešenia. V praxi sa manažéri stretávajú s problémami, ktorých príčiny sú známe a riešenie problému tak spočíva v hľadaní, príprave a realizácii opatrení spôsobujúcich elimináciu týchto príčin. Oveľa častejšie však nastáva situácia, keď príčiny problému nie sú známe, známe sú len domnienky alebo dohady o jeho príčinách. Vtedy by sa manažéri mali zamyslieť a snažiť sa preniknúť do podstaty problému. Negatívne tendencie, ktoré v tejto fáze môžu nastať sú:

1. Tendencia definovať problém z hľadiska *predloženého riešenia*. Napríklad definovaným problémom v organizácii je, že oddelenie styku s verejnosťou má nedostatok kvalitných zamestnancov. Skutočný problém však tkvie v tom, že organizácia nemá na verejnosti priaznivý imidž, nakoľko v nedávnej minulosti znečisťovala životné prostredie.
2. Tendencia diagnostikovať problém z hľadiska *jeho príznakov (symptómov)*. Ak nás bolí hlava, vhodným riešením je vziať si tabletku proti bolesti. Ak sa však bolesť opakuje často, tak je potrebné pátrať hlbšie po jej príčine, nakoľko môže byť príznakom problémov so zrakom či krčnou chrbticou a podobne. Užívaním

tabletiek sa týchto problémov nezbavíme, len na krátky čas potlačíme ich prejavy.

3. Tendencia sústrediť sa na *užšie definované ciele*, prípadne *ciele nižšej úrovne*. Napríklad dôraz na čo najnižšiu cenu ako kľúčové kritérium pri verejnom obstarávaní dodávateľov výstavby diaľnic viedol k najímaniu nekompetentných firiem, predĺženiu realizácie ich výstavby, zníženiu kvality a nedostatočnej bezpečnosti práce pri ich realizácii.

Na preskúmanie povahy problému možno použiť metódu pokus a omyl, t. j. overovať každú intuitívnu domnienku ohľadne zistenia príčiny problému a podľa dosiahnutých výsledkov zisťovať, či bola správna. Je aj ďalšia metóda, ktoré je oveľa efektívnejšia a tou je metóda kauzálnej analýzy. Jej obsahom je zisťovanie príčin problému a možných následkov jeho prípadného neriešenia. Kauzálna (príčinná) analýza sa využíva na určenie príčin problému a na jeho objasnenie. Jej cieľom je odhalenie jeho príčin a zistenie možností redukcie, eliminácie alebo iného ovplyvnenia príčin vzniku problému, pokiaľ možno ešte pred jeho vypuknutím.

Manažér, ktorý rieši nesprávne definovaný problém, dosiahne podobný nulový efekt ako manažér, ktorý nie je schopný definovať problém správne, respektíve ho ani len nerozpozná (Rudy, 2017).

10.3.3 Vytváranie variantných riešení

Tretí krok v procese riešenia problému zahŕňa aktivity, ktoré sa zaoberajú vytváraním variantných riešení problému. V tomto kroku je dôležité vygenerovať dostatočný počet vhodných variantov, pričom rozhodujúci sa v tomto prípade musí byť veľmi kreatívny. Varianty sa v tomto kroku len vytvoria, ale ešte sa nehodnotia. Medzi negatívne tendencie, ktoré v tejto fáze redukujú efektívnosť riešenia problému, patria skracovať proces vytvárania variantných riešení v prospech procesu ich hodnotenia, izolovať variantné riešenia, určitá strnulosť pri riešení problémov a vytváranie si vlastných, subjektívnych obmedzení (Kleindorfer a kol., 1993).

10.3.4 Výber víťazného variantu

Ďalším krokom v procese riešenia problému je *výber medzi variantmi*. Tento krok môžeme skrátene nazvať aj *voľbou*. Obsahuje aktivity, ktoré sa zaoberajú hodnotením a výberom spomedzi variantných riešení.

Existujú tri základné typy situácií, ktorým sa voľba prispôsobuje: situácia so *zreteľným variantom*, situácia *s viacerými variantnými riešeniami* a situácia *so žiadnym prijateľným variantom*. Situácia so zreteľným variantom je charakterizovaná tým, že je k dispozícii prijateľný a dostupný variant. Potenciálny prínos získaný z pátrania po

ďalších variantoch je malý v porovnaní s nákladmi na dané pátranie. Odporúčaným správaním v tejto situácii je akceptovať a implementovať tento zreteľný variant. Je však potrebné overiť si platnosť základnej premisy, že výhody získané z ďalšieho hľadania sú nízke oproti nákladom na toto hľadanie. V prípade, keď nielen náklady ale najmä výhody z ďalšieho hľadania variantov sú veľké, je efektívnejšie porovnať výnosy a náklady pred voľbou, či akceptovať okamžite dostupné riešenie alebo hľadať ďalej v nádeji, že sa nájde ešte lepšie riešenie.

Napríklad idem autom po diaľnici v neznámom kraji a zistím, že mi dochádza palivo. Zvyčajnou voľbou je načerpať na najbližšej čerpacej stanici. V tomto prípade je prínos získaný z pátrania po ďalších možnostiach (čerpacích staniciach) malý v porovnaní s nákladmi na dané pátranie. Výhody z ďalšieho hľadania, napríklad nižšia cena benzínu, sú relatívne nízke voči nákladom samotného hľadania, ku ktorým patrí najmä riziko, že mi niekde dôjde palivo.

V situácii s viacerými variantnými riešeniami, kedy získané výhody z nájdenia optimálneho variantu sú veľké, je vhodné uskutočniť systematický proces výberu. Manažéri v prípadoch, ako je tento, keď sa musí urobiť voľba medzi vzájomne sa vylučujúcimi variantmi, často postupujú sekvenčne, namiesto toho, aby urobili komplexné porovnanie jednotlivých variantov. Využívajú pritom skôr princíp satisfakcie, čiže hľadajú dovtedy, pokiaľ nenájdu prijateľné riešenie daného problému, aj keď toto nemusí byť optimálne. V tomto momente sa ich rozhodovací proces končí. Väčšina rozhodnutí v situáciách tohto typu je niekde medzi dvoma extrémnymi pólmi – princípom sekvenčnej satisfakcie a extenzívneho zvažovania všetkých dostupných variantov.

Príkladom môže byť rozhodovanie start-upu ohľadne prenájmu kancelárie. Nakoľko je k dispozícii značné množstvo variantov – kancelárskych priestorov, ide o situáciu s viacerými variantnými riešeniami. Uplatnenie sekvenčného prístupu spolu s prístupom satisfakcie v praxi znamená, že majiteľ začínajúcej firmy hľadá, pokiaľ nenájde prijateľné riešenie. Čiže pôjde na obhliadku jedného priestoru, ak sa mu nepáči, tak si pôjde pozrieť ďalší priestor. V momente, keď nájde prijateľný priestor, si ho prenajme a rozhodovací proces tak ukončí. Opačným extrémom by bolo navštíviť všetky dostupné kancelárske priestory a až následne si vybrať najlepší z nich. Pri ich veľkom počte by to však nebolo fyzicky možné a navyše by sa mohlo stať, že niektoré priestory by sa v priebehu týchto obhliadok minuli a do ponuky by naopak pribudli ďalšie.

V situácii, keď nie je identifikované žiadne prijateľné riešenie, sú tri možnosti: znížiť minimálne požiadavky tak, aby varianty, ktoré boli predtým zamietnuté, sa stali akceptovateľnými; pokračovať v hľadaní variantov v nádeji, že sa nájde taký, ktorý je

akceptovateľný alebo sa pokúsiť navrhnúť nový, prijateľný variant. Posledná možnosť, vytvorenie variantného riešenia, sa často používa vtedy, keď je nepravdepodobné, že zvyčajne používané varianty uspokoja stanovené požiadavky alebo obmedzenia. Príkladom môže byť, keď sa rozhodneme dať si vyrobiť kancelársky nábytok na mieru, pretože zistíme, že dostupný nábytok nezodpovedá našim požiadavkám. Pri vytváraní nového variantu musíme identifikovať a vybrať si medzi zložkami navrhovaného riešenia. Napríklad pri tvorbe novej reklamnej kampane sa musíme rozhodnúť pre mediálny mix – aké média a v akom pomere si vyberieme.

Pri navrhovaní nového variantu sa v procese rozhodovania musíme niekedy vrátiť naspäť do predchádzajúcej fázy. Manažéri často získajú dodatočné informácie, ktoré by si boli želali vedieť skôr, a to ich prinúti vrátiť sa späť a prehodnotiť svoje predchádzajúce kroky. To však platí pre celý rozhodovací proces. Napríklad pri implementácii rozhodnutia môže manažér naraziť na odpor zamestnancov, ktorý mu prinesie nové informácie o povahe problému alebo kritériách, ktoré sa mali použiť pri voľbe riešenia.

Výber medzi variantmi má viaceré podoby. V situácii so zreteľným variantom sa volí medzi implementáciou dostupného variantu a hľadaním ďalších variantov. V situácii s viacerými variantnými riešeniami sa porovnávajú klady a zápory jednotlivých variantných riešení. V situácii, keď nie je identifikované žiadne prijateľné riešenie, voľba mení svoju podstatu a stáva sa procesom navrhovania variantu, pri ktorom sa využívajú vzájomne závislé aktivity vytvárania a vyberania s cieľom navrhnutia optimálneho alebo aspoň prijateľného riešenia problému.

Negatívna tendencia, ktorá sa v tomto kroku často vyskytuje, je tendencia byť nesystematický vo využívaní informácií relevantných na rozhodnutie. Na vysvetlenie a eliminovanie tejto negatívnej tendencie sa využívajú metódy manažérskeho rozhodovania, akými sú multikriteriálne rozhodovanie, rozhodovacie matice, respektíve rozhodovacie stromy.

Podstata voľby spočíva v zriekaní sa niečoho. Samotné latinské slovo *decidere* znamená osekávať, orezávať, oddeľovať. A to môže niekedy bolieť. Aj keď preferujeme jedno riešenie, nechceme sa vzdať toho druhého. Preto pri rozhodovaní môžeme mať tendenciu predlžovať túto fázu, keď máme všetky možnosti ešte otvorené, aby sme túto rozlúčku oddialili.

10.3.5 Implementácia vybraného variantu

Tento krok obsahuje aktivity, ktoré sa zaoberajú implementáciou vybraného riešenia. Ide v ňom o naplánovanie a zadanie aktivít, ktoré je potrebné vykonať, aby zvolené riešenie problém skutočne vyriešilo. Manažéri zvyčajne implementujú

riešenia riadením správania iných. Napríklad pri výstavbe novej administratívnej budovy developerom ide o naplánovanie a zadanie všetkých aktivít nevyhnutných na to, aby sa navrhla, vystavala a pripravila prevádzka takejto budovy.

Nedostatočná pozornosť, ktorú manažéri venujú tejto fáze, je jedným z hlavných dôvodov, prečo aj dobré riešenia často nevyriešia problém, na ktorý boli pôvodne určené. Negatívne tendencie pri implementácii vybraného riešenia podľa Druckera (2007) sú: nezabezpečiť porozumenie toho, čo treba urobiť; nezabezpečiť prijatie či motiváciu toho, čo treba urobiť a neposkytnúť potrebné prostriedky na to, čo je potrebné urobiť. Mnoho implementácií je menej efektívnych, ako by mohlo byť, pretože neboli poskytnuté potrebné zdroje, akými sú čas, ľudia alebo informácie. Často sa pri alokácii zdrojov vychádza z nárokov minulých rozhodnutí, pričom práve nové rozhodnutie môže priniesť diametrálne odlišné požiadavky. Preto tieto predpoklady treba prekontrolovať vo svetle nového rozhodnutia.

Skúsení manažéri vedia, že kvalita rozhodnutia je funkciou jeho realizovateľnosti alebo implementácie. Preto sa zamýšľajú nad možnosťou implementácie rozhodnutia už vo fáze jeho robenia. Aj keď implementácia rozhodnutia nie je niektorými autormi (napríklad Čestnejší, 2001) považovaná za súčasť procesu rozhodovania, výrazne tento proces ovplyvňuje.

10.3.6 Kontrola a hodnotenie procesu riešenia

Tento krok zahŕňa aktivity, ktoré sa zaoberajú monitorovaním a hodnotením realizovaného riešenia. Ide v ňom o porovnanie skutočne dosiahnutého cieľa s požadovaným cieľom – porovnať to, čo sa reálne deje, s tým, čo sa zamýšľalo. V rámci kontroly procesu riešenia sa môžu vyskytnúť tieto negatívne tendencie: neposkytnúť dopredu informácie potrebné na monitorovanie riešenia a neurobiť si vopred záložné plány na riešenie predvídateľných problémov. Práve varianty, ktoré boli vytvorené, ale neboli vybrané ako víťazné, môžu v prípade zlyhania víťazného variantu byť záložným plánom B, ktorý možno začať rýchlo implementovať.

Aj keď bolo správne riešenie problému vybrané a implementované, môžu sa vyskytnúť nepredvídané okolnosti, ktoré spôsobia, že riešenie je menej efektívne, ako sa pôvodne predpokladalo. Keď takéto porovnanie naznačuje významný rozdiel medzi aktuálnou a požadovanou situáciou, vynára sa nový problém a proces riešenia tohto problému sa začína nanovo.

10.4 Multikriteriálne rozhodovanie – riešenie príkladu

Cieľom tejto časti je detailnejšie predstaviť koncept rozhodovania za podmienok istoty. Zameriame sa tu na vybrané *metódy multikriteriálneho rozhodovania*, ktoré

možno použiť pri riešení relatívne dobre štruktúrovaných problémov. Táto časť je spracovaná predovšetkým podľa Fotr a Švecová (2016), kde je uvedený opis a príklady použitia jednotlivých metód multikriteriálneho rozhodovania.

Multikriteriálne rozhodovanie je oblasťou, ktorej venovala teória rozhodovania zvláštnu pozornosť, a to najmä pre všeobecný charakter týchto metód, ktoré sú nezávislé na obsahovej náplni jednotlivých variantov rozhodovania. Je ich teda možné použiť na preferenčné usporiadanie rôznych, vecne odlišných variantov (umiestnenie výrobnej jednotky, varianty investičného charakteru, varianty organizačného usporiadania a podobne).

10.4.1 Multikriteriálne hodnotenie variantov

Výsledkom procesu hodnotenia variantov vzhľadom na zvolený súbor kritérií je stanovenie preferenčného usporiadania variantov. Toto usporiadanie vyjadruje poradie ich celkovej výhodnosti. Stanovenie preferenčného usporiadania variantov môže byť náročný proces, pričom jeho náročnosť narastá so zväčšovaním počtu rôznych kritérií a s rastom počtu variantov.

Triviálna situácia nastáva, keď vybrané varianty hodnotíme iba podľa jediného kritéria. Vtedy stačí zoradiť jednotlivé varianty podľa hodnôt daného kritéria a na základe toho, či ide o kritérium *nákladového* alebo *výnosového* typu, určíme optimálny variant.

Treba však poznamenať, že v praxi je pomerne málo rozhodovacích problémov, ktoré by boli *monokriteriálne*. Oveľa častejšie sa vyskytujú rozhodovacie problémy, ktoré majú *multikriteriálny* charakter. Problém pri multikriteriálnom rozhodovaní však nevyplýva len z počtu kritérií, ale aj z toho, že tieto kritériá sú zvyčajne vyjadrené v rôznych merných jednotkách, a teda ich nemožno jednoducho porovnávať. Navyše sa často stretávame s tým, že v jednom rozhodovacom probléme sa vyskytujú kvantitatívne aj kvalitatívne kritériá.

Ukážeme si, akým spôsobom stanovíme preferenčné usporiadanie variantov. Predpokladajme, že varianty aj kritériá sme si už zadefinovali. Ďalším krokom je priradenie váh jednotlivým kritériám, následne stanovenie dôsledkov variantov, ktoré musia byť pretransformované na rovnaké merné jednotky.

Dôsledky variantov sú hodnoty, ktoré nadobúdajú jednotlivé kritériá pri jednotlivých variantoch. Ak sa máme rozhodnúť medzi realizáciou projektov A a B (čo sú varianty) a ako rozhodovacie kritérium sme si stanovili rentabilitu kapitálu, pričom v projekte A je rentabilita 12% a v projekte B je 15%, práve tieto hodnoty chápeme ako dôsledky variantov.

10.4.2 Stanovenie váh kritérií

Pri multikriteriálnom hodnotení variantov je dôležité najprv si stanoviť *váhu jednotlivých kritérií* hodnotenia. Čím je kritérium významnejšie, tým je jeho váha vyššia. Túto vyjadrujeme číslom, ktoré zodpovedá významu daného kritéria. Na dosiahnutie porovnateľnosti váh súboru kritérií stanovených rôznymi metódami sa tieto váhy väčšinou normujú tak, aby ich súčet bol rovný 1, respektíve 100%. Medzi základné jednoduché metódy stanovenia váh kritérií patria napríklad: bodová stupnica, alokácia 100 bodov alebo preferenčné usporiadanie.

Jednoduchou metódou, ako stanoviť váhy jednotlivých kritérií, je zoradiť súbor kritérií od najvýznamnejšieho po najmenej významné. Následne im stanovíme váhy tak, že medzi ne rozdelíme 100% tak, že ich začneme prideľovať najmenej významnému kritériu a pokračujeme smerom ku kritériu najvýznamnejšiemu. V opačnom prípade by sme mohli významnejším kritériám prideliť príliš veľa percent a na tie menej významné by nám už žiadne nezostali. Skúšku správnosti spravíme tak, že si overíme konzistenciu pomerov váh v rámci súboru kritérií, napríklad, ak má určité kritérium K_1 váhu 12% a ďalšie kritérium K_2 váhu 20%, tak sa pýtame, či je kritérium K_2 takmer dvakrát významnejšie než kritérium K_1. Takto pokračujeme naprieč celým súborom kritérií.

Na záver treba zdôrazniť, že stanovené váhy kritérií sú vždy ovplyvnené tým, kto rozhodnutie robí. Na dosiahnutie presných a spoľahlivých výsledkov je preto žiaduce použiť viacero metód a zainteresovať väčší počet hodnotiacich.

10.4.3 Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov

Budeme sa tu zaoberať najmä jednoduchými metódami založenými na stanovení tzv. *utility* (úžitku) jednotlivých variantov. Snahou týchto metód je transformácia hodnôt kritérií na bezrozmernú aditívnu veličinu, ktorú budeme označovať utilita, úžitok, respektíve ohodnotenie variantu. Definovaním veličiny *utilita* zabezpečíme to, že kritériá, ktoré mali rôzne merné jednotky, môžeme navzájom porovnávať a vyhodnocovať. Výhodou jednoduchých metód je ich zrozumiteľnosť, a tým relatívne nižšia náročnosť na rozhodujúceho. Vďaka tomu sú tieto metódy v praxi najrozšírenejšie. Tieto metódy sú vhodné predovšetkým na hodnotenie variantov vzhľadom na súbor kvantitatívnych kritérií, prípadne tam, kde tieto kritéria prevažujú. Medzi najpoužívanejšie metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov patria: metóda váženého poradia, metódy založené na priamom (expertnom) určení jednotlivých ohodnotení, metóda lineárnych čiastkových funkcií utility, metóda PATTERN a metóda bázického variantu.

10.4.4 Príklad použitia metódy bázického variantu

Metóda bázického variantu patrí medzi najosvedčenejšie metódy multikriteriálneho rozhodovania. Táto metóda je použiteľná predovšetkým na hodnotenie variantov vzhľadom na súbor *kvantitatívnych* kritérií, ale vieme si pri nej poradiť aj s kvalitatívnymi kritériami. Metóda bázického variantu pracuje s veličinou utilita. Definovaním veličiny utilita zabezpečíme, že kritériá, ktoré majú rôzne merné jednotky, budeme môcť navzájom porovnávať. Táto metóda je založená na určení hodnoty pre dané kritérium prostredníctvom porovnávania hodnôt dôsledkov variantov s hodnotami tzv. *bázického variantu*. Bázický variant, tiež nazývaný aj štandard, ideál alebo etalón, predstavuje buď variant, ktorý dosahuje najlepšie hodnoty kritérií z daného súboru variantov alebo variant, ktorý nadobúda pre jednotlivé kritériá práve požadované (vopred určené, cieľové) hodnoty. Táto časť je spracovaná predovšetkým podľa Papula a kol. (2007), kde je podrobnejší opis použitia tejto metódy.

Použitie metódy bázického variantu si popíšeme a ilustrujeme na riešení konkrétneho príkladu. Postup pri tejto metóde je nasledovný. Predpokladajme, že v rozhodovacom probléme sme identifikovali niekoľko variantov riešenia a stanovili sme si kritériá, na základe ktorých sa budeme rozhodovať. Kritériám sme pridelili váhy, pričom súčet váh sa rovná 1, respektíve 100%.

Príklad: Manažérka Anka potrebuje kúpiť svojim podriadeným, ktorí často cestujú, nové notebooky. Do jej užšieho výberu postúpili nasledovné typy. Kritériá, podľa ktorých notebooky porovnáva, ako aj ich váhy sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 10.1. Kritériá výkon, faktor mobility a výdrž batérie sú výnosového typu. Kvalitatívne kritérium dizajn je hodnotené subjektívne hviezdičkami podobne ako v recenziách na internete, pričom päť hviezdičiek je najlepšie hodnotenie. **Úloha:** príklad vyriešte pomocou metódy multikriteriálneho rozhodovania s bázickým variantom a na základe jeho výsledku poraďte Anke, ktorý typ notebooku má vybrať.

Tabuľka 10.1 Zadanie príkladu na multikriteriálne rozhodovanie

		Varianty – jednotlivé typy notebookov			
Kritériá	**Váha kritérií**	DELL Inspiron N5110	HP ProBook 4530s	ACER Aspire 5750 G	TOSHIBA Satelite C660
Cena (€)	15%	499	499	499	419
Výkon podľa systému Windows	20%	29,8	28,6	25,7	27,4
Faktor mobility	25%	2,4	2,1	2,4	3,0
Výdrž batérie (hod.)	15%	6,5	5,5	5,8	7,0
Hmotnosť (kg)	15%	2,4	2,6	2,1	2,5
Dizajn	10%	****	****	****	*****

Zdroj: vlastné spracovanie

Riešenie: V prvom rade si transformujeme kvalitatívne kritériá na kvantitatívne. Táto transformácia prebieha tak, že najlepšia hodnota sa označí 100% a ďalšie hodnoty majú adekvátne nižšie percentuálne ohodnotenie. Transformácia je však subjektívna a preto sa môže stať, že rôzni hodnotitelia dospejú k rôznym výsledkom. Ako príklad môžeme uviesť kvalitatívne kritérium dizajn, ktoré je subjektívne hodnotené hviezdičkami, pričom maximálne hodnotenie predstavuje päť hviezdičiek a minimálne jednu hviezdičku. Jeden hodnotiaci transformuje hodnoty tohto kritériá tak, ako je to aj pri riešení tohto príkladu: 5*: 100%, 4*: 80% až po 1*: 20%. Druhý hodnotiaci môže transformovať hodnoty kritéria nasledovne: 5*: 100%, 4*: 75% až po 1*: 0%. Výhodou transformácie prvého hodnotiaceho je, že aj jedna hviezdička má určitú hodnotu, nevýhodou je, že v strede pri troch hviezdičkách by nebolo 50%, ale 60%, pri druhom hodnotiacom je to práve naopak, tri hviezdičky majú 50%, ale jednej hviezdičke zodpovedá hodnota 0%. Napriek tomu, že oba spomínané prevodové mostíky majú určité nedostatky, celkový model je zvyčajne dostatočne robustný na to, aby nás priviedol k správnemu výsledku. Výsledok transformácie kvalitatívneho kritéria na kvantitatívne je teda ovplyvnený prevodovým mostíkom, ktorý použijú jednotliví hodnotiaci.

Po transformácii všetkých kritérií na kvantitatívne je ďalším krokom stanovenie bázického variantu pri každom kritériu. Bázický variant predstavuje najlepšiu alebo požadovanú (cieľovú) hodnotu. V prípade výnosového kritéria je to najvyššia hodnota, v prípade nákladového kritéria najnižšia hodnota pri danom kritériu.

V upravenej tabuľke 10.2 sme transformovali kvalitatívne kritérium na kvantitatívne a zároveň vyznačili bázické hodnoty, v našom prípade najlepšie hodnoty v rámci jednotlivých kritérií.

Tabuľka 10.2 Riešenie príkladu pomocou metódy s bázickým variantom

		Varianty – jednotlivé typy notebookov			
Kritériá	**Váha kritérií**	DELL Inspiron N5110	HP ProBook 4530s	ACER Aspire 5750 G	TOSHIBA Satelite C660
Cena (€)	15%	499	499	499	419
Výkon podľa systému Windows	20%	29,8	28,6	25,7	27,4
Faktor mobility	25%	2,4	2,1	2,4	3,0
Výdrž batérie (hod.)	15%	6,5	5,5	5,8	7,0
Hmotnosť (kg)	15%	2,4	2,6	2,1	2,5
Dizajn	10%	80%	80%	80%	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Keď máme pri každom kritériu určený bázický variant, porovnávame všetky hodnoty v rámci jednotlivých kritérií s hodnotou bázického variantu. Porovnanie

prebieha formou delenia, pričom použijeme jeden zo vzorcov $h_i^j = \frac{x_i^j}{x_i^b}$ alebo $h_i^j = \frac{x_i^b}{x_i^j}$, podľa toho, či ide o kritérium výnosového alebo nákladového typu. Kto nemá rád vzorce, zapamätá si, že daný zlomok musí vždy patriť do intervalu <0, 1>, ak je mimo tohto intervalu, tak je buď potrebné vymeniť čitateľa a menovateľa alebo bol nesprávne stanovený bázický variant.

V tabuľke 10.3 sme riešenie príkladu dokončili. Jednotlivé hodnoty sme porovnali s bázickým variantom (vzájomným vydelením hodnoty a bázy v potrebnom poradí). Všimnite si, že hodnoty, ktoré sa rovnali báze, sú v tejto tabuľke X-3 rovné jedna, ostatné hodnoty sú proporcionálne nižšie. Ďalej sme tieto hodnoty prenásobili príslušnými váhami jednotlivých kritérií, čím sme dostali váženú hodnotu jednotlivých utilít (tieto vážené hodnoty sa nachádzajú v stĺpcoch, pričom sú označené tučným písmom). Súčet jednotlivých vážených utilít pri všetkých kritériách v rámci jednotlivých variantov vyjadruje celkové skóre. Víťazným je variant s najvyšším skóre, v našom prípade je to notebook TOSHIBA Satelite C660 so skóre 0,96.*

Tabuľka 10.3 Príklad na multikriteriálne rozhodovanie – finálna tabuľka

			Varianty – jednotlivé typy notebookov							
Kritériá	**Váha kritérií**	**Báza**	DELL Inspiron N5110		HP ProBook 4530s		ACER Aspire 5750 G		TOSHIBA Satelite C660	
Cena (€)	15%	419,0	0,84	**0,13**	0,84	**0,13**	0,84	**0,13**	1,00	**0,15**
Výkon podľa Windows	20%	29,8	1,00	**0,20**	0,96	**0,19**	0,86	**0,17**	0,92	**0,18**
Faktor mobility	25%	3,0	0,80	**0,20**	0,70	**0,18**	0,80	**0,20**	1,00	**0,25**
Výdrž batérie (hod.)	15%	7,0	0,93	**0,14**	0,79	**0,12**	0,83	**0,12**	1,00	**0,15**
Hmotnosť (kg)	15%	2,1	0,88	**0,13**	0,81	**0,12**	1,00	**0,15**	0,84	**0,13**
Dizajn	10%	100%	0,80	**0,08**	0,80	**0,08**	0,80	**0,08**	1,00	**0,10**
Celkom	**100%**			**0,88**		**0,81**		**0,85**		**0,96**
Umiestnenie				**2.**		**4.**		**3.**		**1.**

Zdroj: vlastné spracovanie

10.5 Typy rozhodovania

Veľmi zjednodušene možno povedať, že problémy, s ktorými sa manažéri stretávajú, sa dajú klasifikovať ako rutinné a známe alebo nové a nezvyčajné. Na ich vyriešenie manažéri využívajú jeden z nasledujúcich dvoch základných typov rozhodovania.

* Ide len o ilustratívny príklad, avšak s reálnymi hodnotami. Vopred sa ospravedlňujeme potenciálnym dodávateľom notebookov, ktorí nesúhlasia s Ankinou analýzou.

10.5.1 Štruktúrované problémy a programovateľné rozhodovanie

Niektoré problémy sú jednoduché. Cieľ rozhodujúceho je jasný, problém je známy a informácie o probléme sú ľahko dostupné a úplné. Príkladom je rozhodovanie o vybavení reklamácie alebo objednanie materiálu od stáleho dodávateľa. Problém je dobre *štruktúrovaný* a na jeho riešenie sa využíva rozhodovanie, ktoré sa riadi rutinným prístupom. Tento typ rozhodovania nazývame aj *programovateľné rozhodovanie*. V tomto prípade manažér nemusí prechádzať kompletným rozhodovacím procesom, respektíve mu stačí využiť zjednodušený prístup. Často odpadá fáza vytvárania variantov, nakoľko poznanie variantov väčšinou vyplýva priamo z povahy problému. Pokiaľ je štruktúrovaný problém dobre definovaný, riešenie je zvyčajne jasné, respektíve redukované na zopár známych variantov, ktoré sa už v minulosti osvedčili. Namiesto toho sa manažér spolieha na jeden z troch typov vopred naprogramovaných rozhodnutí: postup, pravidlo alebo politiku.

Postup je séria postupných krokov, ktorými manažér reaguje na štruktúrovaný problém. Jediným problémom tu je správna identifikácia problému. Pokiaľ je problém jasný, je jasný aj postup. Napríklad manažér nákupu dostane od obchodného riaditeľa požiadavku na nákup 10 ks tabletov pre obchodných zástupcov. Manažér nákupu vie, ako realizovať toto rozhodnutie a bude postupovať podľa vopred stanoveného nákupného procesu v danej organizácii.

Pravidlo je explicitný výrok, ktorý hovorí manažérovi, čo smie alebo nesmie v určitej situácii spraviť. Pravidlá sa využívajú často, nakoľko sa ľahko dodržiavajú a zabezpečujú konzistentnosť. Napríklad pravidlá o meškaní a absenciách umožňujú manažérom prijímať disciplinárne opatrenia rýchlo a spravodlivo.

Tretím typom vopred naprogramovaných rozhodnutí sú *politiky*, respektíve zásady, ktoré sú usmernením pre proces rozhodovania. Na rozdiel od pravidla stanovuje politika pre rozhodujúceho sa všeobecné inštrukcie, ale konkrétne neuvádza, čo by sa malo alebo nemalo v danej situácii spraviť. Politiky zvyčajne obsahujú viacznačný výrok, ktorý ponecháva jeho výklad na rozhodovacom subjekte. Tu je niekoľko príkladov vyhlásení vzťahujúcich sa na politiky:

1. Zákazník je vždy na prvom mieste a mal by byť vždy spokojný.
2. Ak je to možné, povyšujeme zvnútra.
3. Mzdy zamestnancov majú byť v rámci komunity konkurencieschopné.

Všimnite si, že výrazy spokojný, vždy, ak je to možné a konkurencieschopný si vyžadujú výklad. Napríklad politika vyplácania konkurencieschopných miezd

nehovorí manažérovi ľudských zdrojov spoločnosti presnú sumu, ktorú by mal vyplácať, ale usmerňuje ho pri tomto rozhodovaní.

10.5.2 Neštruktúrované problémy a neprogramovateľné rozhodovanie

Pomocou programovateľných rozhodnutí sa nedajú vyriešiť všetky problémy, ktorým manažéri čelia (tabuľka 10.4). Mnohé situácie v organizácii zahŕňajú *neštruktúrované* problémy, čo sú nové alebo neobvyklé problémy, pri ktorých sú informácie nejednoznačné alebo neúplné. V tomto prípade manažéri musia využiť *neprogramovateľné rozhodovanie*, aby mohli priniesť jedinečné riešenia. Neprogramovateľné rozhodnutia sú unikátne a originálne riešenia, ktoré sú šité na mieru danej situácie, aká sa ešte predtým nevyskytla a nemusí sa opakovať. Príkladom riešenia neštruktúrovaného problému je vývoj nového produktu alebo zmena podnikateľského modelu podmienená pandémiou Covidu-19.

Tabuľka 10.4 Programovateľné verzus neprogramovateľné rozhodnutia

Charakteristika	Programovateľné rozhodnutia	Neprogramovateľné rozhodnutia
Typ problému	Štruktúrovaný	Neštruktúrovaný
Úroveň manažmentu	Nižšie úrovne	Vyššie úrovne
Frekvencia	Opakované, rutinné	Nové, nezvyčajné
Informácie	Ľahko dostupné	Nejednoznačné alebo neúplné
Ciele	Jasné, špecifické	Vágne
Časový rámec na riešenie	Krátky	Relatívne dlhý
Riešenie sa spolieha na ...	Postupy, pravidlá, zásady	Úsudok a kreativitu

Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

10.6 Podmienky rozhodovania

Podmienky rozhodovania sa vzťahujú na rôzne faktory alebo okolnosti, ktoré sa týkajú rozhodovacieho procesu. Tieto podmienky môžu zahŕňať prvky, ako je zložitosť rozhodnutia, dostupnosť informácií, úroveň rizika, časový rámec na uskutočnenie rozhodnutia, dostupné zdroje a zainteresované strany alebo osoby zapojené do rozhodovacieho procesu. Tieto faktory rozhodovací proces ovplyvňujú, ale zároveň manažér ako rozhodovací subjekt ich nemá úplne pod kontrolou, čiže nemôže ovplyvniť ich pôsobenie.

Rôzne podmienky rozhodovania môžu ovplyvniť výsledok rozhodnutia a kvalitu rozhodovacieho procesu. Napríklad rozhodnutie prijaté pod časovým tlakom a s obmedzenými informáciami môže viesť k menej kvalitnému výsledku v porovnaní s rozhodnutím, na ktoré je dosť času a sú k nemu k dispozícii potrebné informácie. Podobne si rozhodnutie, ktoré obsahuje vysoko rizikové dôsledky, môže vyžadovať dôkladnejšie zváženie a analýzu než rozhodnutie s nízkym rizikom.

Pochopenie podmienok rozhodovania a ich vplyvu na rozhodovací proces je nevyhnutné na prijímanie efektívnych rozhodnutí. Umožňuje rozhodujúcim sa primerane si upraviť svoj prístup a postup a zvážiť všetky relevantné faktory pri dosahovaní čo najlepšieho rozhodnutia. V praxi však rozhodovací proces len veľmi zriedka prebieha v ideálnych podmienkach.

10.6.1 Rozhodovanie v podmienkach istoty

Rozhodovanie v podmienkach *istoty* sa vzťahuje na situáciu, v ktorej má rozhodujúci úplné a presné informácie o všetkých možných výsledkoch a následkoch svojho rozhodnutia. V tomto prípade si je rozhodujúci sa istý výsledkom svojho rozhodnutia a môže presne predpovedať jeho následky.

Rozhodovanie v podmienkach istoty je pomerne jednoduché, pretože v ňom nie je prítomná nejednoznačnosť alebo neistota. Rozhodujúci môže vyhodnotiť každý variant na základe jeho očakávaného výsledku a vybrať si ten, ktorý je v súlade s jeho cieľmi a zámermi.

Napríklad ak má podnik úplné informácie o nákladoch a výnosoch konkrétnej investície vrátane jej očakávanej návratnosti a všetkých súvisiacich rizík, môže sa rozhodovať v podmienkach istoty.

Je dôležité poznamenať, že vo väčšine reálnych prípadov sú podmienky istoty len zriedka prítomné. Vo väčšine situácií musia rozhodujúci sa pracovať v podmienkach rizika alebo neistoty, keď sú k dispozícii neúplné alebo neisté informácie. Preto musia byť rozhodujúci sa zruční v rozhodovaní v rôznych podmienkach a využívať stratégie, ako je riadenie rizika a plánovanie scenárov, aby zmiernili potenciálne negatívne dôsledky.

10.6.2 Rozhodovanie v podmienkach rizika

Rozhodovanie v podmienkach *rizika* sa vzťahuje na situáciu, v ktorej má rozhodujúci neúplné informácie, ale napriek tomu môže odhadnúť pravdepodobnosť rôznych výsledkov a s nimi spojených rizík. V tomto prípade si je rozhodujúci vedomý potenciálnych výsledkov svojho rozhodnutia, ale pravdepodobnosť každého výsledku je neistá.

Rozhodovanie v podmienkach rizika zahŕňa zvažovanie potenciálnych rizík a výnosov každého variantu, zvažovanie pravdepodobnosti každého výsledku a výber toho variantu, ktorý prináša najvyššiu očakávanú hodnotu. Očakávaná hodnota sa vypočíta vynásobením potenciálneho výnosu každého variantu jeho pravdepodobnosťou.

Podnik môže napríklad zvažovať dve investičné alternatívy, jednu s vysokým očakávaným výnosom, ale zároveň aj s vyšším rizikom a druhú s nižším očakávaným výnosom, ale aj s nižším rizikom. Odhadom pravdepodobností, s akou tieto alternatívy nastanú a porovnaním potenciálnych výnosov s rizikami môže podnik spraviť také rozhodnutie, ktoré maximalizuje jeho potenciálny výnos a zároveň minimalizuje riziko, ktorému sa vystavuje.

Rozhodujúci sa môžu na analýzu rizika použiť rôzne techniky, napríklad rozhodovacie stromy, analýzu citlivosti alebo simuláciu Monte Carlo. Tieto techniky pomáhajú kvantifikovať potenciálne výsledky jednotlivých rozhodnutí a identifikovať najvýhodnejší variant.

Celkovo si rozhodovanie v podmienkach rizika vyžaduje dôkladné zhodnotenie potenciálnych výsledkov, zváženie pravdepodobnosti ich dosiahnutia a ochotu prijať určitú mieru rizika v snahe získať čo najvyšší potenciálny výnos.

10.6.3 Rozhodovanie v podmienkach neistoty

Rozhodovanie v podmienkach *neistoty* sa vzťahuje na situáciu, keď rozhodujúci sa nemá úplné alebo presné informácie o výsledkoch alebo dôsledkoch svojho rozhodnutia. V tomto prípade si rozhodujúci sa nie je istý výsledkom svojho rozhodnutia a nemôže presne predpovedať jeho dôsledky.

V podmienkach neistoty je rozhodovanie náročnejšie, nakoľko rozhodujúci sa pri ňom musí spoliehať na neúplné alebo nedokonalé informácie. To môže mať za následok vyššiu mieru rizika a potenciálne negatívne dôsledky.

Na rozhodovanie v podmienkach neistoty môžu rozhodujúci sa využiť rôzne stratégie na zmiernenie potenciálnych rizík, napríklad uskutočnenie výskumu, vyhľadanie rád od skúsených odborníkov alebo plánovanie scenárov. Môžu tiež použiť analýzu pravdepodobností na odhad pravdepodobností jednotlivých výsledkov a zvážiť riziká a výnosy jednotlivých variantov.

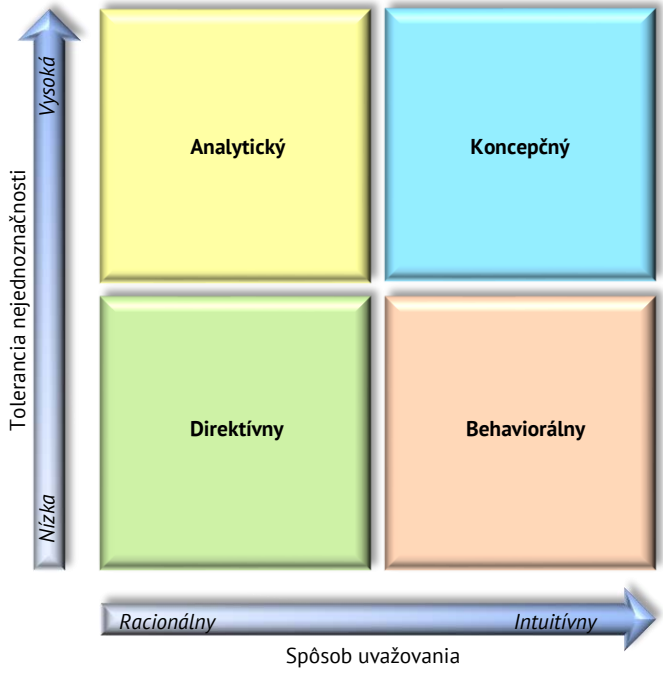
Napríklad ak podnik zvažuje uvedenie nového výrobku na trh, ale nemá úplné informácie o dopyte na tomto trhu alebo o potenciálnej konkurencii, môže na odhad potenciálnych úrovní predaja použiť prieskum trhu. Môže tiež uskutočniť plánovanie scenárov, aby predvídal, ako by zmena trhových podmienok mohla ovplyvniť jeho rozhodnutia.

Celkovo si rozhodovanie v podmienkach neistoty vyžaduje dôkladné vyhodnotenie dostupných informácií a ochotu podstúpiť vypočítané riziko na základe obmedzených informácií.

10.7 Rozhodovacie štýly podľa spôsobu spracovania informácií

Štýly rozhodovania z hľadiska spôsobu spracovania informácií môžeme rozčleniť podľa dvoch základných dimenzií (obrázok 10.2). Prvou dimenziou je *spôsob uvažovania* jednotlivca. Niektorí z nás spracúvajú informácie racionálne a logicky. Racionálny typ sa zameriava na informácie a potrebuje, aby boli pred prijatím rozhodnutia logické a konzistentné. Iní sú intuitívnejší a kreatívnejší. Intuitívne typy nespracúvajú informácie v určitom poradí, ale cítia sa komfortne, pokiaľ si ich prezerajú ako celok. Druhá dimenzia predstavuje *toleranciu jednotlivca k nejednoznačnosti*. Niektorí ľudia majú nízku úroveň tolerancie k nejednoznačnosti. Tieto typy potrebujú konzistentnosť a poriadok v spôsobe, akým dávajú informáciám štruktúru, aby sa minimalizovala nejednoznačnosť. Naopak, niektorí môžu tolerovať vysoké úrovne nejednoznačnosti a súčasne dokážu naraz spracovať veľa myšlienok. Keď si zadáme tieto dve dimenzie, zobrazia sa nám štyri rozhodovacie štýly: direktívny, analytický, koncepčný a behaviorálny. Aj keď sú tieto štyri rozhodovacie štýly odlišné, väčšina ľudí používa viac než jeden štýl. Pravdepodobne realistickejšie je hovoriť o dominantnom rozhodovacom štýle jednotlivca a jeho variantných štýloch rozhodovania. Pozrime sa podrobnejšie na každý z týchto rozhodovacích štýlov.

Obrázok 10.2 Štýly rozhodovania



Zdroj: spracované podľa Rowe a Boulgarides (1992)

10.7.1 Direktívny štýl

Tí, ktorí používajú *direktívny* štýl rozhodovania, majú nízku toleranciu k nejednoznačnosti a vyznačujú sa racionálnym spôsobom uvažovania. Sú efektívni a uvažujú logicky. Direktívne typy robia rýchle rozhodnutia a zameriavajú sa na krátkodobé hľadisko. Ich efektívnosť a rýchlosť pri rozhodovaní často vedú k tomu, že sa rozhodujú len s minimálnym množstvom informácií a hodnotia len pomerne málo variantov.

Tento štýl rozhodovania sa dobre hodí v situáciách charakterizovaných stabilitou, opakujúcimi sa vzorcami a konzistentnými udalosťami. Direktívny rozhodovací štýl je ideálny v prípadoch, keď existuje jasný a nesporný vzťah medzi príčinou a následkom; inými slovami, existuje jedna správna odpoveď a tak je aj kolektívne chápaná.

10.7.2 Analytický štýl

Rozhodujúci sa s *analytickým* štýlom majú oveľa väčšiu toleranciu k nejednoznačnosti ako pri direktívnom štýle. Pred rozhodnutím chcú mať viac informácií a zvažujú viac variantov, ako rozhodujúci sa pri direktívnom štýle. Analytickí rozhodujúci sú charakterizovaní ako starostliví rozhodujúci sa so schopnosťou prispôsobiť sa alebo zvládať jedinečné situácie.

Analytické rozhodnutia sú užitočné najmä v situáciách, keď môže existovať viac ako len jedna správna odpoveď. Tento štýl rozhodovania je ideálny na riešenie problémov, pri ktorých je možné zistiť príčinu a jej následok, ale nie je to okamžite zrejmé. Tento prístup sa odporúča využívať predovšetkým na preskúmanie viacerých možností alebo riešení a používať na stanovenie vhodných krokov riadenie založené na faktoch.

10.7.3 Koncepčný štýl

Jednotlivci s *koncepčným* štýlom rozhodovania majú tendenciu uvažovať veľmi naširoko a zvažovať veľké množstvo variantov. Zameriavajú sa na dlhodobé hľadisko a dokážu nájsť kreatívne riešenia problémov.

Koncepčné rozhodovanie je ideálne aplikovať na problémy, ktoré zahŕňajú veľa konkurenčných nápadov. Tento rozhodovací štýl je najvhodnejší na situácie charakterizované nepredvídateľnosťou a na kreatívne a inovatívne prístupy. V týchto scenároch spočiatku neexistuje nijaké okamžité riešenie, ale v priebehu času sa vynárajú určité vzorce. Použitie koncepčného štýlu rozhodovania je vhodné najmä na dlhodobé plánovanie a neznáme premenné.

10.7.4 Behaviorálny štýl

Rozhodujúci sa *behaviorálnym* štýlom dobre spolupracujú s ostatnými. Zaujímajú ich úspechy ľudí okolo nich a radi prijímajú podnety od ostatných. Na komunikáciu často využívajú stretnutia, aj keď sa pritom snažia vyhnúť konfliktu. Prijatie inými je pre tento štýl rozhodovania dôležité.

Takisto ako koncepčný štýl rozhodovania, aj behaviorálny štýl si vyžaduje proaktívnu komunikáciu. Tento štýl má skôr introspektívny charakter tým, že sa diskutuje o riešeniach, ktoré fungovali v minulosti, namiesto toho, aby sa skúšali odhaliť nové vzorce.

10.8 Heuristiky a systémové chyby v rozhodovaní

Keď sa manažéri rozhodujú, môžu využívať určité heuristiky alebo mentálne skratky, aby si rozhodovanie zjednodušili či urýchlili (obrázok 10.3). Heuristiky môžu byť do určitej miery aj užitočné, nakoľko nám pomáhajú zorientovať sa v zložitých, neistých a nejednoznačných situáciách (Tversky a Kahneman, 1974; Fox, 2015; Kahneman a kol., 2016). Aj keď manažéri môžu tieto heuristiky a skratky (často aj podvedome) využívať, neznamená to, že tieto vždy vedú k správnym a spoľahlivým rozhodnutiam. Prečo? Pretože môžu viesť k systémovým chybám a predpojatosti pri spracovaní a vyhodnocovaní informácií. Navyše, často nepôsobia osamotene, ale vo vzájomnej kombinácii. Postupom času ich bolo identifikovaných značné množstvo, pozrime sa na tie najznámejšie (Kahneman a kol., 2011; Robbins, 2014).

Ak rozhodujúci sa majú tendenciu myslieť si, že vedia viac ako v skutočnosti alebo majú nerealisticky pozitívny pohľad na seba a na svoje výkony, prejavuje sa u nich sklon k *nadmernej sebadôvere*.

Predpojatosť *okamžitého uspokojenia* opisuje rozhodujúcich sa, ktorí majú tendenciu chcieť okamžitú odmenu, ale vyhýbajú sa okamžitým nákladom. Pre nich sú oveľa príťažlivejšie rozhodovacie varianty, ktoré prinášajú rýchle výnosy, než tie, ktoré prinášajú výnosy až vo vzdialenejšej budúcnosti.

Heuristika ukotvenia opisuje, ako sa rozhodujúci fixujú na počiatočnú informáciu ako na východiskový bod a potom, keď je už raz stanovený, nedokážu svoj prvotný odhad primerane prispôsobiť ďalším prichádzajúcim informáciám. Preto prvý dojem, predstava, cenový návrh alebo odhad majú neoprávnene vysokú váhu v porovnaní s informáciami získanými neskôr.

Keď rozhodujúci sa selektívne usporadúvajú a interpretujú udalosti na základe svojich zaujatých predstáv, využívajú *selektívne skreslenie vnímania*. To ovplyvňuje

informácie, ktorým venujú pozornosť, problémy, ktoré identifikujú aj varianty, ktoré vypracúvajú.

Rozhodujúci sa, ktorí vyhľadávajú informácie, aby si potvrdili svoje minulé rozhodnutia a neberú do úvahy informácie, ktoré sú v rozpore s ich minulými úsudkami, vykazujú *potvrdzujúce skreslenie*. Títo ľudia majú tendenciu bez výhrad prijímať informácie, ktoré potvrdzujú ich predpojaté názory, a zároveň sú kritickí a skeptickí voči informáciám, ktoré ich názory spochybňujú.

Efekt rámcovania sa prejavuje vtedy, keď si rozhodujúci sa vyberajú a zdôrazňujú len určité aspekty situácie a zároveň vylučujú iné. Tým, že upriamujú pozornosť na konkrétne aspekty situácie a zdôrazňujú ich, pričom zároveň bagatelizujú alebo vynechávajú iné aspekty, skresľujú to, čo vidia, a tak vytvárajú nesprávne východiskové body pre seba aj pre ostatných.

K *heuristike dostupnosti* dochádza vtedy, keď majú rozhodujúci sa tendenciu pamätať si udalosti, ktoré sú v ich pamäti najnovšie a najživšie. To skresľuje ich schopnosť objektívne si vybaviť všetky udalosti a vedie k skresleným úsudkom a nesprávnym odhadom pravdepodobností výskytu určitých udalostí.

Keď rozhodujúci sa posudzujú určitú udalosť na základe toho, ako veľmi sa podobá iným udalostiam alebo súborom udalostí, ide o *heuristiku reprezentatívnosti*. Manažéri, u ktorých sa toto skreslenie prejavuje, vyvodzujú nesprávne analógie a vidia identické situácie aj tam, kde v skutočnosti nie sú.

Heuristika náhodnosti opisuje konanie rozhodujúcich sa, ktorí sa snažia nájsť zmysel aj v náhodných udalostiach. Robia to preto, lebo väčšina ľudí má problém vysporiadať sa s náhodou, hoci náhodné udalosti sa stávajú každému a nemožno ich vopred predvídať.

Pasca utopených nákladov vzniká vtedy, keď rozhodujúci sa zabúdajú, že súčasné rozhodnutia už nemôžu napraviť chyby z minulosti. Pri posudzovaní rozhodnutí sa nesprávne fixujú na minulé výdavky času, peňazí alebo úsilia a nie na ich budúce následky. Namiesto toho, aby utopené náklady ignorovali, nemôžu na ne zabudnúť. Preto aj naďalej pokračujú napríklad v investíciách do neperspektívnych projektov, ktoré už mali dávno ukončiť a odpísať.

Rozhodujúci sa, ktorí si vedia rýchlo pripísať zásluhy za svoje úspechy a z neúspechov obviňujú len iných alebo vonkajšie faktory, prejavujú *zaujatosť samými sebou*.

A napokon, *sklon k spätnému pohľadu* je tendencia rozhodujúcich sa falošne veriť tomu, že by presne vedeli predpovedať výsledok určitej udalosti, pričom táto udalosť už nastala.

Obrázok 10.3 Heuristiky a chyby v rozhodovaní



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

Manažéri sa majú snažiť vyhýbať negatívnym dôsledkom týchto predpojatostí a systematických chýb tým, že si ich uvedomia a následne sa ich vyvarujú. Niektoré výskumy naznačujú, že tréning v tejto oblasti môže úspešne pomôcť rozpoznať konkrétne heuristiky pri rozhodovaní a dlhodobo znížiť ich neblahý vplyv na rozhodovanie (Morewedge, 2015). Manažéri by mali venovať pozornosť tomu, „ako" sa rozhodujú, a snažiť sa identifikovať heuristiky a ďalšie zjednodušujúce stratégie, ktoré zvyčajne používajú, a kriticky zhodnotiť, nakoľko sú vhodné. Manažéri by tiež mali požiadať dôveryhodné osoby vo svojom okolí, aby im pomohli identifikovať slabé stránky v ich rozhodovacom štýle a snažiť sa tieto slabé stránky odstrániť.

Témy na diskusiu

1. Ktoré sú príčiny alebo faktory limitovanej racionality v rozhodovaní sa manažérov?
2. Je vhodné využívať princíp satisfakcie (uspokojovania) pri rozhodovaní sa manažérov?
3. Ktoré sú základné kroky rozhodovacieho procesu? Vymenujte a stručne ich opíšte.
4. Ktoré sú štýly rozhodovania podľa spôsobu spracovania informácií? Vymenujte a stručne ich opíšte.
5. Ako môžu heuristiky a mentálne skratky ovplyvniť rozhodovanie sa manažérov?

Testové otázky

1. Medzi štýly rozhodovania z hľadiska spôsobu spracovania informácií nepatrí:
a) direktívny štýl.
b) analytický štýl.
c) koncepčný štýl.
d) behaviorálny štýl.
e) neformálny štýl.

2. Prvým krokom rozhodovacieho procesu je:
a) identifikácia problému.
b) vytváranie variantných riešení.
c) výber víťazného variantu.
d) implementácia vybraného variantu.
e) kontrola a hodnotenie procesu riešenia.

3. Ktorá z týchto metód pomôže manažérovi identifikovať príčinu problému?
a) metóda bázického variantu.
b) metóda kauzálnej analýzy.
c) metóda rozhodovacieho stromu.
d) metóda najmenších štvorcov.
e) delfská metóda.

4. Označte z nižšie uvedených jednu z najčastejších negatívnych tendencií, ktorá sa vyskytuje v procese kontroly riešenia problému.
a) Nezabezpečiť porozumenie toho, čo je potrebné urobiť.
b) Nezabezpečiť stotožnenie sa s tým, čo je potrebné urobiť.
c) Neurobiť si vopred záložné plány na predvídateľné problémy.
d) Neposkytnúť potrebné zdroje na to, čo je potrebné urobiť.

e) Nezabezpečiť motiváciu na to, čo je potrebné urobiť.

5. Heuristické stratégie sú zjednodušené rozhodovacie stratégie:
a) ktoré umožňujú vyriešiť problém rýchlo a jednoducho.
b) pri ktorých sa vyberá ako víťazný prvý dostupný variant, ktorý spĺňa minimálne požiadavky.
c) ktoré neberú do úvahy ďalšie informácie zvyšujúce šancu na spracovanie kvalitnejšieho rozhodnutia.
d) ktorých uplatnenie vedie k racionálnemu rozhodnutiu.
e) ktorých použitie minimalizuje riziko pochybenia.

Správne odpovede: 1. e, 2. a, 3. b, 4. c, 5. a

Zoznam použitej literatúry

Čestnejší, A. (2001). *Manažérske rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo UK.

Drucker, P. F. (2007). *The effective executive*. London: Routledge.

Fotr, J., Švecová, L. a kol. (2016). *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.

Fox, J. (2015). From "economic man" to behavioral economics. *Harvard Business Review*, 93(5), 78-85.

Huber, G. (1980). *Managerial decision making*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Kahneman, D., Lovallo, D., a Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, 6, 50-60.

Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L. a Blaser, T. (2016). Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. *Harvard Business Review*, 10, 38-46.

Kleindorfer, P. R., Kunreuther, H. G. a Schoemaker, P. J. (1993). *Decision sciences: An integrative perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative science quarterly*, 34(4), 598-631.

March, J. G. (1981). *Decision making perspective: Decisions in organizations and theories of choice*. In van de Ven, A. H. a Joyce, W. F. (eds.) (1981). Perspectives on Organization Design and Behaviour. New York: Wiley-Interscience, 205-244.

Morewedge, C. K. (2015). How a video game helped people make better decisions. *Harvard Business Review*, 13, 1-5.

Papula, J., Gál, P., Papulová, Z. a Mrva, M. (2007). *Manažérske rozhodovanie: texty k e-learningu*. Bratislava: Kartprint.

Puranam, P., Stieglitz, N., Osman, M. a Pillutla, M. M. (2015). Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. *Academy of Management Annals*, 9(1), 337-392.

Robbins, S. P. (2014). *Decide and conquer: The ultimate guide for improving your decision making*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Robbins, S. P. a Coulter, M. (2021). *Management*. England, Harlow: Pearson Education.

Rowe, A. J. a Boulgarides, J. D. (1992). *Managerial decision making*. NJ: Prentice Hall.

Rudy, J. (2017). *Manažérske rozhodovanie*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Simon, H. A. (1986). Rationality in psychology and economics. *Journal of Business*, 59(4), 209-224.

Tversky, A. a Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

11

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

JULIET HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ – MICHAELA POLÁKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Horváthová Suleimanová, J. a Poláková, M. (2024). *Manažment ľudských zdrojov*. In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. 2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je priblížiť problematiku manažmentu ľudských zdrojov v organizácii prostredníctvom definovania základných termínov, objasnenia historického vývoja, cieľa, hlavných úloh a funkcií manažmentu ľudských zdrojov, ako aj objasnenia rolí, ktoré zastávajú manažéri ľudských zdrojov.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumieť podstate manažmentu ľudských zdrojov a jeho prínosu k dosahovaniu cieľov organizácie. Po prečítaní kapitoly si študent uvedomí hodnotu ľudského kapitálu v organizácii a bude schopný vymedziť cieľ, hlavné úlohy a funkcie manažmentu ľudských zdrojov. Zároveň bude mať predstavu o povahe a obsahu práce manažéra, pôsobiaceho v tejto oblasti.

11.1 Význam manažmentu ľudských zdrojov

Organizácie sú vytvárané s konkrétnym cieľom, ktorým je vo všeobecnosti poskytovanie služby, produkcia výrobkov či predaj výrobkov. Aby bolo možné tento cieľ splniť, je nutné zhromaždiť, prepojiť, uviesť do pohybu a využívať dostupné zdroje ako materiál, energie, stroje, zariadenia, financie, informácie a ľudí.

Je dôležité uvedomiť si, že so *zdrojmi manipulujú ľudia*. Pri dosahovaní cieľov organizácie teda nejde o riadenie vybranej funkčnej oblasti (napríklad financie, marketing, informačné technológie, výskum a vývoj), ale o manažment ľudí, ktorí pracujú v uvedenej oblasti, a tým *plnia ciele organizácie*.

Ľudia sú tvorivým prvkom každej organizácie. Osobnostné charakteristiky ľudí, ich pozitívny prístup k práci a jedinečný spôsob vykonávania pracovných úloh sú pre konkurenciu pomerne ťažko napodobniteľné a tak *môžu byť podstatou konkurenčnej výhody* (Torrington, 2020).

Vysoký pracovný výkon kolektívu ľudí nasmerovaný k vytýčenému cieľu organizácie nie je samozrejmosťou. Je výsledkom cieleného dlhodobého prístupu organizácie, ktorá správnymi, vzájomne prepojenými činnosťami, môže podporiť a aktivovať potenciál ľudského kapitálu. Práve túto *súčasť manažmentu organizácie*, ktorá zastrešuje *činnosti zamerané na človeka v pracovnom procese*, označujeme ako *manažment ľudských zdrojov* (Armstrong, 2014).

V každej organizácii majú ľudia rôzne očakávania. Zamestnávateľ sleduje úspešné, ziskové podnikanie. Manažéri potrebujú dostatok angažovaných ľudí s primeranými osobnostnými charakteristikami, aby mohli splniť vytýčené ciele. Zamestnanci majú záujem naplniť vlastné predstavy o úspechu v kariére a zároveň za prácu očakávajú primeranú kompenzáciu. Manažment ľudských zdrojov svojimi činnosťami prepája záujmy týchto zúčastnených strán.

Komplexnosť manažmentu ľudských zdrojov súvisí zároveň s tým, že každý človek si môže interpretovať a reagovať na rovnakú politiku inak (napríklad z dôvodu kultúrnej, generačnej, profesijnej, vzdelanostnej a inej rozmanitosti). Navyše, organizácie majú rôznu veľkosť a pôsobia v rôznorodých odvetviach a prostrediach.

11.2 Terminológia

V odbornej literatúre sa v súvislosti s problematikou vyskytujú viaceré termíny, najmä personálny manažment (Wong, 2006), manažment ľudských zdrojov (Wilkinson, 2022), manažment ľudského kapitálu (Baron a Armstrong, 2008; Runde a kol. 2017), personalistika (Šikýř, 2016) alebo personálna práca (Kravčáková

a Bernátová, 2020). Tieto termíny sa v praxi často považujú za synonymá. Existujú však medzi nimi rozdiely súvisiace s vývojovou fázou manažmentu či obsahom činností, ktoré daný termín reprezentujú.

Synonymické termíny *personálna práca* a *personalistika* sa vyskytujú v slovenskej a českej literatúre na všeobecné označenie oblasti manažmentu, ktorá je zameraná na človeka v pracovnom procese, bez ohľadu na to, o aký súbor činností a akú vývojovú fázu manažmentu ide (Kravčáková, Bernátová, 2020; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Termíny personálny manažment a manažment ľudských zdrojov predstavujú vývojové štádiá a koncepcie personálnej práce. *Personálny manažment* sa orientoval najmä na hospodárenie a využívanie pracovnej sily podľa zadaných cieľov od vrcholového manažmentu. *Manažment ľudských zdrojov* je súčasťou manažmentu organizácie a má vplyv na formovanie personálnej politiky (bližšie pozri nasledujúcu podkapitolu o historickom vývoji personálnej práce).

Termín ľudské zdroje sa v odbornej literatúre považuje za kontroverzný (Osterby a Coster, 1992), pretože pripodobňuje ľudí k zdrojom ako je materiál, stroje, alebo peniaze. Ľudia sa však odlišujú vlastnosťami, ktoré chýbajú ostatným druhom zdrojov – napríklad inteligencia, empatia, tvorivosť, vôľa, schopnosti, zručnosti, motivácia vzdelávať sa a rozvíjať. Uvedené charakteristiky, ktoré ľudia prinášajú do pracovného procesu, nazývame ľudským kapitálom. Preto viacerí autori dávajú prednosť termínu *manažment ľudského kapitálu* (Bratton a Gold, 2012).

V tejto kapitole budeme (napriek uvedenej kritike) používať termín manažment ľudských zdrojov, ktorý sa aktuálne v domácej a zahraničnej odbornej literatúre, ale aj v praxi, vyskytuje najčastejšie. Zároveň použijeme všeobecné pomenovania personálna práca a personalistika.

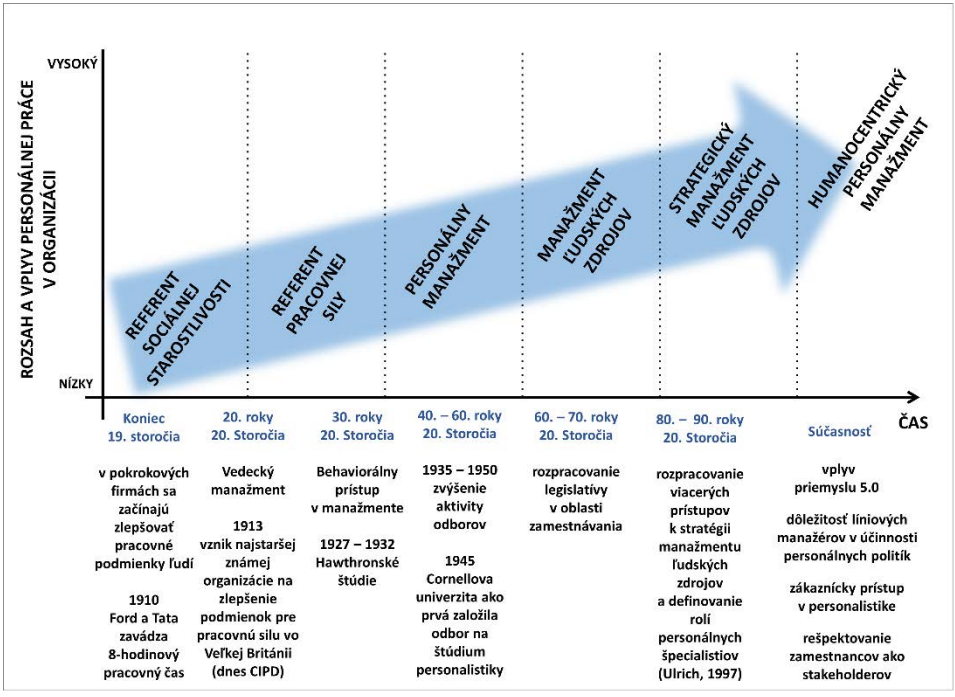
11.3 Historický vývoj personálnej práce

Aby sme porozumeli podstate personálnej práce, načrtneme si stručne jej historický vývoj.

Oproti iným súčastiam manažmentu organizácie môžeme personalistiku považovať za tú, ktorá má najkratšiu históriu. Každé obdobie prinieslo poznatky a postupy, ktoré súčasnú personálnu prácu ovplyvnili a z ktorých sú viaceré aktuálne aj dnes.

Historický vývoj personálnej práce, ktorý táto podkapitola opisuje, je znázornený na obrázku 11.1.

Obrázok 11.1 Historický vývoj personálnej práce



Zdroj: vlastné spracovanie na základe odborných zdrojov použitých pri spracovaní podkapitoly 11.3

11.3.1 Personálna administratíva

Za historicky najstarší prístup k personálnej práci sa považuje takzvaná *personálna administratíva***,** ktorá sa presadzovala vo vyspelých ekonomikách koncom 19. a začiatkom 20. storočia (Crawshaw a kol., 2017). Bola ovplyvnená klasickými prístupmi k riadeniu organizácie, kde sa ľudská práca stotožňovala s prácou strojov. Personálna administratíva *predstavovala službu pre manažment organizácie* a jej postavenie v hierarchii organizácie bolo na nízkej úrovni. Išlo najmä o administratívne činnosti súvisiace s tvorbou, skladovaním a aktualizáciou dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činnosti. Personálna administratíva mala prevažne *pasívny charakter*.

V počiatkoch tohto prístupu, približne koncom 19. storočia, sa okrem administratívy pozornosť venovala zlepšovaniu pracovných podmienok v súvislosti s bezpečnosťou, ochranou zdravia a reguláciou pracovnej doby. Personalista zastával pozíciu *referenta sociálnej starostlivosti* (Torrington, 2020).

Neskôr, začiatkom 20. storočia, pod vplyvom Taylorizmu sa personálna práca zaoberala zvyšovaním produktivity ľudí vytváraním úzko špecializovaných pracovných miest na základe výsledkov pohybových a časových štúdií. Zaznamenávalo sa plnenie výkonnostných noriem, čo nadväzovalo na vyplácanie úkolových miezd. Prejavil sa význam cieleného výberu ľudí vzhľadom na kritériá pracovných úkonov, ako aj potreba ľudí zaškoliť. V personalistike vznikla pracovná pozícia *referent pracovnej sily* (Carbery a Cross, 2018).

Vedecký prístup súvisel s prísnou kontrolou zamestnancov, čo sa stretávalo s určitým odporom. Narastali kolektívne aktivity a formovali sa odbory, ktoré personálnu prácu ovplyvňujú dodnes.

V 30. rokoch 20. storočia sa v manažmente začal presadzovať behaviorálny prístup, ktorý výrazne zmenil koncepciu personálnej práce. Poukázal na význam budovania vzťahov na pracovisku, motiváciu zamestnancov a rozvoj zamestnancov v snahe zvýšiť ich produktivitu.

11.3.2 Personálny manažment

Personálny manažment sa ako koncepcia personálnej práce presadil približne v 40. až 60. rokoch 20. storočia (Bauer a kol., 2018). Organizácie si v tomto období začali uvedomovať, že ľudia môžu byť zdrojom konkurenčnej výhody. Personálna práca preto nadobudla väčší význam, čo prirodzene viedlo k rozšíreniu personálnych aktivít a ku zvýšeniu požiadaviek na spôsobilosti personalistov.

Pracovná pozícia personalistu sa v organizačnej štruktúre dostala *na úroveň manažéra*. Vo väčších organizáciách vznikli personálne útvary, ktoré sa systematicky zaoberali jednotlivými funkciami personálneho manažmentu, ako je napríklad výber zamestnancov, vzdelávanie zamestnancov, rozvoj alebo odmeňovanie zamestnancov (podstatu jednotlivých funkcií priblížime v samostatnej podkapitole).

Personálna práca bola zameraná na *interné prostredie organizácie*, najmä na operatívne riešenie situácií súvisiacich so zamestnávaním ľudí a hospodárením v danej oblasti. Personálni manažéri zasahovali *do taktickej a operatívnej úrovne manažmentu*.

11.3.3 Manažment ľudských zdrojov

V 60. až 70. rokoch 20. storočia sa personálna práca v úspešných organizáciách stala *integrálnou súčasťou manažmentu organizácie* ako *manažment ľudských zdrojov* (MĽZ). Dostala sa teda na rovnakú úroveň ako ostatné súčasti manažmentu organizácie – finančný manažment, operačný manažment a marketingový manažment.

Od predošlých koncepcií personálnej práce sa MĽZ odlišoval systémovým prístupom. Personálne funkcie začali byť vzájomne zladené a pôsobiť pri dosahovaní cieľa ako celok.

Toto obdobie prinieslo do personalistiky zmeny aj pod vplyvom zavádzania väčšieho množstva legislatívy v oblasti zamestnávania, najmä v európskych štátoch a USA. Išlo o poskytovanie práv zamestnancom v súvislosti s prepúšťaním, vyplácaním miezd, dôchodkovými právami, bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci (Carbery a Cross, 2018).

Od 80. až 90. rokov sa čoraz väčšmi zdôrazňuje prínos MĽZ k podnikateľskému úspechu organizácie, pričom sa považuje za rozhodujúcu zložku stratégie organizácie (Huselid a kol., 1997). V odbornej literatúre sa v tomto období stretávame s termínom *strategický manažment ľudských zdrojov* (Devanna, a kol., 1982). Personálna práca sa posunula z technickej roviny typickej pre manažment ľudských zdrojov viac do strategickej roviny. Personálny útvar začína byť spolutvorcom stratégie organizácie. Definujeme ho ako *tvorbu a realizáciu vzájomne prepojených postupov, ktoré zabezpečia, aby ľudia prispievali k dosiahnutiu podnikateľského cieľa organizácie*.

Okrem technicky prepracovaných personálnych procesov sa začal manažment ľudských zdrojov venovať aj *aktivitám na zvýšenie účinku personálnych funkcií* (Ulrich a Lake, 1990). Podstatný vplyv na úspech tu má úroveň vzťahov manažérov ľudských zdrojov s vedením organizácie a s manažérmi na všetkých úrovniach organizácie. Značná *časť personálnej práce je delegovaná* predovšetkým *na líniových manažérov* a stáva sa bežnou súčasťou ich práce. Personálne politiky síce vznikajú na pôde personálneho útvaru, no samotná praktická aplikácia je v rukách líniových manažérov. Nestačí mať precízne vypracované procesy — kým nie sú účinne implementované, výsledky sa nedostavia.

Odborná literatúra v tejto súvislosti vyzdvihuje v stratégii manažmentu ľudských zdrojov integračný a hodnotovo orientovaný prístup (Schuler, 1992; Andersen a kol. 2007), vytváranie blízkych väzieb tak, aby sa posilnila identifikácia zamestnancov s organizáciou (Whitener, 2001) a s vlastnou pracovnou náplňou (Macky, K. a Boxall, P., 2007), aby boli zamestnanci angažovaní a ochotní vyvíjať vysoké úsilie na dosahovanie cieľov organizácie a tvorbu konkurenčnej výhody (Huselid, 1995; Delaney a Huselid, 1996).

Medzi takéto aktivity patrí aktívna kontinuálna otvorená komunikácia, kooperácia, tímová práca, uplatňovanie etických princípov, rozvoj jemných zručností ľudí na manažérskych, aj nemanažérskych pracovných pozíciách, prieskumy potrieb

a hodnotovej orientácie zamestnancov, zapájanie ľudí do rozhodovania, podpora flexibility zo strany organizácie aj zamestnancov a iné.

Strategický manažment ľudských zdrojov má interdisciplinárny charakter, pretože si okrem manažérskych postupov vyžaduje aplikáciu rôznych poznatkov z psychológie, organizačného správania, organizačných kultúr, či etiky.

11.3.4 Trendy a výzvy manažmentu ľudských zdrojov

Väčšina súčasných odborných diskusií o manažmente ľudských zdrojov sa vo všeobecnosti zameriava na rozsah a povahu zmien, ktoré sú vzhľadom na vývoj v podnikateľskom prostredí potrebné. Autori sa zhodujú na určitých trendoch, o ktorých sa domnievajú, že sú výrazne odlišné od zaužívaných personálnych postupov. Napríklad Bach (2005) na označenie tohto trendu použil termín „nový manažment ľudských zdrojov".

Organizácie zvyšujú *využívanie pracovnej sily z externého prostredia*, čím reagujú na zmeny v dopyte po pracovnej sile, znižujú náklady na pracovnú silu a zvyšujú prístup k zručnostiam, ktoré ich interní zamestnanci nemajú. Vyskytujú sa *siete viacerých zamestnávateľov*, označovaných ako „priepustné organizácie", pretože hranice organizácií sa vo vzťahu k pracovnej sile zahmlievajú (Bach, 2005). Namiesto toho, aby zamestnanci mali jediného zamestnávateľa, prácu im zadávajú viacerí zamestnávatelia. Môžeme to prirovnať napríklad k spôsobu spolupráce firiem s poradenskými agentúrami, spôsobu spolupráce v sieťovej organizačnej štruktúre, franchisingovej spolupráci, alebo prepracovanými dodávateľskými reťazcami viacerých menších dodávateľských firiem pre veľkých klientov. Pri takejto externej spolupráci sa okrem znalostí v určitej oblasti do popredia dostáva *rozvoj jemných zručností ľudí*, ako je schopnosť rozvrhnúť si čas vzhľadom na dosiahnutie želaných výsledkov práce, schopnosť prispôsobiť sa, schopnosť samostatného riešenia pracovných výziev, zodpovednosť, etický prístup voči zadávateľom práce a podobne.

Zaznamenávame odklon od očakávania, že zamestnanci budú zdieľať súbor hodnôt organizácie, ktoré určuje vrcholový manažment. Podľa odbornej literatúry je potrebné sa na zamestnancov a potenciálnych zamestnancov *sústrediť* ako *na jednotlivcov alebo malé skupinky* a nie ako jeden pracovný kolektív. Zo strany organizácie sa očakáva *zákaznícky prístup* k zamestnancom ako interným zákazníkom organizácie – čiže sa hľadá spôsob spolupráce, ktorý by vyhovoval ich požiadavkám (Torrington a kol., 2008). Kompetenčný profil personalistov si teda vyžaduje aj určité spôsobilosti marketingového špecialistu.

Túto silnejúcu tendenciu môžeme už dlhší čas pozorovať napríklad v podnikateľsky úspešných organizáciách, ktoré svoje marketingové nástroje smerujú

nielen na zákazníkov a potenciálnych zákazníkov, ale aj na zamestnancov a potenciálnych zamestnancov formou budovania značky zamestnávateľa.

Úspech organizácie čoraz viac závisí od toho, či je schopná pritiahnuť spôsobilých ľudí a podporiť ich zanietenosť pre ňu pracovať na *prispôsobených pracovných pozíciách*, ktoré by mali vznikať na základe analýzy a kategorizácie existujúcich a potenciálnych interných a externých uchádzačov o prácu. Je to podobné, ako keď sa v marketingu identifikujú charakteristiky rôznych segmentov trhu a následne prispôsobujú ponuku výrobkov a služieb (Gratton, 2004). Tento trend v oblasti ľudských zdrojov Lepak a Snell (2007) stručne opísali ako *posun od „riadenia pracovných miest" smerom k „riadeniu ľudí",* čo zahŕňa rozvoj stratégií, ktoré sa pre rôzne skupiny zamestnancov líšia.

V súvislosti s týmto posunom vo vnímaní postavenia pracujúceho človeka sa formuje nová koncepcia personálnej práce, ktorej názov aktuálne v odborných zdrojoch nie je ustálený — vyskytujú sa termíny manažment ľudí (z angl. people management, Bach a kol., 2013), na človeka zameraný manažment (Bardy, 2018), humanocentrický manažment (Mosley a Irvine, 2021; EU, 2021), ale aj humanistický prístup (Dierksmeier, 2016) v manažmente. Prizvukuje sa rešpektovanie pracujúcich ľudí ako stakeholderov (Armstrong, 2023).

Výzvou nasledujúceho obdobia v personalistike je uchopenie novej situácie v súvislosti s priemyslom 5.0., ktorého cieľom je dosiahnuť udržateľné, odolné a na človeka zamerané trhové prostredie prostredníctvom udržateľnejších spôsobov výroby, ktoré budú klásť dôraz aj na *blahobyt ľudí v pracovnom procese a ich vzťahu s umelou inteligenciou* (EU, 2021). Niektorí autori odborných publikácií použili termín ľudské zdroje 2.0 (Torrington a kol., 2020), aby ilustrovali technologický rozvoj vyžadujúci si zmeny manažmentu ľudských zdrojov.

Vychádzajúc z opísaných trendov a berúc do úvahy kritiku termínu ľudské „zdroje" pripodobňujúceho ľudí k materiálnym či finančným zdrojom organizácie (Osterby a Coster, 1992) v tejto učebnici použijeme na označenie nového prístupu k personalistike termín *humanocentrický personálny manažment* (obrázok 11.1).

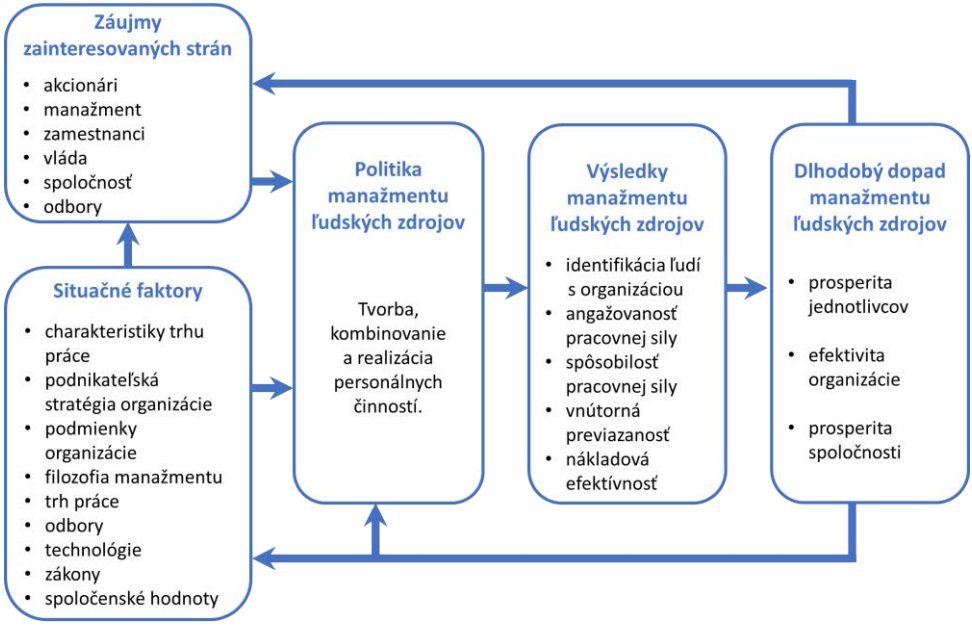
11.4 Ciele manažmentu ľudských zdrojov

Cieľom manažmentu ľudských zdrojov je *podporovať životaschopnosť organizácie prostredníctvom stabilizácie nákladovo efektívneho a spoločensky korektného systému riadenia ľudí v pracovnom procese* (Boxall, 2007).

Širšie súvislosti pri stanovovaní cieľov manažmentu ľudských zdrojov vo všeobecnej rovine zachytáva Harvardský model manažmentu ľudských zdrojov (obrázok 11.2).

Hlavným posolstvom modelu je, že *ciele v oblasti manažmentu ľudských zdrojov je potrebné kontinuálne prispôsobovať internému a externému prostrediu organizácie, odrážajúc záujmy zainteresovaných strán*, ktorými sú akcionári, manažéri organizácie, zamestnanci, spoločnosť, vláda či odbory. Nastavenie cieľov manažmentu ľudských zdrojov sa odrazí nielen na krátkodobých výsledkoch organizácie, ale má aj ďalekosiahlejší dopad.

Obrázok 11.2 Harvardský model manažmentu ľudských zdrojov

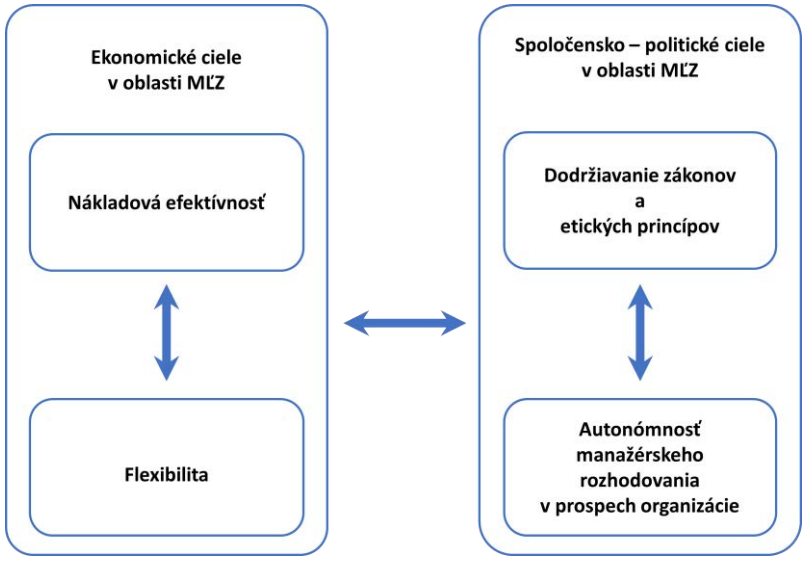


Zdroj: spracované podľa Beer a kol. (1984)

Stanovovanie cieľov manažmentu ľudských zdrojov (obrázok 11.3) je hľadanie kompromisu medzi eskalovaním krátkodobých ekonomických výsledkov (napríklad znižovanie nákladov na pracovnú silu, sústredenie personálnych aktivít na zvyšovanie krátkodobých pracovných výkonov) a behom na dlhú trať, ktorý zabezpečuje flexibilitu organizácie (napríklad rozvojové programy, personálne činnosti na podporu stabilizovania pracovnej sily v organizácii) a je v konečnom dôsledku prospešný pre všetky zainteresované strany v dlhodobejšom horizonte.

Okrem toho je potrebné nastaviť ciele personálneho manažmentu medzi ekonomický a zároveň spoločensko-politický protipól (Boxall, 2007).

Obrázok 11.3 Ciele manažmentu ľudských zdrojov



Zdroj: spracované podľa Boxall (2007)

11.5 Úlohy a funkcie manažmentu ľudských zdrojov

Hlavné *úlohy manažmentu ľudských zdrojov* sú nasledujúce (Koubek, 2015; Armstrong, 2014; Whitener, 2001; Macky, K. a Boxall, P., 2007):

a) Kontinuálne *zosúlaďovanie ľudí a pracovných pozícií* tak, aby bol v organizácii zabezpečený optimálny pracovný výkon. Táto úloha neznamená iba priraďovanie ľudí s požadovanými osobnostnými charakteristikami k voľným pracovným pozíciám, ale čoraz častejšie aj prispôsobovanie pracovných pozícií ľuďom tak, aby sa ich spôsobilosti optimálne využívali. Súlad pracovných pozícií s charakteristikami ľudí sa musí neustále prispôsobovať zmenám požiadaviek na prácu vplyvom (plánovaných alebo nečakaných) zmien v internom či externom prostredí organizácie.
b) *Udržiavanie adekvátneho pracovného výkonu* zamestnancov organizácie.
c) *Vytváranie prostredia, ktoré podporuje vysoký pracovný výkon a angažovaný prístup ľudí k práci*. Medzi takéto aktivity patrí napríklad prispôsobovanie dizajnu práce, presadzovanie vhodného štýlu vedenia ľudí, vytváranie blízkych väzieb s cieľom posilniť identifikáciu ľudí s organizáciou a s vlastnou pracovnou náplňou, zabezpečenie príležitostí na osobnostný

rozvoj ľudí a rozvoj ich pracovnej kariéry, vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok.

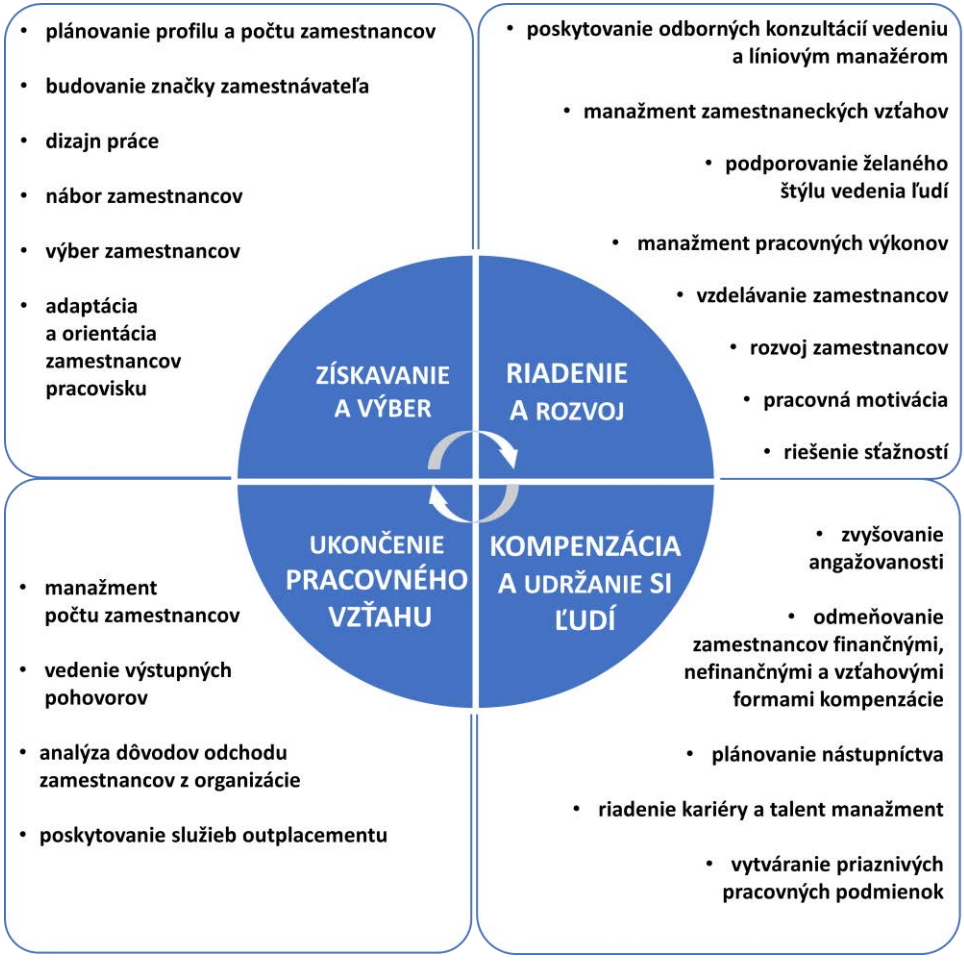
d) *Dodržiavanie zákonov* v oblasti pracovného práva, ľudských práv a kladenie dôrazu na *etické zásady***.** Dodržiavaním zákonov a etických zásad v manažmente ľudských zdrojov sa prispieva k vytváraniu pozitívnej značky zamestnávateľa.

Manažment ľudských zdrojov svoje úlohy zabezpečuje prostredníctvom vzájomne zosúladených cielených činností, ktoré sa označujú aj ako *funkcie manažmentu ľudských zdrojov***.** Termíny činnosť MĽZ a funkcia MĽZ môžeme považovať za synonymá.

Odborníci v oblasti manažmentu ľudských zdrojov vymedzujú základné funkcie manažmentu ľudských zdrojov rozlične (ale nie protichodne). Patrí medzi ne napríklad analýza pracovných pozícií, opis a špecifikácia pracovných pozícií, plánovanie ľudských zdrojov, nábor a výber zamestnancov, dizajn práce, adaptácia a orientácia zamestnancov na pracovisku, manažment pracovného výkonu zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov, zavádzanie flexibilných foriem práce, pracovná motivácia, vzdelávanie zamestnancov, rozvoj zamestnancov, riadenie kariéry zamestnancov, talent manažment, odmeňovanie zamestnancov, manažment zamestnaneckých vzťahov, riešenie fluktuácie a absencií zamestnancov, vytváranie podmienok na zosúladenie pracovného a osobného života (zaužívaný je aj anglický výraz „work-life balance"), znižovanie nákladov na pracovnú silu, ukončenie pracovného pomeru so zamestnancami, dodržiavanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania a ľudských práv, starostlivosť o zamestnancov, prieskum trhu práce, zdravotná starostlivosť o zamestnancov, činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií, personálny informačný systém, spracovanie a ochrana osobných údajov, budovanie značky zamestnávateľa, manažment rôznorodosti zamestnancov, presadzovanie etických a morálnych pravidiel, presadzovanie rovnosti príležitostí práce, vypracovanie interných pravidiel pre zamestnancov (Armstrong a kol. 2023; Koubek, 2015; Torrington a kol. 2020).

Vybrané funkcie manažmentu ľudských zdrojov pre prehľadnosť uvádzame v obrázku nižšie. Sú roztriedené podľa toho, v súvislosti s akou etapou životného cyklu zamestnancov sa v praxi aplikujú (obrázok 11.4).

Obrázok 11.4 Vybrané funkcie manažmentu ľudských zdrojov podľa životného cyklu zamestnancov*



Zdroj: voľne spracované a doplnené podľa Carbery a Cross (2018)

Definujme si tie funkcie, ktoré sa vzhľadom na potreby organizácie v oblasti manažmentu ľudských zdrojov bežne zaraďujú medzi nosné:

a) *Analýza pracovných pozícií* je proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávania a analyzovania informácií o povahe, obsahu a požiadavkách pracovných miest

* Obrázok obsahuje súbor vybraných funkcií MĽZ a ich súčastí, ktoré sú roztriedené do jednotlivých etáp životného cyklu zamestnancov v organizácii — od nástupu zamestnanca do organizácie po jeho odchod z organizácie. Obrázok slúži na základnú orientáciu vo funkciách MĽZ.

v organizácii. Jej výsledkom je popis a špecifikácia pracovnej pozície (Koubek, 2015).

b) *Plánovanie ľudských zdrojov* je kontinuálne zosúlaďovanie meniacich sa potrieb organizácie s personálnou stratégiou (CIPTD, 2018).
c) *Nábor zamestnancov* je identifikácia a oslovenie cieľovej skupiny ľudí s ponukou práce tak, aby prejavili záujem pracovať pre organizáciu (Milkovich a Bouderau, 1997). V odbornej literatúre sa nábor zamestnancov označuje aj termínom získavanie zamestnancov.
d) *Výber zamestnancov* je systematický zber a vyhodnocovanie informácií o uchádzačoch s cieľom identifikovať osobu s najlepšími predpokladmi na obsadzované pracovné miesto v organizácii (Armstrong, 2014).
e) *Manažment pracovných výkonov* je priebežný proces stanovovania, merania a rozvíjania pracovného výkonu zamestnancov a pracovných tímov v organizácii a zosúlaďovanie ich výkonu so strategickými cieľmi organizácie (Aguinis, 2014).
f) *Vzdelávanie zamestnancov* je organizované a inštitucionalizované učenie sa s cieľom zladiť charakteristiky zamestnancov s požiadavkami uvedenými v opise a špecifikácii ich súčasných pracovných pozícií (Noe a kol., 2000).
g) *Rozvoj zamestnancov* a ich kariéry znamená realizáciu dlhodobo orientovaných aktivít zameraných na učenie sa a získavanie praktických skúseností zamestnancov s cieľom budovať potenciál talentu v organizácii a pripraviť ich na budúce, náročnejšie pracovné pozície (Harris a Randly, 1994).
h) *Pracovná motivácia* je súbor energetických síl, ktoré vznikajú v jednotlivcoch a mimo nich, spúšťajú určité správanie v práci a určujú jeho formu, smer, intenzitu a trvanie (Pinder, 1984).
i) *Odmeňovanie zamestnancov* je tvorba a implementácia systému hmotných aj nehmotných zložiek kompenzácie zamestnancov za ich prácu tak, aby tento systém podporoval motiváciu a pracovný výkon a aby zároveň boli dodržané ciele efektívnosti, spravodlivosti, súladu s legislatívou a dodržiavaním etických zásad (Newman a kol, 2017).
j) *Riadenie fluktuácie a znižovanie počtu zamestnancov* je proces, pri ktorom organizácia nahrádza zamestnancov, ktorí odišli, aby sa zachovalo zabezpečenie jej jednotlivých činností. Zamestnancov s dlhodobo nevyhovujúcim pracovným výkonom a nadbytočných zamestnancov uvoľňuje.
k) *Zamestnanecké vzťahy* sú tvorené všetkými personálnymi činnosťami, ktoré sa týkajú vzťahov so zamestnancami. Sú to vzťahy priame alebo sprostredkované kolektívnymi zmluvami v organizáciách, kde sú odbory (Bajzíková a kol., 2013).
l) *Personálny informačný systém* zahŕňa získavanie, spracúvanie, analýzu, archiváciu a pravidelnú aktualizáciu údajov týkajúcich sa pracovného procesu zamestnancov.

Funkcie MĽZ sa v jednotlivých organizáciách líšia. Ich zavedenie do praxe závisí od rôznych faktorov, ako je napríklad veľkosť organizácie, situácia v ktorej sa organizácia nachádza, miera do akej vedenie organizácie podporuje a uznáva pridanú hodnotu personálnej práce, ale aj od spôsobilostí jednotlivých manažérov ľudských zdrojov.

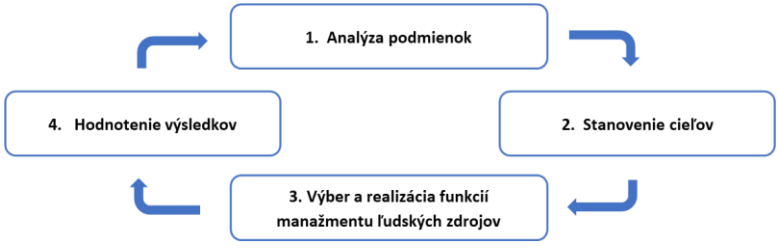
Manažéri ľudských zdrojov kladú dôraz na tie funkcie, ktoré v danom období podporia stratégiu organizácie. Znamená to, že obsah funkcií sa dynamicky mení. *Je dôležité, aby boli jednotlivé funkcie vzájomne zosúladené a zároveň ako celok sledovali vytýčený cieľ.* Chybné kroky pri vykonávaní ktorejkoľvek funkcie môže mať za následok nežiaduce výsledky celého systému.

11.6 Diagnostický prístup k manažmentu ľudských zdrojov

Manažéri čelia rýchlo sa meniacim a neistým podmienkam. Musia reagovať promptne a flexibilne: diagnostikovať situáciu, vyvinúť stratégiu, naplánovať činnosti na dosiahnutie stratégie, následne ich realizovať, posúdiť výsledok a v prípade potreby modifikovať nastavené procesy. Základom úspechu je zabezpečenie aktuálnosti zvolených činností a preto je potrebné mať prehľad, ktorý sa dá získať častou analýzou situácie a spätnou väzbou (Harrison, 2005).

V personalistike je na tomto základnom princípe založený *diagnostický model manažmentu ľudských zdrojov* (Milkovich a Boudreau, 1997), ktorý znázorňujeme na obrázku 11.5.

Obrázok 11.5 Diagnostický model manažmentu ľudských zdrojov



Zdroj: spracované podľa Milkovich a Boudreau (1997)

Model naznačuje, že personálna politika, zložená z kombinácie vybraných funkcií MĽZ nemôže fungovať izolovane. Predtým, ako personálni manažéri podniknú akékoľvek kroky, mali by sa oboznámiť s aktuálnou situáciou, v ktorej sa organizácia nachádza. Prvým krokom v diagnostickom modeli je preto *analýza podmienok* zameraná na:

a) externé podmienky, napríklad ekonomickú situáciu (miera nezamestnanosti, inflácia a podobne), sociálno-demografickú situáciu na trhu práce, alebo legislatívu,
b) organizačné podmienky, akými sú napríklad finančné možnosti organizácie, podnikateľská stratégia organizácie, vývojový stupeň organizácie, organizačná kultúra, veľkosť organizácie,
c) charakteristiky súčasných zamestnancov organizácie.

V druhom kroku sa na základe výsledkov analýzy podmienok *stanovujú ciele* manažmentu ľudských zdrojov. Následne (tak ako naznačuje tretí krok diagnostického modelu) sa *vyberú, kombinujú a realizujú príslušné funkcie manažmentu ľudských zdrojov*. Po určitom čase po aplikácii personálnej politiky sa *vyhodnotia výsledky* (štvrtý krok diagnostického modelu) a preverí sa, či boli kroky personalistov v danej situácii správne.

Ak sa ukáže, že nastavené funkcie manažmentu ľudských zdrojov nemajú žiaduci efekt, musí sa zistiť dôvod neúspechu. Tak ako naznačuje diagnostický model manažmentu ľudských zdrojov, odpoveď je možné odhaliť opätovnou analýzou. *Cyklický charakter modelu* prináša aktuálnosť a flexibilitu manažmentu ľudských zdrojov.

11.7 Roly personalistov

Keby sme chceli jednoducho vysvetliť, čo je to rola, položme si otázku, ktorou sa na podstatu roly pýtame: Ak chcem byť ako odborník na manažment ľudských zdrojov pre organizáciu prínosom a prinášať hodnotu, musím byť.... kým?

Odborná literatúra ponúka na túto otázku početné a rôznorodé odpovede: rola poskytovateľa služieb, rola partnera v podnikaní, rola stratéga, rola inovátora a činiteľa zmeny, rola interného konzultanta, rola strážcu hodnôt, rola manažéra zmlúv, rola správcu, rola architekta ľudských zdrojov, monitorovacia rola, rola kouča, rola advokáta, rola koordinátora zamestnaneckých vzťahov a iné.

Ulrich (2005) predstavil model, ktorý je syntézou a aktualizáciou doposiaľ publikovaných rolí personalistov. Podľa tohto modelu existuje päť rolí personalistov (obrázok 11.6): Personalisti sú *advokátmi zamestnancov*, ktorých úlohou je zabezpečiť, aby vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom mal vzájomnú hodnotu. Okrem toho, že obhajujú zamestnancov, budujú budúcu pracovnú silu ako *vývojári ľudského kapitálu*. Sú tiež *funkčnými špecialistami*, ktorí navrhujú a poskytujú postupy v oblasti ľudských zdrojov, zabezpečujúce vysoký pracovný výkon zamestnancov organizácie. Ako *strategickí partneri* pomáhajú líniovým manažérom na všetkých úrovniach dosiahnuť ich ciele. A aby sme to všetko prepojili, musia byť skutočnými *lídrami* –

dôveryhodnými vo svojich funkciách v oblasti ľudských zdrojov, ako aj v rámci celej organizácie.

Obrázok 11.6 Roly personalistov



Zdroj: spracované podľa Carbery a Cross (2018)

11.7.1 Advokát zamestnancov

Personalisti venujú približne deväťnásť percent svojho času otázkam vzťahov so zamestnancami. Tento podiel môže byť vyšší, ak pracujú v servisnom stredisku a nie v centrále. Starostlivosť o zamestnancov, ich počúvanie a reagovanie na nich, zostáva ústrednou súčasťou práce MĽZ. Vyžaduje si to, aby personalisti videli očami zamestnancov – počúvali ich, rozumeli ich obavám a vedeli sa do nich vcítiť. Zároveň sa musia pozerať očami manažérov, aby zamestnancov informovali o tom, čo sa od nich očakáva a ako by mohli byť v organizácii úspešní.

Keď vedenie diskutuje o stratégii, napríklad o uzavretí pobočky alebo rozšírení produktového radu či o fúzii s inou organizáciou, úlohou personalistu je zastupovať zamestnancov. Čo táto stratégia urobí so zamestnancami? Aké schopnosti zamestnancov pomôžu alebo budú prekážkou stratégie? Ako budú zamestnanci reagovať na túto stratégiu? Účasť personalistov na strategických stretnutiach by mala vyjadrovať hlas zamestnancov – a zamestnanci by o tom mali vedieť.

Advokácia zahŕňa riadenie rozmanitosti, zabezpečenie vzájomného rešpektu a inklúzie, presadzovanie antidiskriminačnej politiky a spravodlivého zaobchádzania na pracovisku. Obsahuje tiež návrh, komunikovanie a monitorovanie dodržiavania zásad bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, pracovných podmienok a disciplíny,

ako aj implementáciu týchto zásad v organizácii. Táto rola zahŕňa aj komunikovanie nedostatočného pracovného výkonu a riešenie tejto situácie (napríklad preradením zamestnanca na inú pracovnú pozíciu).

11.7.2 Vývojár ľudského kapitálu

Kapitál pochádza z latinského caput, čo znamená hlava. V podnikaní sa to vzťahuje na primárne aktíva firmy (tradične sú to peniaze). Ľudia sú čoraz viac uznávaní ako kritické aktívum. Personalisti majú na tento ľudský kapitál priamy vplyv a zabezpečujú jeho rozvoj. Ľudský kapitál pre organizáciu predstavuje bohatstvo vytvorené prostredníctvom zamestnancov.

Ako vývojári ľudského kapitálu sa personalisti zameriavajú na budúcnosť zamestnancov. Riadia pracovný výkon zamestnancov, vrátane pomoci prispôsobiť sa zmenenej pracovnej náplni (rekvalifikácia). Implementujú programy talent manažmentu. Vypracúvajú plány, ktoré ponúkajú príležitosti na rozvoj budúcich schopností ľudí, pričom prispôsobujú ich osobné kariérne predstavy príležitostiam, ktoré organizácia poskytuje. Personalista v roli vývojára ľudského kapitálu je zodpovedný aj za investovanie zdrojov do formovania zamestnancov.

Vývojár ľudského kapitálu v určitých prípadoch zahŕňa i rolu profesionálneho lektora a kouča, kde sa zameriava na zmenu postojov, budovanie jemných zručností pracovnej sily (ako napríklad efektívna práca v tímoch), čo môže znamenať aj neformálne dialógy s členmi tímu a riešenie konfliktov.

11.7.3 Funkčný špecialista

Rola funkčného špecialistu by sa mala v práci personalistu považovať za samozrejmosť. Podľa prieskumov sa odhaduje, že takejto expertnej roli personalisti venujú približne sedemnásť percent svojho času.

Profesia personálneho špecialistu si vyžaduje pomerne veľké množstvo spôsobilostí a vedomostí, ktoré mu umožňujú konať s nadhľadom. Napríklad, ak sa vedenie organizácie potrebuje poradiť v oblasti spôsobilostí budúcich lídrov, obráti sa práve na personálne oddelenie ktoré by malo byť kvalifikované poskytnúť v tejto oblasti poradenstvo podložené aktuálnymi odbornými zdrojmi a výskumami.

Samozrejme nie je možné, aby jedna osoba bola excelentná vo všetkých oblastiach personalistiky. Je na mieste užšia špecializácia na niektorú z personálnych funkcií (ktorá je však sama o sebe dostatočne rozmanitá), ako je špecialista odmeňovania zamestnancov, špecialista vzdelávania zamestnancov a podobne.

Odbornosť znamená držať krok s dobou nepretržitým sebarozvojom v danej oblasti (napríklad čítaním odbornej literatúry, zúčastňovaním sa na konferenciách alebo účasťou v odborných spolkoch, učením sa od iných kolegov). Skutočná odbornosť znamená poznať svoje limity – a vedieť pracovať so zdrojmi informácií, ktoré sú náhle a nečakane potrebné. Práca personálneho špecialistu zahŕňa aj kreatívnu časť manažérskej práce a hľadanie nových, efektívnych riešení.

Rola funkčného špecialistu zahŕňa diagnostiku stratégie organizácie, návrh vyplývajúcej personálnej politiky a jej implementácie do praxe. Čiže môže ísť o rolu dizajnéra personálnej politiky alebo špecialistu na implementáciu procesov do praxe.

11.7.4 Strategický partner

Strategické partnerstvo je priamou podporou líniového manažmentu. Ide o pomerne *komplexnú rolu*, ktorá od personalistu do istej miery vyžaduje obchodného ducha, kreativitu a prehľad v procesoch organizácie. Znamená pomoc pri dosahovaní výsledkov organizácie.

Personalista pri rozpoznaní obchodnej príležitosti spoločne s líniovými manažérmi hľadá riešenia, postupy a zdroje na prispôsobenie procesov v prospech podnikateľských cieľov organizácie (*partner v podnikaní*). Prispôsobujú nastavenú personálnu stratégiu špecifickým potrebám konkrétnych organizačných jednotiek.

Strategickí partneri ako *agenti zmien* diagnostikujú organizačné problémy, oddeľujú symptómy od príčin, pomáhajú stanoviť agendu do budúcnosti a vytvárať plány, ako veci uskutočniť.

Ako *interní konzultanti a facilitátori* radia personálni strategickí partneri líniovým manažérom pri implementácii procesov tak, aby sa vyhli medziľudským konfliktom.

Táto rola zahŕňa aj podporu zdieľania informácií a učenia sa v organizácii (*manažér znalostí*), pretože ak sa pri spolupráci s konkrétnym líniovým manažérom určitej organizačnej jednotke podarí zaviesť nový prínosný postup, môže to pomôcť pri nastavovaní procesov celej organizácii.

11.7.5 Líder

Personalista ako riaditeľ organizačnej jednotky zaoberajúcej sa manažmentom ľudských zdrojov, by mal byť súčasťou vrcholového manažmentu organizácie. V roli lídra by mal ísť príkladom ostatným a v tomto duchu viesť vlastné oddelenie ľudských zdrojov. Ako líder by mal demonštrovať hodnoty organizácie, vrátane etickosti a udržateľnosti. Zároveň by pod jeho vedením malo oddelenie plniť svoje poslanie v oblasti ľudských zdrojov.

Dobre vedené oddelenie MĽZ získava dôveryhodnosť a platí to aj naopak. Líder oddelenia MĽZ, ktorý úspešne nerealizuje navrhnutú politiku v oblasti MĽZ na „vlastnom ihrisku“ stráca na dôveryhodnosti keď prezentuje návrhy ostatným v organizácii. To znamená, že napríklad výber, vzdelávanie, rozvoj, riadenie pracovného výkonu, komunikácia v rámci oddelenia ľudských zdrojov musí byť príkladná.

Témy na diskusiu

1. V akom prípade by sme mohli ľudí považovať za konkurenčnú výhodu organizácie? Môže manažment k tomu prispieť? Ak áno, ako?
2. Aký je hlavný cieľ manažmentu ľudských zdrojov? Aký je odkaz harvardského modelu manažmentu ľudských zdrojov v súvislosti s cieľmi organizácie?
3. Ktoré obdobie podľa Vášho názoru znamenalo najväčší posun v chápaní postavenia človeka v pracovnom procese? Prečo? Akú pozíciu má manažment ľudských zdrojov dnes?
4. Ktoré funkcie manažmentu ľudských zdrojov môžu mať rozhodujúci vplyv na pracovný výkon zamestnancov v organizácii? Svoju odpoveď zdôvodnite.
5. V čom spočívajú hlavné rozdiely v jednotlivých rolách personalistov?

Testové otázky

1. Medzi základné funkcie manažmentu ľudských zdrojov patrí:
a) vedenie zamestnancov.
b) kontrola zamestnancov.
c) odmeňovanie zamestnancov.
d) vyjednávanie so zamestnancami.
e) organizovanie zamestnancov.

2. Personálnu prácu okrem personálnych manažérov a personálnych špecialistov v organizácii vykonáva napríklad aj:
a) špecialista pre vzťah s verejnosťou.
b) riaditeľ obchodného oddelenia.
c) recepčná.
d) účtovník.
e) špecialista v oblasti informačných technológií.

3. Pred tým, ako strategický manažér ľudských zdrojov nastaví ciele personálnej politiky v organizácii, musí (podľa diagnostického modelu MĽZ) poznať:
a) spätnú väzbu od uchádzačov o zamestnanie v organizácii.
b) podnikateľskú stratégiu organizácie.

c) výsledky auditu organizačných procesov za sledované obdobie.
d) názory zamestnancov v jednotlivých súčastiach organizácie.
e) podmienky pracovného výkonu súčasnej pracovnej sily v organizácii.

4. Označte správne tvrdenia z oblasti manažmentu ľudských zdrojov (MĽZ):
a) Funkcie MĽZ sa plnia prostredníctvom úloh MĽZ.
b) Cieľom MĽZ je starostlivosť o zamestnancov organizácie.
c) Termín personálny manažment je synonymom termínu manažment ľudských zdrojov.
d) Termín personálna funkcia je synonymom termínu personálna činnosť,
e) MĽZ zaraďujeme do operatívnej úrovne manažmentu organizácie.

5. Ak sa personalista zaoberá spôsobom implementácie systému odmeňovania do praxe v organizácii, vystupuje v roli:
a) vývojár ľudského kapitálu.
b) advokát zamestnancov.
c) funkčný špecialista.
d) líder.
e) strategický partner.

Správne odpovede: 1. c, 2. b, 3. b, 4. d, 5. c

Zoznam použitej literatúry

Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. Harlow: Pearson.

Andersen, K. K., Cooper, B. K. a Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 168-179.

Armstrong, M. a Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. London: Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. a Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Bajzíková, Ľ. a kol. (2013). *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel management in transition*. Oxford: Blackwell.

Bach, S. a Edwards, M. R. (2013). *Managing Human Resources: Personnel management in transition*. UK: Wiley.

Bardy, R. (2018). *Rethinking Leadership: A Human Centered Approach to Management Ethics*. London: Routledge.

Baron, A. a Armstrong, M. (2008). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.

Bauer, T. a kol. (2018). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. Thousand Oaks: SAGE.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. a Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Boudreau, J.W. (2000). *The Human Capital "Impact" on E-Business: The Case of Encyclopedia Britannica*. NY: Center for Advanced Human Resource Studies.

Boxall, P. (2007). *The Goals of HRM. The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. 48-67.

Carbery, R. a Cross, Ch. (2018). *Human resource management*. London: Bloomsbury Publishing.

Crawshaw, J. a kol. (2017). *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London: SAGE.

Devanna, M. A. a kol. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, 21(1), 11-17.

Dierksmeier, C. (2016) What is 'Humanistic' About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32.

European Commission. (2021). *Industry 5.0 Towards a sustainable, human − centric and resilient European industry*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Gratton, L. (2004). *The Democratic Enterprise: Liberating your business with freedom, flexibility and commitment*. Harlow: Pearson Education.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. a Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Harris, D.. M. a Randy L. D. (1994). *Human Resource Development*. Fort Worth: The Dryden Press.

Harrison, M.I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2018). *Workforce Planning Practise*. London: CIPD.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Lenderman, E.A. (2017) *Human Capital Management: A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems*. Boulder: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Lepak, D. a Snell, S.A. (2007). *Employment sub-systems and the HR architecture. The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. 210-230.

Macky, K. a Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(4), 537-567.

Milkovich, T.G. a Boudreau., J.W. (1997). *Human Resource Management*. Chicago: Irwin.

Mosley, E. a Irvine, D. (2021) *Making work human: how human-centred companies are changing the future of work and the world*. London: McGraw-Hill Education.

Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0 — A Human-Centric Solution. *Sustainability*, 11 (16), s. 4371.

Newman, J. M., Gerhart, B. a Milkovich, G. T. (2017). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.

Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhard, B. a Wright, P. M. (2000). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. NewYork: McGraw-Hill.

Osterby, B. a Coster, C. (1992). Human resource development – a sticky label. *Training and Development*, 4, 31 – 32.

Pinder, C.C. (1984). *Work motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview: Foresman and Company.

Piškanin, A. a kol. (2010). *Manažment*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Runde, D. F., Rice, C. a Yayboke, E. (2017). Education and Human Capital Development. Innovation-Led Economic Growth: Transforming Tomorrow's Developing Economies through Technology and Innovation. Center for Strategic and International Studies (CSIS).

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. Organizational Dynamics, 21(1), 18-32.

Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.

Torrington, D., Hall a Taylor, S. (2008). Human resource management. Harlow: Pearson Education.

Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C. a Taylor, S. (2020). Human resource management. Harlow: Pearson Education.

Ulrich, D. a Lake, D. (1990). Organizational capabilities: Competing from the Inside Out. New York: John Wiley and Son.

Ulrich, D. a Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.

Wilkinson, A. (2022). Human Resource Management: a Very Short Introduction. New York: Oxford University Press.

Wong, L. (2006). Leadership, personnel management, and culture. In A. J. Echevarria (Ed.), *Key Strategic Issues List 2006* (pp. 13–14). Strategic Studies Institute, US Army War College.

12

ZÁKLADY ORGANIZOVANIA

MONIKA VOJTEKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Vojteková, M. (2024). *Základy organizovania*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť základné teoretické poznatky z oblasti organizovania, konkrétne poznatky týkajúce sa organizačného dizajnu, organizačných štruktúr a dizajnu pracovného miesta.

Vzdelávacími výstupmi kapitoly sú porozumieť pojmom týkajúcim sa organizačného dizajnu, schopnosť vysvetliť základné princípy organizačného dizajnu, rozlišovať medzi rôznymi konceptmi organizačného dizajnu, identifikovať a charakterizovať typy organizačných štruktúr na základe organigramov. V neposlednom rade je vzdelávacím výstupom schopnosť vysvetliť vybrané prístupy k dizajnu pracovného miesta.

12.1 Základné princípy organizačného dizajnu

Organizovanie je považované za jednu zo základných funkcií manažmentu už od čias Henriho Fayola, no poznatky o ňom a spôsoby jeho implementácie prešli v poslednom storočí značným vývojom. Na zopakovanie, funkcia *organizovania* znamená, že manažéri sú zodpovední za usporiadanie a štruktúrovanie práce, ktorú majú vykonávať zamestnanci, aby sa dosahovali ciele organizácie. Keď manažéri organizujú, rozhodujú napríklad o tom, aké úlohy sa budú plniť, kto ich bude vykonávať, ako budú úlohy zoskupené, kto bude komu podriadený a kde sa budú robiť rozhodnutia.

Organizačný dizajn je proces tvorby alebo zmeny organizačnej štruktúry, v ktorom manažéri rozhodujú o šiestich základných prvkoch: o pracovnej špecializácii, departmentalizácii, hierarchii právomoci, rozpätí kontroly, centralizácii/decentralizácii a formalizácii. Netýka sa to iba toho, kto je koho podriadený a aké pozície sú na každom oddelení. Výber vhodného organizačného dizajnu závisí od rôznych faktorov, akými sú veľkosť organizácie, využívanie informačných technológií a prostredie (Uhl-Bien a kol., 2014).

Organizačná štruktúra je formálne usporiadanie pracovných pozícií v rámci organizácie (Robbins a Coulter, 2021). Túto štruktúru je možné vizuálne zobraziť formou schémy, ktorá sa nazýva aj organigram (angl. *organizational chart*). Príklady rôznych schém sú uvedené v ďalšej časti tejto kapitoly na obrázkoch 12.2 – 12.7. Organizačná štruktúra je systém, ktorý sústreďuje rôzne aktivity na dosahovanie cieľov organizácie a zahŕňa pravidlá, roly a zodpovednosti. Určuje aj to, ako informácie prúdia medzi úrovňami organizácie. Napríklad v centralizovanej štruktúre rozhodnutia prúdia zhora nadol, kým v decentralizovanej štruktúre je rozhodovacia právomoc rozložená medzi viaceré úrovne organizácie. Z toho, ako je navrhnutá organizačná štruktúra, vyplýva aj to, ako jednotlivé pracovné pozície zapadajú do celkového systému. Manažéri, ktorí sa podieľajú na zostavovaní organizačnej štruktúry, by mali zvážiť viaceré faktory, ako sú ciele organizácie, sektor, v ktorom pôsobí, alebo organizačná kultúra, aby zvolili čo najvhodnejší typ štruktúry (Kenton, 2022).

Význam základných princípov organizačného dizajnu je zhrnutý v tabuľke 12.1 a bližšie vysvetlený v nasledujúcej časti.

Tabuľka 12.1 Kľúčové otázky týkajúce sa organizačného dizajnu

Kľúčové otázky	Odpoveď poskytuje
Do akej miery sú činnosti rozdelené do rôznych pozícií?	Pracovná špecializácia
Na základe čoho sa pozície zoskupujú?	Departmentalizácia
Komu sú jednotlivci a skupiny podriadení?	Hierarchia právomoci
Koľko zamestnancov dokáže manažér efektívne riadiť?	Rozpätie kontroly
Kde sa nachádza rozhodovacia právomoc?	Centralizácia a decentralizácia
Do akej miery sa vytvárajú pravidlá a predpisy na riadenie zamestnancov a manažérov?	Formalizácia

Zdroj: spracované podľa Uhl-Bien a kol. (2014)

Pracovná špecializácia súvisí s deľbou práce, ktorou sa snažili zvýšiť produktivitu pracovníkov už Frederick W. Taylor alebo Henry Ford. Tým, že rozdelili úlohy na malé štandardizované úkony, boli schopní zabezpečiť výrobu svojich produktov, aj keď zamestnávali pomerne nekvalifikovaných zamestnancov. Špecializácia teda vyjadruje mieru, do akej sú činnosti v organizácii rozdelené medzi rôzne pozície. Podstatou je rozdelenie úlohy do viacerých krokov, pričom každý z nich vykonáva iný zamestnanec. Začiatkom 20. storočia sa predpokladalo, že pracovná špecializácia povedie k vyššej produktivite, čo sa sčasti podarilo. Okrem toho ide o prostriedok, ktorým sa môžu lepšie využívať a zlepšovať zručnosti zamestnancov vďaka tomu, že často opakujú rovnaké pracovné úkony a plnia rovnaké úlohy. Nebolo by efektívne, aby sa všetci zamestnanci napríklad vo výrobnom podniku podieľali na všetkých krokoch výroby – ak by aj kvalifikovanejší pracovníci robili jednoduchšie úkony napriek tomu, že mzdu majú vyššiu ako nekvalifikovaní pracovníci, išlo by o zle využité zdroje.

V súčasnosti je vysoká miera pracovnej špecializácie využívaná v organizáciách ako McDonald's, v ktorom umožňuje rýchlu a efektívnu prípravu jedál pre zákazníkov. V určitom bode však príliš vysoká miera špecializácie vedie naopak k zníženiu produktivity a zhoršenej kvalite odvedenej práce, keďže zamestnanci pociťujú stres, väčšie vyčerpanie alebo nudu. Mnohé organizácie preto používajú už len minimálnu mieru špecializácie práce, to znamená, že zamestnanci majú možnosť vykonávať viacero rôznych úloh.

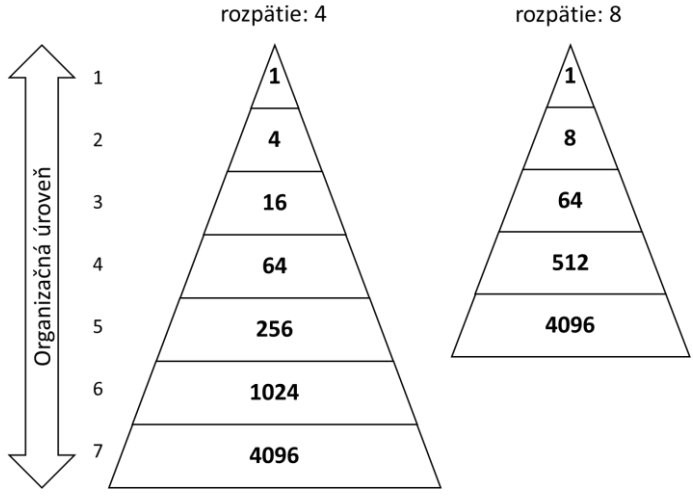
Departmentalizácia (tvorba oddelení) zahŕňa princípy, podľa ktorých sú pozície zoskupené do oddelení. Jednou z častých foriem zoskupovania pozícií je zoskupenie podľa príslušných funkcií (funkčná departmentalizácia) do úsekov ako výroba, účtovníctvo, nákup a podobne. Okrem toho môže ísť o geografickú formu (západ, juh, východ), produktovú (osobné automobily, nákladné automobily), procesnú (plánovanie, montáž, dokončovanie produktov), alebo zákaznícku formu (maloobchodní zákazníci, veľkoobchodní zákazníci), ktorá umožňuje lepšie odpovedať na požiadavky rôznych skupín zákazníkov. Mnohé organizácie používajú pri tvorbe organizačnej štruktúry kombináciu viacerých prístupov k departmentalizácii – napríklad v rámci divízií, ktoré boli vytvorené na základe rôznych produktov, je uplatnený aj funkčný prístup. Ďalším často používaným prístupom je tímová organizácia práce.

Hierarchia právomoci je línia právomoci, ktorá vedie od vyšších organizačných úrovní po nižšie a objasňuje, kto je komu podriadený. Odpovedá zamestnancom na otázku, za kým majú ísť, keď majú nejaký problém.

Rozpätie kontroly znamená počet zamestnancov, ktorých manažér dokáže efektívne riadiť. Podľa tradičného chápania mal mať manažér maximálne 5 – 6 podriadených a predpokladalo sa, že pri vyššom počte by bol preťažený. Z rozpätia kontroly vyplýva aj počet organizačných úrovní a manažérov v organizácii, podľa čoho sa často posudzuje, ako efektívna je organizácia. Čím väčšie rozpätie kontroly, tým efektívnejšia je organizácia. Nie je však stanovené presné rozpätie, ktoré by bolo ideálne pre každú organizáciu a situáciu. Na efektívne rozpätie kontroly môžu mať vplyv aj schopnosti manažéra alebo zamestnancov – napríklad pri kvalifikovaných a skúsených zamestnancoch manažér zvládne aj väčšie rozpätie kontroly. Práve to je trendom v posledných rokoch, keďže urýchľuje rozhodovanie, zvyšuje flexibilitu a znižuje náklady, pričom vedenie väčšieho počtu zamestnancov uľahčujú aj nové technológie.

Na obrázku 12.1 je znázornené porovnanie rôznych rozpätí kontroly. V prípade, keď každý manažér na každej úrovni má iba 4 podriadených (pyramída vľavo), je pri danom počte zamestnancov potrebných až 1365 manažérov, čím vzniká 7 organizačných úrovní. V prípade, keď v organizácii s rovnakým počtom zamestnancov má každý manažér až 8 podriadených (pyramída vpravo), sa potrebný počet manažérov znižuje na 585 a postačuje 5 organizačných úrovní.

Obrázok 12.1 Porovnanie rôznych rozpätí kontroly



Zdroj: spracované podľa Robbins a Judge (2014)

Centralizácia, respektíve *decentralizácia* – kde centralizácia je miera, do akej sa rozhodovanie sústreďuje na vyšších úrovniach organizácie. Decentralizácia je naopak miera, do akej zamestnanci na nižších úrovniach poskytujú vstupy pre rozhodovanie alebo sa na ňom podieľajú. O organizáciách sa nehovorí, že sú buď úplne centralizované alebo úplne decentralizované, zväčša sa nachádzajú niekde na škále medzi týmito extrémami. Historicky boli v pyramídových štruktúrach moc a rozhodovanie centralizované vo vrcholovom vedení, no v súčasnom komplexnom prostredí sa preferuje skôr prístup, podľa ktorého by rozhodovať mali ľudia, ktorí sú najbližšie k problémom a potenciálne ich vedia lepšie vyriešiť, hoci sú hierarchicky na nižších úrovniach. S takýmto decentralizovaným rozhodovaním súvisí aj splnomocňovanie *(empowerment)* zamestnancov, pri ktorom zamestnanci získavajú právomoc robiť samostatné rozhodnutia.

Formalizácia sa týka toho, ako sú v organizácii štandardizované pracovné pozície, a miery, do akej sa správanie zamestnancov riadi pravidlami a stanovenými postupmi. Vo vysoko formalizovaných organizáciách sa využívajú explicitné popisy pracovných činností a množstvo organizačných pravidiel, zamestnanci nemôžu postupovať podľa vlastného uváženia. Tento prístup bol preferovaný zástancami teórií klasického manažmentu. V súčasnosti môže vysoká formalizácia dobre fungovať v stabilnom prostredí, no v časoch rýchlych zmien je vhodnejšia nižšia miera formalizácie, pri ktorej majú zamestnanci väčšiu voľnosť v tom, ako sa rozhodnú vykonávať svoju prácu (Robbins a Coulter, 2021).

12.2 Koncepty organizačného dizajnu

Organizačný dizajn sa dá vytvárať podľa dvoch základných konceptov – mechanistického a organického (porovnanie v tabuľke 12.2). *Mechanistický koncept* využíva klasické princípy organizačného dizajnu. Takéto organizácie sú riadené podľa striktných pravidiel. Nevýhodou je, že niekedy môžu byť považované za skostnatené, keďže sú málo flexibilné a zamestnanci nemajú veľkú voľnosť v rozhodovaní. Vysoká miera formalizácie sa prejavuje množstvom pravidiel a používaním formálnych kanálov a je pre ňu typická väčšia centralizácia, teda centralizované rozhodovanie na vyšších úrovniach manažmentu. Vysoká špecializácia sa spája s tým, že každý zamestnanec má jednoznačne určené povinnosti (Majtán a kol., 2016). Hlavné typy štruktúr, ktoré spadajú pod tento koncept, sú:

1. funkčná (niekedy sa používa aj názov funkcionálna) štruktúra,
2. divizionálna štruktúra.

Opakom mechanistického konceptu je *organický koncept*, ktorý je vysoko adaptívny a flexibilný, vyznačuje sa nižšou hierarchiou a nižšou mierou špecializácie. To znamená, že aj v takýchto organizáciách pracujú špecializovaní experti, ktorí však zároveň pracujú na iných činnostiach. Takýto model je ideálny pre prostredie a časy, ktoré sa rýchlo menia. Komunikácia a rozhodovanie prebiehajú skôr horizontálne než vertikálne. Cieľom horizontálnej komunikácie je, aby zamestnanci medzi sebou komunikovali priamo, bez zbytočných manažérskych úrovní. Najmä v kreatívnom prostredí je pre zamestnancov výhodou takáto priama a rýchlejšia komunikácia, aj decentralizované rozhodovanie. Medzi organické štruktúry patria najmä:

1. jednoduchá štruktúra,
2. tímová štruktúra,
3. maticová štruktúra,
4. sieťová štruktúra,
5. štruktúra komisií (angl. *task force*).

Tabuľka 12.2 Charakteristika mechanistickej a organickej organizácie

Mechanistická organizácia	Organická organizácia
vysoká špecializácia	tímy naprieč útvarmi
prísna departmentalizácia	tímy naprieč hierarchiou
jasná hierarchia právomoci	voľný tok informácií
úzky rozsah kontroly	široký rozsah kontroly
centralizácia	decentralizácia
vysoká formalizácia	nízka formalizácia

Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

Napriek niektorým nevýhodám majú mechanistické štruktúry aj výhody, najmä v stabilnom prostredí. Pre organizácie, ktoré sa snažia optimalizovať svoju efektívnosť a znížiť náklady, sú mechanistické štruktúry výhodné. Napríklad spoločnosť McDonald's je známa svojou byrokratickou štruktúrou, charakterizovanou vysoko formalizovanými úlohami zamestnancov, presne vymedzenými komunikačnými kanálmi a špecifickými pracovnými povinnosťami. Táto štruktúra umožňuje spoločnosti ponúkať štandardizovaný produkt na celom svete a zároveň minimalizovať náklady. Okrem toho môžu byť mechanistické štruktúry prospešné v počiatočných fázach, alebo pri rozrastaní sa organizácie. Začínajúce organizácie majú často problémy kvôli nedostatočnej štruktúre alebo nejednoznačnosti úloh.

Na druhej strane, niektorí ľudia dosahujú vyššiu pracovnú spokojnosť v organických štruktúrach. Takéto štruktúry totiž vytvárajú prostredie, ktoré podporuje inovácie a podnikateľské správanie. Jedným z príkladov organizácií s prvkami organickej štruktúry je technologická spoločnosť 3M, ktorá kladie veľký dôraz na decentralizáciu. Každá časť spoločnosti 3M funguje ako keby bola malou nezávislou spoločnosťou. Manažéri týchto častí majú autonómiu a sú zodpovední za svoje výsledky. Keď sa činnosť v rámci danej časti rozrastie a produkt sa stane ziskovým, vyčlení sa a vytvorí samostatnú jednotku (divíziu). Tento prístup zabezpečuje spoločnosti flexibilitu a zachováva atmosféru menšej spoločnosti, ktorá podporuje inovácie.

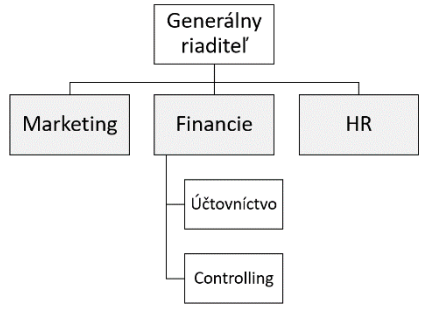
Organizácie síce nemajú čisto mechanistické alebo čisto organické štruktúry, no v súčasnosti mnohé skôr inklinujú k organickému prístupu, ako je to napríklad v spoločnosti Spotify. Keďže cieľom tejto organizácie bol rýchly rast a agilné* fungovanie, pri nastavovaní organizačného dizajnu sa ako vhodnejšia javila štruktúra založená na autonómnych tímoch v jednotlivých divíziách alebo v tzv. *streamoch*. V nasledujúcej časti si predstavíme základné typy organizačných štruktúr.

12.3. Typy organizačných štruktúr

Funkčná štruktúra zoskupuje podobné profesijné špecializácie, pri vytváraní oddelení sa uplatňuje princíp funkčnej departmentalizácie ako sú napríklad finančné, marketingové, personálne a podobne (obrázok 12.2). Nevýhodou takejto štruktúry môže byť, ak sú funkční špecialisti príliš izolovaní na vlastných oddeleniach a nerozumejú tomu, čo sa deje na iných oddeleniach.

* Agilný prístup sa pôvodne používal v IT ako iteratívny (opakovaný) prístup k projektovému manažmentu a softvérovému vývoju, pri ktorom sa požiadavky, plány a výsledky neustále vyhodnocujú, takže tímy vedia rýchlo reagovať na zmeny. Prenesene sa tento termín používa aj v iných oblastiach (agilné tímy, agilná organizácia) a v širšom zmysle znamená prispôsobivosť a reagovanie na zmeny.

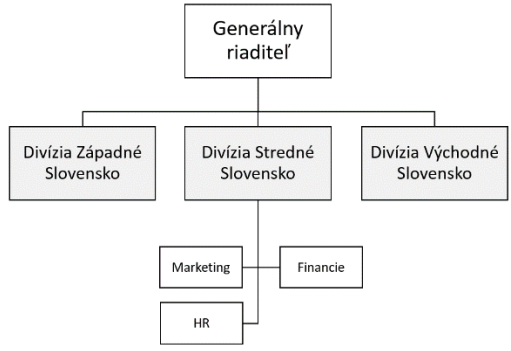
Obrázok 12.2 Príklad funkčnej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Divizionálna štruktúra pozostáva zo samostatných podnikateľských jednotiek *(business units)* alebo divízií (obrázok 12.3). Každá divízia má v rámci organizácie obmedzenú autonómiu, pričom jej manažér má zodpovednosť za výsledky. Materská spoločnosť funguje ako externý dozor, koordinuje viaceré divízie a poskytuje im podporné služby (napríklad finančné a právne).

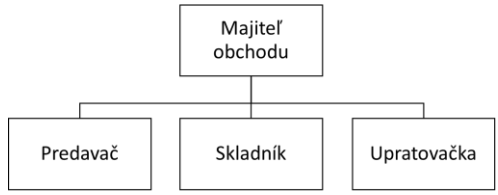
Obrázok 12.3 Príklad divizionálnej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoduchá štruktúra je typická najmä pre menšie organizácie a začínajúce startupy (obrázok 12.4). Vyznačuje sa nízkou mierou departmentalizácie a formalizácie, širokým rozsahom kontroly a centralizovanou právomocou (spravidla v osobe podnikateľa). Ako však takéto organizácie rastú, potrebujú viac pravidiel a špecializácie a v takej situácii často nie je možné zachovať jednoduchú štruktúru. Väčšinou sa postupne vytvárajú oddelenia a pridávajú sa manažérske úrovne, čím sa prechádza napríklad k funkčnej alebo divizionálnej štruktúre. Hoci je jednoduchá štruktúra veľmi flexibilná a nenáročná na udržiavanie, nie je vhodná pre väčšie organizácie.

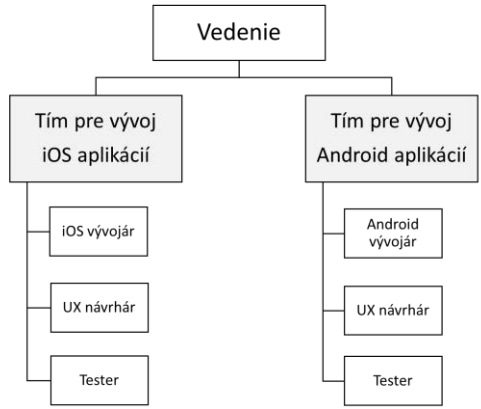
Obrázok 12.4 Príklad jednoduchej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri *tímovej štruktúre* sa celá organizácia skladá z pracovných tímov (obrázok 12.5). Splnomocňovanie zamestnancov je veľmi dôležité, keďže sa spravidla neuplatňuje manažérska právomoc smerom zhora nadol. Tímy nesú zodpovednosť za svoje výsledky. Vo veľkých organizáciách ako Amazon a HP sa často kombinuje iný typ štruktúry (najmä funkčná a divizionálna) s tímovou, čím sa využívajú výhody byrokratickej aj flexibilnej štruktúry.

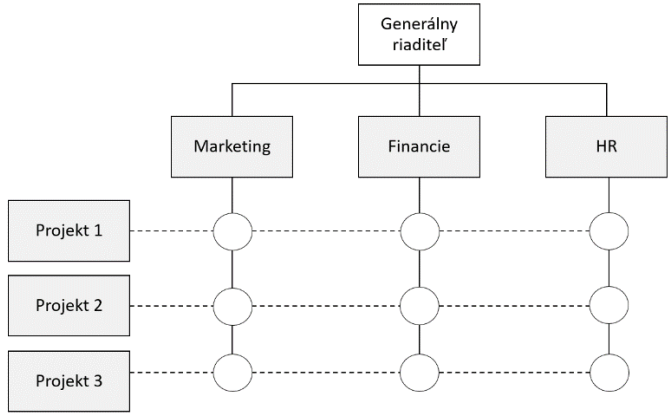
Obrázok 12.5 Príklad tímovej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

V *maticovej štruktúre* špecialisti z rôznych funkčných oddelení pracujú na jednom alebo viacerých projektoch, ktoré sú vedené projektovými manažérmi (obrázok 12.6). Takáto štruktúra porušuje princíp jednoty prikazovania, keďže zamestnanec má viacerých nadriadených, t.j. manažéra ich funkčnej oblasti (napríklad manažéra IT oddelenia) a projektového/produktového manažéra.

Obrázok 12.6 Príklad maticovej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Sieťová štruktúra (inak nazývaná aj virtuálna) je vysoko centralizovaná a má len zopár (alebo aj žiadne) vlastných útvarov (obrázok 12.7). Takáto organizácia pozostáva z menšieho jadra vlastných zamestnancov, pričom využíva na zabezpečenie svojich hlavných cieľov iné dodávateľské organizácie na zmluvnom základe. Typickými príkladmi využitia sieťovej štruktúry sú oblasti filmovej produkcie alebo stavebného priemyslu. Namiesto toho, aby si televízia sama zabezpečila kompletnú produkciu filmu, využíva menšie štúdiá, ktoré sú flexibilnejšie a podľa požiadaviek centrálnej organizácie vedia zabezpečiť najvhodnejších špecialistov na daný projekt (Robbins a Coulter, 2021).

Obrázok 12.7 Príklad sieťovej štruktúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Štruktúra komisií (respektíve task force) predstavuje dočasnú komisiu alebo tím vytvorený na to, aby vyriešil konkrétny krátkodobý problém, ktorý sa týka viacerých

útvarov organizácie. Keď sa problém vyrieši, členovia sa vrátia na svoje bežné pracoviská. Pôvodne sa takáto organizácia využívala najmä v NATO, v súčasnosti je bežná aj v nevojenských organizáciách, v podnikoch a vo vláde (Robbins a Judge, 2014). Napríklad počas pandémie COVID-19 boli vo väčšine štátov vytvárané špeciálne krízové štáby, ktoré fungovali iba počas krízovej situácie.

12.4 Tvorba organizačného dizajnu

Vzhľadom na zložitosť organizačného dizajnu je za jeho realizáciu zvyčajne zodpovedný tím vrcholového manažmentu. Pre dlhodobú efektívnosť je však dôležitá spolupráca na všetkých úrovniach. Faktory, ktoré treba brať do úvahy pri tvorbe organizačného dizajnu, sú najmä:

1. *Stratégia*. Organizácia je v podstate stelesnením svojej stratégie a zahŕňa tak „organizačný hardvér" (štruktúry, procesy, technológie a riadenie), ako aj „organizačný softvér" (hodnoty, normy, kultúru, vedenie, zručnosti zamestnancov). Tieto prvky musia byť cielene navrhnuté tak, aby slúžili konkrétnej stratégii. Z výskumu vyplýva, že len malej časti (približne 10 %) organizácií sa podarí zosúladiť svoju stratégiu s organizačným dizajnom. Jedným z faktorov, ktoré k tomu prispievajú, je nepochopenie pojmu „zosúladenie" v tomto kontexte. Dosiahnuť súlad pri realizácii stratégie znamená nastaviť všetky organizačné aktíva tak, aby podporovali stanovenú stratégiu, a zabezpečiť jasnosť, pokiaľ ide o úlohu každej časti organizácie pri jej realizácii (Carucci a Shappell, 2022). Ak je napríklad hlavným cieľom inovácia, hierarchická štruktúra môže brániť kreativite, zatiaľ čo flexibilnejšia štruktúra by mohla byť vhodnejšia na podporu inovácie. Naopak, ak je stratégia zameraná na poskytovanie nízkonákladových produktov alebo služieb vo veľkom objeme, môže byť vhodná rigidnejšia štruktúra s prísnou kontrolou. Funguje však aj opačný vzťah – samotný organizačný dizajn môže formovať rozsah stratégií, ktoré pri ňom možno realizovať.
2. *Veľkosť organizácie* a ako by zmeny štruktúry mohli ovplyvniť jej fungovanie. Príliš veľa špecializovaných tímov v malej organizácii môže viesť k neefektívnosti, zatiaľ čo špecializácia vo väčšej organizácii môže využiť úspory z rozsahu. S rastom organizácie sa musí zodpovedajúcim spôsobom vyvíjať aj organizačný dizajn.
3. *Prostredie* (predvídateľnosť a nestálosť trhového prostredia). Na neistých alebo turbulentných trhoch je dôležitá flexibilita. Niektoré aspekty rigidnejšej, hierarchickej štruktúry však môžu byť stále potrebné na zabezpečenie stability, dodržiavania predpisov napríklad v oblasti účtovníctva.

4. *Ľudia*. Zastávajú vymedzené úlohy v rámci organizácie, aktívne sa zúčastňujú na procese organizačného dizajnu a majú priamy a nepriamy vplyv na samotný dizajn.
5. *Zákony, predpisy a zásady riadenia* špecifické pre dané odvetvie takisto ovplyvňujú organizačný dizajn.

Významný profesor Henry Mintzberg sa už pred vyše štyrmi desaťročiami zamýšľal nad otázkami, z ktorých niektoré sú aktuálne dodnes. Prečo automobilovému priemyslu trvalo tak dlho, kým sa prispôsobil túžbe zákazníkov po menších autách? Prečo filmová produkčná skupina opustí svoju konglomerátnu spoločnosť a začne pracovať samostatne? Prečo kvalita niektorých štátnych nemocníc a univerzít upadá?

Jedným z častých dôvodov môže byť to, že niektoré aspekty organizačného dizajnu neboli dobre prispôsobené danej úlohe. Veľké byrokracie napríklad vynikajú v efektívnej hromadnej výrobe, ale majú problém rýchlo sa prispôsobiť novým okolnostiam. Na druhej strane filmová produkcia si vyžaduje flexibilnú štruktúru na podporu inovácií, čo môže byť v rámci konglomerátu zameraného najmä na finančnú výkonnosť náročné. Podobne aj štátne nemocnice a univerzity majú špecifické potreby, ktoré nemusia byť v súlade s technokratickými normami, ktoré zavádzajú vlády. Kľúčom k úspešnému organizačnému dizajnu je konzistentnosť medzi kontextom a štruktúrou (Mintzberg, 1981).

12.5 Organizačný redizajn

Organizačný redizajn zahŕňa zmenu a integráciu štruktúry, procesov a ľudí s cieľom efektívne implementovať stratégiu. Týka sa procesov ako spôsob práce ľudí, manažment pracovných výkonov, získavanie talentov a rozvoj zručností zamestnancov. Keď sa organizačný redizajn zosúladí so strategickými cieľmi, vytvorí sa základ pre úspešnú realizáciu a plnenie cieľov. Manažéri môžu rozpoznať potrebu redizajnu v rôznych situáciách. Organizačný redizajn je často vyvolaný vnútornými alebo vonkajšími faktormi, ktoré významne ovplyvňujú organizáciu – môže ísť o zavedenie novej technológie alebo o nových konkurentov na trhu. Ďalšou príčinou býva stratégia a ciele organizácie. Organizácie prechádzajú zmenami, kedy musia prispôsobiť svoju stratégiu, ciele alebo účel. Snažia sa byť agilné a reagovať na vznikajúce zmeny. Tretím spúšťačom organizačného redizajnu môže byť konsolidácia, ktorá sa často prelína s organizačným rozvojom. Postupom času sa môže stať, že postupy v rámci organizácie už nie sú v súlade navzájom alebo s celkovou stratégiou. Dobrým prirovnaním môže byť kancelárska budova, ktorá prešla viacerými rozšíreniami, keď sa rozrástla. Časom sa môže stať, že usporiadanie bude nejednotné,

čo bude brániť komunikácii a viesť k izolovanej práci. V takýchto prípadoch by sa malo určiť, ako by mala vyzerať nová štruktúra, ktorá bude podporovať efektívnu komunikáciu a spoluprácu medzi rôznymi tímami alebo oddeleniami (CIPD, 2023).

Príkladom potreby organizačného redizajnu bola istá spoločnosť vyrábajúca spotrebný tovar, ktorá expandovala mimo USA. V predchádzajúcej štruktúre mal globálny tím zodpovedajúci za marketing značky sídlo výlučne v Spojených štátoch a hodnotila sa predovšetkým výkonnosť v USA, pričom chýbali systémy na monitorovanie výkonnosti výrobkov v iných regiónoch. Na podporu novej globálnej stratégie a rozvoja medzinárodných značiek a produktov spoločnosť oddelila americký marketing od globálneho oddelenia a zaviedla novú štruktúru, revidované procesy a nový prístup k manažmentu výkonnosti. Táto komplexná zmena uľahčila medzinárodný rast, najmä na kľúčových rozvíjajúcich sa trhoch (Aronowitz a kol., 2015).

12.6 Dizajn pracovného miesta

Pracovné miesta, respektíve pracovné pozície, sú najmenšími stavebnými jednotkami organizačnej štruktúry v rámci organizácie (Jankelová a kol., 2022). Dizajn pracovného miesta je spôsob, akým sú jednotlivé pracovné úlohy kombinované do pracovných miest. Proces dizajnu pracovných miest by mal byť dobre premyslený, keďže na správne navrhnutých pozíciách sú zamestnanci viac motivovaní. To, aké pracovné úlohy zamestnanec vykonáva, vplýva aj na jeho spokojnosť a produktivitu. V prípade, že práca preňho nie je dostatočne zaujímavá, má tendenciu vyhýbať sa jej a môže sa zvyšovať *absentizmus*[**], alebo dokonca fluktuácia zamestnancov, čo sú pre organizáciu veľmi negatívne a nákladné javy. Dizajn pracovného miesta predstavuje aj základ jednej z činností personálneho manažmentu, ktorou je analýza práce (Bajzíková a kol., 2019). Vhodný dizajn pracovného miesta je taký, ktorý spĺňa požiadavky na organizačný výkon, zohľadňuje individuálne zručnosti a potreby a poskytuje možnosti na dosahovanie pracovnej spokojnosti (Uhl-Bien a kol., 2014).

Základné prístupy k dizajnu pracovného miesta sú nasledovné:

Špecializácia. Poznanie historického kontextu tohto prístupu umožňuje lepšie porozumieť významu aj ostatných prístupov. Spočiatku bola vysoká špecializácia práce považovaná za kľúčovú vo zvyšovaní efektívnosti, no prejavovali sa aj mnohé negatívne stránky príliš úzko špecializovanej práce a negatívne dopady na pracovnú spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Alternatívami, teda opačnými prístupmi oproti špecializácii, sú:

[**] neprítomnosť na pracovisku

Rozširovanie práce (job enlargement). Znamená to horizontálne rozširovanie pracovnej pozície o rôzne pracovné úlohy, ktoré sú iné, ale podobne náročné ako pracovné činnosti, ktoré zamestnanec bežne vykonáva. Za vhodnejšie sa považuje rozširovanie variability činností a zručností, ktoré môžu zamestnanci pri svojej práci využívať, namiesto rozširovania práce iba formou zvýšeného množstva tej istej práce. Napríklad obchodný zástupca, ktorého bežnou pracovnou náplňou je starostlivosť o existujúcich klientov, môže dostať za úlohu urobiť prieskum trhu a podieľať sa aj na rozvoji obchodu, teda na získavaní nových klientov. Alebo sekretárka môže okrem bežnej administratívnej práce aj vítať návštevy, ktoré prídu do spoločnosti.

Obohacovanie práce (job enrichment). Znamená to vertikálne obohacovanie pracovnej pozície o činnosti, ktoré sú na vyššej úrovni, ako je bežná pracovná náplň. Môže ísť o zodpovednosť za plánovanie, hodnotenie a podobne. Tento prístup prehlbuje pracovnú pozíciu, čím sú zamestnanci splnomocnení robiť niektoré úlohy, ktoré bežne robia ich manažéri. Obohacovaním môže práca nadobúdať väčšiu zmysluplnosť a zamestnanci získavajú väčšiu autonómiu. Cieľom je vytvoriť motivujúce pracovné miesto napríklad tým, že sa bežnej, v mnohých prípadoch monotónnej práci, pridajú zodpovednosti navyše (Van Vulpen, 2023).

Ako príklady možno uviesť:

1. práca zdravotnej sestry, ktorá okrem bežných zdravotníckych úkonov pomáha hlavnej sestre s plánovaním zmien,
2. webdizajnér, ktorý bežne pripravuje webovú stránku v spolupráci s UX expertom na základe podkladov od marketingového manažéra. Takáto práca môže byť obohatená tým, že webdizajnér preberie zodpovednosť za celý proces tvorby webovej stránky, pričom marketingový manažér dostane výstup práce už len na schválenie.

Dôležitosť prístupov, ako je rozširovanie alebo obohacovanie práce, súvisí s výsledkami rôznych štúdií. Zaujímavé bolo napríklad zistenie z prieskumu CIPD[***], podľa ktorého viac ako tretina zamestnancov vo Veľkej Británii pociťuje, že má zručnosti, s ktorými by si vedeli poradiť aj s náročnejšími úlohami, než aké vyžaduje ich súčasná pracovná pozícia (CIPD, 2018).

Rotácia (job rotation) Táto sa môže využívať najmä v prípade, keď je práca veľmi rutinná a monotónna, čo môže byť dôsledkom napríklad priveľkej špecializácie. Podstatou je pravidelné presúvanie zamestnanca medzi rôznymi úlohami na rovnakej organizačnej úrovni. Hoci pracovná rotácia sa bežne považuje za vhodnú pri

[***] Chartered Institute of Personnel and Development je profesijná organizácia združujúca odborníkov z oblasti ľudských zdrojov.

výrobných a montážnych pracovníkoch, mnohé organizácie ju používajú aj pri nových manažéroch, aby mali možnosť lepšie pochopiť činnosti rôznych oddelení a rôzne stránky fungovania organizácie. Výhodou rotácie je, že môže znižovať pocit nudy, zvyšuje motiváciu a pomáha zamestnancovi pochopiť, ako jeho práca prispieva k celkovým organizačným cieľom. Okrem toho si pri nej zamestnanci rozvíjajú rôznorodé zručnosti, ktoré sa môžu zísť pri plánovaní práce a zastupovaní kolegov na iných pozíciách. V dlhodobom horizonte tieto nadobudnuté zručnosti zvyšujú ich hodnotu na trhu práce. Problémom však môžu byť vyššie náklady na školenia zamestnancov, ako aj to, že presuny zamestnancov na iné pozície znižujú produktivitu a prinášajú riziká spojené s prispôsobovaním sa novému kolektívu (Robbins a Judge, 2014). Ak príklad možno uviesť: zamestnanec, ktorý na letisku kontroluje lístky, je na určité obdobie presunutý do časti, kde sa odbavuje batožina.

Uvedené koncepty patria k základným prístupom k dizajnu pracovného miesta, no táto téma je ešte vždy predmetom rozsiahleho výskumu a existuje veľa pohľadov na to, ako vytvárať motivujúce pracovné pozície. Z modernejších prístupov ešte spomenieme tzv. *job crafting*[****]. Táto teória sa zakladá na tom, že aj samotní zamestnanci môžu prevziať iniciatívu a prispôsobiť si svoju pracovnú pozíciu tak, aby bola podľa ich preferencií. Bez ohľadu na to, ako manažment navrhne pracovnú pozíciu, si zamestnanci môžu upravovať svoje pracovné úlohy, svoje pracovné vzťahy a to, ako môžu nachádzať zmysel vo svojej práci (CIPD, 2021). Čo sa týka pracovných úloh, zamestnanci si v rámci tohto prístupu môžu meniť typ, rozsah, poradie a počet úloh, ktoré tvoria ich pracovnú náplň. Pri úprave pracovných vzťahov ide o to, s kým zamestnanci musia spolupracovať, a kognitívny aspekt znamená, že si zamestnanci môžu meniť spôsob, akým si interpretujú úlohy alebo prácu, ktorú vykonávajú (Berg a kol., 2013).

S job craftingom súvisí aj *flexibilná práca* alebo *telepráca* (práca na diaľku). Rozhodnutia týkajúce sa toho, kedy a koľko práce zamestnanci odpracujú, môžu robiť zamestnávatelia, ale aj samotní zamestnanci, a to prostredníctvom zamestnávania dočasných pracovníkov, alebo dohody na flexibilnej práci (CIPD, 2021). Napríklad skrátený pracovný týždeň, flexibilná pracovná doba, alebo zdieľanie pracovnej pozície umožňujú zamestnancom ľahšie dosiahnuť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

[****] V slovenčine zatiaľ neexistuje výstižný preklad tohto pojmu. Doslova sa *job crafting* dá preložiť ako cizelovanie (umelecké vylepšovanie) pracovnej pozície.

Témy na diskusiu

1. Zamyslite sa nad vybranou (slovenskou alebo zahraničnou) organizáciou. Akú má organizačnú štruktúru? Aká by podľa vás bola vhodná? Vysvetlite prečo.
2. Aké sú výhody a nevýhody širokého rozsahu kontroly?
3. Môže si organizácia zachovať jednoduchú štruktúru aj keď sa rozrastá a zvyšuje sa počet jej zamestnancov? Vysvetlite prečo áno / prečo nie.
4. Má mechanistický koncept organizačného dizajnu miesto aj v súčasných moderných organizáciách? Diskutujte o jeho výhodách a uplatnení.
5. Ktorý prístup k dizajnu pracovného miesta vás najväčšmi zaujal a myslíte si, že by jeho aplikovanie na vašu prácu zvyšovalo vašu pracovnú motiváciu?

Testové otázky

1. Ktorá z nasledujúcich možností nepatrí medzi charakteristiky jednoduchej organizačnej štruktúry?
a) relatívne malý počet úrovní manažmentu.
b) relatívne široký rozsah kontroly.
c) relatívne široké a krátke grafické zobrazenie organizačnej štruktúry.
d) relatívne úzke a dlhé grafické zobrazenie organizačnej štruktúry smerom zhora nadol.
e) ani jeden z uvedených.

2. Samuel je líniovým manažérom vo veľkom výrobnom podniku. Väčšina rozhodnutí sa robí na vyšších úrovniach organizácie a zamestnanci na nižších úrovniach iba plnia rozkazy. Aký prístup k organizačnému dizajnu sa využíva v tejto organizácii?
a) laissez-faire.
b) centralizovaný.
c) decentralizovaný.
d) splnomocňujúci.
e) ani jeden z uvedených.

3. Ktoré z nasledujúcich tvrdení najlepšie vystihuje maticovú organizačnú štruktúru?
a) Umožňuje uplatnenie špecialistov z jednotlivých funkčných útvarov v jednom alebo aj vo viacerých projektoch.
b) Je založená na zmluvnom základe (kontrakte), uplatňovaná najmä v organizáciách, ktoré zabezpečujú svoju činnosť v úzkej spolupráci s inými organizáciami.
c) Vyznačuje sa nízkou mierou formalizácie, vysokou mierou centralizácie, plochou štruktúrou a je vhodná pre malé (rodinné) podniky.
d) Všetky možnosti sú správne.
e) Žiadna možnosť nie je správna.

4. Hlavnou nevýhodou divizionálnej organizačnej štruktúry je:
a) vnútorné členenie na funkčnom princípe.
b) autonómia divízií.
c) duplicita činností.
d) prísna orientácia na dosiahnuté výsledky.
e) všetky možnosti sú správne.

5. Marta je hlavná sestra na ortopédii. Plánovanie zmien pre všetky sestry na mesiac vopred je jej zodpovednosť, delegovala ju však na svoju podriadenú Simonu. Ktorý prístup k dizajnu Simoninej práce Marta uplatnila?
a) špecializáciu.
b) rotáciu.
c) decentralizáciu.
d) obohacovanie.
e) tímovú organizáciu práce.

Správne odpovede: 1. d, 2. b, 3. a, 4. c, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Aronowitz, S., De Smet, A. a McGinty, D. (2015). Getting organizational redesign right. *McKinsey Quarterly*. Dostupné na: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/getting-organizational-redesign-right

Bajzíková, Ľ., Kirchmayer, Z. a Fratričová, J. (2019). *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave.

Berg, J. M., Dutton, J. E., a Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In Purpose and meaning in the workplace (s. 81–104). *American Psychological Association*.

Carucci, R. a Shappell, J. (2022). Design Your Organization to Match Your Strategy. *Harvard Business Review*. Dostupné na: https://hbr.org/2022/06/design-your-organization-to-match-your-strategy

Dutton, J. E. a Wrzesniewski, A. (2020). What Job Crafting Looks Like. *Harvard Business Review*. Dostupné na: https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like

Hoffman, B. J., Shoss, M. K., a Wegman, L. A. (2020). *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*. Cambridge University Press.

Investigating the untapped potential of UK skills (2018). *Chartered Institute of Personnel and Development*. Dostupné na: https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/skills/untapped-potential-uk-skills

Jankelová, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer.

Job design (2021). *Chartered Institute of Personnel and Development* https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/job-design-factsheet

Kenton, W. (2022). *Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits*. Investopedia. [cit. 5.1.2023], Dostupné na: https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp

Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., Papulová, E., Slávik, Š., Szabo, Ľ., Szarková, M. a Thomasová, E. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint2.

Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit?. *Harvard Business Review*. Dostupné na: https://hbr.org/1981/01/organization-design-fashion-or-fit

Organisation design (2023). *Chartered Institute of Personnel and Development*. Dostupné na: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/organisational-development-design-factsheet/

Robbins, P. R. a Coulter, M. K. (2021). *Management*. Harlow: Pearson

Robbins, P. R. a Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow: Pearson

Rudy, J. (2017). *Základy organizovania*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Rudy, J. (2017). *Dizajn pracovísk*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn Jr, J. R. a Osborn, R. N. (2014). *Organizational behavior*. Hoboken: Wiley

Van Vulpen, E. *Job Enrichment: A Full Guide. Academy to Innovate HR*. Dostupné na: https://www.aihr.com/blog/job-enrichment/

What is Agile? Agile Alliance. Dostupné na: https://www.agilealliance.org/agile101/

What is Agile? Atlassian. Dostupné na: https://www.atlassian.com/agile

13

INDIVIDUÁLNE A SKUPINOVÉ SPRÁVANIE

LUKÁŠ COPUŠ – MICHAELA POLÁKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Copuš, L. a Poláková, M. (2024). *Individuálne a skupinové správanie*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

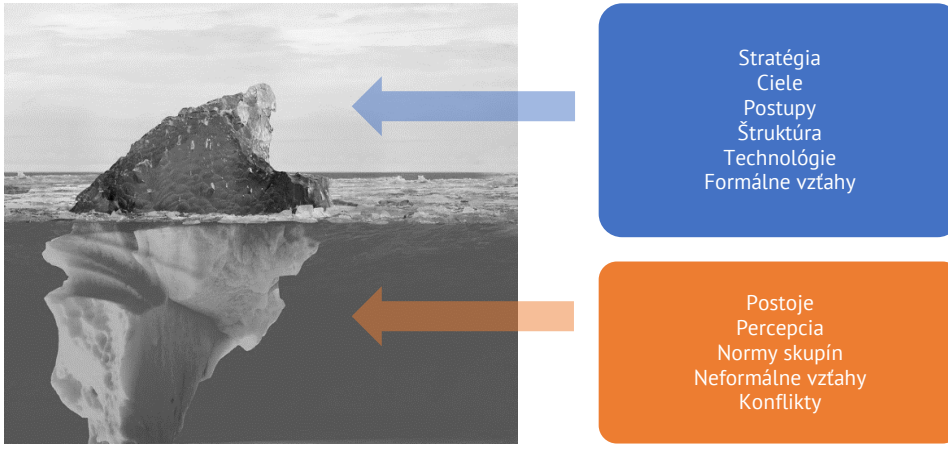
Cieľom kapitoly je poskytnúť základné poznatky z teórie individuálneho a skupinového správania, konkrétne poznatky o faktoroch a charakteristikách, ktoré vplývajú na správanie jednotlivca v organizácii, o skupinách a procese ich tvorby, o správaní jednotlivcov v skupinách a o pracovných tímoch.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je schopnosť identifikovať, analyzovať a pochopiť faktory ovplyvňujúce správanie jednotlivcov v organizáciách a ich vplyv na fungovanie organizácií.

13.1 Organizačné správanie

Základom manažérskej práce je efektívne dosahovanie stanovených cieľov, a to prostredníctvom iných ľudí. Pochopiť, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom, pomáha manažérom napĺňať ciele, pretože rozumie, ako k ľuďom pristupovať a ako sa k nim správať, či už z hľadiska motivácie, vedenia ľudí alebo komunikácie tak, aby dosahovali požadovaný výkon. Ako uvádza Robbins a Coulter (2021), porozumieť správaniu ľudí v organizácii je však veľmi náročné, pretože vznikajúce problémy a najmä dôvody ich vzniku nie sú častokrát jasné. Uvádzajú príklad ľadovca (obrázok 13.1), v ktorom je viditeľná iba malá časť celku (napríklad stratégia, ciele, postupy, štruktúra, technológie, formálne vzťahy). Pod hladinou sa však nachádzajú ďalšie prvky, ktoré potrebujú manažéri pochopiť, pretože tiež vplývajú na správanie a výkon zamestnancov (napríklad postoje, percepcia, normy skupín, neformálne vzťahy, konflikty). Manažér podľa nich musí pochopiť, prečo sa zamestnanci správajú určitým spôsobom a predvídať, ako budú reagovať na jeho vlastné správanie a rozhodnutia.

Obrázok 13.1 Organizácia ako ľadovec



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

Správanie ľudí v organizácii možno vnímať na dvoch úrovniach, a to ako individuálne správanie a skupinové správanie, keďže správanie jednotlivca v skupine sa častokrát líši od jeho správania mimo skupiny. Správaním ľudí v organizácii sa vo všeobecnosti zaoberá vedná disciplína *organizačné správanie*, ktorá integruje poznatky z viacerých ďalších disciplín, akými sú psychológia, sociálna psychológia a sociológia. Rudy a kol. (2021) ho definujú ako *súčasný multidisciplinárny prístup k manažmentu, ktorý sa zameriava na štúdium správania sa jednotlivcov a skupín na*

pracovisku, interpersonálne procesy a organizačnú dynamiku ako faktory, od ktorých závisí výkonnosť, a teda aj efektívnosť organizácie.

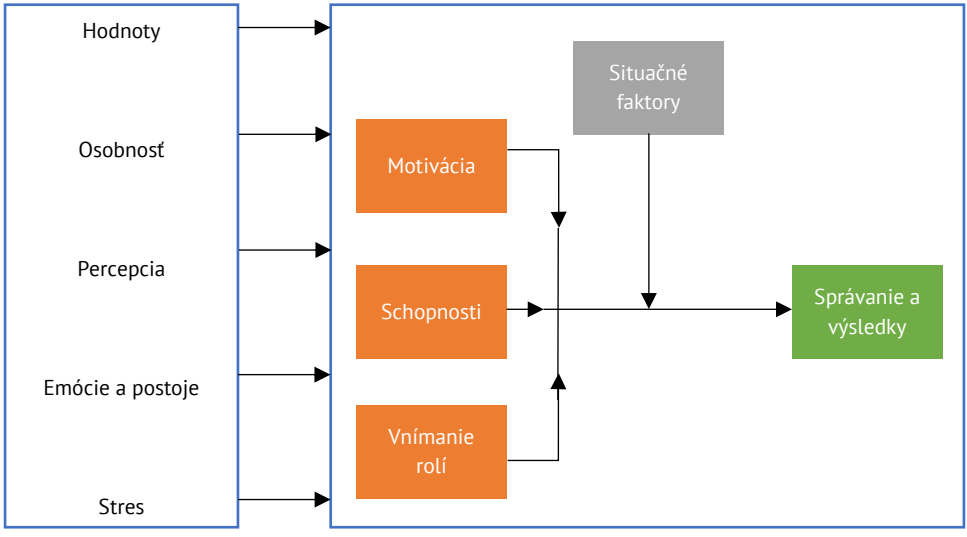
13.2 Individuálne správanie

Každý z nás sa správa určitým spôsobom a vytvára tak v organizácii diverzitu a rôznorodosť. Manažéri by mali vedieť, akým spôsobom k zamestnancom ako jednotlivcom pristupovať a mali by rozumieť, prečo sa zamestnanci správajú tak, ako sa správajú. Prvotne by tak mali rozumieť zákonitostiam individuálneho správania.

13.2.1 Model individuálneho správania

Existuje viacero modelov, ktoré sa snažia vysvetliť správanie jednotlivca v organizácii, pričom niektoré z prvkov sa v nich opakujú a v iných sa líšia. Jedným z modelov, ktorý sa zaoberá individuálnym správaním v kontexte dosahovania výsledkov, je model MARS (McShane a Glinow, 2020) znázornený na obrázku 13.2. Zahŕňa motiváciu (M – motivation), schopnosti (A – ability), vnímanie rolí (R – role perceptions) a situačné faktory (S – situational factors), ktoré dáva do súvisu s individuálnymi charakteristikami (hodnoty, osobnosť, percepcia, emócie a postoje, stres). Uvedený model využili vo svojej štúdii aj Delibasic a kol. (2021), pričom sa prostredníctvom neho zameriavali na zmeny v organizačnom správaní počas pandémie Covid-19. Aby bolo možné pochopiť, ako sa zamestnanci ako jednotlivci v organizácii správajú a prečo, jednotlivé prvky a charakteristiky tohto modelu si bližšie vysvetlíme.

Obrázok 13.2 Model individuálneho správania



Zdroj: spracované podľa McShane a Glinow (2020)

Hodnoty

McShane a Glinow (2020) definujú hodnoty ako stabilné, hodnotiace presvedčenia, ktoré riadia naše preferencie týkajúce sa správania v rôznych situáciách. Sú to predstavy o tom, čo je dobré alebo zlé, správne alebo nesprávne. Prudký (2009) uvádza, že hodnoty sú osvojované jednotlivcami v procese socializácie už vo veľmi rannom veku a vytvárajú hodnotový systém, a to podstatne skôr než im myslenie umožní začať si osvojovať praktické schopnosti. Podiel osvojovania hodnôt v procese socializácie s vekom klesá a naopak sa zvyšuje podiel osvojovania praktických schopností. V neskoršom veku je náročnejšie meniť hodnotovú orientáciu (je to však sčasti možné), no je jednoduchšie meniť praktické postupy.

Keďže hodnoty ovplyvňujú správanie jednotlivcov, pre organizáciu aj jednotlivca je najvhodnejšou situáciou, ak je jeho hodnotová orientácia zhodná s hodnotovou orientáciou organizácie reprezentovanou organizačnou kultúrou, respektíve s ňou aspoň nie je v rozpore (Šajgalíková a Copuš, 2020). V takomto prípade bude pre zamestnanca pravdepodobne jednoduchšie sa adaptovať na zaužívané postupy a vzorce správania spojené s rolou, ktorú má zastávať, a bude motivovaný k vykonávaniu práce a rozvoju potrebných schopností. V opačnom prípade môže nastať vnútorný rozpor medzi tým, čo zamestnanec považuje za vhodné správanie, a tým, čo od neho organizácia očakáva a môže to spôsobiť nežiaduce správanie a nedostatočné výsledky spojené s nespokojnosťou, prípadne až odchodom zamestnanca z organizácie.

Rolou hodnôt a ich vplyvom na správanie jednotlivcov v pracovnom živote človeka sa zaoberalo množstvo výskumov, ktoré na ňu nazerali z rôznych hľadísk (napríklad vzťah hodnôt a inovatívneho správania (Purcová a Lagunová, 2019), vzťah hodnôt a etického rozhodovania (Fritzsche a Oz, 2007), či vzťah hodnôt a vzorov správania budúcich zamestnancov (Šajgalíková a Copuš, 2020). Literatúra zároveň uvádza rôzne hodnoty, napríklad úspech, vplyv, bohatstvo, šťastie, potešenie, slušnosť a ďalšie (Schwartz, 1992), na ktoré možno nazerať cez rôzne kategórie, ako sú napríklad náboženské hodnoty, sociálne hodnoty či ekonomické hodnoty (Sulíková, 2017).

Osobnosť

Osobnosť je vnímaná ako jedinečná kombinácia psychologických čŕt človeka (Majtán a kol., 2016). Väčšina odborníkov sa dnes podľa McShane a Glinow (2020) zhoduje na tom, že osobnosť je kombináciou vrodených a získaných charakteristík. Medzi vrodené zaraďuje genetickú výbavu získanú od rodičov. Získané charakteristiky

sú ovplyvnené najmä socializáciou, životnými skúsenosťami a ďalšími faktormi plynúcimi z interakcie jednotlivca s prostredím.

Osobnosť je teda ďalším z faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov v pracovnom živote. Niektorých ľudí môžeme vnímať ako veľmi energických či neposedných, iných ako veľmi tichých či pokojných. Obidva typy ľudí však môžu byť zamestnancami s vysokým pracovným výkonom, ale aj zamestnancami s nízkym pracovným výkonom. Závisí to napríklad od typu a náplne práce, na ktorú ich potrebujeme. Na niektoré pozície sa môže viac hodiť prvý typ osobnosti (sprievodca v zábavnom parku), na inú prácu druhý (iný) typ osobnosti (analytik na finančnom oddelení). Obsadenie pracovnej pozície a s ňou spojená rola človeka s vhodnou osobnosťou následne vplýva na jeho motiváciu k dosahovaniu požadovaných pracovných výkonov a získavaniu potrebných schopností, a tým aj k ich správaniu a dosahovaniu výsledkov.

Existuje množstvo typológií osobností vo vzťahu k vykonávanej práci. Jednou z najznámejších a široko využívaných je Big Five Model – Model piatich faktorov osobnosti (Rudy a kol., 2021; McShane a Glinow, 2020; Robbins a Coulter, 2021; Locke a kol., 2009), ktorý zahŕňa extroverziu, svedomitosť, prívetivosť, emocionálnu stabilitu a otvorenosť voči skúsenostiam. Viaceré výskumy sa snažili prepojiť tieto dimenzie s rôznymi pracovnými pozíciami a tým, do akej miery sú pri nich vyžadované rôzne kombinácie charakteristík osobností. Podľa prieskumu Forbesu (Gulisová, 2019) väčšinou v slovenských organizáciách využívajú analýzu osobností najmä pri obsadzovaní špecifických či manažérskych pozícií, ale neskôr aj v pracovnom živote pre potreby rozvoja zamestnancov. Využívajú pritom rôzne metódy, akými sú osobnostné testy, dotazníky, 360 stupňová spätná väzba či rôzne online simulácie. Sulíková (2017) tieto metódy dopĺňa a uvádza, že na analýzu osobnosti je možné využívať aj viaceré ďalšie metódy, napríklad životopis, pozorovanie, rozhovor a projektívne testy.

Percepcia

Brooks (2018) definuje percepciu ako spôsob, akým vidíme a interpretujeme udalosti a situácie okolo nás. Ide o proces zachytávania externých stimulov, ich selekciu a následnú interpretáciu a kategorizáciu. Správne a objektívne vyhodnocovanie situácií, ktoré zamestnanci v práci zažívajú, môžu mať vplyv na to, do akej miery vedia správne interpretovať roly, ktoré sa od nich očakávajú, a do akej miery sú motivovaní k práci a rozvoju vlastných schopností.

V pracovnom živote ide častokrát o proces sociálnej percepcie, teda o vnímanie inej osoby alebo iných osôb. Na tento proces podľa Robbins a Coulter (2021) pôsobí

samotný jednotlivec - vnímateľ (napríklad jeho postoje, skúsenosti, názory, nálada a ďalšie), objekt percepcie (vzhľad, správanie, neverbálna komunikácia a ďalšie), ale aj situácia, v ktorej percepcia prebieha (porada, večierok, fyzikálne podmienky a ďalšie).

V procese percepcie môže nastať viacero chýb percepcie (Rudy a kol., 2021), ktoré vedú k neobjektívnej interpretácii rôznych situácií a ľudí, napríklad stereotypnosť (zabehnuté a vžité spôsoby vnímania jednotlivca na základe skupiny, do ktorej patrí), haló-efekt (zovšeobecnenia, v ktorých na základe vnímania jednej vlastnosti usudzujeme celok), efekt kontrastu a podobnosti (ľudí s podobnými vlastnosťami hodnotíme zhovievavejšie), selektívnosť (vnímanie iba určitých aspektov) a ďalšie. Sulíková (2017) uvádza, že keďže objektivita percepcie nie je vždy samozrejmosťou, poznanie vlastných nedostatkov v procese sociálnej percepcie je pre manažérov veľmi dôležité. Súčasťou práce manažérov je aj hodnotenie pracovných výkonov zamestnancov a s ním spojené odmeňovanie, pri ktorom je primeraná objektivita sociálnej percepcie mimoriadne dôležitá.

Emócie a postoje

Emócie sa podľa McShanea a Glinow (2020) spájajú s rôznymi fyziologickými prejavmi (napríklad zvýšený krvný tlak či búšenie srdca) a zmenami v správaní (zvýšenie hlasu, neverbálne prejavy a podobne), bývajú namierené voči niekomu alebo niečomu (hnev, strach, radosť z úloh, zákazníkov a podobne), sú väčšinou krátkymi udalosťami (na rozdiel od nálady) a uvádzajú ľudí do stavu pripravenosti. Emócie tak ovplyvňujú naše myslenie a správanie.

Súvisia s nimi postoje, ktoré Robbins a kol. (2014) definujú ako hodnotiace stanovisko voči objektom, ľuďom a javom. Tie sa prejavujú v náklonnosti alebo odpore ako v dvoch extrémoch. Postoje možno vyjadriť ako „páči sa mi/nepáči sa mi“, „mám rád/nemám rád“ a podobne (Majtán, 2016).

McShane a Glinow (2020) uvádzajú, že kým postoje sú úsudky, emócie sú skúsenosti. Postoje podľa nich zahŕňajú vedomé logické uvažovanie, zatiaľ čo emócie fungujú ako udalosti, často bez nášho vedomia. Väčšinu emócií prežívame krátko, zatiaľ čo náš postoj k niekomu alebo niečomu je časom stabilnejší. Ich previazanosť možno vidieť v zložkách postojov, medzi ktoré radíme kognitívnu zložku (vedomosti), emocionálnu zložku a následnú behaviorálnu zložku prejavujúcu sa v správaní (Robbins a Coulter, 2021). Treba zároveň poznamenať, že postoje nie sú nemenné, ale sú determinované predovšetkým rodinným, sociálnym a kultúrnym prostredím, pričom ich ovplyvňujú aj poznatky a skúsenosti (Sulíková, 2017).

Emócie a postoje tak ovplyvňujú motiváciu jednotlivcov a vnímanie rolí, ktoré sa od nich očakávajú, čo sa prejavuje v ich správaní a dosahovaní výsledkov.

Stres

McShane a Glinow (2020) nazerajú na stres ako na fyziologický a psychologický stav, ktorý človeka pripravuje na prispôsobenie sa nepriaznivým alebo škodlivým podmienkam prostredia. Lehrer a Woolfolk (2021) uvádzajú, že toto prispôsobenie môže znamenať boj, ale aj únik, ako možné odpovede na stresové situácie, v ktorých sa človek snaží brániť vzniknutej hrozbe. Stresu v manažmente sa venovalo z rôznych hľadísk množstvo výskumov, napr. v kontexte projektových manažérov (Wu a kol., 2019), či pracovníkov v hotelovom priemysle počas pandémie Covid-19 (Wong a kol., 2021),

Stres sa stal súčasťou života väčšiny ľudí, no častokrát ho vnímame iba ako niečo negatívne. Vtedy hovoríme o type stresu nazvanom *distres*, ktorý má na nás obmedzujúce účinky. Na druhej strane, *eustres* nás motivuje k dosahovaniu cieľov a zvládaniu životných výziev a je pre jednotlivcov veľmi dôležitý (Kozuszniková a kol., 2015). Aj stres tak ovplyvňuje motiváciu jednotlivcov pracovať, rozvíjať sa, rozumieť svojim roliam a následne sa správať tak, aby podávali očakávaný pracovný výkon.

Motivácia

Motivácia je podľa Majtána a kol. (2016) zameraním človeka na uspokojovanie jeho potrieb, záujmov, želaní a cieľov, z ktorých pramenia aj dôvody jeho správania, a tým aj pracovný výkon. Aby mohli jednotlivci v pracovnom živote podávať požadovaný pracovný výkon, musia byť motivovaní. Hlbšie sa téme motivácie venujeme v kapitole 14 Motivácia.

Schopnosti

Schopnosti zahŕňajú podľa McShane a Glinow (2020) prirodzené vlohy aj získané spôsobilosti potrebné na úspešné vykonávanie práce. Za vlohy sa považujú prirodzené talenty, ktoré pomáhajú jednotlivcom rýchlejšie a lepšie sa naučiť vykonávať konkrétne úlohy. Získané spôsobilosti sú tie zručnosti a znalosti, ktoré jednotlivec momentálne má, a slabnú, ak sa nevyužívajú, pričom boli získané počas života. Do popredia dnes vstupuje potreba napríklad tých zručností, ktoré možno zaradiť do kategórií mäkkých a digitálnych zručností (Poláková a kol., 2023).

Zamestnanci potrebujú na rôzne pracovné pozície rôzne schopnosti, ktoré je potrebné počas pracovného života rozvíjať. Tieto schopnosti ovplyvňujú to, akým

spôsobom sú zamestnanci schopní sa na konkrétnych pracovných pozíciách správať a aký je ich pracovný výkon.

Existuje množstvo typov schopností, napríklad verbálne schopnosti, kvantitatívne schopnosti, priestorové schopnosti (Locke 2009) či rozumové schopnosti, zmyslové schopnosti alebo pohybové schopnosti (Majtán, 2016).

Vnímanie rolí

Správanie jednotlivcov v pracovnom živote a ich pracovný výkon ovplyvňuje aj správne vnímanie rolí, ktoré sa od nich očakávajú. Vnímanie rolí je podľa McShane a Glinow (2020) miera, do akej jednotlivci chápu pracovné povinnosti (role), ktoré im boli pridelené alebo sa od nich očakávajú. Toto vnímanie rolí je veľmi dôležité, pretože usmerňuje snahu zamestnancov a koordináciu s ďalšími zainteresovanými stranami.

Ak zamestnancovi nie je zrejmé, čo sa od neho očakáva v role, ktorú v práci zastáva, môže to priniesť nevhodné správanie a tým aj problémy s dosahovaním očakávaných pracovných výsledkov. Takáto situácia môže na jednej strane viesť k inovatívnemu správaniu v porovnaní so správaním jeho predchodcu na danej pozícii, no môže smerovať k nespokojnosti a niekedy aj odchodu z organizácie (Copuš a Šajgalíková, 2020).

Situačné faktory

Správanie zamestnancov a ich pracovný výkon závisí aj od toho, do akej miery situácia podporuje alebo bráni plneniu ich pracovných úloh a pracovnému výkonu, pričom tieto situačné faktory majú v kontexte vplyvu na individuálne správanie moderačný efekt. McShane a Glinow (2020) uvádzajú, že niektoré situačné faktory vychádzajú z externého prostredia organizácie a sú mimo kontroly zamestnanca a organizácie (napríklad preferencie zákazníkov či súčasná ekonomická situácia). Avšak niektoré ďalšie situačné faktory (napríklad dostupnosť materiálnych, ľudských či finančných zdrojov) vychádzajú najmä z interného prostredia a vedenie organizácií by sa malo snažiť, aby boli k dispozícii v potrebnej miere a nemali tak negatívny vplyv na správanie a pracovný výkon zamestnancov.

13.3 Skupinové správanie

Správanie jednotlivcov sa v skupinách odlišuje od toho, ako sa správajú, keď sú sami. Správanie tak prispôsobujú konkrétnej skupine či už ide o skupinu priateľov, spolužiakov alebo kolegov. Aby sme mohli pochopiť pracovný výkon jednotlivcov, je

potrebné sa na ich správanie pozrieť nielen z hľadiska individuálneho správania, ale aj z hľadiska ich správania v pracovných skupinách.

Jednotlivci sú počas života členmi rôznych druhov skupín, pričom každá z nich napĺňa rozličné potreby. Môže ísť napríklad o potrebu istoty, bezpečia, uznania, sebarealizácie či o naplnenie sociálnych potrieb (Donnelly a kol., 2004). Poznáme rôzne druhy skupín (Sulíková, 2017), napríklad primárne a sekundárne (z hľadiska sily väzieb, pričom v primárnej skupine sú väzby oveľa silnejšie – napríklad rodina), členské a referenčné (členskej je jednotlivec členom a referenčnej by sa chcel stať členom), formálne a neformálne (formálne vznikajú na základe požiadavky na plnenie cieľov, neformálne podmieňuje existencia hlbších osobných vzťahov), vlastné a cudzie (k vlastnej skupine človek pociťuje spolupatričnosť).

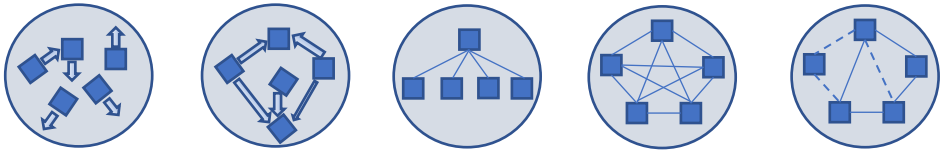
V kontexte manažmentu a organizácií hovoríme najmä o pracovných skupinách. Blašková (2005) uvádza, že pracovná skupina vytvára pre jednotlivcov základné sociálne prostredie, a možno ňou označiť každú skupinu ľudí, ktorá je účelovo vnútorne previazaná bezprostrednými (napríklad oddelenie) i sprostredkovanými (organizácia ako celok) vzťahmi spolupráce.

13.3.1 Proces tvorby skupiny

Jedným z najznámejších modelov opisujúcich proces tvorby skupiny, ktorý sa v rôznych kontextoch stále uvádza aj v súčasných publikáciách a výskumoch (napríklad Saleh a kol., 2023; Bhogal a kol., 2022) je model vytvorený Tuckmanom (1965). Obsahuje 5 stupňov (obrázok 13.3), a to formovanie (členovia skupiny sa iba spoznávajú, čo je spojené s neistotou, niekedy až strachom, nie je ešte zrejmý účel skupiny, štruktúra a ani skupinové roly), riešenie konfliktov (nastáva vnútroskupinový konflikt, v rámci ktorého sa vytvorí hierarchia v rámci skupiny a jej zamerania), normalizácia (zvyšuje sa kohezívnosť skupiny, členovia sa silne identifikovali so skupinou a akceptujú normy správania v skupine), podávanie výkonu (členovia pracujú na skupinových úlohách a na dosahovaní stanovených cieľov) a zánik (najmä pri dočasných zoskupeniach, pričom členovia sa pripravujú na ukončenie spolupráce). Ide iba o všeobecný rámec tvorby skupiny, keďže každá z nich je špecifická trvaním jednotlivých stupňov, dokonca aj vrátením sa na predchádzajúci stupeň.

Rudy a kol. (2021) dáva do pozornosti aj špecifiká vývoja multikultúrnej skupiny, ktorá tiež prechádza jednotlivými stupňami, avšak prináša špecifiká, s ktorými si manažér musí poradiť. Ide najmä o heterogenitu jednotlivcov súvisiacu s vlastnými kultúrnymi zvyklosťami.

Obrázok 13.3 Proces tvorby skupiny



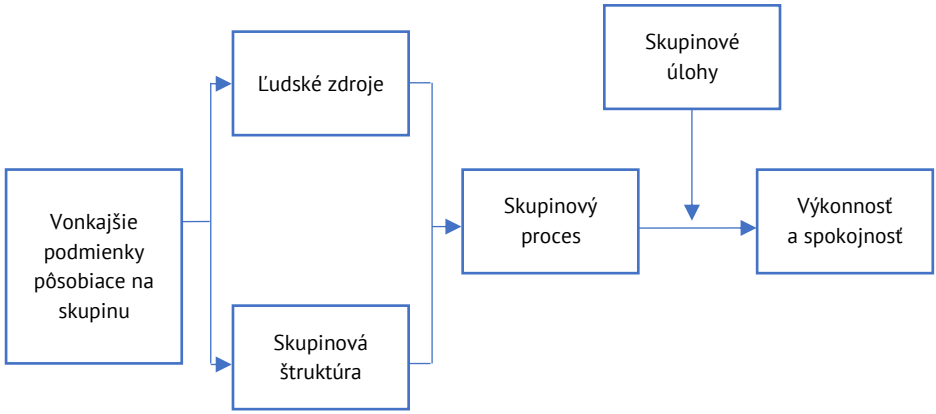
1. Formovanie | 2. Riešenie konfliktov | 3. Normalizácia | 4. Podávanie výkonu | 5. Zánik

Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

13.3.2 Model skupinového správania

Aj v prípade správanie jednotlivcov v skupinách existuje viacero modelov, ktoré sa ho snažia vysvetliť, pričom niektoré z prvkov sa v nich prelínajú a v iných sa líšia. Robbins a Coulter (2021) uvádzajú model skupinového správania v prepojení s výkonnosťou a spokojnosťou skupiny (obrázok 13.4). Zahŕňa vonkajšie podmienky pôsobiace na skupinu, ľudské zdroje, skupinovú štruktúru, skupinový proces a skupinové úlohy, ktoré vplývajú na jej výkonnosť a spokojnosť. Aby bolo možné pochopiť, ako sa zamestnanci ako jednotlivci správajú v rámci pracovných skupín a prečo, jednotlivé prvky tohto modelu si bližšie vysvetlíme.

Obrázok 13.4 Model skupinového správania



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

Vonkajšie podmienky pôsobiace na skupinu

Ako sme uviedli v predošlých častiach tejto publikácie, organizácie tvoria skupiny vzájomne prepojených prvkov (subsystémy), ktoré sa ovplyvňujú a nemožno ich chápať izolovane (Schermerhorn, 2010). Aj pracovné skupiny sú súčasťou väčšieho systému (organizácie) a na jej výkon a spokojnosť vplývajú aj ostatné prvky tohto systému, teda vonkajšie podmienky.

Robbins a Coulter (2021) medzi ne zaraďujú stratégiu organizácie, vzťah s autoritami, formálne pravidlá a postupy, dostupnosť zdrojov, kritériá na výber zamestnancov, odmeňovací systém, organizačnú kultúru a všeobecné fyzické podmienky na pracovisku. Tieto prvky následne ovplyvňujú možné zloženie skupín a to, čo do nich ľudia prinášajú (ľudské zdroje), a akým spôsobom je skupina štrukturovaná (skupinovú štruktúru).

Ľudské zdroje

Výkonnosť skupiny a jej spokojnosť je ovplyvnená aj tým, čo prinášajú do skupiny jej jednotliví členovia. Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že ide najmä o vedomosti, schopnosti, zručnosti (interpersonálne či komunikačné) a osobnostné znaky, ktoré determinujú, ako efektívne vedia jednotlivci v skupine pracovať. Podľa Decenza a kol. (2016) diverzifikovaná skupina ťaží práve z rôznych zručností a skúseností, ktoré prinášajú jednotliví členovia. Diverzitu možno vnímať napríklad z hľadiska veku, pohlavia, vzdelania, rasy, národnosti, náboženského vyznania, sexuálnej orientácie a ďalších.

Aj keď výkonnosť skupiny nie je iba jednoduchým súčtom schopností jej členov, v každom prípade sú jedným z determinantov jej výkonnosti, ktorá následne ovplyvňuje, akým spôsobom prebiehajú v skupine jednotlivé procesy.

Skupinová štruktúra

Skupiny majú podľa Browna a Pehrsona (2019) vlastnú štruktúru, ktorá prináša do ich pôsobenia rámce ovplyvňujúce jednotlivé skupinové procesy. Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že skupinovú štruktúru určujú roly, normy, konformita, status, veľkosť skupiny, kohezívnosť a vodcovstvo.

Role definujú ako vzorce správania, ktoré sú očakávané od zamestnanca na konkrétnej pozícii v rámci sociálnej skupiny. Ide teda o správanie, ktoré sa od daného človeka na danej pracovnej pozícii očakáva, a ktoré má prispievať k napĺňaniu poslania danej skupiny. Rolám z hľadiska manažérov sme sa venovali už v predošlých častiach tejto publikácie, tie však možno vzťahovať na rôzne pracovné pozície, aj na mimopracovnú sféru života (napríklad rola študenta, rola rodiča a podobne).

Vyššie uvedení autori normy definujú ako štandardy alebo očakávania, ktoré sú akceptované a zdieľané členmi skupiny, teda to, čo sa od členov skupiny očakáva napríklad z hľadiska ich pracovného nasadenia, lojality, dostupnosti či absencií.

Konformitu spájajú so snahou ľudí byť akceptovanými členmi skupiny, do ktorej patria, a preto sa jej snažia prispôsobovať a podriaďovať, čo môže prispievať k lepšiemu fungovaniu skupiny. Prílišná konformnosť sa však v niektorých prípadoch považuje za negatívny prejav správania v skupine, pričom s ňou úzko súvisí skupinové uniformné myslenie (angl. group-think), kedy skupina vyvíja výrazný tlak na jednotlivca, aby zosúladil svoj názor s názormi ostatných. Aschov efekt sa vzťahuje na extrémnu situáciu, keď sa jednotlivec prispôsobí skupinového názoru, aj keď vie, že je nesprávny.

Ďalším prvkom určujúcim skupinovú štruktúru je status, ktorý definujú ako hodnotenie prestíže alebo postavenia jednotlivca v skupine, a teda jej vnútornú hierarchiu.

Veľkosť skupiny uvádzajú ako ďalší faktor, ktorý ovplyvňuje jej fungovanie a výsledky, avšak je náročné určiť ideálnu veľkosť skupiny, pretože vždy záleží od úlohy, na riešenie ktorej skupina vznikla. S veľkosťou skupiny sa spája aj negatívny prejav, a to social loafing, keď jednotlivec pracujúci v skupine vynakladá nižší pracovný výkon v porovnaní so situáciou, keby pracoval sám.

Kohezívnosť definujú ako mieru, do ktorej sú členovia skupiny súdržní a zdieľajú skupinové ciele, pričom vo všeobecnosti vyššia kohezívnosť prispieva k vyššej výkonnosti.

Vodcovstvo definujú ako proces vedenia ľudí a ich ovplyvňovania, aby dosahovali stanovené ciele, pričom líder je ten, kto dokáže ovplyvňovať ostatných. Vedeniu ľudí sa bližšie venujeme v kapitole 15 Vedenie ľudí.

Skupinový proces

Skupinové procesy sú ďalším prvkom ovplyvňujúcim spokojnosť a výkonnosť skupiny. Zahŕňajú všetky procesy, ktoré sa dejú v rámci skupiny. Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že pozitívnym príkladom dobre nastavených skupinových procesov je synergický efekt, ktorý vedia vytvoriť členovia skupiny. V rámci neho sa stávajú produktívnejšími v porovnaní s tým, keby pracovali samostatne.

Medzi dôležité skupinové procesy zaraďujú aj skupinové rozhodovanie a taktiež riešenie konfliktov. Konflikty možno deliť na funkčné konflikty, ktoré možno vnímať pozitívne, lebo prinášajú konštruktívne diskusie a nápady, ale aj dysfunkčné

konflikty, ktoré sú vnímané negatívne, lebo prinášajú problémy s komunikáciou a napĺňaním cieľov (John-Eke a Akintokunbo, 2020).

Skupinové úlohy

Moderačný efekt v modeli skupinového správania pri vplyve skupinových procesov na výkonnosť a spokojnosť zastávajú skupinové úlohy. Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že ide najmä o ich charakteristiky ako je komplexnosť a prepojenosť. Ak sú úlohy komplexnejšie a prepojenejšie, dávajú podľa nich členom skupiny viac možností na diskutovanie o variantných prístupoch k vykonávaniu práce a vyžadujú ich vzájomnú komunikáciu, čo ovplyvňuje aj ich spokojnosť a výkonnosť. Vzájomnú prepojenosť však podľa Raveendrana a kol. (2020) možno vnímať aj na ďalších úrovniach, nie iba z hľadiska úloh, ale aj z hľadiska cieľov a vedomostí.

13.3.3 Tím

Robbins a Coulter (2021) definujú pracovný tím ako zoskupenie ľudí, ktoré intenzívne pracuje na špecifických, zdieľaných cieľoch využívajúc pozitívnu synergiu, individuálnu aj spoločnú zodpovednosť, pričom sa členovia dopĺňajú zručnosťami. Podľa Decenza a kol. (2016) sú pracovné tímy efektívnym spôsobom, akým zvýšiť angažovanosť zamestnancov, pretože pracovníci z podobných alebo rozdielnych špecializácií pracujú spoločne na riešení komplexných problémov. Ako uvádza Sulíková (2017), aj tím prechádza pri svojom budovaní niekoľkými štádiami, pričom v počiatkoch je súčasťou tímu vzájomná nedôvera a ostražitosť, z ktorej vznikajú konfrontácie. Avšak ak je tím vhodne vedený, tak do stupňa podávania výkonu podporeného vzájomnou dôverou a akceptáciou sa dostáva oveľa skôr ako skupina.

Jednou z najznámejších metód na výber vhodných členov do pracovného tímu je Belbinov test tímových rolí (Belbin, 2012), prostredníctvom ktorého je možné identifikovať u konkrétneho zamestnanca príklon k identifikovaným deviatim možným roliam a zostaviť tak vhodný tím. Stacho a Stachová (2017) uvádzajú, že každá z možných rolí prináša do tímu svoje silné aj slabé stránky, no vo vyváženom tíme sa členovia navzájom dopĺňajú. Výskumy zároveň ukazujú, že úspešné tímy majú vyváženie v zastúpení jednotlivých rolí. Tento test je široko aplikovaný v praxi a bol taktiež využitý v mnohých výskumoch. Napríklad Bednár a Ljudvigová (2020) uvádzajú jeho využitie pri tvorbe tímov v startupoch, Aranzabal a kol. (2022) pri tvorbe tímov študentov pri projektovej výučbe, Siemon (2022) pri tvorbe hybridných ľudských a AI tímov, Monsalves a kol. (2023) pri tvorbe agilných tímov.

Ako uvádzajú Stacho a Stachová (2017), zamestnanci sú v organizáciách na Slovensku organizovaní najmä do pracovných skupín a nie do pracovných tímov, pričom charakteristické črty týchto pracovných zoskupení sú odlišné. Napríklad,

členovia pracovnej skupiny sú zoskupení najmä z administratívnych dôvodov a pracujú nezávisle, iba málo sa podieľajú na plánovaní cieľov skupiny, nevyžaduje sa od nich predkladanie vlastných návrhov, komunikácia je slabá a využívanie nadobudnutých schopností je obmedzované kolegami a manažérmi. Na druhej strane členovia tímu si uvedomujú potrebu spolupatričnosti. Sú oddaní cieľom, pretože boli ich spolutvorcami, každý sa môže prejaviť svojim talentom a poznatkami, môžu nahlas vyjadrovať svoje názory, používajú otvorenú komunikáciu a navzájom sa povzbudzujú k využívaniu a rozvoju svojich schopností.

Katzenbach a Smith (2015) uvádzajú, že skupina sa stáva tímom napríklad vtedy, keď vodcovstvo je zdieľané medzi členmi tímu; členovia si sami určujú zmysel existencie svojho zoskupenia; zodpovednosť, výsledky a efektivita tímu sú vnímané na kolektívnej úrovni; skupina si definuje zmysel svojej existencie. King a Lawley (2022) uvádzajú rozdiel medzi skupinou a tímom prostredníctvom vlastných definícií, pričom skupinu opisujú ako zoskupenie ľudí so spoločnými väzbami, no nie so zdieľaným zmyslom pôsobenia. Tím opisujú ako skupinu ľudí, ktorí sa zišli so spoločným zmyslom pôsobenia a členovia sa vyznačujú vzájomnou závislosťou.

Existujú rôzne druhy tímov (Sulíková, 2017), napríklad poradné tímy, výrobné tímy, projektové tímy, autonómne tímy, interkultúrne tímy, virtuálne tímy a ďalšie.

Témy na diskusiu

1. Zamyslite sa, akým spôsobom možno aplikovať model individuálneho správania na študentov a ich výsledky v štúdiu. Ku každej charakteristike a prvku modelu uveďte v tomto kontexte konkrétny príklad.
2. Predstavte si situáciu, že idete ako manažér prijímať zamestnanca do Vášho oddelenia. Akými metódami sa budete snažiť predvídať, že jeho pracovný výkon a správanie bude korešpondovať s Vašimi očakávaniami?
3. Na konkrétnom príklade vysvetlite proces tvorby skupiny.
4. Aplikujte model skupinového správania na konkrétny príklad.
5. Vysvetlite, kedy sa stáva skupina tímom a aké charakteristiky skupinu a tím odlišujú.

Testové otázky

1. Človek sa vyvíja v určitom sociálnom prostredí a počas života je členom rôznych skupín, ktoré majú na neho vplyv. Vyberte správne tvrdenie o skupine.
a) Vznik neformálnej skupiny nie je podmienený existenciou hlbších osobných vzťahov.
b) Väzby v primárnej skupine sú silnejšie ako väzby v sekundárnej skupine.

c) Referenčná skupina je taká, ktorej sme členom.
d) K vlastnej skupine človek nepociťuje spolupatričnosť.
e) V práci sa vytvárajú iba formálne skupiny.

2. Pracujete s ďalšími vybranými ľuďmi na zadanom projekte, pričom si spoločne sami stanovujete postup a priebeh napĺňania zadaných úloh a zodpovednosť je prenesená na všetkých zúčastnených. Ste teda členom:
a) neformálnej skupiny.
b) vedenia firmy.
c) tímu.
d) referenčnej skupiny.
e) primárnej skupiny.

3. Ak ľudí s podobnými vlastnosťami ako mám ja hodnotím lepšie, zhovievavejšie, hovoríme o skreslení vnímania v dôsledku:
a) haló-efektu.
b) efektu kontrastu a podobnosti.
c) selektívnosti.
d) stereotypnosti.
e) konformity.

4. Na správanie a výkonnosť jednotlivcov v organizácii vplýva:
a) ich motivácia.
b) ich schopnosti.
c) vnímanie ich rolí.
d) situačné faktory.
e) všetky uvedené možnosti.

5. Vyberte správne tvrdenie o osobnosti:
a) Osobnosť tvoria iba vrodené charakteristiky a sociálne prostredie nemá na ňu vplyv.
b) Analýza osobností prebieha vo firmách iba pri obsadzovaní pracovných pozícií, neskôr už nemá význam.
c) Obsadenie pracovnej pozície zamestnancom s vhodnou osobnosťou vplýva na jeho motiváciu k dosahovaniu požadovaných výsledkov.
d) Model Big Five je jedinou typológiou osobnosti vo vzťahu k vykonávanej práci.
e) Ani jedno z uvedených tvrdení nie je správne.

Správne odpovede: 1. b, 2. c, 3. b, 4. e, 5. c

Zoznam použitej literatúry

Aranzabal, A., Epelde, E., a Artetxe, M. (2022). Team Formation on the Basis of Belbin's Roles to Enhance Students' Performance in Project Based Learning. *Education for Chemical Engineers*, 38, 22-37.

Bednár, R., a Ljudvigová, I. (2020). *Belbin team roles in a start-up team*. SHS Web of Conferences, 83.

Belbin, R. M. (2012). *Team Roles at Work*. London: Routledge.

Bhogal, T. S., Iyer, L., Ramamoorthy, S., Iyer, L., Singh, R. R., Sakorkar, S a Ramamoorthy S (2022). *T-Group Facilitation: Theory and Practice of Applied Behavioural Science*. London: Routledge.

Blašková, M. (2005). *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU.

Brooks, I. (2018). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Harlow: Pearson Education Limited.

Brown, R. a Pehrson, S. (2019). *Group Processes - Dynamics within and Between Groups*. Chichester: John Wiley & Sons.

Copuš, L. a Šajgalíková, H. (2020). *Organizačné kultúry: Európske špecifiká*. Bratislava: Ofprint.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P. a Verhulstová, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Delibasic, M., Zubanov, V., Pupavac, D., a Potočnik Topler, J. (2021). Organisational behaviour during the pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 24(1), 61-79.

Donnelly, J. H., Gibsion, J. L. a Ivancevich, J. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Fritzsche, D. J. a Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–43.

Gulisová, S. (2019). *Firmy začínajú využívať osobnostné testy. Niekedy sa s nimi stretnete počas pohovoru, inokedy po ňom*. Forbes. Dostupné na:

John-Eke, E. C. a Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299–311.

Katzenbach, J. R. a Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

King, D. a Lawley, S. (2022). *Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press.

Kozuszniková, M. W., Rodríguez, I a Peiró, J. M. (2015). Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 1–23.

Lehrer, P. M. a Woolfolk, R. L. (2021). *Principles and Practice of Stress Management*. New York: Guilford Publications.

Locke E. a kol. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Chichester: John Wiley & Sons.

Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., Papulová, E., Slávik, Š., Szabo, Ľ., Szarková, M. a Thomasová, E. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint2.

McShane, S. a Glinowá, M. (2020). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge*. Global Reality. New York: McGraw Hill.

Monsalves, D, Cornide-Reyes, H. a Riquelme, F. (2023). Relationships Between Social Interactions and Belbin Role Types in Collaborative Agile Teams. In *IEEE Access*, 11, 17002-17020.

Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I. a Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon,* 9, 8, s. e18670.

Prudký, L., Čábelková, I., Lindová, J., Musil., J., Pinc, Z., Smékal, V., Tichý, R. a Tondl, L. (2009). *Studie o hodnotách*. Praha: Aleš Čeněk.

Purcová, E. a Lagunová, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior. *Frontiers in psychology,* 10, 865.

Raveendran, M., Silvestri, L. a Gulati, R. (2020). The Role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: Task, Goal, and Knowledge Interdependence. *The Academy of Management Annals*, 14, 828-868.

Robbins, S. P. a kol. (2014). *Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2021). *Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Rudy J., Sulíková, R., Lašáková, A., Fratričová, J. a Mitková, Ľ. (2021). *Organizačné správanie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Šajgalíková, H. a Copuš, L. (2020). Can HRM Utilize Hero Analyses in Identifying Employees' Profiles? The Case of the Slovak and Czech Republics. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7, 1, 61-71.

Šajgalíková, H. a Copuš, L. (2020). *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint.

Saleh, M. F., Bowlandová, S. a Colvin, A D. (2023). *Fostering a dual vision: lessons learned in developing a collaborative joint MSW program.* Social Work Education.

Siemon, D. (2022). Elaborating Team Roles for Artificial Intelligence-based Teammates in Human-AI Collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 31, 871-912.

Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. Chichester: John Wiley & Sons.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology,* 25, 1–65.

Stacho, Z. a Stachová, K. (2017). *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava: Wolters Kluwer.

Sulíková, R. (2017). *Individuálne a skupinové správanie*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63, 6, 384–399.

Wong, A.K., Kim, S., Kim, J., a Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798-102798.

Wu, G., Hu, Z., a Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394.

14

MOTIVÁCIA

MICHAELA POLÁKOVÁ – LUKÁŠ COPUŠ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Poláková, M.. a Copuš, L. (2024). *Motivácia*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je vysvetliť termíny motivácia a stimulácia, opísať proces motivácie a typy motivácie, konkrétne intrinsickú a extrinsickú motiváciu a z pohľadu motivácie v organizácii pracovnú a výkonovú motiváciu a súčasne vysvetliť kľúčové vzťahy v rámci vybraných teórií motivácie.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie základných princípov procesu motivácie. Po preštudovaní tejto kapitoly bude čitateľ vedieť vysvetliť rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou. Bude vedieť identifikovať rôzne spôsoby motivácie pracovníkov na základe pochopenia motivačných dôsledkov rôznych teórií motivácie a možností ich využitia v práci manažérov, čo má zvýšením úrovne vedomostí prispieť k rozvoju motivačnej aplikačnej zručnosti (Porvazník a kol., 2013) zahŕňajúcej sebamotiváciu a využívanie a kombinovanie rôznych nástrojov motivácie.

14.1 Motív, motivácia, stimul, stimulácia

Termín *motivácia* opisuje, prečo človek vykonáva určitú činnosť. Motivácia je súbor vnútorných síl človeka, ktoré ho vedú určitým smerom, aktivizujú a vzniknutú aktivitu naďalej udržiavajú (Pauknerová a kolektiv, 2012). Vo všeobecnosti motivácia vysvetľuje všetky mentálne a vôľové mechanizmy vlastné jednotlivcom, ktoré preukazujú, završujú, vysvetľujú alebo robia ich správanie zrozumiteľným. Ide o vnútornú sústavu síl a osobnostno-fyziologických tenzií, ktoré jednotlivca alebo skupinu vedú ku konkrétnemu správaniu (Blašková a Hitka, 2011). Robbins (Robbins a Coulter, 2004) definuje motiváciu vo vzťahu k práci v organizácii ako ochotu vynaložiť úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie podmienené tým, že jednotlivec súčasne uspokojí vlastné potreby.

Základným vnútorným zdrojom motivácie je *motív*. Motív možno charakterizovať ako vnútorný podnet k aktivite zameranej na dosiahnutie určitého cieľa (Šnýdrová, 2019). Motív určuje smer a intenzitu správania ako práve pôsobiaca sila (napríklad jedlo) alebo ako dispozícia k vzniku určitého správania (napríklad hlad). V obidvoch prípadoch je však konečným cieľom dosiahnutie určitého psychického stavu, uspokojenia. Dosiahnutie samotného jedla je len prostriedkom na dosiahnutie tohto uspokojenia. Motívy vychádzajúce zvnútra ako vnútorná dispozícia k vzniku správania môžu byť vrodené (napríklad biologické potreby) alebo získané. K získaným motivačným dispozíciám patria sociálne potreby, záujmy, hodnotové orientácie a čiastočne postoje. U človeka sa vytvára zložitá štruktúra motívov ako motivačných dispozícií. Nie sme motivovaní len jedným motívom, ale komplexom vzájomne prepojených a ovplyvňujúcich sa motívov (Nakonečný, 1993; Výrost a Slaměník, 2008). Za základné formy motívov ľudského správania sa považujú *potreby*, *záujmy*, *hodnoty* a *ideály,* kombinácia ktorých vytvára štruktúrny rámec motivácie človeka (Hitka a kol., 2015).

Tabuľka 14.1 na príkladoch znázorňuje, ako motív vyjadruje predpokladanú dispozíciu k motivácii. Príklady zároveň zachytávajú niektoré charakteristiky motívov (Nakonečný, 1993):

1. Vnútorné pohnútky sa stávajú motívmi, keď sa spredmetňujú, keď nachádzame objekt (jedlo, matka, nadriadený), prostredníctvom ktorého dospejeme k uspokojeniu. Napríklad objektom, ktorý uspokojí našu potrebu uznania, môže byť nadriadený.
2. Správanie je určené motívmi, ale spôsob správania ovplyvňujú situačné faktory, a tak v rôznych situáciách môžeme dosiahnuť jeden cieľ rôznymi spôsobmi. Preto:

a) Existencia motívov sa neodvodzuje zo spôsobov správania, ani z objektu, ktorý aktivizuje naše správanie, ale z obsahu uspokojenia, ku ktorému správanie smeruje.
b) Správanie zvyčajne vyplýva z interakcie určitých objektov a vnútorných stavov.

Tabuľka 14.1 Motív ako predpokladaná dispozícia k procesu motivácie

FORMA MOTÍVU	MOTÍV, VNÚTORNÝ STAV	SITUÁCIA	SPRÁVANIE	CIEĽ
Potreba ako základná forma motívu	Ako objekt – práve pôsobiaca sila Ako dispozícia – pohotovosť k správaniu	Okolnosti, podmienky prostredia	Ovplyvnené situáciou, resp. subjektívnym spracovaním situácie, je prostriedkom na dosiahnutie cieľa	Dosiahnutie stavu uspokojenia
potreba jedla	vidím jedlo, som hladný	v kuchyni, v práci	zjem jedlo na tanieri, idem sa najesť do reštaurácie	som najedený, som najedený
potreba bezpečia	dieťa chce objať matku	doma	vyhľadá matku a pritúli sa	cíti sa byť v bezpečí
potreba sociálneho kontaktu	dieťa túži po spoločnosti, chce byť s matkou	doma	vyhľadá matku a pritúli sa	je spokojné, nie je samé
potreba istoty	chcem uistenie od nadriadeného	v práci	idem sa spýtať za nadriadeným, či so mnou ráta pri nových projektoch	viem, že mám prácu istú
potreba uznania	chcem uznanie svojich kvalít od šéfa	v práci	idem sa spýtať za nadriadeným, či so mnou ráta pri nových projektoch	nadriadený uznal moje kvality, ráta so mnou pri nových projektoch

Zdroj: spracované podľa Nakonečný (1993), Šnýdrová (2019)

Ak motív ako pôsobiaca sila prichádza od iných ľudí alebo z prostredia, v ktorom sa jednotlivec pohybuje alebo pracuje, označuje sa ako *podnet, stimul*. Vonkajšie podnety môžu človeka stimulovať, ale nemusia ešte motivovať k určitému správaniu (Duchoň a Šafránková, 2008). *Stimulácia* je teda vonkajšie pôsobenie na jednotlivca s určitým cieľom a tým je navodenie vnútornej odozvy, ovplyvnenie motivácie. Stimulovanie teda môžeme označiť ako to, čo pre ľudí robíme, aby sme ich motivovali (Kmecová a Kajanová, 2018). Stimulujúci účinok môže mať hodnotenie pracovného výkonu, finančná odmena alebo pochvala (Váchal a Vochozka, 2013). Výhodou stimulácie je, že je jednoduchá. Pokiaľ odmeňujeme alebo kompenzujeme námahu a nepohodlie spojené s pracovným výkonom atraktívnou odmenou, môžeme

očakávať, že jednotlivec bude vynakladať úsilie a pokračovať v práci. Nevýhodou stimulácie je, že úsilie a práca bude prebiehať len počas obdobia, v ktorom budú pôsobiť stimuly (Plamínek, 2015).

Motív teda predstavuje vnútornú pohnútku správania jednotlivca, zatiaľ čo stimul predstavuje vonkajší podnet, ktorý môže určitý motív podnietiť alebo utlmiť. Prostredníctvom stimulu meníme podmienky a okolnosti a motív je odpoveďou na túto zmenu. Spojenie medzi stimulom a motívom nie je bezprostredné, je podmienené osobnosťou jednotlivca a prebiehajúcimi psychickými procesmi. Preto stimulácia nie vždy musí znamenať aj motiváciu. (Kmecová a Kajanová, 2018; Krninská, 2012)

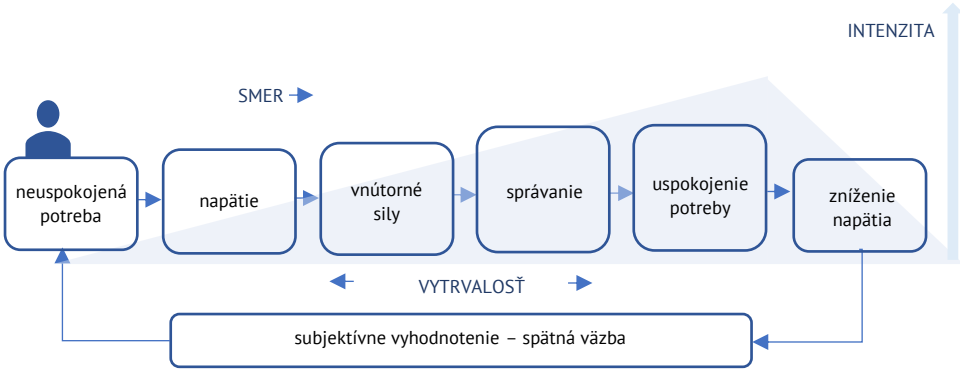
Plamínek (2015) konštatuje, že v manažérskej praxi sa termíny stimulácia a motivácia veľmi nerozlišujú a skôr je dôležité to, že kladný vzťah k vykonávaniu práce môže vznikať preto, že je spojený so ziskom zvonku prichádzajúcich odmien, alebo preto, že je v súlade s vnútornými motívmi človeka a človek vykonáva prácu, pretože ju má rád a zaujíma ho. Dôležitá je psychická aj fyzická aktivizácia jednotlivca. V tomto smere definuje Porvazník (Porvazník a kol., 2013) motiváciu ako proces cieľavedomého pôsobenia subjektov manažmentu na spolupracovníkov, a to so zámerom dosiahnuť vytýčené ciele, čím sa zručnosť motivovať stáva pre každého manažéra dôležitou.

14.2 Proces motivácie

Východiskom motivácie je vnútorný stav osobnosti, prežívanie neuspokojenej potreby. Neuspokojená potreba vytvára napätie, ktoré stimuluje vnútorné sily jednotlivca. Tieto vnútorné sily vyvolávajú správanie, ktoré je namierené na dosiahnutie určitého cieľa. S dosiahnutím cieľa budú potreby uspokojené a napätie sa uvoľní. Následne subjektívne vyhodnotenie ne/uspokojenia potreby ovplyvňuje ďalší proces motivácie, ktorý sa opakuje a pokračuje podľa toho, či sa v prípade zistenia neuspokojenia potreby a pretrvávajúceho napätia znovu vynorí neuspokojená potreba alebo v prípade uspokojenia jednej potreby vznikne nová neuspokojená potreba (Armstrong, 2007; Mullins, 2007; Robbins a Coulter, 2004; Weihrich a Koontz, 1993).

Obrázok 14.1 znázorňuje vyššie opísaný proces motivácie spolu s jeho základnými zložkami: smer, intenzita a vytrvalosť.

Obrázok 14.1 Proces motivácie



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2020), Armstrong (2007), Mullins (2007), Robbins a Coulter (2004), Weihrich a Koontz (1993)

Motivácia má tri základné zložky, ktoré sú potrebné na to, aby človek začal byť motivovaný a zostal motivovaný. Hlavnými prvkami motivácie, na ktoré odkazuje väčšina definícií motivácie a motívov, sú smer, vytrvalosť a intenzita.

Smer. Motívy vedú k rozhodnutiu o tom, aký bude mať naša aktivita smer. V prípade uspokojenia potreby výkonu v oblasti komunikácie a záujmu o zlepšenie komunikačných zručností sa manažér prihlási na kurz rozvoja komunikačných zručností. Z pohľadu organizácie je dôležitý smer úsilia vyvinutého jednotlivcom, pretože aj ak bude úsilie vysoké, no bude zamerané iným smerom, nedôjde k dosiahnutiu požadovaného pracovného výkonu, aký by bol v súlade s cieľmi organizácie. Napríklad, ak bude správanie manažéra smerovať k využívaniu manipulačných techník v komunikácii.

Intenzita. Sústredenie a energia, ktoré vkladáme do dosahovania cieľa predstavujú intenzitu. Neuspokojené potreby vyvolávajú napätie. Jednotlivci vynakladajú na uvoľnenie napätia určité úsilie, pričom veľmi motivovaný človek sa o to usiluje vo vysokej miere – intenzite. Napríklad menej motivovaný manažér môže navštevovať kurzy komunikácie s tým, že sa veľmi nezapája do aktivít a v práci sa ani nesnaží aplikovať naučené. Naproti tomu bude motivovaný manažér pravidelne navštevovať kurzy, aktívne na nich participovať a naučené postupy aplikovať vo svojej práci (vysoká intenzita).

Vytrvalosť. Pokračujúce úsilie vynakladané na dosiahnutie cieľa aj napriek rôznym prekážkam predstavuje vytrvalosť. Napríklad manažér sa bude pravidelne zúčastňovať vybraného kurzu počas celého roka a následne využívať získané zručnosti vo svojej práci napriek tomu, že má málo času, alebo napriek nevydareným konverzáciám na poradách alebo vyjednávaniach.

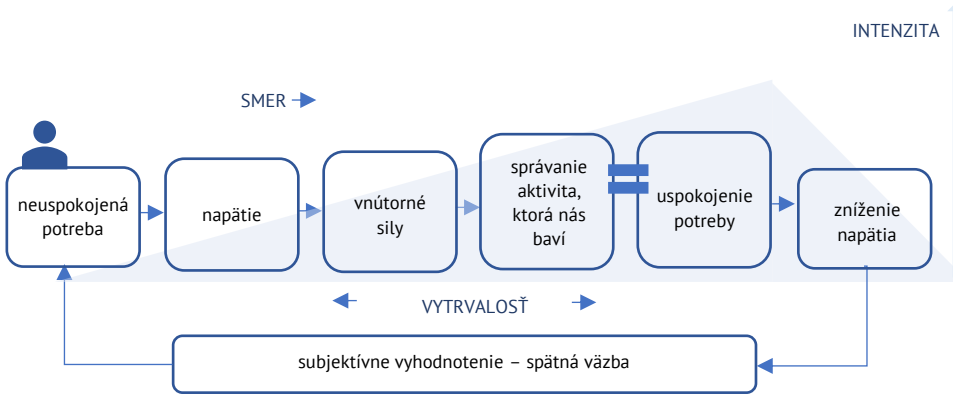
Úroveň každej zo zložiek motivácie má dopad na dosiahnutie cieľa. Silný smer znamená väčšiu pravdepodobnosť, že nasledovanie cieľa začne. Vytrvalosť a intenzita zasa budú určovať približovanie sa stanovenému cieľu a to, aké množstvo úsilia je jednotlivec ochotný pre dosiahnutie cieľa vynaložiť.

14.3 Typy motivácie

Byť motivovaný znamená pociťovať určitý tlak smerujúci k vykonávaniu určitej činnosti. Tento tlak vzniká z rôznych dôvodov, respektíve dôvodov sledovania rôznych cieľov, ktoré vyvolajú aktivitu smerujúcu k ich dosiahnutiu. Rozlišujeme rôzne typy motivácie. V nadväznosti na zatiaľ predstavený vzťah motívov a motivácie uvedieme základné rozdelenie na dva typy, a to intrinsickú (vnútornú) a extrinsickú (vonkajšiu) motiváciu. Vo vzťahu k motivácii na pracovisku priblížime pracovnú a výkonovú motiváciu.

Intrinsická motivácia je zdroj energie, ktorý je centrom aktívnej podstaty jednotlivcov (obrázok 14.2). Jej poznanie zdôrazňuje, že nie všetko správanie je treba poháňať a nie je funkciou vonkajšej kontroly. Vnútorne motivovaní ľudia trávia veľké množstvo času maľovaním, športovaním, vyrezávaním dreva, programovaním a vykonávaním rôznych iných činností bez zjavnej a hodnotnej externej odmeny. Odmena je neoddeliteľne spätá s prácou, činnosťou a hoci môže z takej činnosti druhotne plynúť určitý zisk, primárnym motivátorom je spontánny, vnútorný zážitok, ktorý sprevádza správanie (Ryan a Deci, 2000).

Obrázok 14.2 Proces intrinsickej motivácie



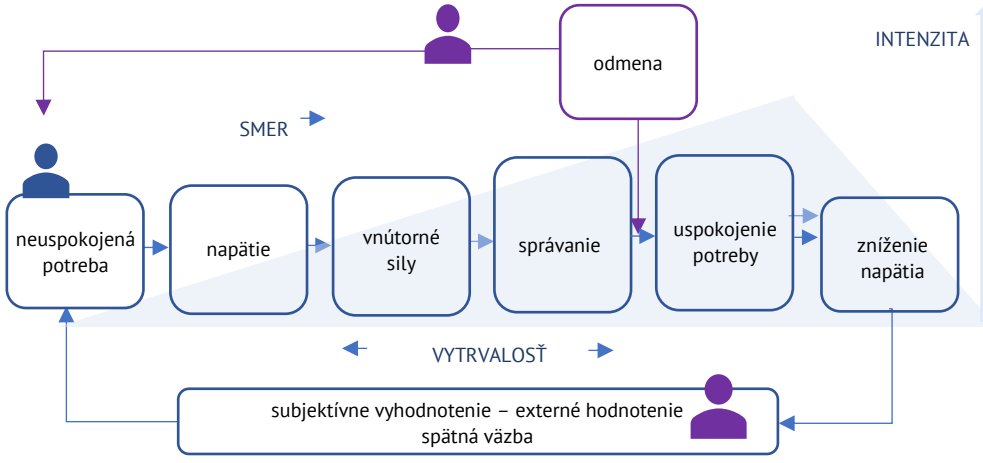
Zdroj: spracované podľa Gunkel a kol. (2009), Mullins (2007), Robbins a Coulter (2020); Weihrich a Koontz (1993)

Intrinsická motivácia vyvoláva správanie pracovníka, ktoré je často manažérmi vnímané ako ideálne. Pracovník vnútorne motivovaný k práci je nadšený, zodpovedný, starostlivý a ochotný sa zlepšovať. Neočakáva od manažéra, aby ho

motivoval, a manažéri takýchto pracovníkov ich nemusia permanentne tlačiť k vyššiemu výkonu. Pretože pracovník sám chce pracovať, potrebuje skôr podporu, pomoc alebo usmernenie (Hiam, 2006).

Extrinsická motivácia predstavuje vonkajšiu motiváciu prostredníctvom nejakej odmeny za angažovanie sa v určitej činnosti, takže motivácia vzniká zo snahy, buď sa vyhnúť trestu alebo získať odmenu. Manažér vytvára externý tlak, aby priviedol ľudí k požadovanému výkonu. Môže donucovať, hroziť, odmeňovať alebo kombinovať všetky spôsoby. Nevýhoda spočíva v tom, že motivácia je iniciovaná zo strany manažéra a pracovník síce robí, čo má, ale predovšetkým preto, že buď dostane odmenu alebo sa vyhne trestu (Armstrong, 2007; Hiam, 2006). Proces extrinsickej motivácie znázorňuje obrázok 14.3.

Obrázok 14.3 Proces extrinsickej motivácie



Zdroj: spracované podľa Gunkel a kol. (2009), Mullins (2007), Robbins a Coulter, (2020); Weihrich a Koontz (1993)

Postoj pracovníkov k práci a predovšetkým úroveň ich pracovnej motivácie (celkovej energie a entuziazmu v práci) je predmetom zvýšeného záujmu manažérov, a to vo všetkých typoch organizácií, teda nielen v ziskových, ale aj v neziskových (Copuš, 2015). Hlavné dôvody spočívajú v rýchlo sa meniacom prostredí, ktoré následne vyvoláva zmeny v pracovnom prostredí organizácie, ako je zavádzanie nových technológií, reorganizácia, znižovanie počtu zamestnancov, vývoj nových produktov a služieb, meniaca sa povaha práce, zvyšujúca sa fluktuácia a iné. Sprievodným javom je zvyšujúca sa miera stresu a úzkosti. Negatívne emócie následne narúšajú vzťah k práci, pracovný výkon či angažovanosť pracovníkov. Takéto podmienky zvyšujú potrebu schopnosti rýchlo sa prispôsobiť zmenám a

kreatívne riešiť problémy. To si od zamestnancov vyžaduje vyššiu mieru sebamotivácie, iniciatívy a angažovanosti než v minulosti. Manažéri v súčasnosti potrebujú predovšetkým vnútorne motivovaných pracovníkov.

V skutočnosti sú jednotlivci motivovaní kombináciou faktorov, z ktorých niektoré môžu vychádzať z vnútorných pohnútok a iné sú stimulované externou reguláciou. Výsledkom sú rôzne typy extrinsickej motivácie medzi stavom nemotivovanosti (amotivácie) a vnútornej motivácie. Kontinuum motivácie vo svojej teórii sebaurčenia opísali Ryan a Deci (Deci a Ryan, 2013; Ryan a Deci, 2000). Teória vysvetľuje rôzne typy motivácie, ktoré zažíva jednotlivec pri vykonávaní činností a dosahovaní cieľov. Naplnenie základných potrieb – autonómia, kompetencia a vzťahovosť – vedie k intrinsickej motivácii. Potreba autonómie je spojená s potrebou vnímania seba samého ako človeka, ktorý o danej aktivite rozhoduje a má ju pod kontrolou. Potreba kompetencie je spojená s potrebou prežívať pocit vlastnej spôsobilosti a úspešnosti. Potreba vzťahovosti vyjadruje potrebu človeka byť súčasťou bezpečnej skupiny, mať bezpečné spojenie s inými ľuďmi a mať s nimi rozvinuté vzťahy. Ak nie sú uspokojené základné potreby, motivácia neexistuje (amotivácia). Rôzne formy extrinsickej motivácie sa líšia v miere kontroly, ktorú má človek nad svojimi činnosťami a rozhodnutiami (tabuľka 14.2).

Tabuľka 14.2 Kontinuum extrinsickej a intrinsickej motivácie

AMOTIVÁCIA	**EXTRINSICKÁ MOTIVÁCIA**				**INTRINSICKÁ MOTIVÁCIA**
	EXTERNÁ REGULÁCIA	INTROJIKOVANÁ REGULÁCIA	IDENTIFIKOVANÁ MOTIVÁCIA	INTEGROVANÁ MOTIVÁCIA	INTRINSICKÁ REGULÁCIA
Úplne externá	Externá	Čiastočne externá	Čiastočne interná	Interná	Úplne interná
Neaktivita, pasivita, vyhýbanie sa aktivite, pocit neschopnosti, neochoty	Aktivita na základe vonkajšieho pôsobenia – tlak, hrozba, trest, odmena	Aktivita kvôli vnútornému pocitu, že musím. Vyhýbanie sa pocitu viny, hanby	Aktivita kvôli osobnému cieľu, praktickej užitočnosti	Aktivita kvôli súladu s vlastnými hodnotami	Aktivita na potešenie, radosť, zo záujmu
Nechodím do práce, nechce sa mi, nezaujíma ma.	Plním pracovnú úlohu, pretože mi to prikázal nadriadený.	Plním pracovnú úlohu, pretože by som sa hanbil, keby som ju nesplnil.	Plním pracovnú úlohu, pretože chcem, aby ma povýšili.	Plním pracovnú úlohu čo najlepšie, pretože som svedomitý človek.	Plním pracovnú úlohu, pretože ma baví.
miera uspokojenia základných potrieb – autonómia, kompetencie, vzťahovosť					

Zdroj: spracované podľa Deci a Ryan (2013), Ryan a Deci (2000)

Externá regulácia je motivácia úplne regulovaná externými vplyvmi prostredia, odmenami alebo trestami. V správaní sa prejavuje poslušnosťou, snahou vyhovieť. Napríklad pracovník pracuje, lebo chápe, že vzhľadom na okolnosti nemá na výber, alebo vykonáva pracovnú činnosť, pretože to od neho vyžaduje nadriadený. Pracovný výkon v takomto prípade môže byť slabý, nezvyšuje sa a pracovníka to ani netrápi, nerobí to, čo chce, ale to, čo musí. Externé pôsobenie môže byť aj pozitívne a pracovník chodí do práce a vykonáva svoje úlohy, pretože mu práca prináša finančné aj nefinančné výhody.

Introjikovaná motivácia je väčšinou riadená externe, ale obsahuje aj časť vnútorného záujmu. Táto forma externej motivácie už zahŕňa malú mieru samostatnosti a vlastného ja. Napríklad pracovník sa zapojí do projektu, nie preto, že chce, ale preto, že účasť sľúbil a odmietnutie by v ňom vyvolalo pocit viny.

Ak vnímame hodnotu v činnosti, ktorú vykonávame, a má pre nás osobný význam, ide o *identifikovanú motiváciu*. Pracovník vykonáva pracovnú činnosť, ktorá ho nenapĺňa, ale vykonáva ju preto, že potrebuje zarábať peniaze alebo získať pracovné skúsenosti, aby mohol získať lepšiu prácu.

Integrovaná motivácia nastáva, keď je činnosť motivovaná vnútorne. Stále sa však považuje za externú formu motivácie. Pracovník do práce chodí, pretože chce a práca je uňho tvorí dôležitú súčasť života. Hoci to, že pracovník chodí do práce, určuje on sám a nie druhá osoba a je pre neho osobne práca dôležitá, ešte neznamená, že chodí do práce preto, že by ho práca vnútorne tešila. Iba ak aktivita zároveň poskytuje príjemný pocit, radosť alebo je spojená s našim prirodzeným záujmom, iba vtedy bude považovaná za *intrinsickú motiváciu*.

Výskumy zamerané na vzťah medzi intrinsickou a extrinsickou motiváciou a pracovným výkonom ukázali, že intrinsická motivácia pozitívne ovplyvňuje predovšetkým kvalitu pracovného výkonu. Zatiaľ čo extrinsická motivácia ovplyvňuje kvantitatívnu stránku pracovného výkonu. Vo vzťahu k pracovnému výkonu tak intrinsická a extrinsická motivácia nemusia byť nevyhnutne protikladmi, ale môžu pôsobiť spoločne a vzájomne sa ovplyvňovať (Cerasoli a kol., 2014).

Výsledky niektorých výskumov ukázali, že prítomnosť extrinsickej motivácie znižuje intrinsickú motiváciu. No v prípade, že odmena je priamo naviazaná na pracovný výkon a nasleduje čo najskôr po ňom (napríklad provízie za predaj), extrinsická motivácia pozitívne ovplyvňuje intrinsickú (Woolley a Fishbach, 2018).

Teória sebaurčenia poukazuje na to, že pracovníci zažívajú rôzne typy motivácie na základe miery uspokojenia základných potrieb autonómie, kompetencie a vzťahovosti. Jednotlivci sa pohybujú v rámci kontinua extrinsickej a intrinsickej

motivácie podľa toho, do akej miery je ich motivácia ovplyvnená vonkajšími alebo vnútornými faktormi. Pokiaľ pracovníci majú pocit autonómie alebo kompetencie a dobrých vzťahov, môžu zažívať intrinsickú motiváciu, aj keď ich ovplyvňujú externé faktory. Medzi spôsoby zvyšovania intrinsickej motivácie patria napríklad vzdelávacie a rozvojové programy, poskytovanie väčšej samostatnosti v práci a v rozhodovaní alebo vytváranie komunít a spojení medzi zamestnancami pomocou tímovej práce alebo teambuildingových aktivít.

14.3.1 Pracovná motivácia a pracovný výkon

Zo zatiaľ predstavených poznatkov o motivácii, procese motivácie, typoch motivácie a použitých príkladov možno pochopiť využitie všeobecných motivačných teórií a ich odraz v podmienkach pracovného prostredia. Manažéri v motivácii pracovníkov zohrávajú dôležitú rolu a je ich úlohou prispievať či už tvorbou podmienok alebo priamym pôsobením k tomu, aby pracovníci vykonávali prácu čo najlepšie. Predmetom záujmu manažéra teda nie je len motivácia ako taká, ale dosiahnuť, aby v organizácii boli motivovaní pracovníci, ktorých motivované správanie vedie k požadovanému výkonu. V rámci problematiky motivácie sa tým upriamuje pozornosť na oblasť pracovnej motivácie, motivácie k pracovnému výkonu a teórie motivácie, ktoré poskytujú vysvetlenie pôsobenia rôznych faktorov na pracovnú motiváciu pracovníkov.

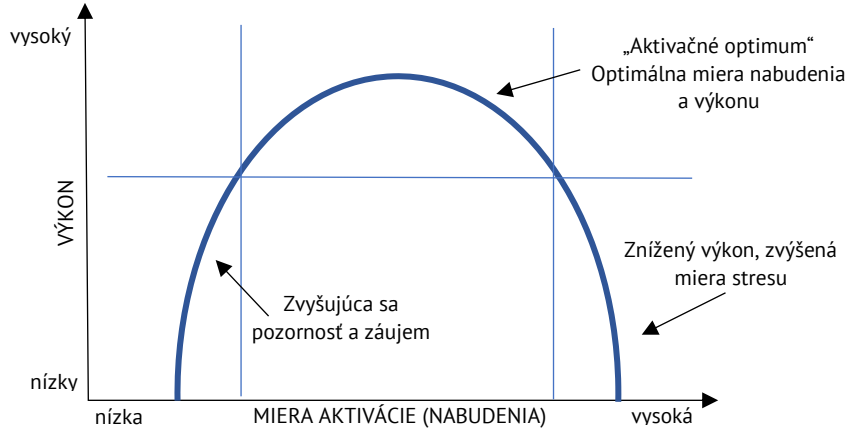
Pracovná motivácia vyjadruje prístup jednotlivca k práci, jeho ochotu pracovať. Predmetom skúmania sú najmä motívy, ktoré vedú k voľbe určitej pracovnej činnosti, a ovplyvňujú jej priebeh. Z predchádzajúcich častí vyplýva, že základným zdrojom motívov sú potreby. Na skúmanie potrieb ako príčin motivácie sa zamerali obsahové teórie, ktoré v závislosti od autorov rozlišujú rôzne skupiny motívov. Vybrané obsahové teórie priblíži podkapitola venovaná prehľadu teórií motivácie. V kontexte pracovnej motivácie je pre jednotlivca dôležité uspokojenie potrieb predovšetkým v oblasti sebauplatnenia, výkonu, sociálneho kontaktu a poznania (Sigmund a kol., 2014).

Práve v súvislosti s podávaním pracovného výkonu má motivácia v organizácii veľký význam. Motivácia ako dôležitý vnútorný prvok osobnosti jednotlivca vedie ku konkrétnemu správaniu. Preto aj v prípade, že jednotlivec disponuje potrebnými schopnosťami a zručnosťami na realizáciu pracovných činností, nemusí dochádzať k plnému využitiu jeho pracovného potenciálu. Výkonnosť pracovníka (V) je z toho pohľadu daná funkciou (f) jeho schopností a zručností (S) a jeho ochotou – motiváciou – prácu vykonávať (M). Zo vzorca, ktorý tento vzťah zachytáva, V = f(S x M) je zrejmé, že ak sa motivácia bude rovnať nule, aj výkon bude nulový (Pauknerová a kolektiv, 2012).

Pracovná motivácia sa teda sústreďuje na vyvolanie a udržanie dostatočne pozitívneho a silného vzťahu a vôle uskutočňovať pracovný výkon, ktorý bude prínosný v oblastiach pracovného správania zosúladeného s cieľmi celej organizácie. Prínos sa prejaví v zmene v ukazovateľoch kvality alebo kvantity pracovného výkonu, ktoré majú vplyv na ukazovatele hospodárnosti a efektívnosti organizácie, napríklad znižovanie nákladov či zvyšovanie produktivity (Hitka a kol., 2015).

Vzťah medzi silou motivácie a úrovňou pracovného výkonu znázorňuje obrázok 14.4. Znázornený vzťah medzi mierou aktivácie a výkonu vychádza z tzv. Yerkes-Dodsonovho zákona. Podávanie optimálnej úrovne výkonu možno predpokladať pri optimálnej hladine nabudenia. Pri nízkych a vysokých hladinách bude výkon narušený, buď z dôvodu nedostatočnej aktivácie, či prílišnej aktivácie spojenej s prílišným nepokojom a stresom.

Obrázok 14.4 Vzťah aktivácie a výkonu



Zdroj: spracované podľa Hitka a kol. (2015), Sigmund a kol. (2014)

Výkonová motivácia alebo motivácia k výkonu bola ako potreba výkonu explicitine vyjadrená vo výskumoch a prácach viacerých významných autorov tejto oblasti, napríklad Murray (1938), Atkinson (1966) či McClelland (1961). Atkinson (1966) vychádza z predpokladu, že výkonová motivácia je ovplyvnená *potrebou dosiahnuť úspech* vo vykonaní určitej pracovnej úlohy. Pričom potrebu dosiahnuť úspech ovplyvňujú tri faktory:

1. sila motívu, ktorý je pre jednotlivca charakteristický, ako relatívne stála charakteristika osobnosti;

2. odhad jednotlivca, do akej miery uspeje pri výkone danej pracovnej činnosti;
3. miera do akej je pre jednotlivca samotné dosiahnutie výkonu hodnotou.

Výsledné pôsobenie týchto faktorov sa prejaví tak, že pracovník konfrontovaný s rôznymi pracovnými úlohami sa bude angažovať v stredne náročných aktivitách, pretože ho motivuje potreba úspechu, odhaduje, že uspeje vo výkone pracovných úloh a dosiahne svoj cieľ, ktorým je podanie úspešného pracovného výkonu. Tento vzťah neplatí, ak má jednotlivec silnejšiu *potrebu vyhnúť sa neúspechu*. Vtedy bude jeho správanie smerovať skôr k pasivite, voľbe menej náročných úloh a nižšiemu pracovnému výkonu (Pauknerová a kolektiv, 2012; Výrost a Slaměník, 2008; Weiner, 2013).

Na príklade výkonovej motivácie možno vidieť jeden z pokusov o vysvetlenie toho, ako sú jednotlivci motivovaní k určitému správaniu. Vysvetlenie zahŕňa nielen potreby, ale aj kognitívne procesy zahrnuté v procese motivácie, od ktorých závisí, ako jednotlivci vnímajú svoje prostredie, a ako si interpretujú skúsenosť či situáciu, v ktorej sa rozhodujú, ako budú konať. V tomto smere sa bližšie procesom motivácie zaoberajú procesné teórie motivácie.

14.4 Teórie motivácie

V nadväznosti na predchádzajúce časti predstavíme podstatu vybraných teórií motivácie podľa ich rozdelenia na obsahové a procesné teórie motivácie.

14.4.1 Prehľad vybraných obsahových teórií motivácie

Základom obsahových teórií motivácie je presvedčenie, že ľudské správanie je ovplyvňované nenaplnenými potrebami, ktoré vyvolávajú stav napätia či nerovnováhy. Svojou činnosťou následne potreby uspokojujeme. Potreby odrážajú obsah motivácie.

Medzi teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah motivácie patrí teória hierarchie potrieb Abrahama Maslowa (1954), Alderferova teória troch potrieb známa aj ako ERG teória (1972), Herzbergova dvojfaktorová teória (1966) a McClellandova teória získaných potrieb (McClelland, 1961).

Autor, teória

Abraham Harold Maslow
Hierarchia potrieb

Hlavné myšlienky

Maslow identifikoval päť kategórií ľudských potrieb, ktoré rozdelil na nižšie a vyššie potreby. Medzi nižšie potreby patria fyziologické potreby, potreba istoty a bezpečia a potreba lásky. Medzi vyššie potreby radí potrebu úcty a potrebu sebarealizácie. Podľa Maslowa (2021) sa základné potreby organizujú do pomerne určitej hierarchie na základe princípu relatívnej významnosti. V tomto zmysle sú fyziologické potreby silnejšie než potreba bezpečia, tá je silnejšia ako potreba spolupatričnosti, tá je silnejšia než potreba úcty a tá je silnejšia než potreba sebarealizácie. Maslow tvrdil, že sa v tejto hierarchii potrieb pohybujeme smerom nahor. Ak je potreba naplnená v určitom rozsahu, najdôležitejšou sa pre naše správanie stane potreba na nasledujúcom stupni. Pôvodný predpoklad o pevnej hierarchii týchto potrieb, ktorý následnými výskumami nebol celkom potvrdený, Maslow dopĺňa dokázanými výnimkami, napríklad: Pre niektorých ľudí je sebaúcta dôležitejšia než láska. U nadpriemerne tvorivých ľudí je popud k tvorivosti rozhodujúci navzdory neuspokojeným základným potrebám. Prevrátenie hierarchie môže spôsobiť aj podceňovanie určitej potreby v dôsledku jej dlhodobého uspokojovania. Ľudia, ktorí nikdy nezažili chronický hlad, majú sklon ho podceňovať a považovať jedlo za niečo nepodstatné.

Kategória potrieb	Možnosti uspokojenia potrieb v organizácii
Sebarealizácia Potreba rozvíjať sa, stať sa tým, v čo človek verí, že je schopný sa stať.	Vzdelávanie, osobný, profesijný rast, samostatné rozhodovanie, rôznorodá a kreatívna práca.
Uznanie Potreba stabilného a vysokého sebahodnotenia, potreba byť rešpektovaný ostatnými.	Preukazovanie rešpektu, nehmotné formy odmien – pochvala, prestížne pracovné postavenie, pozitívne hodnotenie pracovného výkonu.
Spolupatričnosť Potreba lásky, priateľstva, členstva a akceptácie v skupine.	Možnosť sociálneho kontaktu v skupine, tíme, budovanie dobrých vzťahov.
Bezpečie Potreba fyzického a psychického bezpečia, predvídateľné a neohrozujúce prostredie	Prostriedky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, istota pracovného miesta, pravidelné vyplácanie mzdy.
Fyziologické potreby Najzákladnejšie ľudské potreby zabezpečujúce prežitie, potreba jedla, pitia, prístrešia.	Vhodné pracovné priestory a podmienky, ergonomické riešenia, vyplácanie mzdy.

Možnosti využitia pre manažérov

Orientuje pozornosť manažérov na rôzne potreby, ktoré motivujú ľudí. Ak je potreba uspokojená, už nemotivuje. Poznanie najdôležitejšej neuspokojenej potreby umožňuje vhodný spôsob motivácie pracovníka.

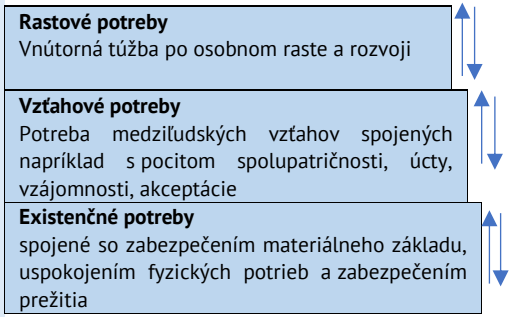
OBSAHOVÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE

Autor, teória	**Clayton Alderfer** **Teória troch potrieb (teória ERG)**

Hlavné myšlienky

Alderferova teória motivácie nadviazala na prácu Maslowa. Alderfer rozlíšil tri kategórie potrieb. *existenčné potreby* (korešpondujú s fyziologickými potrebami v Maslowej hierarchii), *vzťahové potreby* a *rastové potreby*. Podľa tejto teórie uspokojovanie vyšších potrieb si nevyžaduje uspokojovanie nižších potrieb. Teória zohľadňuje rozdiely v preferenciách potrieb v rôznych kultúrach. Prostredníctvom frustračno-regresného princípu vysvetľuje, že ak existuje bariéra uspokojenia potreby vyššej úrovne (rastové potreby) jednotlivec „klesne" k uspokojovaniu potreby na nižšej úrovni (vzťahové potreby; hľadá naplňujúci vzťah) (Borkowski, 2015; Robbins a Judge, 2009).

Kategória potrieb



Možnosti využitia pre manažérov

Pracovníci môžu naraz uspokojovať viacero potrieb. Zameranie sa len na jednu potrebu nemusí viesť k efektívnemu motivovaniu. Uspokojenie nižších potrieb, ku ktorým sa pracovník obrátil v dôsledku frustračno-regresného princípu, môže stimulovať opätovné uspokojovanie vyšších potrieb.

OBSAHOVÉ

Autor, teória	**David McClelland** **Teória získaných potrieb**

Hlavné myšlienky

McClellandova teória získaných potrieb vysvetľuje výkon a správanie jednotlivca ako výsledok troch typov potrieb: *potreby úspechu, potreby spolupatričnosti* a *potreby moci*. Tieto potreby každý získava prostredníctvom životných skúseností a vzhľadom na jedinečnú osobnosť a skúsenosti sa následne vyvinie tendencia k jednej z týchto potrieb. Najintenzívnejšie skúmanou bola

TEÓRIE MOTIVÁCIE

potreba úspechu. Napríklad ľudia so silnou potrebou úspechu považujú za dôležitý osobný pocit, že uspeli. Uprednostňujú také situácie, ktoré im poskytujú zodpovednosť pri plnení úloh a jednoznačné hodnotenie ich výkonnosti (Daft, 2021; Robbins a Coulter, 2004).

Možnosti využitia pre manažérov

Pracovníci sa líšia úrovňou jednotlivých potrieb. Pri vysokej potrebe úspechu možno motivovať prostredníctvom náročných ale dosiahnuteľných úloh, častou spätnou väzbou. Pri vysokej potrebe spolupatričnosti možno motivovať tvorbou podmienok vyžadujúcich, podporujúcich spoluprácu. Pri vysokej potrebe moci možno motivovať poskytovaním príležitosti na riadiacu činnosť a vedenie ľudí.

OBSAHOVÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE

Autor, teória

Frederick Herzberg
Dvojfaktorová teória motivácie

Hlavné myšlienky

Herzbergova dvojfaktorová teória bola ovplyvnená Maslowou hierarchiou potrieb. Herzberg poukázal na spokojnosť a nespokojnosť ako na vzájomne nezávislé javy. Podľa neho existujú faktory, ktoré spôsobujú buď pracovnú spokojnosť alebo pracovnú nespokojnosť. Skupinu faktorov vnútorne spojených s pracovnou spokojnosťou nazval motivátory (napríklad osobný rast, samotná práca či ocenenie) a vonkajšie faktory spojené s pracovnou nespokojnosťou nazval hygienické faktory (napríklad pracovné podmienky, vzťahy na pracovisku alebo organizačná politika). Zlepšenie motivátorov pomáha zvyšovať pracovnú spokojnosť, zatiaľ čo zlepšenie hygienických faktorov znižuje pracovnú nespokojnosť (Armstrong, 2007; Daft, 2021; Robbins a Coulter, 2020).

		Kategória potrieb
Vysoká spokojnosť ↕ Neexistujúca spokojnosť	Oblasť spokojnosti	**Motivátory** Dosiahnutie úspechu, uznanie, samotná práca, zodpovednosť, rast a rozvoj
Neexistujúca nespokojnosť ↕ Vysoká nespokojnosť	Oblasť nespokojnosti	**Hygienické faktory** Štýl vedenia ľudí, vzťahy na pracovisku, mzda, status, istota, pracovné podmienky

Možnosti využitia pre manažérov

Motivácia prostredníctvom vnútornej aj vonkajšej motivácie. Využitie prístupov obohacujúcich prácu s cieľom zvýšiť jej motivačný účinok na pracovníka.

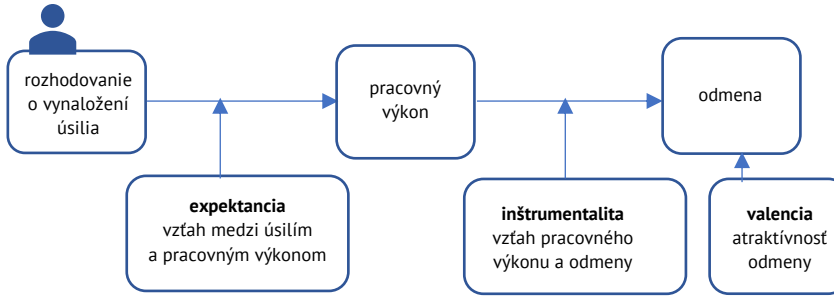
14.4.2 Prehľad vybraných procesných teórií motivácie

Teórie motivácie zamerané na proces kladú dôraz nielen na základné potreby, ale predovšetkým na psychologické procesy alebo sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu. Vybranými príkladmi procesných teórií sú v tejto časti Vroomova teória očakávania (Vroom, 1960, 1964) Lockova teória cieľov (Latham a Locke, 1979) a Adamsova teória rovnosti (Adams, 1963).

PROCESNÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE

Autor, teória	**Victor Vroom** **Teória očakávania**
Hlavné myšlienky	Teória očakávania využíva na vysvetlenie procesu motivácie tri premenné, a to valenciu, inštrumentalitu a expektanciu. Valencia predstavuje hodnotu odmeny, inštrumentalita je založená na presvedčení o tom, že výkon na určitej úrovni je nástrojom získania žiadúceho výsledku. Expektancia predstavuje subjektívnu istotu, že úsilie povedie k výsledku, k určitej úrovni výkonu. Motivácia nastáva vtedy, ak je jasne určený vzťah medzi týmito premennými, teda ak si je pracovník istý, že ho úsilie privedie k určitej úrovni výkonu, ktorý povedie k výsledku, získaniu pre pracovníka atraktívnej odmeny. Neskôr teóriu rozvinuli Porter a Lawler (Porter a Lawler, 1968).

Obrázok 14.5 Proces motivácie – zjednodušený model teórie očakávania



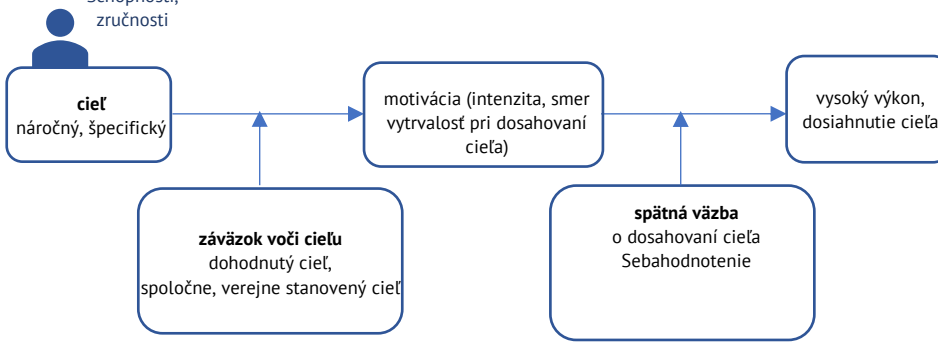
Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2020)

Možnosti využitia pre manažérov	Význam v oblasti odmeňovania – k motivácii prispeje napojenie odmeny na výkon. Je potrebné výkon naozaj odmeniť, odmena musí byť dosiahnuteľná a pre zamestnanca hodnotná.

PROCESNÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE

Autori, teória	**Edwin Locke a Gary Latham** **Teória stanovenia cieľov**
Hlavné myšlienky	Teória stanovenia cieľov poskytuje odpoveď na otázku, ako vyjadrený cieľ ovplyvní správanie pracovníka a jeho pracovný výkon. Základom je, že špecifický a náročný cieľ povedie k vyššiemu výkonu. Motivačný účinok spočíva v tom, že stanovenie cieľa jasne určí smer aktivity pracovníka, upriami pozornosť na relevantné aktivity potrebné na dosiahnutie cieľa, čo aktivizuje využitie jeho schopností, zručností a vedomostí, ktoré potrebuje využiť, aby cieľ dosiahol. Podmienkou motivačného účinku cieľa sú schopnosti, zručnosti pracovníkov (ak ich nemajú, nebudú môcť cieľ dosiahnuť), poskytovanie spätnej väzby pri dosahovaní cieľa a záväzok pracovníkov voči cieľu (Locke a Latham, 2013).

Obrázok 14.6 Motivácia prostredníctvom stanovenia cieľov



Zdroj: spracované podľa Arnold (2007), Locke a Latham (2013); Robbins a Coulter (2020)

Možnosti využitia pre manažérov	Praktické využitie v podobe určovania cieľov SMART alebo manažmentu podľa cieľov. Poskytuje návrhy na procesy stanovovania cieľov. Pravidelné poskytovanie spätnej väzby.

PROCESNÉ

Autor, teória	**John Stacey Adams** **Teória rovnosti**
Hlavné myšlienky	Teória rovnosti je založená na princípe porovnávania sa pracovníkov v skupinách. Zaoberá sa tým, ako pracovník vníma spôsob, akým sa s ním, v porovnaní s ostatnými, zaobchádza. Pokiaľ vyhodnotí, že spôsob je, v porovnaní s referenčnou osobou alebo skupinou zodpovedajúci a spravodlivý, bude viac motivovaný.

TEÓRIE MOTIVÁCIE		Pracovník porovnáva pomer vlastných výstupov (O_v) a vstupov (I_v) s výstupmi (O_d) a vstupmi (I_d) inej osoby. $O_v : I_v = O_d : I_d$ Za vstupy možno považovať skúsenosti, zručnosti, vzdelanie, povesť alebo lojálnosť voči organizácii. Výstupy môžu predstavovať finančné odmeny, symboly statusu (vlastná kancelária, služobné auto, parkovacie miesto), kvalita pracovného prostredia, možnosti rozvoja alebo kariérneho rastu (Bělohlávek a kol., 2006). Ak pracovník vyhodnotí, že zaobchádzanie s ním zodpovedá, tomu, čo do práce vložil a že jeho úsilie je hodnotené rovnako ako úsilie druhých, môže z pocitu spravodlivosti plynúť zvýšenie pracovného úsilia a výkonnosti. Ak z porovnávania vyplynie pocit nespravodlivosti, spôsobený buď podhodnotením alebo nadhodnotením, môže pôsobiť demotivačne a negatívne ovplyvniť ďalšie pracovné úsilie a tým aj pracovný výkon (Daft, 2015; Tureckiová, 2004).
	Možnosti využitia pre manažérov	Tvorba transparentného a spravodlivého odmeňovacieho systému a spravodlivého prístupu k zamestnancom.

Ľudské správanie je často nepredvídateľné, niekedy je iracionálne, viac založené na emóciách než na racionalite a logike. Hoci v organizácii môžu byť pracovníci motivovaní rôznymi spôsobmi a kombináciou odmien, to, ako ich hodnotu vnímajú pracovníci, je veľmi subjektívne. Pre niekoho môže byť možnosť vykonávať náročnú a zodpovednú prácu vysoko motivujúca, no pre iného zas nemá hodnotu a je skôr záťažou. Neexistuje nijaký štandardný spôsob motivácie, ktorý by bol aplikovateľný vo všetkých organizáciách. Jedným z hlavných dôvodov sú individuálne rozdiely medzi zamestnancami. Preto je úlohou manažérov porozumieť tomu, ako sa jednotliví zamestnanci líšia v potrebách a prioritách, aby vytvorili a implementovali postupy, ktoré smerujú k uspokojovaniu rôznorodých potrieb pracovníkov. S týmto zámerom môžu vrcholoví manažéri, línioví manažéri aj personálni pracovníci spolupracovať, aby motivovali zamestnancov vhodnými spôsobmi v súlade s organizačnými cieľmi (Perkins a Arvinen-Muondo, 2013).

Témy na diskusiu

1. Aký je váš rebríček motívov a potrieb? Svoje zistenia prediskutujte.

2. Vysvetlite dôležitosť motivácie a stimulácie pracovníkov v práci manažéra. Aký dopad môže mať nezohľadnenie vzťahu medzi motiváciou a stimuláciou na prístup manažéra k motivovaniu, ako aj na samotnú motiváciu pracovníkov?
3. Ktorá z teórií motivácie prináša najviac výhod uplatniteľných v práci manažéra?
4. Kedy a za akých okolností pôsobí mzda ako motivátor a kedy naopak ako motivačný faktor nepôsobí?
5. Aké sú motivačné dopady teórie rovnosti?

Testové otázky

1. Základným vnútorným zdrojom motivácie sú:
a) potreby.
b) motívy.
c) hodnoty.
d) záujmy.
e) ideály.

2. Manažér vyplatenie mesačnej odmeny podmieni vyšším počtom vybavených objednávok. Pracovník zvýši svoj výkon, aby získal odmenu. V tomto prípade ide o:
a) amotiváciu.
b) motiváciu.
c) vnútornú motiváciu.
d) stimuláciu.
e) integrovanú motiváciu.

3. Pre vzťah aktivácie (motivácie) a pracovného výkonu platí:
a) lineárny vzťah – čím vyššie miera aktivácie, tým vyšší pracovný výkon.
b) že optimálny pracovný výkon si vyžaduje maximálnu mieru aktivácie.
c) že pri vysokej miere aktivácie bude pracovný výkon optimálny.
d) že nízka miera aktivácie negatívne ovplyvní pracovný výkon.
e) že optimálny pracovný výkon neexistuje.

4. Podľa Herzbergovej dvojfaktorovej teórie zlepšenie hygienických faktorov:
a) zvýši motiváciu.
b) zníži motiváciu.
c) zvýši spokojnosť.
d) zvýši nespokojnosť.
e) zníži nespokojnosť.

5. Podľa Vroomovej teórie očakávania bude zamestnanec motivovaný, ak:
a) verí, že jeho úsilie povedie k dostatočnému výkonu, za ktorý nedostane pre neho atraktívnu odmenu, ale bude odmenený spravodlivo.

b) verí, že jeho zručnosti a skúsenosti mu umožnia dosiahnuť požadovaný výkon aj bez očakávanej odmeny.
c) verí, že jeho úsilie povedie k dostatočnému výkonu, za ktorý bude odmenený pre neho atraktívnou odmenou.
d) vníma odmenu za požadovaný výkon ako hodnotnú a verí, že rozvoj zručností mu umožní dosiahnuť požadovaný výkon.
e) mu manažér vysvetlí, aký je vzťah úsilia, pracovného výkonu a hodnoty odmeny.

Správne odpovede: 1. b, 2. d, 3. d, 4. e, 5. c

Zoznam použitej literatúry

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*, 422–436.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, & growth*. Free Press.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s.

Arnold, J. a kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Computer Press.

Atkinson, J. W., a Feather, N. T. (1966). *A Theory of Achievement Motivation*. Wiley.

Bělohlávek, F., Košťan, P., a Šuleř, O. (2006). *Management*. Computer Press.

Blašková, M., a Hitka, M. (2011). *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Technická univerzita vo Zvolene.

Borkowski, N. (2015). *Organizational Behavior*. Jones & Barlett Publishers.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., a Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*, 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661.

Copuš, L. (2015). *Spôsoby a špecifiká motivácie členov neziskovej organizácie*. In Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie, s. 16-23.

Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.

Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.

Deci, E. L., a Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

Duchoň, B., a Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C H Beck.

Gunkel, M., Lusk, E., a Wolff, B. (2009). Country-Compatible Incentive Design. *Schmalenbach Business Review (sbr)*, *61*, 290–309. https://doi.org/10.1007/BF03396788

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. The World Publishing Company.

Hiam, A. (2006). *Motivational Management*. AMACOM.

Hitka, M., Lorincová, S., Balážová, Ž., a Sedmák, J. (2015). Tvorba motivačného programu pre malý podnik. *Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch*, *18*.https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2015/index.files/02_Hitka_motivacia_MSP_05112015.pdf

Kmecová, I., a Kajanová, A. (2018). *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Latham, G. P., a Locke, E. A. (1979). *Goal Setting: A Motivational Technique that Works*.

Locke, E. A., a Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Maslow, A. H. (2021). *Motivace a osobnost*. Portál.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. The Free Press.

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.

Nakonečný, M. (1993). *Základy psychologie osobnosti*. Management Press.

Pauknerová, D., a kolektiv, a. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3. aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s.

Perkins, S. J., a Arvinen-Muondo, R. (2013). *Organizational Behaviour: People, Process, Work and Human Resource Management*. Kogan Page Publishers.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3. rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s.

Porter, L. W., a Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.

Porvazník, J., Mišún, J., Hudáková, I. M., Ljudvigová, I., Skorková, Z., a Gálik, R. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Vydavateľstvo EKONÓM.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2004). *Management* (1.). Grada Publishing a.s.

Robbins, S. P., a Coulter, M. A. (2020). *Management, Global Edition*. Pearson Education.

Robbins, S. P., a Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.

Ryan, R. M., a Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Sigmund, M., Kvintová, J., a Šafář, M. (2014). *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Šnýdrová, I. (2019). *Psychologie*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing a.s.

Váchal, J. M., & Vochozka, a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing a.s.

Vroom, V. H. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Prantice Hall.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Výrost, J., a Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie* (2.). Grada Publishing a.s.

Weihrich, H., a Koontz, H. (1993). *Management*. Victoria Publishing.

Weiner, B. (2013). *Human Motivation*. Psychology Press.

Woolley, K., a Fishbach, A. (2018). It's about time: Earlier rewards increase intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *114*(6), 877–890. https://doi.org/10.1037/pspa0000116

15

VEDENIE ĽUDÍ

ANNA LAŠÁKOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Lašáková, A. (2024). *Vedenie ľudí*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je objasniť význam vedenia ľudí v organizácii, rolu lídrov a rozsah ich zodpovednosti; vymedziť typické charakteristiky procesu vedenia ľudí a zadefinovať podstatu tohto procesu ako usmerňovania správania na základe vytvárania medziľudských vzťahov a orientácie na ciele; predostrieť stručný prehľad vývoja vedeckej reflexie vedenia ľudí; určiť jednotlivé prvky procesu vedenia ľudí, dôsledne ich definovať a následne opísať vybrané štýly vedenia ľudí, ktoré stoja v popredí súčasného vedeckého záujmu. Kapitola ucelene prezentuje vedenie ľudí ako jednu zo základných manažérskych funkcií.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie vplyvu lídrov na vedených ľudí ako aj na širšie pracovné prostredie, objasnenie dôvodov rozšírenej zodpovednosti lídrov v organizáciách a pochopenie povahy procesu, ktorý nazývame vedenie ľudí, jeho vnútornej štruktúry a prvkov, z ktorých sa skladá. K vzdelávacím výstupom patrí aj zorientovanie sa v rozmanitých teoretických prístupoch k vedeniu ľudí a získanie prehľadu o rôznych štýloch vedenia ľudí, ktoré sa používajú v praxi.

15.1 Význam vedenia ľudí v organizáciách

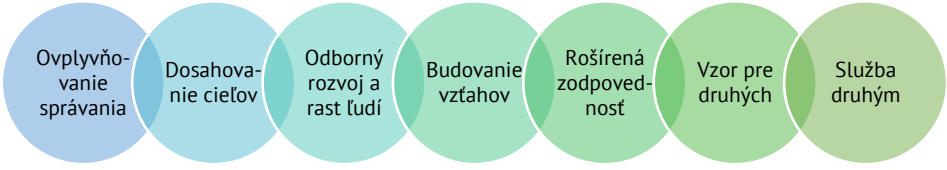
Vedenie ľudí je jednou zo štyroch základných funkcií manažmentu (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola). Význam tejto funkcie vystihuje fakt, že žiadna organizácia nemôže fungovať bez ľudí. „Organizácia" ako taká je v podstate *skupina* ľudí, ktorí *spolupracujú*. Z tohto dôvodu vedenie ľudí možno chápať ako centrálnu funkciu manažmentu. Pri vedení ide o nasmerovanie (a zmenu) správania ľudí s cieľom dosiahnuť určité, zväčša dlhodobé ciele. Naplnenie cieľov organizácie je podmienené tým, či sú jej členovia *schopní* (zruční, informovaní, zorientovaní) a zároveň *ochotní* (motivovaní, lojálni, odhodlaní) konať v smere daných cieľov. Zároveň, aby jednotlivci v skupine, obrazne povedané, ťahali za jeden povraz, t. j. aby v súzvuku, sústredene, kontinuálne a spoločne pracovali na dosiahnutí cieľov, je potrebné ich úsilie usmerňovať. Túto úlohu plnia konkrétni jednotlivci – lídri. Žiadna organizácia nedokáže fungovať a pretrvať bez lídrov, ktorí požívajú (ne)formálnu autoritu v skupine a zabezpečujú, že konanie ľudí sleduje vytýčené ciele. Schopnosť lídrov ovplyvňovať správanie ľudí v organizácii je kľúčová.

Avšak, na druhej strane, vedenie ľudí nie je len jednosmerný proces uplatňovania vplyvu lídra a formovanie správania členov skupiny. Hoci líder (ak je na manažérskej pozícii) čerpá svoju moc nad druhými z vyššej pozície v rámci formálnej hierarchie, z čoho vyplýva, že môže rozhodovať o odmenách či kariérnom raste druhých, jeho vplyv na druhých nie je bezhraničný. Naopak, je závislý od *kvality vzťahov* s tými, ktorých vedie. Inými slovami, vplyv lídra je vymedzený tým, čo mu členovia jeho skupiny umožnia, respektíve dovolia. Líder nefunguje vo vákuu, nie je ostrov sám osebe. Jeho úspešnosť pri vedení je do istej miery podmienená tým, aké dobré má vzťahy s druhými, ako je schopný tieto vzťahy pestovať a či si dokáže ľudí nakloniť a zaviazať lojalitou. Líder závisí od *vôle* ľudí nechať sa ním viesť. Preto hovoríme, že úspešnosť lídra pri vedení ľudí nie je daná len jeho osobnostnými vlastnosťami, zručnosťami či právomocami, ktoré mu zverila organizácia a ktoré mu umožňujú z titulu pozície rozhodovať o personálnych otázkach. Okrem týchto faktorov úspešnosť vedenia podmieňuje aj to, akých ľudí líder vedie (t. j. aké majú vedení ľudia vlastnosti, zručnosti, hodnoty a podobne) a ako kvalitné (napríklad dobré, pevné, rešpektujúce, obojstranne výhodné) sú vzťahy medzi lídrom a vedenými ľuďmi. Avšak, hoci vedenie ľudí je vo svojej podstate interaktívny proces, v ktorom ide o *obojstranné* pôsobenie medzi lídrom a členmi skupiny (napríklad Graen a Uhl-Bien, 1995; Liden a Maslyn, 1998; Wayne a kol., 1997), platí, že primárnu zodpovednosť za rozvoj vzťahov v skupine nesie líder, ktorý by mal mať na pamäti, že sú to práve medziľudské vzťahy na pracovisku, ktoré výrazne ovplyvňujú pracovné správanie a výkonnosť zamestnancov.

Zodpovednosť lídrov možno začína pri napĺňaní finančných cieľov organizácie, ale rozhodne tam nekončí. Lídri nesú zodpovednosť aj za tzv. mäkké organizačné premenné, napríklad organizačné občianske správanie, pracovnú spokojnosť, motiváciu, vnútornú zainteresovanosť s prácou, lojalitu či angažovanosť zamestnancov. To, ako sa lídri každodenne správajú, interagujú so zamestnancami, riešia rôznorodé problémy a vyjadrujú sa k rozličným témam, patrí k najvýznamnejším determinantom vnútorného prostredia organizácie. Lídri sú tie osoby v organizácii, ktoré *formujú* myslenie, cítenie a konanie ľudí, ich hodnotové rebríčky, presvedčenia a názory na rôzne oblasti pracovného života. Vedenie ľudí má *kulturotvornú* funkciu, tzn. správanie a rozhodnutia lídrov kreujú organizačnú kultúru a celkovú atmosféru na pracovisku. S ich mocou ide ruka v ruke aj zvýšená zodpovednosť. Lídri by si mali byť vedomí faktu, že ostatní členovia skupiny pozorne vnímajú a citlivo reagujú na to, čo ich líder hovorí, čo si myslí a ako koná. Z konania lídrov si vyvodzujú predstavy o tom, čo sa *v skutočnosti* v organizácii považuje za žiaduce a aké prostriedky je dovolené použiť v záujme dosiahnutia cieľov. Lídri sú pre ostatných rolové vzory, respektíve rolové modely (napríklad Brown a Treviño, 2014; Jordan a kol., 2013; Sims a Brinkmann, 2002; Yaffe a Kark, 2011). Ich konanie je pod drobnohľadom ostatných a definuje mantinely akceptovateľného a neakceptovateľného správania. Z uvedeného je zrejmé, že lídri nesú veľkú zodpovednosť. Preto by sa mali snažiť byť zodpovednými lídrami (pozri napríklad Maak a Pless, 2006), čo znamená, že by mali zvažovať dôsledky svojich rozhodnutí a minimalizovať potenciálne negatívne následky svojho konania vo vzťahu k organizácii a ľuďom v nej. Organizácie by mali monitorovať a hodnotiť správanie lídrov, aby mohli zasiahnuť v prípade, ak sa nejaký líder správa nezodpovedne a zneužíva svoju moc na osobný prospech.

Z vyššie uvedeného možno vyvodiť nasledujúce základné charakteristiky vedenia ľudí (obrázok 15.1):

Obrázok 15.1 Základné charakteristiky vedenia ľudí



Zdroj: vlastné spracovanie

1. Vedenie ľudí je proces, v ktorom dochádza k ovplyvňovaniu správania členov skupiny (organizácie). Lídri dokážu meniť správanie členov skupiny, ich hodnoty, postoje a spôsob uvažovania o problémoch.

2. Lídri usmerňujú konanie členov skupiny k dosahovaniu cieľov a zabezpečujú, že členovia skupiny budú spolupracovať v súzvuku. Zabezpečujú, aby členovia skupiny boli ochotní a schopní pracovať na stanovených cieľoch. Preto je ich povinnosťou budovať priateľské, príjemné pracovné prostredie a zároveň sa starať o všestranný odborný rast ľudí, aby vo svojej práci napredovali.
3. Vedenie ľudí nie je čisto jednosmerný, monologický proces ovplyvňovania druhých. Každý líder je do určitej miery závislý od ochoty členov skupiny ho ako lídra akceptovať. Preto, popri nasmerovaní ľudí na ciele, ďalším dištinktívnym znakom vedenia ľudí je tvorba vzťahov v skupine. Úspešnosť lídrov pri dosahovaní cieľov je závislá od kvality vzťahov, ktoré si pestujú s členmi skupiny.
4. Lídri nesú relatívne veľké bremeno zodpovednosti. Zodpovedajú za reputáciu organizácie, plnenie cieľov, tvorbu medziľudských vzťahov, celkovú atmosféru na pracovisku a za pracovné správanie členov skupiny. Vplyvní lídri menia hodnoty a presvedčenia ľudí. V podstate dotvárajú osobnosť človeka a sú preto spoluzodpovední aj za osobnostný rozvoj a kvalitu života ľudí, ktorých vedú.
5. Lídri plnia pre ostatných úlohu tzv. rolového modelu. Znamená to, že správanie lídrov je pre ostatných vodidlom, čo sa v organizácii považuje za nasledovaniahodné a čo za neakceptovateľné správanie. Mali by mať preto dobre rozvinutú sebareflexiu – aby vedeli, ako pôsobia na druhých, ako ich druhí vnímajú a v akých oblastiach sa majú zlepšovať – a tiež silnú sebakontrolu – aby dokázali pôsobiť profesionálne v akejkoľvek krízovej situácii, ktorá sa na pracovisku vyskytne.
6. Lídri majú moc. To ich zaväzuje slúžiť druhým a rozhodovať a konať zodpovedne voči organizácii a jednotlivcom v nej.

15.2 Vymedzenie podstaty vedenia ľudí

Za uplynulých vyše sto rokov sa vo vedeckej literatúre vyprofilovalo množstvo definícií, koncepcií či modelov efektívneho vedenia ľudí. Už v roku 1974 Ralph Stogdill s istou dávkou cynizmu poznamenal, že máme bezmála toľko definícií vedenia ľudí, koľko je autorov, ktorí ho skúšajú definovať (Stogdill, 1974). O problematiku vedenia ľudí sa zaujímajú nielen vedci v manažmente, ale aj v rôznych iných vedných oblastiach, napríklad v psychológii, sociológii či politológii. Ide o interdisciplinárnu a búrlivo sa rozvíjajúcu oblasť výskumu. Stojí za tým viacero dôvodov. Organizácie sa považujú za základný pilier spoločnosti. Lídri a ich spôsob vedenia ľudí hrajú *ústrednú rolu* v rozvoji organizácií a teda sprostredkovanie ovplyvňujú aj charakter a napredovanie spoločnosti ako takej. Ďalším dôvodom je to, že vedenie ľudí je nesmierne zložitý *sociálny jav*, do ktorého vstupujú rozmanité faktory. Nie je preto prekvapivé, že pole výskumu v tejto oblasti sa ustavične vyvíja a vedci neprestajne odkrývajú nové súvislosti tohto komplexného procesu.

Neexistuje jediný najsprávnejší uhol pohľadu na vedenie ľudí či jedna najlepšia definícia lídra. V literatúre sa stretávame s rozličnými názormi na to, čo znamená viesť ľudí. Na túto názorovú rozmanitosť veľmi dobre poukázal Bernard Bass. Na základe preskúmania veľkého počtu rôznych definícií identifikoval často sa v nich opakujúce charakteristiky a poukázal na to, že vedenie ľudí možno vnímať rôznym spôsobom (Bass, 1990): a) ako prejav *osobnostných vlastností lídra* a s nimi súvisiacich dopadov na fungovanie skupiny, b) ako *aktivizáciu skupiny* a podnecovanie jej intenzívneho zapojenia sa do činností v organizácii, c) ako *mocenské pôsobenie lídra* a presadzovanie jeho vplyvu a vôle v skupine, d) ako *koordináciu a organizovanie práce* členov skupiny, e) ako určovanie a *vyjasňovanie žiaduceho správania* a zvyšovanie pracovného nasadenia v skupine, f) ako *stanovovanie cieľov*, ktoré treba dosiahnuť, g) ako *prisudzovanie rolí* jednotlivcom v skupine a vyjasňovanie očakávaní voči nim, čím sa vytvára vnútorná hierarchia moci a postavenia v skupine a zároveň dochádza k profesijnému rozvoju ľudí, h) ako pôsobenie na city, presviedčanie, vyjednávanie a *naklonenie si členov skupiny*, aby boli ochotní lídra nasledovať, i) ako *skupinová interakcia*, v ktorej sa líder a členovia jeho skupiny navzájom ovplyvňujú, pričom vedenie je výslednicou ich vzájomného pôsobenia, j) ako *tvorbu záväzku* zvýšenej zodpovednosti lídra za dianie a výsledky v skupine, čo predpokladá, že líder sa stará o blaho členov skupiny a pripravuje im ideálne podmienky na prácu.

Je zrejmé, že rôzni autori sa pri definovaní vedenia ľudí zameriavajú na *rôzne aspekty* daného procesu (tabuľka 15.1).

Tabuľka 15.1 Dominantné aspekty vedenia ľudí vo vybraných definíciách

Autori	Podstatné aspekty vedenia ľudí
Burns	Aktivizácia/mobilizácia vedených ľudí, realizácia cieľov
Bass	Medziľudská interakcia, organizovanie, prispôsobovanie/zmena, ovplyvňovanie motivácie a právomocí vedených ľudí
DuBrin	Ovplyvňovanie, zameranosť na ciele a ich dosahovanie
Northouse	Ovplyvňovanie, dosahovanie cieľov
House a kol.	Motivácia, ovplyvňovanie
Gemmill a Oakley	Tvorivá medziľudská interakcia, spolupráca, vytváranie atmosféry zdieľania nápadov a znalostí
Kim a Mauborgne	Budovanie sebadôvery vedených ľudí, podpora ich úsilia, napĺňanie cieľov
Winston a Patterson	Výber, rozvoj a ovplyvňovanie vedených ľudí, nasmerovanie, koordinácia spoločného úsilia
Yukl	Ovplyvňovanie, dosahovanie cieľov, podpora snáh vedených ľudí

Zdroj: vlastné spracovanie

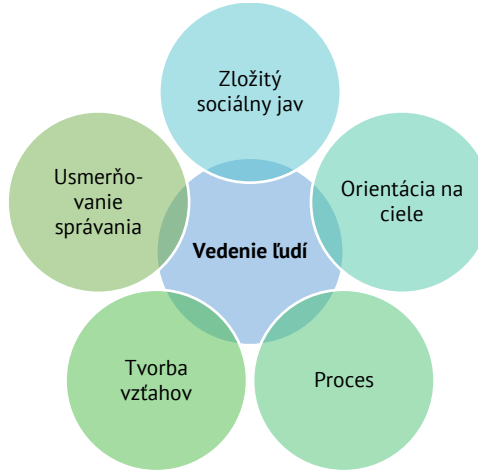
Burns (1978) kladie dôraz na aktivizáciu členov skupiny a dosahovanie cieľov, pričom vedenie ľudí vymedzuje ako mobilizáciu ľudí s určitými motívmi, hodnotami, rozličnými ekonomickými, politickými a inými zdrojmi v kontexte súťaživosti a konfliktu so zámerom realizovať ciele lídra alebo ciele, ktoré sú spoločné pre lídra a jeho nasledovníkov. Ďalšia klasická definícia, ktorej autorom je Bass (1990), sústreďuje pozornosť na interakciu medzi lídrom a členmi skupiny, tvorbu mocenskej štruktúry v skupine a s tým súvisiace zmeny správania vedených ľudí: vedenie ľudí je interakcia medzi dvoma alebo viacerými členmi skupiny, ktorá často zahŕňa organizovanie alebo prispôsobenie a zmenu určitej situácie, vnímania členov danej skupiny ako aj ich očakávaní; viesť podľa neho značí ovplyvňovať motiváciu alebo právomoci členov skupiny. DuBrin (1990) poníma vedenie ľudí ako ovplyvňovanie činnosti jednotlivcov alebo skupín so zámerom dosiahnuť určité ciele. Podobne aj Northouse (2013) definuje vedenie ľudí ako proces, v rámci ktorého líder ovplyvňuje členov skupiny, aby dosiahli spoločný cieľ. House a kol. (2001) chápu vedenie ľudí ako proces ovplyvňovania a motivovania druhých s cieľom umožniť im prispievať k efektivite a úspechu organizácií, ktorých sú členmi. Gemmill a Oakley (1992) sa nazdávajú, že pri vedení nejde o uplatňovanie moci lídra nad druhými, ale o tvorivú interakciu medzi členmi skupiny vrátane jej lídra, a definujú ho ako proces dynamickej interakcie a spolupráce, v ktorej členovia skupiny experimentujú s novými myšlienkami, pričom ich proaktívne správanie nie je spojené s konkrétnymi cieľmi, skôr vytvára atmosféru vzájomnej výmeny vedomostí a nápadov. Kim a Mauborgne (1992) prezentujú definíciu, ktorá sa zameriava na schopnosť lídra budovať sebadôveru členov skupiny a podporovať ich úsilie pri napĺňaní organizačných cieľov. Podľa autorov Winston a Patterson (2006) tkvie podstata vedenia ľudí vo výbere, rozvoji a ovplyvňovaní nasledovníkov, ktorí majú rôzne talenty, schopnosti a zručnosti, a v ich nasmerovaní takým spôsobom, aby nasledovníci dobrovoľne a s nadšením vynakladali duševnú, emocionálnu a fyzickú energiu v sústredenom koordinovanom úsilí na dosiahnutie organizačného poslania a cieľov. Yukl (2010) vníma vedenie ľudí primárne ako ovplyvňovanie zamerané na dosahovanie cieľov, ale pridáva k tomu aj aspekt podpory zo strany lídra a tvrdí, že pri vedení je dôležité, aby členovia skupiny chápali a akceptovali ciele a efektívny spôsob, ako ich naplniť, pričom lídrovou úlohou je všemožne podporovať individuálne a kolektívne úsilie smerujúce k splneniu daných cieľov.

Z vyššie uvedených definícií je zrejmé, že líder pri vedení ľudí realizuje veľké množstvo rozmanitých činností, napríklad: predostiera víziu budúcnosti, stanovuje a vysvetľuje ciele, ktoré treba dosiahnuť, aktivizuje a podnecuje ľudí k vyvíjaniu určitej činnosti, koordinuje, organizuje prácu a vyjasňuje roly členov tímu, vyjednáva a rieši spory, ktoré medzi ľuďmi na pracovisku vznikajú, monitoruje progres a kontroluje výsledky, udáva tón prostredníctvom vlastného správania, iniciuje

zmeny, inšpiruje druhých, poskytuje im podporu a pomoc, ak je to potrebné, a buduje dôveru a vzťahy v tíme. Zjednodušene, líder je človek, ktorý *ovplyvňuje* správanie druhých.

Následne, vedenie ľudí možno definovať ako *zložitý a cieľovo orientovaný proces tvorby medziľudských vzťahov a usmerňovania správania ľudí* (obrázok 15.2).

Obrázok 15.2 Definícia vedenia ľudí



Zdroj: vlastné spracovanie

Táto definícia poukazuje na niekoľko dôležitých skutočností:

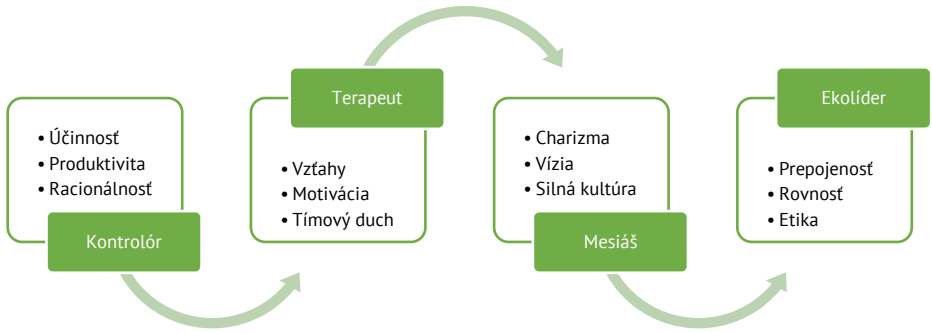
1. *Tvorba medziľudských vzťahov*: Vedenie ľudí stojí na budovaní vzťahov s ľuďmi, nakoľko tie sú nevyhnutnou podmienkou (dlhodobej) spolupráce a poskytujú možnosť ovplyvňovať druhých.
2. *Proces usmerňovania/ovplyvňovania*: Vedenie ľudí je mnohotvárny priebeh na seba nadväzujúcich a prepojených zmien vnímania, uvažovania a správania ľudí vo vzťahu k rôznym pracovným (ako aj širším spoločenským) problémom a situáciám.
3. *Cieľová orientácia*: Nejde o samoúčelné usmerňovanie správania, ale o také, ktoré sleduje určité ciele.
4. *Zložitý sociálny jav*: Vedenie ľudí je spletitý a mnohovrstevný fenomén, ktorý má veľa zložiek a foriem. Je ho však možné analyzovať, takpovediac „rozmeniť na drobné“ v podobe jeho jednotlivých prvkov (bližšie pozri podkapitola 15.4 Prvky vedenia ľudí).

15.3 Stručný prehľad vývoja vedeckej reflexie vedenia ľudí

Definície uvedené v predchádzajúcej podkapitole reprezentujú len zlomok poznania o vedení ľudí, ktorý máme v súčasnosti k dispozícii. Výskum v oblasti *Leadership studies* sa nepretržite rozvíja a predstavuje pestrú paletu teórií a modelov. Vo vedeckej spisbe nepanuje jednoznačný konsenzus o tom, čo konštituuje efektívne vedenie ľudí a úspešného lídra. Pravdepodobne platí, že najlepším ukazovateľom pozitívnych výsledkov lídra sú úspechy jeho ľudí, ich pracovná spokojnosť, výkonnosť a rozvoj. Už čínsky filozof Lao-c' (n.d.) zastával názor, že človek, ktorý sa sám tlačí do popredia, nemôže byť pre druhých vzorom; že múdry človek sa dostáva do čela skupiny tým, že ostáva v pozadí; a ak niekto chce viesť ľudí, musí kráčať za nimi. Z jeho učenia vyplýva, že najlepší líder sa nezaujíma o vlastný spoločenský status či prestíž – ak všetko funguje ako má, ľudia sotva vnímajú, že existuje, a ak by nebol prítomný, veci by sa neudiali tak, ako majú, ale ak sa udejú, nepreberie za úspech zásluhy a jeho ľudia si môžu povedať: „zvládli sme to sami".

Každá teória je svojím spôsobom zrkadlom spoločenských pomerov a doby, v ktorej sa vyvíjala. Western a Garcia (2018) v tomto kontexte uvažujú o tzv. *diskurzoch o vedení ľudí*, pričom „diskurzom" rozumejú spôsob chápania vedenia, ktorý sa v tej-ktorej dobe považuje za správny a stáva sa normou, teda ovplyvňuje a formuje pohľad a predstavy populácie o tom, kto (nie) je líder a ako sa (ne)má správať. Autori vymedzujú štyri dominantné diskurzy (pozri obrázok 15.3), ktoré sa od začiatku 20. storočia postupne presadili v západnom myslení a metaforicky ich označujú ako Kontrolór, Terapeut, Mesiáš a Ekolíder.

Obrázok 15.3 Postupné zmeny diskurzu o lídroch a vedení ľudí



Zdroj: spracované podľa Western a Garcia (2018)

Podľa Westerna a Garciu (2018) sa predstava lídra ako *Kontrolóra* spája s epochou druhej priemyselnej revolúcie a súvisiacou štandardizáciou, mechanizáciou a masovou výrobou. Ľudia sú ponímaní ako nahraditeľné „súčiastky" účinne

fungujúceho organizačného súkolia a efektívny líder je človek, ktorý myslí technokraticky, racionalizuje procesy, kontroluje výkony a kvalitu, znižuje náklady a zvyšuje produktivitu bez ohľadu na sociálne potreby ľudí či akékoľvek negatívne externality. Tento diskurz kulminoval v druhej dekáde minulého storočia. Následne, v povojnovej etape, ktorá sa vyznačovala snahami o demokratizáciu a poľudštenie pracovného prostredia, sa začala rozvíjať predstava lídra ako *Terapeuta*, ktorý má za cieľ vytvárať dobré pracovné prostredie pre ľudí, aby sa mohli prejaviť, angažovať a spolurozhodovať. Schopný líder stmeľuje kolektív a je dobrý kouč, ktorý pozná silné a slabé stránky svojich ľudí a cielene s nimi pracuje na ich sebarozvoji. Tento diskurz vrcholil približne v 60. rokoch minulého storočia. V súvislosti s nasledujúcim obdobím ekonomického prepadu Západu a posilňovania ázijských ekonomík sa do popredia dostáva predstava lídra ako *Mesiáša*, pričom najväčšiu popularitu dosahuje v 80. rokoch 20. storočia. Do popredia sa dostáva typ transformačného lídra, ktorý ľuďom predostrie jasnú a podmanivú víziu budúcnosti a presvedčí ich, že sa k nej dá dopracovať za predpokladu, že ako kolektív budú súdržní a lídrovi oddaní. Úspešný líder je človekom s veľkou dávkou sebadôvery a rozhodnosti. Prelom milénií sa nesie v znamení nového diskurzu o vedení ľudí, v ktorom sa do popredia dostáva predstava tzv. *Ekolídra*. Táto etapa spoločenského vývoja je charakteristická globálnym zosieťovaním spoločnosti prostredníctvom informačných technológií, pričom organizácia sa chápe ako „ekosystém" úzko prepojený s externým prostredím. Úspešný líder je človek, ktorý zdieľa svoje právomoci s druhými, buduje si siete vzťahov vo vnútri i mimo organizácie. Myslí predovšetkým v dlhodobom horizonte. Chápe, ako jeho rozhodnutia ovplyvňujú druhých a zvažuje následky svojho konania. Vytvára funkčné a rovnocenné partnerstvá s rôznymi zainteresovanými stranami (stakeholdermi) organizácie a ich niekedy protichodné požiadavky sa snaží riešiť férovo a s rešpektom pre každú zo strán.

Na vyššie opísanom postupnom vývoji všeobecného diskurzu o lídroch a vedení ľudí participovala samozrejme aj veda. Vývoj vedeckého poznania predpokladov úspešného usmerňovania správania členov skupiny lídrom možno v krátkosti zhrnúť nasledovne:

1. Moderné západné myslenie 20. storočia začínalo pri predstave silného lídra ako dominantného jedinca, ktorý využíva svoju moc nad druhými a pôsobí ako nespochybniteľná autorita. V prvých dekádach storočia sa vyprofilovali teórie povahových čŕt lídra (angl. *Trait theories*), ktoré rozoberali otázku, ktoré *osobnostné vlastnosti lídra* prispievajú k efektívnemu vedeniu ľudí (pozri napríklad Antonakis a kol., 2012).
2. O niečo neskôr, približne v 50. rokoch uplynulého storočia, sa presadili behaviorálne teórie vedenia ľudí (angl. *Behavioral theories*), ktoré sa usilovali

odpovedať na otázku, *ako sa správa líder*, ktorý vedie ľudí efektívne. Rané štúdie identifikovali dve základné dimenzie správania lídrov: ohľaduplné správanie voči ľuďom a zavedenie štruktúry, respektíve systému do vykonávania úloh (alternatívne orientácia na ľudí a orientácia na úlohy), pričom obe dimenzie počas nasledujúcich dvadsiatich rokov absolútne dominovali vo výskume vedenia ľudí (Judge a kol., 2004).

3. Neskôr sa dostávame k poznaniu, že lídri by mali byť schopní adaptovať sa a *prispôsobovať svoj prístup podľa situácie*, v ktorej sa nachádzajú; mali by byť pohotovými „chameleónmi", ktorí menia svoj štýl vedenia podľa toho, akých ľudí vedú, na akých úlohách sa pracuje, či v akej situácii sa tím práve nachádza. K tomuto poznaniu prispeli tzv. situačné teórie vedenia ľudí zo 60. a 70. rokov minulého storočia (napríklad Fiedler, 1964; House, 1971).
4. Značný posun v myslení o vedení ľudí sa spája so vznikom dyadických prístupov k vedeniu, ktorých reprezentantom je teória LMX (angl. *Leader-member exchange theory*) zo 70.-80. rokov 20. storočia (napríklad Dansereau a kol., 1975; Graen a Scandura, 1987). V rámci teórie LMX sa vedci začali intenzívne zaoberať *vzájomným pôsobením lídra a členov skupiny* a tým, ktoré faktory vo vzťahu líder – nasledovník uľahčujú alebo brzdia rozvoj dobrých pracovných vzťahov a následne pracovnú výkonnosť jednotlivých členov vedenej skupiny. Z týchto poznatkov sa v 90. rokoch vyvinula Teória individualizovaného vedenia ľudí. Postuluje, že na to, aby sa vedúci skutočne stal v očiach podriadených lídrom, musí ku každému podriadenému pristupovať osobitne (individualizovane) a kontinuálne podporovať jeho pocit seba-hodnoty, sebaúcty a dôvery vo vlastné schopnosti, čo výsledne podporí schopnosť lídra získavať od podriadených uspokojivý pracovný výkon (Dansereau, 1995; Dansereau a kol., 1995).
5. Vedci sa postupne začali zaoberať problémom *akceptácie konkrétneho človeka ako lídra* a snažili sa zodpovedať otázku, na základe čoho vlastne podriadení vnímajú a prijmú niekoho ako lídra. Zistilo sa, že akceptácia lídra závisí od toho, či jeho správanie korešponduje s predstavou potenciálneho nasledovníka o tom, kto je to *líder*. Každý človek má v mysli akýsi prototyp nasledovaniahodného lídra, t. j. predobraz obsahujúci určité hierarchicky usporiadané znaky, ktoré vyčleňujú lídrov od *ne-lídrov* a definujú kto je efektívny a kto neefektívny líder. Prototypy, respektíve kognitívne schémy v myslení ľudí sa v literatúre nazývajú ako implicitné teórie vedenia ľudí (angl. *Implicit leadership theories*, ILTs). Ak nejaký človek spĺňa preddefinovanú, modelovú predstavu lídra v myslení druhých, títo ho budú vnímať ako lídra, a je pravdepodobné, že mu umožnia mať na nich vplyv (napríklad Lord a kol., 1984; Offermann a kol., 1994). Okrem toho sa vedci zaoberajú aj faktormi, ktoré vplývajú na obsah kognitívnych schém, pričom najčastejšie sa skúmajú kultúrne rozdiely v akceptácii rôznych lídrov a štýlov

vedenia ľudí (CLTs, *Culturally endorsed implicit leadership theories*, pozri napríklad Den Hartog a kol., 1999; Dorfman a kol., 2004). Doterajšie výsledky naznačujú. že obraz nasledovaniahodného lídra skutočne variuje od kultúry ku kultúre.

6. Ďalší zásadný, kvalitatívny skok v poznaní spočíva v prechode od tradičného inštrumentálneho chápania manažmentu a vedenia ľudí (ako procesu zameraného na dosahovanie finančných cieľov organizácie) k novému, *humanistickému chápaniu vedenia*, ktoré kladie dôraz na ľudské potreby, rozvoj kladných mravných vlastností ľudí, spoločné dobro a udržateľnosť (napríklad Dierksmeier, 2015; Melé, 2003; Pirson, 2019). Humanistickí lídri sa k ľuďom správajú s úctou a rešpektom, starostlivo pristupujú k ich potrebám, záujmom a osobnému rozvoju, preukazujú podporu pri riešení ich problémov a chápu druhých ako principiálne rovnocenných partnerov (Melé, 2014).
7. Spolu s rozvojom informačno-komunikačných technológií sa vo vedeckom diskurze objavuje myšlienka e-vedenia, virtuálneho či vzdialeného vedenia (angl. *e-leadership*, *virtual leadership*, *remote leadership*). Čoraz častejšie sa zdôrazňuje aj myšlienka, že líder musí vedieť *zdieľať svoju moc s druhými*. Dochádza k stavu, keď sa členovia skupiny vedú navzájom. Tradičné chápanie vedenia a úloh lídra sa narúša a do popredia sa dostávajú koncepty tzv. zdieľaného alebo distribuovaného vedenia (angl. *shared leadership*, *distributed leadership*), pri ktorých je funkcia vedenia decentralizovaná a paralelne využívaná členmi vedenej skupiny (napríklad Carson a kol., 2007; Klein a kol., 2006).

15.4 Prvky vedenia ľudí

Vedenie ľudí predstavuje komplex rozmanitých prvkov. Hlbšia analýza tohto zložitého javu však naznačuje, že je možné určiť jeho vnútornú štruktúru, akúsi pomyselnú „anatómiu“, na základe ktorej je možné teoreticky usporiadať jeho jednotlivé stavebné prvky a vzťahy medzi nimi (Lašáková, 2015). Vnútornú štruktúru vedenia ľudí predznačuje súbor piatich otázok (obrázok 15.4): *Kto? – Čo? – Koho? – Ako? – Prečo?* Základné vymedzenie následne znie: *Líder – Vedie – Ľudí – Určitým štýlom – Pre splnenie cieľov*.

Obrázok 15.4 Vnútorná štruktúra vedenia ľudí



Zdroj: vlastné spracovanie

Toto všeobecné vymedzenie vedenia ľudí je možné ďalej rozvíjať v rôznych smeroch. Konkrétnych variantov, ako sa dá pri definovaní vedenia ľudí odpovedať na päť základných otázok, je mnoho. Nasledujúci obrázok 15.5 ilustruje zostručnený výber z možností odpovedí na dané otázky.

Obrázok 15.5 Prvky vedenia ľudí

Líder	Vedie	Ľudí	Určitým štýlom	Pre splnenie cieľov
• Formálny (manažér) • Neformálny	• Aktivizuje • Inšpiruje • Koordinuje • Vyjednáva • Radí • Kontroluje • Koučuje • Vzdeláva • Podporuje • Pomáha a iné.	• Členov tímu/podriadených • Kolegov • Nadriadených • Externých stakeholderov • Sám seba	• Autokraticky • Direktívne • Participatívne • Delegujúco • Transakčne • Transformačne • Autenticky • Eticky • Deštruktívne • Splnomocňujúco a iné.	• Vlastné ciele lídra • Ciele tímu • Ciele organizácie • Celospoločenské ciele

Zdroj: vlastné spracovanie

Odpoveď na prvú otázku „Kto?“ má v zásade dve možnosti. Buď ide o človeka, ktorý bol *formálne ustanovený* do manažérskej pozície, alebo ide o človeka, ktorý síce nepracuje na manažérskej pozícii, ale *má značný vplyv* na druhých, napríklad na kolegov v pracovnej skupine. Viesť ľudí môže teda aj človek, ktorý primárne nevykonáva manažérsku prácu a nemá formálne kompetencie vyplývajúce z pozície v organizačnej štruktúre. Schopnosť uplatňovať svoj vplyv a usmerňovať správanie druhých so zreteľom na určité ciele teda nemusí mať nevyhnutne len manažér, ktorý je formálnym vedúcim pracovnej skupiny. Problém môže nastať v prípade, ak neformálny líder vedie ľudí iným smerom (s orientáciou na iné ciele) než formálny líder-manažér.

V tomto kontexte je potrebné objasniť používanie termínov manažér a líder. Populárna literatúra niekedy akcentuje rozdiely medzi manažérom a lídrom. Často sa spomína aj fráza, že manažér robí veci správnym spôsobom a líder robí správne veci. Napríklad manažér definuje víziu a líder ňou žije; manažér má lineárny, analytický a racionálny spôsob uvažovania a líder uvažuje systémovo, celostne a intuitívne; manažér sa zameriava na techniky a obsah, zatiaľ čo líder sa zameriava na princípy a kontext (Klatt a Hiebert, 2001). Takéto delenie však prispieva k určitej stereotypizácii rolí manažérov a lídrov v organizáciách. Daná polarizácia je umelá. Platí síce, že *nie každý líder v organizácii je manažérom,* ale, na druhej strane, *každý manažér je zároveň aj lídrom*. Znamená to, že aj osoby bez manažérskej „stoličky“ môžu mať v očiach druhých neformálnu autoritu, z ktorej čerpajú moc a ovplyvňujú správanie druhých. Na druhej strane, ľudia pracujúci na manažérskej pozícii

(s formálnou autoritou, právomocou) sa dostávajú automaticky do pozície lídra. *Funkcia lídra je manažérovi neodňateľná*. To je v miernom protiklade s bežným laickým chápaním pojmu líder, keď si ľudia daný termín spájajú len s niečím, čo je pozitívne, ideálne, nadčasové či výnimočné. V skutočnosti však pojmy líder a vedenie ľudí ako také nemajú hodnotiaci rozmer. Vedenie môže nadobúdať rôzne, aj negatívne podoby, napríklad môže byť tzv. ochudobnené, seba-ochraňujúce, averzívne, machiavelistické, toxické či deštruktívne. Otázka teda neznie, či je nejaký manažér zároveň aj lídrom, ale akým je lídrom a akým spôsobom vedie svojich ľudí.

Odpoveď na druhú otázku „Čo (robí)?" má na rozdiel od otázky „Kto?" nespočetne veľa možností. Pod termínom *vedie* sa ukrýva pestrá mozaika rôznych konkrétnych činností, ktoré líder vykonáva, keď vedie ľudí. Obrázok 5 ani zďaleka neobsahuje všetky z nich. Rôzni autori vo svojich definíciách zvyknú uvádzať rôzne aktivity, o ktorých si myslia, že tvoria podstatu činnosti lídra (pozri časť 15.2 Vymedzenie podstaty vedenia ľudí). Najčastejšie sa pod vedením myslí, že líder: stanovuje ciele, komunikuje a objasňuje ich, určuje pravidlá správania v skupine vedených, motivuje k dosiahnutiu cieľov prostredníctvom aktivizácie, inšpirovania a podporovania ľudí, monitoruje a kontroluje priebeh a výsledky práce, rozvíja ľudí prostredníctvom koučovania či mentorovania, poskytuje rady a pomáha pri riešení pracovných úloh, koordinuje úlohy a organizuje prácu, špecifikuje očakávania kladené na jednotlivých členov tímu (rozdeľovanie rolí), a v neposlednom rade buduje vzťahy s ľuďmi, čo súvisí s riešením konfliktov a vyjednávaním.

Odpoveď na tretiu otázku „Koho (vedie)?" má prekvapivo viacero možností, než by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Typicky najčastejšou odpoveďou je, že ide o *členov vedeného kolektívu,* respektíve *priamych podriadených*. Líder však môže usmerňovať a meniť správanie aj iných ľudí v organizácii, napríklad *kolegov*, ktorí pracujú na rovnakej funkčnej úrovni ako daný líder. Napríklad, ak je manažérom projektového tímu A, môže inšpirovať, motivovať, radiť, vyjednávať, presviedčať či dávať spätnú väzbu manažérovi projektového tímu B. Ľudia na manažérskych pozíciách tvoria profesijnú skupinu, ktorá má svoje špecifiká. Manažéri bez ohľadu na to, v akej organizácii pôsobia, čelia v práci podobným problémom, najmä čo sa týka výziev spojených s vedením ľudí (ako motivovať, ako udržať disciplínu, ako vytvoriť súdržný tím, ako podporovať pracovnú spokojnosť a podobne). Preto je dobré, ak organizácie vytvárajú pre manažérov platformy na vzájomnú výmenu skúseností a konzultovanie problémov, s ktorými sa pri práci s ľuďmi stretávajú.

Okrem podriadených a kolegov však človek môže, aspoň do určitej miery, viesť aj svojho *nadriadeného*. V manažérskej terminológii sa v súvislosti s týmto javom používa anglický výraz *managing up* (v slov. vedenie smerom nahor, respektíve

vedenie zdola) alebo *upward influence* (v slov. vzostupný vplyv). Ide o situáciu, v ktorej človek nižšie v hierarchii využíva rôzne taktiky s cieľom zmeniť postoj alebo správanie svojho nadriadeného (Farmer a kol., 1997; Yukl a Falbe, 1990). Podľa Gajendran a kol. (2022) podriadený môže pristupovať k tvorbe vzťahov so svojim nadriadeným proaktívne, čo znamená, že študuje jeho priority, ciele, spôsob práce a štýl komunikácie a prispôsobuje sa mu. Snaží sa poznať jeho spôsob myslenia a nazerania na problémy. Je voči nadriadenému ústretový a nápomocný, čím preukazuje, že je spoľahlivý, ochotný spolupracovať a jeho nadriadený sa na neho môže s dôverou obrátiť. Vybudovaný profesionálny vzťah vzájomnej dôvery, rešpektu a lojality následne podriadenému umožňuje vplývať na svojho nadriadeného, napríklad upozorniť ho na dlhodobo prehliadané problémy, prezentovať odlišné riešenia či požiadať o zmenu rozhodnutia v nejakej veci. Z uvedeného vyplýva, že skúsenosť s vedením ľudí mení nielen vedených, ale môže meniť spôsob uvažovania a správania aj samotných vedúcich. Vplyv lídra sa však neobmedzuje len na ľudí vnútri organizácie. Najmä v prípade, ak je súčasťou jeho práce komunikácia s ľuďmi mimo organizácie, môže sa stať, že dokáže určitým spôsobom ovplyvniť aj *externé zainteresované strany* (*externých stakeholderov)*, napríklad tvorcov legislatívy, dodávateľov, konkurentov alebo členov nejakej profesijnej asociácie či združenia. Vzácne sa môžeme stretnúť aj s manažérmi-lídrami, ktorých vplyv je oveľa väčší. Ich životný príbeh, vízie a názory, ktoré sa šíria prostredníctvom médií, sa menia na posolstvo s účinkom na široké masy.

Napokon posledná z možných odpovedí na otázku „Koho je možné viesť?“ sa týka *sebariadenia*. Už v roku 1980 publikovali Manz a Sims stať, v ktorej postulovali, že sebariadenie môže slúžiť ako náhrada vedenia (angl. *nonleader sources of task structure and direction*). Zdrojom usmerňovania, motivácie, zamerania na úlohu a kontroly môže byť človek sám. Každý z nás si môžeme nastaviť osobné ciele a kritériá, hodnotiť svoj výkon na báze zvolených štandardov, z výsledkov hodnotenia vyvodiť dôsledky (odmeny či sankcie), následne upraviť vlastné správanie a naplánovať ďalšie kroky. Hypoteticky teda môžeme uvažovať o tom, že človek má moc rozhodnúť sa byť sám sebe lídrom. Viesť sám seba predpokladá aktívne využívanie rôznych techník sebariadenia ako sú napríklad sebapoznanie, sebareflexia, sebamonitorovanie, sebadisciplína a sebakontrola.

Odpoveď na štvrtú otázku „Ako (vedie)?“ je pravdepodobne najpodstatnejšia. Ide o tzv. štýl vedenia, ktorý líder uplatňuje. Variantov je veľké množstvo a obrázok 15.5 obsahuje len zopár z nich. Štýl vedenia je v podstate celkový prístup k ľuďom a práci, teda spôsob, akým líder vykonáva jednotlivé činnosti pri vedení ľudí, ako sa správa v pracovnom prostredí, ako komunikuje, motivuje, organizuje prácu či rieši problémy. *Ide o ustálený, pre daného lídra príznačný spôsob, ako reaguje na rozmanité*

stimuly okolo seba – teda na ľudí, veci, situácie či problémy. Štýl odzrkadľuje napríklad to, aké nástroje ovplyvňovania spolupracovníkov líder považuje za prípustné použiť, aké metódy rozhodovania líder volí (rozhoduje výlučne sám alebo do procesu zapája aj druhých a podobne), na základe čoho prideľuje členom tímu pracovné roly, aké správanie a akým spôsobom sankcionuje a odmeňuje, do akej miery je komunikácia medzi ním a vedenými ľuďmi obojsmerná alebo či a do akej miery sprostredkúva ostatným dôležité informácie.

Štýl vedenia – špecifický spôsob, akým sa lídri každodenne správajú, komunikujú so zamestnancami, riešia rôzne problémy a vyjadrujú sa k rozličným, niekedy aj mimopracovným témam – patrí k najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim pracovné prostredie a správanie zamestnancov. To, aký štýl vedenia líder v praxi uplatňuje, vyplýva primárne *z jeho osobnostných vlastností, hodnôt a skúseností*. Preto by sa dalo povedať, že každý líder má svoj vlastný charakteristický spôsob vedenia, ktorý vychádza z jeho osobnosti a je pre neho typický. Danú rozmanitosť individuálnych prístupov lídrov vo vzťahu k práci a ľuďom je však možné zredukovať do podoby konkrétnych vyhranených typov. Dosiaľ veda dokázala izolovať *niekoľko desiatok rôznych špecifických štýlov*, ktoré lídri používajú pri vedení ľudí (vybranými štýlmi vedenia sa bližšie zaoberá nasledujúca podkapitola 15.5).

Odpoveď na piatu otázku „Prečo (vedie)?“ má viacero možností. Najbežnejšie sa uvádza, že líder usmerňuje ľudí preto, aby sa splnili *ciele organizácie*, ktoré vrcholové vedenie sformuluje najprv na všeobecnej úrovni. Následne sa ciele organizácie pretavia do konkrétnejšej podoby *cieľov jednotlivých organizačných útvarov* (napríklad oddelení či tímov), ktoré budú pod vedením lídrov pracovať na ich realizácii. Avšak popri tejto tradičnej predstave organizačných a tímových cieľov, v zmysle ktorých líder vedie svojich ľudí, je možné uvažovať aj o ďalších variantoch. Napríklad, líder môže viesť ľudí aj tak, aby dosiahol *vlastné ciele*. Ak sú jeho osobné ciele v súzvuku s organizačnými cieľmi, dá sa predpokladať, že ide o legitímny postup. Problém však môže nastať, ak líder sleduje svoje egoistické zámery bez ohľadu na to, ako sa to dotkne vedených ľudí alebo organizácie, ktorá ho zamestnáva. Líder postupuje striktne v záujme vlastného prospechu a výhod na úkor ostatných, čím poškodzuje kolektív vedených ľudí a samotnú organizáciu. Napokon, posledným z variantov, ktoré uvádza obrázok 5, sú *širšie celospoločenské ciele*. Tento pohľad na možnú výslednicu konania lídra súvisí s permanentne aktuálnou koncepciou spoločenskej zodpovednosti podnikov (angl. CSR, *Corporate social responsibility*). Podnikanie je úzko späté s inými spoločenskými inštitúciami a ovplyvňuje fungovanie celej spoločnosti. Podniky nesú významný podiel zodpovednosti za chod štátu a kvalitu života ľudí v ňom. Slepá honba za ziskom môže vyčerpať prírodné zdroje; zasahovanie do tvorby legislatívy v záujme maximalizácie vlastných ziskov môže oslabiť

fungovanie štátu; korupcia a klientelizmus v radoch vrcholových manažérov môže nahlodať dôveru ľudí v spravodlivú spoločnosť; skrátka, nezodpovedné fungovanie podnikov môže destabilizovať fungovanie celej spoločnosti. Preto je dôležité, aby si lídri (na akejkoľvek úrovni manažmentu, ale najmä vrcholoví manažéri) uvedomovali, že podnikanie môže byť nástrojom kultivácie spoločnosti a zlepšovania života súčasných aj budúcich generácii. Lídri by pri vedení svojich ľudí mali mať túto skutočnosť stále na zreteli.

15.5 Štýly vedenia ľudí

Každý líder má špecifický, jemu vlastný spôsob prístupu k ľuďom, ktorých vedie. Veda však dokáže nesmiernu rozmanitosť individuálnych prístupov sprehľadniť, t. j. roztriediť rôzne prejavy správania lídrov a zoskupiť ich do jednotlivých typových skupín. V tomto kontexte hovoríme o tzv. štýloch vedenia. Napríklad na základe identifikovania určitých dominantných znakov v správaní lídra možno o nejakom lídrovi povedať, že svojich ľudí vedie tzv. participatívne, autokraticky, podporne, zdieľane, delegujúco či vizionársky.

Vedci dosiaľ izolovali približne *štyridsať špecifických štýlov* vedenia ľudí v organizáciách a výskum naznačuje, že vývoj poznania sa v tejto oblasti ani zďaleka nekončí. Niektoré štýly sa ukazujú ako neefektívne či škodlivé, zatiaľ čo iné možno klasifikovať ako efektívne či hodnotovo orientované. Efektívnosť niektorých je závislá od prostredia (kultúra, mentalita vedených), ale existujú aj štýly, ktoré sú univerzálne (naprieč kultúrami), dobre akceptované, vnímané ako efektívne a nasledovaniahodné. Zároveň platí, že líder by mal voliť z palety štýlov podľa toho, akých ľudí vedie, na akých úlohách daní ľudia pracujú a tiež podľa toho, v akej situácii sa práve líder, jeho ľudia a organizácia nachádzajú (napríklad demotivovaní vs. motivovaní ľudia, štruktúrované vs. neštruktúrované úlohy, stabilita a predvídateľnosť v práci vs. stres a časová tieseň). Z uvedeného vyplýva, že nie je dobré uplatňovať len jeden štýl vedenia bez ohľadu na situáciu a dlhodobo úspešní lídri sú schopní adaptovať sa a uplatňovať viacero štýlov vedenia. Na prvý pohľad sa môže zdať, že ide o jednoduchú úlohu, ale v skutočnosti je pre mnohých lídrov veľmi zložité správne posúdiť vzniknutú situáciu a potreby vedených ľudí a prispôsobiť tomu svoj štýl komunikácie a vystupovania. Napríklad, pokiaľ situácia vyžaduje byť tvrdý, prísny a neoblomný, ale človek má skôr miernu povahu a založením je typ konzultatívneho lídra, môže mať značné problémy konať v danej situácii ako autoritatívny líder.

K vývojovo najstarším, tzv. klasickým štýlom vedenia ľudí, ktoré vedci identifikovali a opísali, patria autoritársky, demokratický a štýl *laissez-faire* (Lewin a kol., 1939, pozri obrázok 15.6). Autori ich vo svojej dobe neoznačovali ako „štýly

vedenia“, ale ako tri typy „skupinovej atmosféry“ vytvárajúce sa pod vplyvom metód, ktoré lídri používali na nasmerovanie aktivity členov skupiny k plneniu stanovených cieľov.

Obrázok 15.6 Štýly vedenia ľudí podľa Lewina a kol.



Zdroj: spracované podľa Lewin a kol. (1939)

Autoritársky štýl je charakteristický tým, že líder rozhoduje výlučne sám o tom, čo a ako bude skupina vykonávať. Je jedinou autoritou v skupine, ktorá ostatným diktuje úlohy a rozhoduje o tom, kto a s kým bude na nich pracovať. Nezapája sa do skupinových aktivít, iba keď ostatným demonštruje, ako sa má daná práca vykonávať. Výsledky práce, respektíve výkony členov skupiny hodnotí na základe vlastného subjektívneho úsudku. *Demokratický štýl* je typický tým, že líder aktívne povzbudzuje členov skupiny, aby spolurozhodovali o úlohách a spôsobe ich realizácie. V zásade všetko, čo sa má riešiť, je predmetom skupinovej diskusie. Líder členom skupiny načrtne v základných obrysoch ciele a navrhne niekoľko variantov, ako by sa k nim mohlo pristúpiť. Následne sa poradí s členmi skupiny, ktorým ponechá slobodu v rozhodovaní o tom, s kým budú na úlohách spolupracovať. Aktívne sa zapája do diania v skupine a pri odovzdávaní spätnej väzby členom skupiny o ich výkone sa snaží zdôvodniť svoje hodnotenie na základe objektívnych faktov. *Štýl laissez-faire* poskytuje členom vedenej skupiny slobodu pri rozhodovaní o tom, čo a ako sa bude robiť. Líder v podstate necháva veciam voľný priebeh. Skupine poskytuje materiálne zdroje potrebné na prácu, ale dáva jasne najavo, že do rozhodovania sa zapojí, iba ak ho o to niekto zo skupiny požiada. Inak sa k dianiu v skupine nevyjadruje, nezapája sa a skupinové rozhodnutia či výsledky práce komentuje len zriedka.

Autorom ďalšej známej a dnes už klasickej koncepcie štýlov vedenia ľudí je Likert (1961). V danej dobe však ani tento autor nepoužil termín „štýl vedenia“, ale vyjadroval sa o tzv. systémoch manažmentu. Identifikoval štyri prístupy (pozri obrázok 15.7): exploatačno-autoritatívny, benevolentno-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový. *Sú zoradené pozdĺž kontinua* zahŕňajúceho spôsob kontroly, motivácie a ako členovia skupiny na daný systém reagujú.

Obrázok 15.7 Štýly vedenia ľudí podľa Likerta

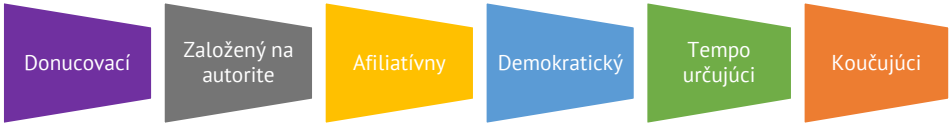


Zdroj: spracované podľa Likert (1961)

Na jednej strane tohto pomyselného kontinua stojí exploatačno-autoritatívny štýl, ktorý je typický monologickou komunikáciu zhora-nadol, vyžadovaním nekritickej poslušnosti, tvrdou disciplínou, pričom vedení sú motivovaní primárne strachom z trestov. Na opačnej strane stojí participatívno-skupinový štýl, pri ktorom líder podnecuje vedených, aby sa zúčastňovali na rozhodovaní a s dôverou vyjadrovali svoje názory. Vítaná je angažovanosť, proaktivita a navrhovanie nových nápadov na zlepšenia. Líder deleguje svoje právomoci na členov skupiny a poskytuje im autonómiu v rozhodovaní. Benevolentno-autoritatívny a konzultatívny štýl tvoria medzi danými dvoma pólmi medzistupne. Benevolentno-autoritatívny líder je zhovievavejší k ľuďom, ktorí mu vychádzajú v ústrety, sú celkom lojálni a plnia jeho požiadavky. Konzultatívny líder sa pri niektorých problémoch zvykne s ľuďmi poradiť o tom, aké riešenie by bolo najvhodnejšie.

Počas nasledujúcich desaťročí dochádza v literatúre k hlbšiemu rozpracovaniu rôznych štýlov vedenia ľudí. Na prelome tisícročí našli najmä v radoch praktizujúcich manažérov značnú odozvu Golemanove názory na vedenie ľudí (napríklad Goleman, 2004, 2013). Goleman spopularizoval koncepciu šiestich štýlov vedenia (pozri obrázok 15.8): donucovací štýl, štýl založený na autorite, afiliatívny štýl, demokratický štýl, tempo určujúci štýl a koučujúci štýl.

Obrázok 15.8 Štýly vedenia ľudí v Golemanovej koncepcii



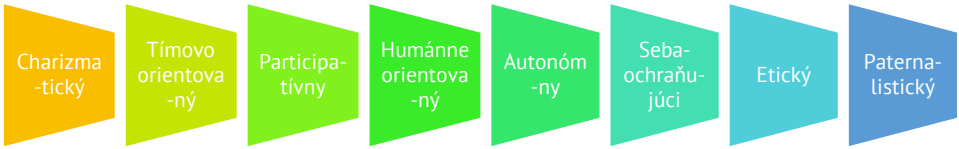
Zdroj: spracované podľa Goleman (2004, 2013)

Podľa Golemana (2000) každý z týchto štýlov pramení z iných zložiek emocionálnej inteligencie lídra a má výrazný vplyv na atmosféru v tíme či organizácii a následne aj na finančnú výkonnosť (napríklad donucovací štýl a tempo určujúci štýl majú negatívny vplyv na atmosféru na pracovisku, zatiaľ čo ostatné štýly majú skôr pozitívne dosahy). Goleman tiež zdôraznil myšlienku, že úspešní lídri by žiaden z týchto štýlov nemali využívať dlhodobo; práve naopak, mali si vyberať z týchto

šiestich štýlov v závislosti od situácie v biznise, respektíve v organizácii. *Donucovací štýl* (vyžadovanie okamžitého súhlasu a podvolenia) sa hodí v krízovej situácii, na naštartovanie potrebných zmien alebo pri problémových zamestnancoch. *Štýl založený na autorite* (mobilizácia ľudí na základe lídrovej silnej vízie) je vhodný, keď organizácia (tím) potrebuje novú víziu a jasné nasmerovanie. *Afiliatívny štýl* (budovanie harmonických sociálnych väzieb a emočných pút medzi členmi skupiny) je efektívny najmä ak sa v tíme vyskytnú vážne medziľudské problémy alebo je potrebné motivovať ľudí počas stresujúcich okolností. *Demokratický štýl* (dosahovanie konsenzu prostredníctvom participácie) je potrebné využiť, ak líder potrebuje dosiahnuť medzi členmi skupiny súhlas a dohodu na niečom, alebo ak chce získať detailné informácie od ľudí, ktorí sú expertmi a dobre sa vyznajú vo svojom odbore. *Tempo určujúci štýl* (nastavovanie vysokých štandardov na výkon a vyžadovanie dokonalosti) je vhodný, ak je treba rýchlo dosiahnuť výsledky od vysoko motivovaných a kompetentných členov tímu. A napokon *koučujúci štýl* (rozvíjanie schopností a zručností ľudí) je dobré využiť, ak je potrebné pomôcť členom tímu zlepšiť výkon či rozvinúť ich silné stránky.

V súčasnosti prebieha celosvetový výskumný projekt GLOBE 2020 (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Ide o doposiaľ najväčší výskumný projekt v spoločenských vedách. Začal sa realizovať v 90. rokoch minulého storočia a v nasledujúcich dekádach k pôvodnému kvantitatívnemu dotazníkovému skúmaniu postupne pribudli ďalšie výskumné vetvy. V roku 2019 odštartovala úplne nová etapa pod názvom GLOBE 2020. Študuje vzájomné vplyvy a súvislosti medzi kultúrou, vedením ľudí a dôverou v rôznych konšteláciách medziľudských vzťahov (súkromné, pracovné, spoločenské). Vedenie ľudí sa skúma na báze ôsmich štýlov (obrázok 15.9): charizmatický, tímovo orientovaný, participatívny, humánne orientovaný, autonómny, sebaochraňujúci, etický a paternalistický štýl vedenia ľudí.

Obrázok 15.9 Štýly vedenia ľudí v projekte GLOBE 2020



Zdroj: spracované podľa GLOBE 2020

Charizmatickí lídri sú schopní inšpirovať a aktivizovať druhých, očakávajú od nich vysoké pracovné nasadenie a zároveň dodržiavanie jasne a pevne stanovených etických hodnôt. Tímovo orientovaní lídri sú schopní budovať súdržné tímy a presadiť medzi členmi tímu akceptáciu spoločného cieľa. Participatívni lídri zapájajú

ostatných do prijímania a implementácie rozhodnutí. Humánne orientovaní lídri všestranne emočne a morálne podporujú členov tímu, sú voči nim ohľaduplní, veľkorysí a chápaví. Autonómni lídri sú nezávislí a silní individualisti, držia si od ostatných odstup. Sebaochraňujúci lídri sa primárne starajú o postavenie, istoty, pohodlie a bezpečie pre seba (prípadne aj pre vedenú skupinu). Etickí lídri sú etalónom morálneho správania v organizácii a záleží im na tom, aby sa ich tím aj organizácia správali zodpovedne a rešpektujúco. Paternalistickí lídri vyžadujú od ľudí disciplínu a lojalitu výmenou za ochranu a zhovievavosť vo vzťahu k nim.

Jedným z cieľov projektu je identifikovať tie štýly vedenia, ktoré príslušníci rozdielnych kultúr spoločne vnímajú ako nasledovaniahodné a zároveň určiť konkrétne vzory správania lídra, ktoré ľudí z rôznych kultúr najviac odrádzajú od akceptácie a nasledovania daných lídrov. Výskum v projekte GLOBE sa odvíja od kultúrne podmienených teórií vedenia ľudí (*CLTs*, pozri podkapitola 15.3). Stavia na myšlienke, že efektívnosť lídrov je determinovaná kultúrnym kontextom a status a vplyv lídrov značne variuje v dôsledku kultúrnych vplyvov v krajinách alebo regiónoch, v ktorých lídri pôsobia. Kľúčom k efektívnemu vedeniu je zistiť, ktoré vzory správania lídrov sú univerzálne kultúrne podporované a ktoré sú, naopak, kultúrne podmienené, tzn. ich adekvátnosť a vnímaná užitočnosti sa naprieč rôznymi kultúrami zásadne odlišuje, čo môže buď posilniť alebo podkopať autoritu lídra v očiach nasledovníkov, respektíve podriadených (Brodbeck a kol., 2000; Den Hartog a kol., 1999; Dorfman a kol., 2012).

Naša krajina je súčasťou projektu GLOBE 2020 a na slovenských výsledkoch o dominantných kultúrnych charakteristikách a preferovaných štýloch vedenia ľudí sa aktuálne pracuje. Z predchádzajúceho obdobia sú k dispozícii výsledky dvoch výskumov, ktoré sa realizovali na základe staršej, pôvodnej GLOBE metodiky. Oba výskumy prebiehali koncom prvej dekády 21. storočia; jeden na vzorke 339 slovenských študentov v rámci vetvy GLOBE Student (napríklad Lašáková a Remišová, 2008; Remišová a Lašáková, 2011; k metodike GLOBE Student pozri Čater a kol., 2013) a druhý na vzorke 69 slovenských manažérov (Bauer, 2015). V súlade s výsledkami iných kultúr vo východoeurópskom kultúrnom klastri (pozri Bakacsi a kol., 2002) výsledky naznačili, že slovenská kultúra je typická vyšším mocenským odstupom a kolektivizmom a naopak, je málo orientovaná na budúcnosť a humánnosť. Čo sa týka štýlov vedenia ľudí, nízka miera orientácie na humánnosť v kultúre predznačuje nižšiu vnímanú efektívnosť lídrov, ktorí prejavujú ľudskosť, empatiu, citlivosť a starostlivosť o potreby druhých; v súlade s kolektivisticky orientovanou kultúrou preferovaný štýl vedenia je tímový, zatiaľ čo málo uznávaný je autonómny štýl; s vysokým mocenským odstupom v kultúre súvisí nižšia miera vnímanej efektívnosti participatívneho štýlu a vyššia tolerancia sebaochraňujúceho

vedenia. Samozrejme platí, že v rámci každej kultúry existujú interindividuálne rozdiely v preferenciách rôznych typov lídrov. Súhrnne však možno povedať, že človek, ktorého máme tendenciu rozpoznať ako lídra, je komunikatívny, bystrý, rozhodný, rázny, vytrvalý, asertívny, pragmatický, schopný pestovať extenzívne siete vzťahov, spájať ľudí a budovať súdržné a hladko fungujúce tímy.

Témy na diskusiu

1. Ktorá z definícií vedenia ľudí je Vám najbližšia? Konkretizujte dôvody Vášho výberu.
2. Čo je podstatou procesu, ktorý nazývame vedenie ľudí? Vysvetlite.
3. Z čoho pozostáva vnútorná štruktúra vedenia ľudí a ktoré prvky ju tvoria? Skúste vytvoriť vlastnú definíciu vedenia ľudí na základe zodpovedania piatich základných otázok týkajúcich sa vnútornej štruktúry daného procesu (pozri obrázok 15.4).
4. Čo je štýl vedenia ľudí? Definujte termín vo všeobecnosti a následne si vyberte jeden konkrétny štýl vedenia a detailne opíšte, ako sa správa líder, ktorý daný štýl používa v praxi.
5. Ktoré štýly vedenia ľudí sa skúmajú v rámci projektu GLOBE 2020? Vymenujte ich a následne stanovte ich predpokladané poradie podľa toho, ako by ich mohli vnímať príslušníci slovenskej kultúry (od najefektívnejšieho po najmenej efektívny štýl). Stručne zdôvodnite Vami vytvorené poradie daných štýlov.

Testové otázky

1. Vedenie ľudí je zložitý a cieľovo orientovaný proces tvorby _____ a usmerňovania správania ľudí. (Doplňte.)
a) hierarchie cieľov.
b) medziľudských vzťahov.
c) štýlov vedenia.
d) racionality.
e) emócií.

2. Vývojovo najstaršie sú:
a) situačné teórie vedenia ľudí.
b) behaviorálne teórie vedenia ľudí.
c) implicitné teórie vedenia ľudí.
d) teórie povahových čŕt.
e) dyadické teórie vedenia ľudí.

3. Prvky vedenia ľudí možno usporiadať podľa piatich základných otázok, ktoré vymedzujú vnútornú štruktúru daného procesu. Ktorá z nižšie uvedených otázok k nim NEpatrí?
a) Prečo?
b) Kto?
c) Ako?
d) Koho?
e) Kedy?

4. Ktorý štýl vedenia ľudí je vhodné použiť, ak je potrebné pomôcť členom tímu v ich profesijnom rozvoji, zlepšiť výkon a rozvíjať ich silné stránky?
a) koučujúci.
b) tempo určujúci.
c) demokratický.
d) benevolentný.
e) autoritársky.

5. Aký štýl vedenia ľudí podľa metodiky GLOBE 2020 používa líder, pre ktorého je charakteristické citlivé, veľkorysé a ohľaduplné správanie voči členom vedenej skupiny?
a) autonómny.
b) paternalistický.
c) participatívny.
d) humánne orientovaný.
e) tímovo orientovaný.

Správne odpovede: 1. b, 2. d, 3. e, 4. a, 5. d

Poďakovanie

Táto kapitola bola spracovaná v rámci projektu *VEGA 1/0419/22 Vedenie ľudí, dôvera a kultúra v slovenskom pracovnom prostredí – Projekt GLOBE 2020 Slovensko* riešenom na Univerzite Komenského v Bratislave, Fakulte managementu.

Zoznam použitej literatúry

Antonakis, J., Day, D. V., a Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 643-650.

Bakacsi, G., Takács, S., Karácsonyi, a Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: Tradition and transition. *Journal of World Business*, 37(1), 69-80.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. The Free Press.

Bauer, D. (2015). Successful leadership behaviours in slovak organizations' environment – an introduction to slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. *Journal for East European Management Studies, 20*(1), 9-35.

Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... a Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 73(1), 1-29.

Brown, M. E., a Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? an investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 587-598.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., a Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1217-1234.

Čater, T., Lang, R., a Szabo, E. (2013). The GLOBE Student project: Methods and sample structures. *Journal for East European Management Studies*, 18(4), 544-550.

Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, *6*(4), 479-490.

Dansereau Jr, F., Graen, G., a Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46-78.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., ... a Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 413-450.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... a Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219-256.

Dierksmeier, C. (2015). Human dignity and the business of business. *Human Systems Management*, *34*(1), 33-42.

Dorfman, P., Hanges, P. J., a Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 669-719), Sage.

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., a House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business,* 47(4), 504-518.

DuBrin, A. J. (1990). *Essentials of management*. South-Western Publishing.

Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., a Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(1), 17-42.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 149-190). Academic Press.

Gajendran, R. S., Mistry, S., a Tangirala, S. (2022). Managing Your Boss (MYB) as a proactive followership behavior: Construct validation and theory development. *Personnel Psychology* (v tlači), doi: 10.1111/peps.12545.

Gemmill, G., a Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human relations*, *45*(2), 113-129.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* (March-April, 2000), 2-16.

Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review* (January, 2004), 1-10.

Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review* (December, 2013), 3-11.

Graen, G. B., a Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In *Research in Organizational Behavior* (pp. 175 – 208), JAI Press.

Graen, G. B., a Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321-339.

House, R., Javidan, M., a Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology*, *50*(4), 489-505.

Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., a Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management, 39*(3), 660-683.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., a Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 36-51.

Kim, W. C., a Mauborgne, R. A. (1992). Parables of leadership. *Harvard Business Review*, *70*(4), 123-128.

Klatt, B., a Hiebert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership. A practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., a Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly, 51*(4), 590-621.

Lao-c' citáty (n.d). Dostupné na: https://citaty-slavnych.sk/autori/lao-c/

Lašáková, A. (2015). Vedenie ľudí. In *Vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí* (pp. 14-16), Wolters Kluwer.

Lašáková, A., a Remišová, A. (2008). K problematike medzikultúrnej komunikácie: Na príklade skúmania obavy z neistoty a orientácie na budúcnosť v rámci projektu GLOBE Student. In *Historické a súčasné podoby myslenia a komunikácie* (pp. 201-209), Iris.

Lewin, K., Lippitt, R., a White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, *10*(2), 271-299.

Liden, R. C., a Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Lord, R. G., Foti, R. J., a De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(3), 343-378.

Maak, T., a Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 99-115.

Manz, C. C., a Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, *5*(3), 361-367.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics, 44*(1), 77-88.

Melé, D. (2014). "Human quality treatment": Five organizational levels. *Journal of Business Ethics, 120*(4), 457-471.

Northouse, G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Offermann, L. R., Kennedy Jr, J. K., a Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, *5*(1), 43-58.

Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics, 159*(1), 39-57.

Remišová, A., a Lašáková, A. (2011). GLOBE Student research project in Slovakia-preliminary findings. In *Values and leadership expectations of future managers from transforming societies* (pp. 32-49), TU Chemnitz.

Sims, R. R., a Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of john gutfreund at salomon brothers. *Journal of Business Ethics, 35*(4), 327-339.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press.

Wayne, S. J., Shore, L. M., a Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Western, S., a Garcia, É-J. (2018). *Global leadership perspective*. Sage.

Winston, B. E., a Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, *1*(2), 6-66.

Yaffe, T., a Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 806-826.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.

Yukl, G., a Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, *75*(2), 132-140.

16

KOMUNIKÁCIA A KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

MICHAELA POLÁKOVÁ – JULIET HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Poláková, M. a Horváthová Suleimanová, J. (2024). *Komunikácia a komunikačné zručnosti*. In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. 2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť celkový pohľad na komunikáciu v organizácii zachytávajúci rôzne formy komunikácie a komunikačný proces vo vnútornom aj vonkajšom prostredí organizácie a súčasne priblížiť strategický význam komunikácie pre organizáciu a predstaviť komunikáciu v organizácii z perspektívy podnikovej, interpersonálnej a manažérskej komunikácie.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie významu komunikácie nielen ako interpersonálneho procesu, ale aj ako faktora, ktorý ovplyvňuje výsledky, pracovný výkon a vzťahy v organizácii. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ schopný identifikovať význam, úlohy a využitie komunikácie v organizácii. Bude vedieť určiť a vysvetliť rôzne formy komunikácie v organizácii zohľadňujúc viaceré kritériá, ako sú typy, smer a spôsoby komunikácie.

16.1 Komunikácia a proces komunikácie

Manažér ako tvorca a zároveň súčasť systému manažmentu potrebuje pochopiť rôzne úlohy komunikácie, ktorá je s manažmentom a prácou manažéra úzko prepojená. Miera, do akej manažéri vnímajú a rozumejú významu komunikácie spolu so schopnosťou prakticky zabezpečovať komunikáciu vo vzťahu k potrebám organizácie, rozhoduje o tom, či komunikácia v organizácii bude predstavovať faktor, ktorý pozitívne ovplyvní výsledky, pracovný výkon, vzťahy, alebo bude zdrojom konfliktov a prekážok pri dosahovaní cieľov organizácie.

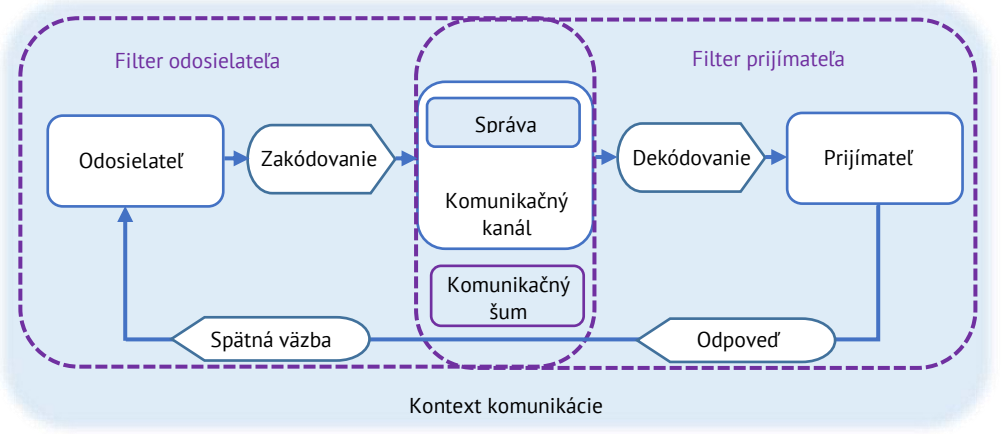
Pôvod slova *komunikácia*, vychádza z latinského termínu *communicare/ communicatio*, čo znamená spoločne niečo zdieľať, deliť sa s niekým o niečo, zhovárať sa a radiť o niečom (Adamka a kol., 2016; Karabová a Sipekiová, 2013).

V definíciách komunikácie sa ako základ komunikácie spomína proces výmeny informácií medzi ľuďmi (Vybíral, 2009). Komunikácia ako forma spojenia ľudí vedie k rozširovaniu tohto základu vo viacerých rovinách. Vo vzájomnom pôsobení ľudí dochádza k viac než len k výmene informácií, ale aj k výmene pocitov, postojov, hodnôt a významov. Komunikácia vymedzená ako forma sociálnej interakcie poukazuje aj na súvislosť so sociálnymi vzťahmi medzi účastníkmi komunikácie. Komunikácia tak vzniká ako výsledok týchto vzťahov, zároveň sa však konkrétne vzťahy prejavujú priamo v procese komunikácie (Janoušek, 2008).

Komunikáciu možno chápať ako proces komunikačnej výmeny informácií, pocitov a postojov, ktorý vedie k zdieľaniu spoločných informácií a poznatkov medzi komunikujúcimi. V organizačnom kontexte tak komunikácia predstavuje jednu z podmienok existencie organizácie. Zabezpečuje prepojenie jednotlivých štruktúr, efektívnosť riadiacich činností, koordináciu a spätnú väzbu tak na úrovni medziľudských vzťahov, ako aj v rámci vzťahov vo vnútornom a vonkajšom prostredí organizácie (Kollárik, 2008; Szarková, 2018).

Proces komunikácie je podmienený existenciou viacerých prvkov, ako sú účastníci komunikácie, obsah komunikácie či situačný kontext, v ktorom sa komunikácia odohráva. V odbornej literatúre autori (DeVito, 2008; Robbins a Coulter, 2020; Szarková, 2018; Vymětal, 2008) predstavujú komunikáciu prostredníctvom základných prvkov, ktoré znázorňuje obrázok 16.1. Nižšie znázornený proces pozostáva z 9 prvkov komunikačného procesu, a to: odosielateľ, zakódovanie, komunikačná správa, komunikačný kanál, dekódovanie, prijímateľ a spätná väzba. Proces komunikácie v ktorejkoľvek fáze ovplyvňuje komunikačný šum a filtre (napríklad osobnostné charakteristiky, názory, očakávania, predsudky) uplatňované prijímateľom a odosielateľom).

Obrázok 16.1 Proces komunikácie



Zdroj: spracované podľa DeVito (2008), Robbins a Coulter (2020), Szarková (2018), Vymětal (2008)

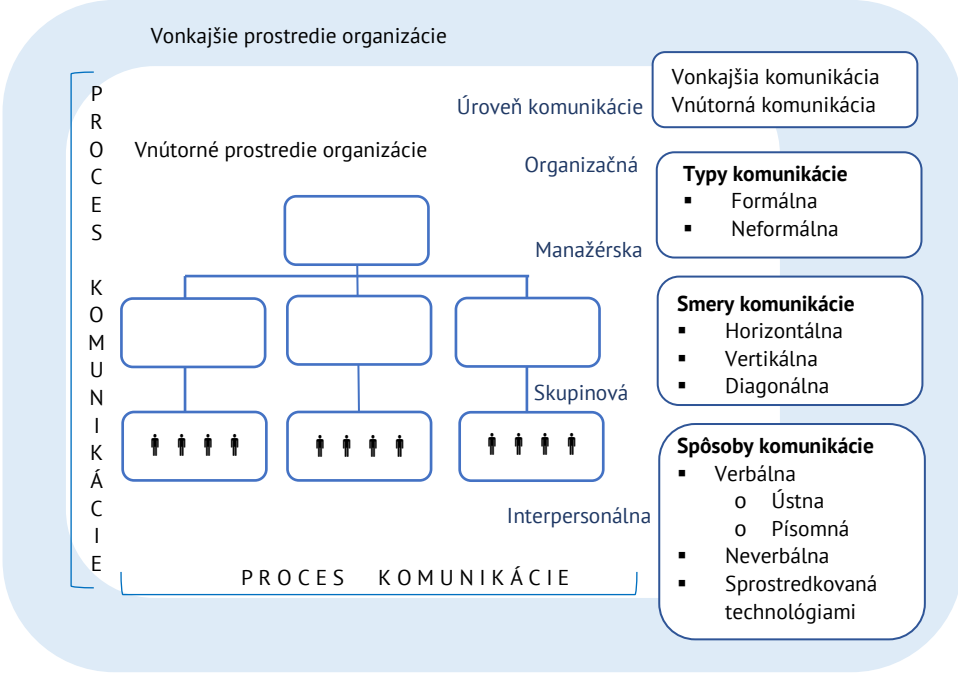
1. *Odosielateľ správy (komunikátor)* je osoba, ktorá má v prípade zámernej komunikácie určitý zámer a chce sprostredkovať svoje myšlienky inej osobe alebo osobám.
2. *Zakódovaním správy* odosielateľ pretvorí odkaz do symbolickej podoby (hovorený, písaný jazyk, gestá) tak, aby bola sprostredkovávaná správa zrozumiteľná.
3. *Správa (komuniké)* predstavuje samotný obsah, ktorý chce komunikátor odovzdať, sprostredkovať.
4. Následne odosielateľ vyberie a použije na odoslanie sprostredkovanie informácie *komunikačným kanál***,** prostredníctvom ktorého sa správa dostáva k prijímateľovi. Podľa použitých komunikačných prostriedkov komunikačným kanálom môžu byť napríklad osobný rozhovor, videohovor, telefón, e-mailová správa, výročná správa, porada, fotografia a iné.
5. *Dekódovaním* správy dochádza k prijatiu a pochopeniu správy vo význame, ktorý správe dáva prijímateľ.
6. *Prijímateľ správy (komunikant)* je osoba, ktorá odosielanú správu prijala a dekódovala.
7. *Spätná väzba* je reakcia prijímateľa na prijatie a pochopenie odoslanej správy. Reakciu/ odpoveď vysiela späť odosielateľovi.
8. *Komunikačný šum* predstavujú rušivé vplyvy, ktoré narúšajú čistotu alebo obsah odosielanej správy a spôsobujú skreslenie v pochopení správy prijímateľom. Bariéry v komunikácii, v dôsledku ktorých vzniká komunikačný šum, môžu byť fyzické (napríklad hluk premávky), fyziologické (objavujúce sa napríklad

v dôsledku porúch zraku, či sluchu), alebo psychologické (napríklad ochota počúvať, predsudky).

9. *Kontext komunikácie* sa vzťahuje na prostredie, situáciu v ktorej sa komunikácia uskutočňuje. Rozlišujeme základné typy kontextu, ktoré sa navzájom ovplyvňujú, a to: fyzický, kultúrny, sociálno-psychologický a časový kontext (DeVito, 2008). Priebeh komunikácie teda bude ovplyvňovať napríklad miesto komunikácie, životný štýl, presvedčenie a hodnoty komunikujúcich mieru formálnosti vzťahu medzi komunikujúcimi a čas, keď sa komunikácia odohráva.

V nasledujúcich častiach predstavíme jednotlivé zložky komunikácie ako súčasť komunikačného systému organizácie, v ktorom prebieha dynamický proces komunikácie ovplyvnený súborom vonkajších a vnútorných faktorov umožňujúcich tok informácií v rôznych smeroch naprieč organizáciou, pričom organizácia využíva rôzne kategórie komunikácie (typy, smery, spôsoby, prostriedky) s cieľom pomôcť dosiahnuť individuálne aj organizačné ciele komunikácie. Znázornené súčasti komunikačného systému organizácie súčasne zachytávajú obsahovú štruktúru tejto kapitoly (obrázok 16.2).

Obrázok 16.2 Komunikačný systém organizácie



Zdroj: spracované podľa Blazenaite (2012)

16.2 Komunikačný systém v organizácii (strategický a integrovaný prístup)

Komunikácia je súčasťou systému riadenia organizácie, bez nej by v podstate nebolo možné riadiť procesy, ktoré v organizácii prebiehajú. Ako systém pozostáva podniková komunikácia zo vzájomných prepojení komunikačných úrovní medzi vonkajšími aj vnútornými časťami systému riadenia.

Súčasťou komunikačného systému organizácie je *vnútorný komunikačný systém* a *vonkajší komunikačný systém*. Hlavným cieľom je vysielanie a prijímanie informácií, vzájomné ovplyvňovanie a získavanie spätnej väzby tak, aby komunikácia prebiehala v súlade s cieľmi a zámermi organizácie (Vetráková a Klincková, 2013). Vnímanie komunikácie v organizácii ako systému vzájomne prepájajúceho vzťahy a prvky tak vnútri organizácie ako aj s vonkajším prostredím a podporujúceho dosahovanie cieľov organizácie je spojený so strategickým a integrovaným prístupom ku komunikácii. V tejto súvislosti autori (Cowan, 2017; Dahlman a Heide, 2020; Falkheimer a Heide, 2018; Hajdu a kol., 2022; Kassay, 2010; Moss a DeSanto, 2012; Šajgalíková, 2011) poukazujú na strategický význam komunikácie a potrebu integrovanej podnikovej komunikácie. Podľa zamerania jednotlivých autorov sa stretávame aj s rôznymi termínmi, ktoré práve túto charakteristiku komunikácie zachytávajú napríklad strategická komunikácia, korporátna komunikácia, organizačná komunikácia, public relations (strategicky riadená komunikácia s verejnosťou (Hejlová, 2015).

Strategická komunikácia zahŕňa všetky formy komunikácie: vnútornú, externú, formálnu a neformálnu, ktoré sú konzistentné s celkovými hodnotami a víziami organizácie. Vyskytuje sa na všetkých úrovniach organizácie, napríklad v každodennej komunikácii manažéra so zamestnancami, v práci marketingového riaditeľa na komunikačnej stratégii (Falkheimer a Heide, 2018). Organizácie využívajú podnikovú komunikáciu, aby informovali, presviedčali, motivovali a viedli svojich zamestnancov ako aj širokú verejnosť (Šajgalíková, 2011). V závislosti od organizácie zahŕňa podniková komunikácia viacero strategických manažérskych funkcií, ako sú napríklad styk s verejnosťou, krízová komunikácia, manažment, zamestnanecké vzťahy, vzťahy s komunitou, investormi a vládou, marketingovú komunikáciu, manažérsku komunikáciu či podnikovú tvorbu značky.

Strategicky dôležitá úloha komunikácie pre organizácie v súčasnosti vyplýva predovšetkým z rýchlo sa meniacich podmienok v prostredí. Komunikačné prostredie 21. storočia sa vyznačuje vysokou prepojenosťou, rýchlosťou a transparentnosťou (Cowan, 2017). Napríklad organizácie sú vystavené tlaku pri zverejňovaní výročných

správ, či tlaku médií požadujúcich množstvo informácií v krátkom čase a pre rôzne záujmové skupiny. Takisto informačné a komunikačné technológie umožňujú organizáciám a ich zamestnancom jednoducho a rýchlo zverejňovať informácie. To pre organizáciu znamená väčšiu transparentnosť, ale aj zraniteľnosť. S čoraz intenzívnejším využívaním prostriedkov masovej komunikácie organizácia a jej zamestnanci komunikujú množstvo obsahu aj vnútri organizácie aj vonkajšiemu prostrediu. Využívanie webových stránok, sociálnych sietí, chatu, vedie k potrebe vnímať komunikáciu v organizácii nielen ako nástroj na výmenu informácii a obsahu nutného na zabezpečenie potrebných činností. Prepojený komunikačný priestor si vyžaduje vnímať komunikáciu celostne ako spojenie internej a externej komunikácie s činnosťami v organizácii a s celkovými cieľmi a stratégiami (Falkheimer a Heide, 2018), (Dahlman a Heide, 2020).

Potreby vnútornej komunikácie ktorejkoľvek organizácie sú spojené s vonkajšími potrebami. Výskumy takisto ukázali, že spokojnosť zamestnancov vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov a premyslená komunikácia vnútri organizácie vedie aj k lepšej externej komunikácii (Abbott, 2003). Integrovaná podniková komunikácia mení prístup ku komunikácii v organizácii tým, že vedie k zabezpečovaniu komunikačného procesu koordinovanejšími postupmi, zabraňuje podceňovaniu internej komunikácie pri komunikácii zameranej na vzťahy s verejnosťou, a takisto poukazuje na nezanedbateľnú rolu zamestnancov v komunikácii. Prostredníctvom ich komunikácie sa vo vonkajšom prostredí stáva vnútorná komunikácia súčasťou vonkajšej komunikácie (Kassay, 2010). Strategická komunikácia sa tak stáva záležitosťou nielen čelných predstaviteľov, vyššie postavených manažérov, či špecialistov, ale všetkých, ktorí sa podieľajú na príprave podkladov, analýz a stratégií, ktoré sa nakoniec dostanú na verejnosť. Strategická komunikácia predpokladá, že zamestnanci vedia, aké sú priority, politiky a hodnoty danej organizácie (Hajdu a kol., 2022).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že strategickosť a integrovaný pohľad stiera rozdiely medzi externou a internou komunikáciou. Zároveň však rozdelenie komunikácie na vonkajšiu a vnútornú má svoju pedagogickú a praktickú hodnotu, pretože umožňuje im lepšie porozumieť a zamerať sa na ich rozvoj.

16.3 Vnútorná komunikácia v organizácii

Bez ohľadu na veľkosť organizácie, schopnosť včas komunikovať správne informácie na pracovisku, je kľúčová pri budovaní dobre informovanej, produktívnej a angažovanej komunity zamestnancov. Tá je predpokladom strategickej vnútornej komunikácie, pretože pomáha včasnej a správnej komunikácii informácií aj smerom z vonkajšieho prostredia do vnútra organizácie a podľa výskumov má spojitosť

s transferom vedomostí a pozitívnym dopadom na inovácie v organizácii (Buchholz a Knorre, 2023). Pre väčšie organizácie je komunikácia medzi zamestnancami väčšia výzva práve pre ich veľkosť, väčšiu diverzitu, významnú úlohu zohráva aj pôsobenie organizácie v geograficky rozdielnych lokalitách, a skracujúca sa doba, počas ktorej zamestnanci zotrvávajú v organizácii (Wrench, 2013).

V tejto časti sa zameriame na jednotlivé typy komunikácie v organizácii podľa miery formálnosti, podľa smeru komunikácie a podľa spôsobu komunikácie.

16.3.1 Typy komunikácie v organizácii

Z hľadiska štruktúry tvoria komunikačný systém jednotlivé komunikačné úrovne, ktoré kopírujú organizačnú štruktúru a tvoria *formálny komunikačný systém*.

Formálna komunikácia v organizácii prebieha prostredníctvom reťazca príkazov a komunikovaný obsah zvyčajne postupuje organizáciou v súlade s organizačnou štruktúrou. Vyznačuje sa určitou pravidelnosťou a časovým plánom (Dědina a Odcházel, 2007; Robbins a Coulter, 2020). Príkladmi formálnej komunikácie môže byť manažérova požiadavka na zamestnanca, aby dokončil pracovnú úlohu v určenom termíne, mesačné porady alebo polročné hodnotiace pohovory.

Neformálny komunikačný systém vzniká ako produkt neformálnych vzťahov v organizácii, ktoré zohľadňujú aj iné faktory, napríklad komunikačné roly, vzdelanie, vek, pohlavie či sociálny status (Szarková, 2018, Majtán, 2016).

Úroveň dosiahnutého vzdelania, či oblasť vzdelania sa môžu medzi skupinami zamestnancov (vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci s odbornými vedomosťami v špecifickej oblasti a zamestnanci so stredoškolským vzdelaním všeobecného zamerania) prejaviť v ochote vzájomne komunikovať, či v schopnosti efektívne komunikovať pri riešení pracovných problémov. Príslušnosť k pohlaviu môže do komunikácie vstupovať napríklad vtedy keď prebieha komunikácia manažérky v čisto mužskom kolektíve. Takisto hľadisko veku, generačné rozdiely ovplyvnia komunikáciu. V dôsledku vekových rozdielov môže vznikať napätie v komunikácii medzi staršími a mladšími zamestnancami pre rôzny prístup ku komunikácii alebo práci. Pre mileniálov (ľudia narodení v rokoch 1981 – 1997) je práca aktivita, ktorú môžu vykonávať kdekoľvek a kedykoľvek a 52% mileniálov považuje odpoveď na pracovnú e-mailovú správu počas súkromného obeda za bežnú záležitosť. Zatiaľ čo, pre staršiu generáciu (boomers, 1946-1964) je práca miesto, kam prídu a odkiaľ odídu a odpoveď na pracovnú emailovú správu počas súkromného obeda je akceptovateľná len pre 22% z nich (Hynes, 2015).

Neformálna komunikácia je spontánna, umožňuje zamestnancom uspokojovať ich spoločenské potreby, zvyšuje výkonnosť, vytvára rýchlejší komunikačný kanál a podporuje transfer vedomostí (Buchholz a Knorre, 2023; Robbins a Coulter, 2020). Nezohľadňuje formálne vzťahy dané organizačnou štruktúrou a existuje mimo hierarchického usporiadania. Pri neformálnej komunikácii sa komunikačný obsah šíri náhodne alebo si odosielateľ v rámci svojej siete vzťahov vyberá adresáta. Takýto spôsob komunikácie môže mať aj negatívne dôsledky, najmä ak sa v skupine zamestnancov prenášajú nepravdivé, neúplné, zámerne skreslené informácie, či klebety a intrigy. Neformálna komunikácia tak môže v komunikačnom systéme organizácie pôsobiť rušivo tým, že podporuje manipulatívne komunikačné stratégie a v prípade jej prevahy, môže viesť ku komunikačnému a kompetenčnému chaosu v organizácii (Szarková, 2018).

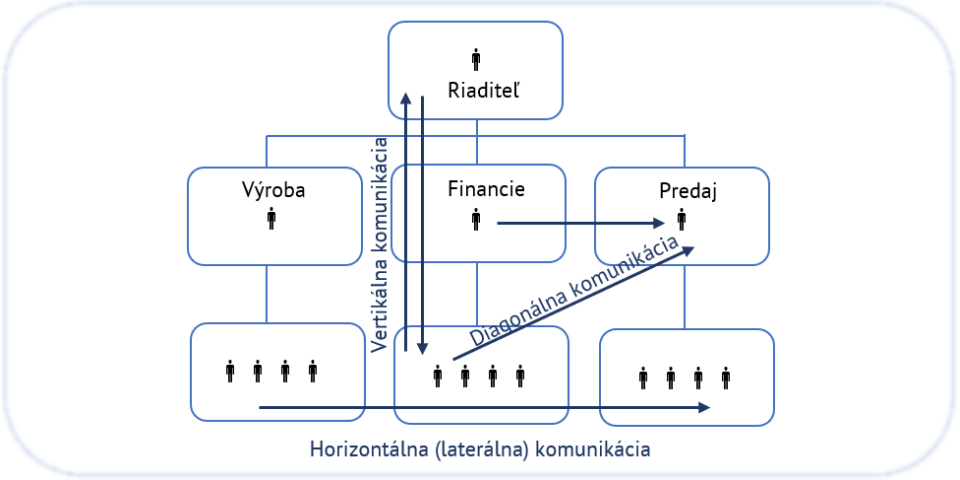
16.3.2 Smery komunikácie v organizácii

Existencia jednotlivých riadiacich úrovní je spojená s rozlišovaním základných smerov komunikácie v organizácii (obrázok 16.3). Autori (Debasish, 2009; Hussey a Velasquez, 2019; Papa a kol., 2008; Sehgal, 2008; Szarková, 2018; Vetráková a Klincková, 2013) zhodne rozlišujú vertikálnu, horizontálnu (laterálnu) a diagonálnu komunikáciu.

Vertikálna komunikácia sa uskutočňuje medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami, respektíve medzi nadriadenými a podriadenými. Vertikálna komunikácia môže prebiehať *zhora nadol* alebo *zdola nahor*. Oba spôsoby predstavujú formálne komunikačné kanály v organizácii. Medzi formálne komunikačné nástroje v komunikácii prebiehajúcej zhora nadol patrí napríklad priamy osobný kontakt, v rámci ktorého nadriadený dáva príkaz alebo inštrukciu podriadenému na vykonanie práce, smernice, príručky, nariadenia vydávané organizáciou alebo rôzne informačné bulletiny, nástenky, plagáty, či noviny.

Vertikálna komunikácia zdola nahor využíva formálne komunikačné nástroje, ako sú stretnutia, na ktorých môžu zamestnanci vyjadriť svoje názory, nápady, kritiku alebo formálne sťažnosti. Medzi neformálne komunikačné nástroje využívané vo vertikálnej komunikácii v oboch smeroch môžeme zaradiť výmenu informácií počas priateľských rozhovorov, posedení a návštev. Príkladom ďalších nástrojov podporujúcich predovšetkým komunikáciu zdola nahor je tzv. politika otvorených dverí, keď môžu zamestnanci bez obmedzení navštíviť nadriadených alebo schránky, boxy, kde môžu zanechať svoje návrhy alebo sťažnosti.

Obrázok 16.3 Smery komunikácie v organizácii



Zdroj: vlastné spracovanie z informácií podľa Debasish (2009), Hussey a Velasquez (2019), Papa a kol. (2008), Sehgal (2008), Szarková (2018), Vetráková a Klincková (2013)

Horizontálna komunikácia prebieha na jednej úrovni riadenia v organizácii. Uskutočňuje sa navzájom medzi vedúcimi pracovníkmi, napríklad, ak manažér finančného oddelenia konzultuje vykazovanie tržieb s manažérom oddelenia predaja. Takisto môže prebiehať navzájom medzi zamestnancami rôznych oddelení. Horizontálna komunikácia nie je vždy určená a podporovaná organizačnou štruktúrou a má často neformálny charakter v podobe stretnutí na chodbách, či rozhovorov pred spoločnými poradami. Formálnu podobu danú organizačnou štruktúrou získava pri projektových organizačných štruktúrach, maticovej organizačnej štruktúre alebo štruktúre komisií. Horizontálna komunikácia vnáša do organizačnej štruktúry flexibilitu, uľahčuje riešenie problémov a prenos informácií medzi oddeleniami, pracovnými skupinami alebo tímami.

Diagonálna komunikácia sa uskutočňuje medzi zamestnancami na rozličných hierarchických úrovniach a medzi funkčnými oddeleniami. Prebieha naprieč organizačnou štruktúrou medzi manažérmi a zamestnancami, medzi ktorými nie je priamy vzťah nadriadenosti a podriadenosti. Napríklad referent finančného oddelenia priamo oslovuje manažéra oddelenia predaja, ktorý je súčasťou iného oddelenia a súčasne na vyššej riadiacej úrovni.

Diagonálna komunikácia v organizácii urýchľuje prenos informácií, zvyšuje porozumenie a koordináciu úsilia pri dosahovaní organizačných cieľov. Pomáha vytvárať náležité vzťahy naprieč organizačnou štruktúrou a tým, že nevyužíva

vertikálne a horizontálne kanály, urýchľuje činnosti a zabraňuje tomu, aby určití účastníci komunikácie boli využívaní len ako sprostredkovatelia medzi odosielateľom a prijímateľom správy. Diagonálnu komunikáciu v organizáciách výrazne uľahčuje využívanie elektronických foriem komunikácie (Debasish, 2009).

Komunikácia v organizácii by mala byť *dvojsmerná*. Bez ohľadu na smer komunikácie, spätná väzba je dôležitou súčasťou aj vertikálnej komunikácie. Mala by sa očakávať komunikácia zdola nahor založená na reakcii, pochopení a realizácii. Napríklad hodnotenia pracovaného výkonu by nemali byť zamestnancom len odovzdané. Takisto by mala existovať možnosť na reakciu zamestnancov a ich otázky. Zamestnanci potrebujú vedieť, že ich správa bola prijatá a pochopená, a rovnako manažéri potrebujú, aby zamestnanci porozumeli ich očakávaniam a požiadavkám na prácu (Hussey a Velasquez, 2019).

Jednosmerná komunikácia bez spätnej väzby predstavuje sprostredkovanie informácie prijímateľovi tak, aby jej prijímateľ porozumel a aplikoval v pracovnej činnosti. Môže byť efektívna ak sa vyznačuje vysokou profesionalitou a dobrou znalosťou spôsobov komunikácie a existenciou komunikačných zručností (Szarková, 2018).

16.3.3 Interpersonálna komunikácia

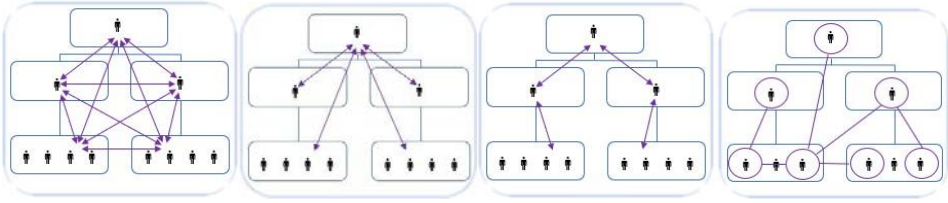
V organizácii prebiehajú rôzne formy komunikácie. Najbežnejšou formou komunikácie je *interpersonálna komunikácia*, ktorá pozostáva z odovzdávania a prijímania verbálnych a neverbálnych významov medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi (DeVito, 2008). Rozšírenou interpersonálnou komunikáciou je *skupinová komunikácia*, ktorá poskytuje možnosť komunikácie všetkých členov skupiny medzi sebou naraz. Skupinovú komunikáciu ovplyvňuje samotná štruktúra skupiny (bližšie o štruktúre a správaní skupiny v kapitole 13). Aj samotná skupinová komunikácia má svoju štruktúru, v ktorej vznikajú rôzne komunikačné siete.

Medzi základné typy komunikačných sietí používaných v organizáciách (obrázok 16.4) patria komunikačné siete typu *každý s každým*, ktoré sú typické rýchlym prenosom informácií a vysokou spokojnosťou zamestnancov. Ďalej sú to komunikačné siete typu *koleso* (z angl. *wheel*) a *reťaz* (z angl. *chain*). Obidve sa vyznačujú vysokou presnosťou prenášaných informácií. V sieti „koleso“ komunikačný tok prebieha medzi jednoznačne určeným vodcom a ostatnými členmi skupiny. Neformálnou komunikačnou sieťou je „vinič“ (z angl. *grapevine*). Informácie sa v tejto sieti šíria od jedného komunikujúceho k druhému bez zohľadnenia formálnych pozícií a organizačnej štruktúry. Presnosť informácií je nižšia. V rámci neformálnych

rozhovorov ľudia v organizácii zdieľajú aj neúplné, nepravdivé informácie či rôzne fámy a klebety.

Novú podobu skupinovej komunikácie prináša komunikácia sprostredkovaná technológiou napríklad, e-mailové správy, rýchle textové správy cez internet, audio-video konferencie. Elektronická komunikácia sa uskutočňuje vo virtuálnych tímoch alebo medzi geograficky či organizačne vzdialenými členmi tímu (Gupta, 2022; Robbins a Coulter, 2020; Výrost a Slaměník, 2008).

Obrázok 16.4 Príklady často využívaných komunikačných sietí v organizáciách



„každý s každým“ „koleso“ „reťaz“ „vinič“

Zdroj: spracované podľa Gupta (2022), Robbins a Coulter (2020), Výrost a Slaměník (2008)

Podľa spôsobu sprostredkovania komunikačného obsahu a charakteru komunikačných prostriedkov sa interpersonálna komunikácia delí na verbálnu a neverbálnu komunikáciu. Verbálna a neverbálna komunikácia sa čoraz väčšmi uskutočňuje aj v digitálnom prostredí. Interpersonálna komunikácia prebiehajúca prostredníctvom počítačového spojenia využíva na komunikáciu napríklad e-mail, chat, rýchle správy, webové stránky alebo blogy. V rámci verbálnej komunikácie možno oddeliť ústnu a písomnú komunikáciu a komunikáciu sprostredkovanú technológiami. Komunikácia prostredníctvom informačných technológií sa stala veľmi dôležitou, keďže významná časť komunikácie sa uskutočňuje prostredníctvom e-mailov, chatov alebo komentárov na sociálnych sieťach. Avšak interpersonálna komunikácia zostáva naďalej kľúčová a komunikačné zručnosti patria medzi najčastejšie požadované zručnosti u zamestnávateľov; pomáhajú prenášať emócie, využívať neverbálnu komunikáciu a efektívne vyjednávať, presviedčať alebo riešiť konflikty. Stroje, ako napríklad chatboty, dokážu zvládnuť priamu komunikáciu, ale nedokážu komunikovať plne ľudským spôsobom (Poláková a kol., 2023).

Verbálna komunikácia je základným spôsobom odovzdávania a prijímania významov medzi ľuďmi. Odovzdávanie významov sa uskutočňuje prostredníctvom písania a hovorenia. Prijímanie informácií vo verbálnej komunikácii umožňuje čítanie a počúvanie. (Coon a kol., 2016; Výrost a Slaměník, 2008).

Verbálna komunikácia je v užšom zmysle slova vymedzená ako interpersonálna komunikácia, ktorá prebieha medzi odosielateľom a prijímateľom správy v konkrétnej komunikačnej situácii pomocou jazykových významov a slov bez použitia sprostredkujúcej technológie. V širšom zmysle je verbálna komunikácia vymedzená ako typ interpersonálnej komunikácie, v rámci ktorej sa informácie a správy prenášajú prostredníctvom rôznych komunikačných nástrojov, ako sú napríklad telefón, korešpondencia, rozhlas, televízia alebo internet (Szarková, 2018; Výrost a Slaměník, 2008).

Ústna komunikácia umožňuje okamžitú spätnú väzbu, fyzickú blízkosť, bezprostrednosť a okamžitú výmenu názorov. Pri väčšom počte účastníkov komunikácie je však ťažko kontrolovateľná, vyslovené sa nedá vziať späť a komunikujúci nemajú vždy dosť času na premyslenie si odpovedí (Mikuláštík, 2010). Medzi najčastejšie používané druhy ústnej verbálnej komunikácie patria monológ, dialóg, diskusia, debata a beseda.

Písomná komunikácia na rozdiel od ústnej komunikácie neprebieha v jednej komunikačnej situácii, v porovnaní s ústnou komunikáciou je aj psychologický tlak menší, keďže čas na premyslenie si odpovede je dlhší. Pasívnou formou písomnej komunikácie je čítanie. V písomnej komunikácii chýba akustický signál. Základné typy písomnej komunikácie v organizácii reprezentujú vnútropodnikové dokumenty alebo marketingové dokumenty určené relevantnej verejnosti a záujmovým skupinám. Psychický stav, náladu, pocity komunikujúcich v písomnej podobe možno zachytiť vo formálnej úprave, či gramatickej stránke písomného prejavu (Szarková, 2018). V elektronickej komunikácii sa za týmto účelom používajú emotikony vznikajúce kombináciou rôznych znakov na klávesnici (:-( ) alebo emoji (obrázky tzv. smajlíkov). Ich použitie je už dlho populárne v komunikácii prostredníctvom sociálnych sietí, ale ich využitie začína byť bežné aj vo formálnom profesionálnom prostredí napríklad pri poskytovaní spätnej väzby (napríklad Zoom ako aj iné videokonferenčné platformy umožňujú užívateľom počas video hovorov používať rôzne emoji ako je tlieskanie rukami alebo palce hore). V súčasnosti mnohé organizácie posudzujú využitie emoji, meme a GIFov a snažia sa určiť, do akej miery budú vhodné pre marketingové aktivity na sociálnych sieťach a súčasne sa učia ako ich vhodne používať v komunikácii. Ich narastajúce využívanie na marketingové účely súvisí s ich použitím ako prostriedku na nadviazanie kontaktu s mileniálmi a generáciou Z (Miller a Wahl, 2023).

Neverbálna komunikácia predstavuje komunikáciu bez slov. Pri neverbálnej komunikácii účastníci namiesto slov používajú neverbálne prejavy, ako sú pohyby tváre, tela alebo očí, dotyky, fyzický postoj, aj celkový vzhľad.

Neverbálna komunikácia plní špecifické funkcie: (DeVito, 2008; Szarková, 2018)

1. Dopĺňa komunikáciu o nuansy, ktoré verbálna komunikácia neobsahuje (kývanie hlavou na znak súhlasu, keď vysvetľujeme želaný pracovný postup).
2. Zdôrazňuje verbálny prejav (keď sa nás niekto spýta na cestu, môžeme mu povedať, aby šiel rovno a zároveň smer ukázať pohybom ruky).
3. Nahrádza verbálnu komunikáciu (kývnutím hlavy vyjadríme súhlas).
4. Reguluje verbálnu komunikáciu (zdvihnutím ruky sa prihlásime o slovo a naznačíme, že chceme hovoriť).
5. Popiera verbálny prejav, napríklad prezentujúci povie, že nie je nervózny, no pritom sa mu chvejú ruky a hlas, alebo vyjadrujeme súhlas, pričom sarkastickým tónom naznačujeme, že súhlas nemyslíme vážne).

Medzi prejavy neverbálnej komunikácie patrí mimika, gestika, posturika, kinezika, pohľad (vizika), proxemika, haptika, chronemika, rekvizitné prostriedky a celkový imidž (Mikuláštík, 2010).

Mimika zahŕňa výrazy a pohyby tváre, prostredníctvom ktorých často vyjadrujeme základné emócie, ako je radosť, strach, hnev, prekvapenie, odpor a smútok.

Gestika sú pohyby ruky, hlavy prípadne nôh. Väčšinou ide o zámerné pohyby, no niekedy si gestá nemusíme uvedomovať.

Posturika je držanie tela, napätie, uvoľnenie, či náklon tela alebo aj rôzne spôsoby sedenia.

Kinezika sú pohyby tela, ktoré nemajú význam gest, napríklad prechádzanie sa po miestnosti, dotýkanie sa tváre, šúchanie, či kývanie rukami.

Vizika. V neverbálnej komunikácii oči zohrávajú dôležitú úlohu. Čím menší je očný kontakt, tým neistejšie sa môže cítiť prijímateľ správy, vzájomný kontakt je kratší a tým menej slov sa počas tohto kontaktu vysloví. Pri hodnotení prejavov viziky berieme do úvahy zameranie pohľadu a jeho dĺžku, pohyby očí, frekvenciu mrknutí alebo vrásky a napnutie svalov v okolí očí.

Proxemika je termín, ktorý v neverbálnej komunikácii označuje vzdialenosť medzi komunikujúcimi v horizontálnom aj vertikálnom smere. Horizontálna vzdialenosť sa zvyčajne rozdeľuje do štyroch základných zón (Vymětal, 2008). Uvádzané vzdialenosti sú orientačné a môžu sa líšiť podľa toho, ktoré kritériá autori a výskumníci pri posudzovaní vzdialenosti zohľadnili.

Intímna zóna (dotyk – vzdialenosť do 60 cm) predstavuje priestor, do ktorého zvyčajne dovoľujeme vstup intímnym alebo veľmi blízkym priateľom či členom rodiny. *Osobná zóna* (od 60 cm do 2m) je typická pre osobné stretnutia so známymi alebo pre pracovné stretnutia. *Spoločenská, skupinová zóna* (od 1m do 10 m) predstavuje priestor, kde komunikujeme so skupinou v určitej miestnosti, ako je napríklad kancelária či učebňa. *Verejná zóna* (nad 2 m) je priestor, v ktorom komunikujú ľudia, ktorí sa zvyčajne nepoznajú. Príkladom môže byť verejný prejav známej osobnosti, príspevok na vedeckej konferencii a podobne.

Vertikálna vzdialenosť je prítomná v prípade, že komunikujúci majú rôznu výšku, alebo sa dosahuje zámerne s cieľom zdôrazniť dôležitosť komunikujúceho – vyššia stolička pre riaditeľa, vyvýšená katedra v triede.

Haptika je termín označujúci rôzne dotyky v interpersonálnej komunikácii. V dotykovej komunikácii na pracovisku zohrávajú dôležitú úlohu predovšetkým formálne a priateľské dotyky, ako je podanie ruky alebo priateľské potľapkanie po ramene.

Chronemika je spôsob, akým vyjadrujeme, využívame a štruktúrujeme čas v komunikácii. Spája sa napríklad so snahou rozhovor predlžovať alebo skracovať, schopnosťou využiť časový limit na komunikáciu plnohodnotne alebo dochvíľnosťou pri stretnutiach.

Rekvizitné prostriedky a celkový imidž tiež ovplyvňujú komunikáciu. Rekvizitnými prostriedkami sú napríklad okuliare, pero v ruke, dosky s papiermi alebo tablet. Celkový imidž je tvorený oblečením, celkovou upravenosťou, účesom, čistotou aj vôňou komunikujúceho.

K neverbálnym prejavom v komunikácii patria aj *paralingvistické prejavy*. Ide o hlasové prejavy na pomedzí neverbálnych mimohlasových prostriedkov (napríklad vzdychnutie, smiech, plač) a hovorenej reči (napríklad hlasitosť, tempo reči, intonácia, pauzy) (Výrost a Slaměník, 2008). Existujú rôzne interpretácie významov neverbálnych prejavov, no samotné prejavy neverbálnej komunikácie sa nedajú interpretovať jednoznačne. Je potrebné porovnávať celkové neverbálne prejavy a zohľadniť aj komunikačný kontext. K rozdielom v interpretácii dochádza aj v dôsledku kultúrnych rozdielov.

16.4 Vonkajšia komunikácia

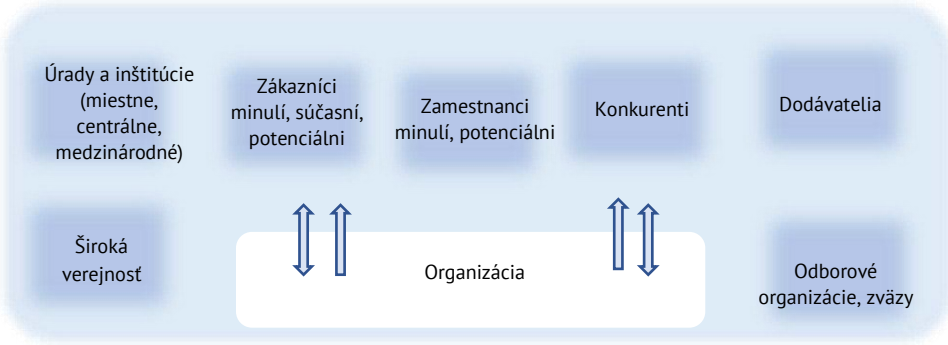
Podstatou vonkajšej komunikácie je prenos informácií z organizácie do vonkajšieho prostredia, pričom spôsob komunikácie určuje organizácia aj vonkajšie okolie. Zmyslom je vytváranie dobrého mena organizácie, získavanie uznania v očiach verejnosti a vytvorenie dobrých vzťahov s verejnosťou (Vetráková a Klincková, 2013). V rámci komunikácie prebiehajúcej smerom k vonkajšiemu prostrediu má podľa Szarkovej (2018) komunikácia tri komunikačné úrovne, a to: komunikácia so zákazníkmi, obchodnými partnermi a verejnosťou. Prezentácia organizácie zvýrazňuje predovšetkým organizačné hodnoty, organizačnú kultúru, ciele organizácie, pozíciu a vzťah organizácie k spoločnosti a filozofiu organizácie (Chebeň, 2010). Komunikácia s vonkajším prostredím by nemala byť náhodná a bez logického zdôvodnenia. Je potrebné rozoznať vonkajšiu, verejnú mienku a vyhodnotiť ju podľa záujmov organizácie (Němec, 1999).

Obrázok 16.5 znázorňuje príklady záujmových skupín ako cieľovej skupiny, na ktorú sa zameriava komunikačná aktivita organizácie spolu so spôsobmi komunikácie podľa smeru komunikačného toku.

V závislosti od komunikačného zámeru a cieľovej skupiny organizácia na vonkajšiu komunikáciu využíva rôzne komunikačné kanály: tlačové médiá (časopisy, publikácie, noviny, letáky), webové stránky, sociálne siete, osobné stretnutia, e-mailové správy, rôzne druhy akcií (informatívne, pracovné, zábavné, kultúrne), textové správy a iné. Kanály osobnej komunikácie umožňujú komunikáciu jednej osoby s druhou alebo s viacerými osobami a sú považované za najúčinnejší spôsob komunikácie. Kanály neosobnej komunikácie využívajú rôzne médiá (tlač, rozhlas, televízia, internet) a umožňujú komunikáciu s početnejšou cieľovou skupinou (Haupt a Azevedo, 2022; Kassay, 2010; Svoboda, 2009).

V odbornej literatúre autori uvádzajú priebeh vonkajšej komunikácie ako jednosmerného alebo dvojsmerného procesu, pričom vychádzajú z modelu riadenia komunikácie s verejnosťou (Grunig a Hunt, 1984). Jednosmerná komunikácia prebieha od organizácie k vonkajšiemu prostrediu napríklad prostredníctvom materiálov, ktoré informujú o organizácii, pričom organizácia nemusí očakávať spätnú väzbu z vonkajšieho prostredia. Predpokladom je existencia špecializovanej pozície (hovorca, špecialista na komunikáciu) alebo oddelenia, ktoré sa špecializuje na komunikáciu a vzťahy s verejnosťou. Výročné správy predstavujú príklad jednosmernej komunikácie smerom od organizácie k jej záujmovým skupinám.

Obrázok 16.5 Príklady cieľových skupín, na ktoré sa zameriava vonkajšia komunikácia



Zdroj: spracované podľa Haupt a Azevedo (2022), Kassay (2010), Svoboda (2009)

Dvojsmerná komunikácia prebieha smerom od organizácie k vonkajšiemu prostrediu a z vonkajšieho prostredia smerom k organizácii. To znamená, že organizácia reaguje na vonkajšie prostredie a prostredníctvom komunikačných aktivít sa snaží zmeniť postoje verejnosti. Komunikácia je starostlivo naplánovaná a má skôr podobu dialógu, ktorý organizácia vedie so záujmovými skupinami, na ktoré sa zameriava. Príkladom dvojsmernej vonkajšej komunikácie sú rôzne stretnutia, konferencie, pričom využitie moderných komunikačných prostriedkov a sociálnych sietí posúvajú túto komunikáciu až do interaktívnej podoby (Grunig a Hunt, 1984; Grunig a Kim, 2021; Haupt a Azevedo, 2022; Kassay, 2010; Manning, 1992; Theaker, 2016).

Rôzne perspektívy vonkajšej komunikácie približuje marketingová komunikácia, korporátna komunikácia, masová komunikácia a krízová komunikácia.

16.5 Manažérska komunikácia

V súlade so strategickým a integrovaným prístupom ku komunikácii, možno podnikovú komunikáciu vnímať ako systém zložený z viacerých prvkov, do ktorého vstupujú všetci, ktorí pôsobia v komunikačnom prostredí organizácie, aj mimo nej s cieľom využiť ho na získanie a prenos informácií. Jedným z prvkov tohto systému je aj *manažérska komunikácia*.

Manažérska komunikácia je profesionálnou, špecifickou, vecnou a cielenou komunikáciou, ktorej podstatu tvorí používanie komunikačných vzorcov odrážajúcich hierarchické vzťahy, organizačnú kultúru či komunikačné zručnosti zamestnancov, ktorých manažér vedie (DeFleur, 1998; Szarková, 2018).

V súčasnosti manažéri komunikujú odlišným spôsobom ako v minulosti. Tabuľka 16.1 uvádza prehľad spôsobov manažérskej komunikácie v jednotlivých obdobiach rozvoja manažmentu.

Tabuľka 16.1 Manažérska komunikácia z historickej perspektívy

Charakteristika obdobia	Manažérska komunikácia
(1900) Vedecký manažment, administratívny manažment Presne určené pracovné úlohy, pravidlá, dôraz na disciplínu a autoritu	Jednosmerná komunikácia, spoliehanie sa na písomne zachytené inštrukcie a pravidlá
(1920) Hnutie ľudských vzťahov Dôležitosť vzťahu medzi manažérmi a zamestnancami	Dôležitosť počúvania a interpersonálnych komunikačných zručností
(1950) Behaviorálny prístup Rozpoznanie komplexity organizačného správania a komunikácie	Rozvoj teórií komunikácie a ich implementácia do organizačnej praxe
(1990) Splnomocňovanie Distribúcia moci v organizácii	Dvojsmerná komunikácia, participácia zamestnancov
(21. storočie) Kontingenčný prístup Vzájomné prepojenie pracovných miest, organizácií a ľudí	Využitie vhodnej komunikačnej stratégie podľa situácie

Zdroj: spracované podľa Veltsos a Hynes (2021)

Rôzne prístupy manažérov ku komunikácii v jednotlivých obdobiach pomáhajú lepšie pochopiť komunikáciu v súčasných organizáciách. Prispôsobenie komunikačnej stratégie podľa situácie, ktorej manažér čelí, je dôležitým predpokladom efektívnej komunikácie. Napríklad v krízovej situácii manažér povie zamestnancom presne, čo majú robiť, pretože dvojsmerná komunikácia by znamenala plytvanie časom a zamestnanci nemajú celkový prehľad o organizácii. Na druhej strane v období rastu organizácie pri vývoji výrobkov diskusia medzi manažérom a zamestnancami môže byť zdrojom nových nápadov.

Dôležitosť tohto prístupu narastá najmä vo veľkých nadnárodných organizáciách a ich multikultúrnom prostredí. Pri výbere komunikačnej stratégie musia manažéri zohľadňovať rôzne situačné faktory. Medzi súčasné podmieňujúce faktory, ktoré ovplyvňujú manažérsku komunikáciu patrí zvyšujúca sa diverzita prostredia, v ktorom manažéri komunikujú (rozdielnosť vyplývajúca z kultúry, pohlavia, sexuálnej orientácie, generačných rozdielov, zdravotných znevýhodnení a vzdelania), konkurencia a orientácia na kvalitu a manažérska etika (Veltsos a Hynes, 2021),(Strážovská a Sulíková, 2019).

16.6 Komunikačné zručnosti

Úspešný proces komunikácie v sebe zahŕňa nielen prenos informácií a významov, ale aj ich pochopenie, čo je spojené s prítomnosťou spätnej väzby. Komunikačné zručnosti umožňujú zvyšovať porozumenie vysielaných správ tým, že pomáhajú jasnejšie a jednoznačnejšie vyjadriť, čo naozaj chceme, a to tak, aby prijímateľ správe porozumel. To si vyžaduje vytvoriť spojenie medzi vlastnými komunikačnými zámermi, porozumením komunikačných zámerov druhých, aby ten, s kým komunikujeme zobral na vedomie, čo komunikujeme, a porozumel nám. V tomto smere základné komunikačné zručnosti vedúce k úspešnej komunikácii predstavujú aktívne počúvanie, empatia a spätná väzba (Peter-Kühlinger a Friedel, 2007).

Aktívne počúvanie znamená počúvanie, pri ktorom plne rozumieme významu počutého bez predsudkov a interpretácií. Často sa stáva, že keď niekto rozpráva, tak ho síce počujeme, ale nepočúvame. Pri aktívnom počúvaní musia komunikujúci rozmýšľať. Cieľom aktívneho počúvania je dosiahnuť porozumenie komunikačného partnera a v závislosti od situácie mu to dať najavo. Podľa Robbinsa a Coulterovej (2004) aktívne počúvanie je spojené s prejavmi správania, v rámci ktorých komunikujúci nehovorí viac, než je nutné, je empatický, udržiava očný kontakt, prikyvuje a má vhodný výraz tváre, neprerušuje toho, kto hovorí, vyvaruje sa činnosti, gest, ktoré vyrušujú, a keď je na to vhodný čas, na potvrdenie prijatej správy kladie otázky alebo parafrázuje.

Aktívne počúvanie posilňuje *empatiu*, pretože príjemca sa akoby vžíva do roly odosielateľa správy. Prítomnosť empatie a empatického počúvania v práci manažéra zohráva dôležitú úlohu predovšetkým vo vzťahu k vedeniu ľudí. Meniaca sa rola manažéra, vodcu v nastupujúcej humanocentrickej ére s vysokými požiadavkami na adaptabilitu a flexibilitu zdôrazňuje potrebu interpersonálnych zručností a rolu motivujúceho a inšpirujúceho kouča a podporovateľa. Empatické počúvanie je jedným zo spôsobov, ako môžu manažéri rozvíjať zručnosti potrebné na naplnenie tejto roly (McGowan a Shipley, 2023). Ak manažér nepočúva, stáva sa manažérom, ktorý ignoruje, zabúda alebo nechápe väčšinu toho, čo počul, čo znižuje jeho schopnosť úspešne riadiť organizáciu a klesá na úroveň administrátora (Vetráková a Klincková, 2013).

Spätná väzba je reakcia na prijatú správu v podobe potvrdenia a spôsobu interpretácie. Je dôležitá na získanie informácie o tom, či a ako bola správa prijatá a či bola pochopená. Jej prítomnosť nie je vždy samozrejmosťou, pre spätnú väzbu treba vytvoriť podmienky, vyžadovať ju a poskytovať (Mikuláštík, 2010). Za základné charakteristiky spätnej väzby možno považovať tzv. 4P: *p*rijatie informácie,

*p*remyslenie si odpovede, *p*lánovanie reakcie a *p*oužitie spätnej väzby v prvej osobe jednotného čísla (Vetráková a Klincková, 2013).

Spätná väzba ako bezprostredná reakcia na prijatú správu môže mať podobu potvrdzujúceho prijatia typu: „Áno, rozumiem.“. V prípade pochybností či nepochopenia možno využiť parafrázovanie a vhodné overujúce či doplňujúce otázky.

Profesionálne poňatá spätná väzba vo vzťahu k pracovnému správaniu a výkonom konštruktívne hodnotí vykonanú aktivitu za určité časové obdobie a poskytuje sa jednotlivcovi alebo skupine. *Konštruktívna spätná väzba* je neutrálna a podľa možnosti sa poskytuje čo najskôr po danej aktivite či správaní. Zameriava sa na fakty s cieľom pomôcť jednotlivcovi alebo skupine zlepšiť správanie, zručnosti alebo výkon. Takisto je spojená s konkrétnymi návrhmi, cieľmi v oblasti zmien tak, aby hodnotený porozumel, čo potrebuje zmeniť a prečo, aby sa zlepšil. Cieľom spätnej väzby nie je súdiť, meniť, kritizovať alebo trestať (O'Toole, 2020). Manažéri by sa v záujme konštruktívnej spätnej väzby mali vyhnúť kritizovaniu samotnej osoby alebo toho, s čím nie sú spokojní.

(Zamestnanec neplní pracovné úlohy včas. „Všimol som si, že stále nedodržiavaš termíny, už je to piatykrát tento mesiac. Si nezodpovedný a mrzí ma, že sa nemôžem na teba spoľahnúť.“)

Namiesto toho sa zameriavajú na správanie a činnosti jednotlivca a kritizujú konštruktívne tak, aby si zamestnanci uvedomili nielen chyby, ale aj možnosti zlepšenia. To vedie k zachovaniu sebaúcty a hľadaniu spôsobov, ako svoje správanie, pracovný výkon zlepšiť.

(„Tento mesiac som si všimol, že už si päťkrát žiadal o predĺženie termínu. Čo keby sme sa pozreli na tvoje úlohy a zistili, ako ich lepšie zorganizovať?“)

Témy na diskusiu

1. Prečo je dôležitý strategický a integrovaný prístup k podnikovej komunikácii?
2. Proces komunikácie na obrázku 16.3 zobrazuje základné prvky interpersonálnej komunikácie. Ako by ste upravili tento model na zobrazenie komunikácie v skupine a komunikácie medzi organizáciou a záujmovými skupinami vo vonkajšom prostredí?
3. Na obrázku nižšie identifikujte prejavy neverbálnej komunikácie. S akými nevhodnými prejavmi neverbálnej komunikácie ste sa stretli počas rôznych formálnych stretnutí?

Obrázok 16.6 Pracovné stretnutie



Zdroj: *Business meeting or a presentation in modern conference room - Dreamstime.com* (2023)

4. Ako by ste dali najavo porozumenie kolegovi, ktorý sa trápi kvôli tomu, že nestíha dokončiť prácu včas: verbálne pri osobnej komunikácii, neverbálne pri osobnej komunikácii, verbálne prostredníctvom elektronickej komunikácie, neverbálne prostredníctvom elektronickej komunikácie?
5. V akých situáciách by manažéri nemali využívať komunikáciu sprostredkovanú technológiami?

Testové otázky

1. Personálny manažér prostredníctvom e-mailovej správy kontaktuje bývalého zamestnávateľa uchádzača o pracovné miesto s cieľom získať na neho referenciu. Ide o príklad:
a) vnútornej, neformálnej a jednosmernej komunikácie.
b) vonkajšej, formálnej a jednosmernej komunikácie.
c) vonkajšej, formálnej a dvojsmernej komunikácie.
d) vnútornej, neformálnej a dvojsmernej komunikácie.
e) vonkajšej, neformálnej a dvojsmernej komunikácie.

2. Odovzdávanie významov v ústnej a písomnej podobe sa uskutočňuje v:
a) neverbálnej komunikácii.
b) verbálnej komunikácii.

c) ústnej komunikácii.
d) písomnej komunikácii.
e) paralingvistických prejavoch.

3. Typickou charakteristikou formálnej komunikácie v organizácii je:
a) spontánnosť a uspokojenie okamžitej potreby podeliť sa o informácie.
b) závislosť na faktoroch ako sú komunikačné roly a vek komunikujúcich.
c) prítomnosť aktívneho počúvania a spätnej väzby.
d) postup organizáciou podľa organizačnej štruktúry.
e) existencia diagonálnej komunikácie v organizácii.

4. Výhodou horizontálnej komunikácie v organizácii je:
a) využívanie vertikálnych aj horizontálnych komunikačných kanálov.
b) rýchle sprostredkovanie informácií medzi manažérom a zamestnancom.
c) transfer informácií medzi pracovnými tímami.
d) podpora tradičnou organizačnou štruktúrou.
e) možnosť využitia komunikačných nástrojov, ako je politika otvorených dverí.

5. Manažérska komunikácia:
a) ako profesionálna komunikácia závisí predovšetkým od organizačnej štruktúry.
b) v súčasnosti zdôrazňuje potrebu identifikácie a uplatnenia jedinej najlepšej komunikačnej stratégie.
c) neexistuje mimo hierarchického usporiadania organizácie.
d) vzniká ako produkt neformálnych vzťahov na pracovisku.
e) je profesionálna komunikácia podmienená rôznymi situačnými faktormi.

Správne odpovede: 1. b, 2. b, 3. d, 4. c, 5. e

Zoznam použitej literatúry

Abbott, J. (2003). Does employees satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication Management*, *7*(4), 333–339.

Adamka, P., Zavrl, I., Macho, M., Tereková, S., Cingerová, N., Orgoňová, O., Bohunická, A., Kášová, M., Dulebová, I., Sipko, J., Guzi, Ľ., Hrivíková, T., Adamcová, S., Reich, P., Hájik, T., Lišková, D., Bláhová, M., Majtánová, A., Ahlrep, C., … Simon, S. (2016). *Jazyk a politika: Na pomedzí lingvistiky a politológie*. EKONÓM.

Blazenaite, A. (2012). Effective Organizational Communication: In Search of a System. *Social Sciences*, *74*(4), 84–101. https://doi.org/10.5755/j01.ss.74.4.1038

Buchholz, U., a Knorre, S. (2023). *Internal communication and management: Theory and praxis communication-centered management*. Springer Nature.

Business meeting or a presentation in modern conference room. (2023). [Map]. https://www.dreamstime.com/stock-photo-business-meeting-presentation-modern-conference-room-colleagues-image95501069

Coon, D., Mitterer, J. O., a Martini, T. S. (2016). *Psychology: Modules for Active Learning*. Cengage Learning.

Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication* (2.). Kogan Page Limited.

Dahlman, S., a Heide, M. (2020). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. Routledge.

Debasish, S. S. (2009). *Business Communication*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Dědina, J., a Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing a.s.

DeFleur, M. L. (1998). *Understanding Mass Communications*. H. Miffin.

DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace—6. Vydání*. Grada Publishing a.s.

Falkheimer, J., a Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction*. Routledge.

Grunig, J. E., a Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt Rinehart Winston.

Grunig, J. E., a Kim, J.-N. (2021). 15 The four models of public relations and their research legacy. V C. Valentini (Ed.), *Public Relations* (s. 277–312). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110554250-015

Gupta, S. (2022). *Business Communication—SBPD Publications*. SBPD Publications.

Hajdu, D., Klingová, K., a Kazaz, J. (2022). *Príručka strategickej komunikácie pre verejnú správu*. GLOBSEC - A Global Think Tank: Ideas Shaping the World. https://www.globsec.org/what-we-do/publications/prirucka-strategickej-komunikacie-pre-verejnu-spravu

Haupt, B. "Brie", a Azevedo, L. (2022). *Crisis Communication Planning and Strategies for Nonprofit Leaders*. Taylor a Francis.

Hejlová, D. (2015). *Public relations*. Grada Publishing a.s.

Hussey, L. K., a Velasquez, D. L. (2019). *Library Management 101: A Practical Guide*. American Library Association.

Hynes, G. E. (2015). *Managerial Communication: Strategies and Applications*. SAGE Publications.

Chebeň, J. (2010). *Vedecké aspekty tvorby modernej reklamy. Ako vytvoriť pútavú reklamu*. (1.). EKONÓM.

Janoušek, J. (2008). Sociálna komunikácia. V *Sociální psychologie* (2., s. 408). Grada Publishing a.s.

Karabová, K., a Sipekiová, N. (2013). *Latinský jazyk pre medievalisto III.* (1.). Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave.

Kassay, Š. (2010). *Podnik a podnikanie. Strategická komunikácia. Kontexty spoločenského vývoja, premien trhu a komunikácie.: Roč. 3.* (1.). VEDA.

Kollárik, T. (2008). *Sociálna psychológia*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M., Papulová, E., Slávik, Š., Szabo, Ľ., Szarková, M. a Thomasová, E. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint2.

Manning, P. K. (1992). *Organizational Communication*. Transaction Publishers.

McGowan, H. E., a Shipley, C. (2023). *The Empathy Advantage: Leading the Empowered Workforce*. John Wiley a Sons.

Mikuláštík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Grada Publishing a.s.

Miller, K. Q., a Wahl, S. T. (2023). *Business and Professional Communication: KEYS for Workplace Excellence*. SAGE Publications.

Moss, D., a DeSanto, B. (2012). *Public Relations: A Managerial Perspective*. SAGE.

Němec, P. (1999). *Public Relations. Komunikace v konfliktních a krízových situacích.* Management Press.

O'Toole, G. (2020). *Communication - eBook: Core Interpersonal Skills for Healthcare Professionals*. Elsevier Health Sciences.

Papa, M. J., Daniels, T. D., a Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. SAGE.

Peter-Kühlinger, G., a Friedel, J. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti* (1.). Grada Publishing a.s.

Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I. a Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon,* 9, 8, s. e18670.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2004). *Management* (1.). Grada Publishing a.s.

Robbins, S. P., a Coulter, M. A. (2020). *Management, Global Edition*. Pearson Education.

Sehgal, M. K. (2008). *Business Communication*. Excel Books India.

Strážovská, Ľ., a Sulíková, R. (2019). The Importance of Ethical Behaviour in a Global Business Environment. *Cross-Cultural Business Conference 2019*, 335.

Svoboda, V. (2009). *Public relations – moderně a účinně—2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s.

Szarková, M. (2018). Komunikácia v manažmente. V *Komunikácia v manažmente* (1., s. 240). Wolters Kluwer.

Šajgalíková, H. (2011). *Verejná diplomacia. Manažér—Diplomat a interkultúrna komunikácia* (1.). EKONÓM.

Theaker, A. (2016). *The Public Relations Handbook*. Routledge.

Veltsos, J. R., a Hynes, G. E. (2021). *Managerial Communication: Strategies and Applications*. SAGE Publications.

Vetráková, M., a Klincková, D. (2013). *Efektívna komunikácia—Predpoklad úspešnosti manažéra* (1.). Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta.

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. PORTÁL s. r. o.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací—Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing a.s.

Výrost, J., a Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie* (2.). Grada Publishing a.s.

Wrench, J. S. (2013). *Workplace Communication for the 21 st Century: Tools and Strategies that impact the Bottom Line*. ABC-CLIO.

17

MANAŽMENT ČASU A SEBARIADENIE

JURAJ CHEBEŇ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Chebeň, J. (2024). *Manažment času a sebariadenie*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je vysvetliť význam manažmentu času v kontexte manažmentu, informovať o histórii vývoja manažmentu času až po jeho súčasnosť, prezentovať faktory vplývajúce na manažment času a dôsledky manažmentu času, informovať o dimenziách a princípoch manažmentu času, predstaviť maticu dôležitosti a naliehavosti, ozrejmiť jednotlivé etapy procesu manažmentu času, prediskutovať vybrané metódy manažmentu času, identifikovať zlodejov času, poskytnúť základné poznatky o sebariadení a prokrastinácii.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je schopnosť čitateľa efektívne riadiť svoj pracovný čas a vedieť poradiť v riadení pracovného času kolegom na základe znalosti princípov a metód riadenia času.

17.1 Čas v kontexte manažmentu

Každý manažér vykonáva štyri základné manažérske činnosti: plánovanie, organizovanie práce, vedenie zamestnancov a kontrolu výkonu práce. Personálne riadenie zamestnancov je tiež významnou súčasťou pracovnej náplne manažérov, ktorí sú pri výkone svojej práce vecne a časovo zainteresovaní na jej výsledkoch. Okrem spomínaných manažérskych činností manažéri na všetkých troch stupňoch manažmentu (vrcholový, stredný a líniový) vykonávajú aj iné súvisiace aktivity týkajúce sa strategického riadenia celej organizácie, manažmentu strategických podnikateľských jednotiek a manažmentu jednotlivých útvarov. Jednou z úloh manažérov je popri organizovaní výkonu práce aj *delegovanie* úloh na manažérov nižšieho stupňa manažmentu, respektíve na nemanažérskych zamestnancov. Miera využívania manažmentu času a delegovania pracovných úloh závisí od úrovne riadenia príslušnej organizačnej jednotky. Popri delegovaní však nesmieme zabúdať aj na kontrolnú činnosť delegovaných úloh. Práve vďaka delegovaniu je možné hovoriť o riadení času, pretože bez autonómie v rozhodovaní si nemôžete manažovať svoj pracovný čas (Aeon a kol., 2021). Na to, aby objem delegovaných úloh bol spravodlivý a zamestnanci nepociťovali neférový prístup, musia manažéri vedieť správne anticipovať technickú a časovú náročnosť plnenia jednotlivých úloh. Férovosť v rozhodovaní zohľadňuje procedurálnu spravodlivosť, distributívnu spravodlivosť, informačnú a interpersonálnu spravodlivosť. Ak bola práca rozdelená spravodlivo, potom môžu manažéri hodnotiť jej časové splnenie z pohľadu jednotlivcov, aj z pohľadu pracovných skupín, respektíve vytvorených formálnych tímov v organizácii. Schopnosť *odhadnúť technickú a časovú náročnosť* jednotlivých úloh je kľúčová v riadení času. Keďže manažéri ex offo anticipujú, potom musia rátať aj s faktom, že niektoré úlohy jednotlivci alebo tímy nesplnia v časovom limite. Manažéri preto *definujú priority* medzi jednotlivými činnosťami vzhľadom na ich vecnú a časovú naliehavosť, technickú náročnosť a dôležitosť (význam), respektíve vzťah k ostatným nadväzujúcim aktivitám. Z hľadiska názornosti je možné predstaviť si diagram PERT v projektovom plánovaní, kde dôležité aktivity sa musia realizovať prioritne, aby iné – tiež naliehavé aktivity nemali zbytočné prestoje a nespôsobili časový posun projektu. Ako príklad môžeme uviesť prioritizáciu cieľov študentov pri písaní záverečných prác, keď si stanovujú hlavný cieľ, parciálne ciele a úlohy na dosiahnutie parciálnych cieľov. Niekedy môžu stanoviť úlohy na dosiahnutie parciálnych cieľov v kontradikcii medzi sebou alebo s inými študijnými povinnosťami (napríklad príprava na skúšku), a preto je potrebné zvoliť si priority naliehavosti a súvzťažností v ich plnení. Formy definovania priorít môžu byť rôzne (napríklad dvojitá kontrola kľúčového komponentu, potreba realizovať aktivitu vo dvojici, ktorá

bude zodpovedná za včasnú a vecne správnu realizáciu v porovnaní s individuálnou realizáciou).

Správny odhad môžu manažéri získať na základe dôsledného poznania a porozumenia objektu riadenia, vlastných skúseností s vykonávanou rovnakou alebo príbuznou prácou, na základe znalostí technickej špecifikácie vykonávaných úloh, na základe výsledkov situačnej analýzy a na základe intuície. Situačná analýza zohľadňuje vplyvy externého prostredia, externého mikroprostredia a interné zdroje organizácie. Správnemu odhadu manažérov výrazne pomáha aj formálne (rámcové) *plánovanie* aktivít, ktoré majú byť vykonané so zámerom hospodárne a efektívne dosahovať ciele zakotvené v strategických, strednodobých a krátkodobých plánoch. Takéto plány zohľadňujú jednotlivé *preferencie organizácie*, pravidlá, normy a smernice, ktoré regulujú programované úlohy a sú východiskom pre neprogramované rozhodnutia všetkých zamestnancov v organizácii.

Jedna z prvých definícií *manažmentu času* definuje manažment času ako proces určovania potrieb, stanovovanie cieľov na dosiahnutie týchto potrieb, stanovenie poradia priorít a plánovanie úloh potrebných na dosiahnutie týchto cieľov (Lakein, 1973). Takto definovaný bazálny manažment času je možné sporadicky modifikovať podľa faktickej činnosti, respektíve vecnej zmeny z úrovne vrcholového manažmentu (Covey, 2020). Iní autori definujú manažment času rôzne, a to ako: techniku riadenia času, techniku na efektívne využitie času, techniku zabezpečujúcu manažérom dostatok času na splnenie mnohých inovovaných, respektíve aktualizovania požadovaných úloh, spôsob plánovania a prideľovania času, spôsob umožňujúci získať prehľad o využívaní času, techniku na zvýšenie času dostupného na vykonávanie činností, postup zameraný na maximalizáciu intelektuálnej produktivity, aplikáciu samoregulačných procesov v časovej oblasti, súbor postupov, ktoré sú navrhnuté tak, aby pomohli jednotlivcovi dosiahnuť jeho želané ciele, zhluk vzorcov správania, ktoré zvyšujú produktivitu a zmierňujú stres, prípadne ako správanie, ktorého cieľom je dosiahnuť efektívne využitie času pri realizácií úloh zameranej na splnenie určitého cieľa (Claessens a van Eerde, 2007). Táto posledná definícia, s ktorou prišli Claessens a van Eerde (2007) zvýrazňuje dôležitosť vnímania kontextu času a fakt, že veličina času nie je samotným cieľom. Aeon a kol. (2021) vnímajú manažment času ako štruktúrovanie (denná rutina, sled udalostí), ochranu (zasahovanie iných udalostí do plánovaného harmonogramu jednotlivca) a prispôsobovanie času (nemať stratové časy a vyhodnocovať plány).

Na základe uvedeného môžeme definovať manažment času ako *súbor znalostí a skúseností, ktoré vedú k efektívnemu využitiu času s cieľom maximalizovať produktivitu práce a k splneniu stanovených cieľov s minimálnym stresom.* Znalosti a skúsenosti

možno nadobudnúť štúdiom vykonávania aktivít, pozorovaním správania iných, realizáciou daných či podobných úloh v minulosti, spätnej väzby k vykonávaným aktivitám, poznaním a objektívnym zhodnotením svojich schopností.

Vývojové etapy vedúce k napĺňaniu danej definície môžeme rozdeliť do 4 období, respektíve generácií. Dané 4 vývojové etapy manažmentu času sa líšia predovšetkým v použitých metódach a technológiách, v prístupoch vedúcich k maximalizácii efektivity a produktivity práce, v prioritizácii a vzájomných väzbách logickej nadväznosti úloh a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

17.2 Vývojové etapy manažmentu času

Štyri na seba nadväzujúce vývojové etapy manažmentu času opísal vo svojej publikácii 7 zvykov skutočne efektívnych ľudí Covey (2020) ako zvyk číslo 3, ktorý zdôrazňuje stanovenie si priorít na základe dôležitosti a naliehavosti jednotlivých úloh a predstavuje maticu týchto dvoch premenných.

Prvá generácia manažmentu času sa sústredila na spôsoby manažmentu času a spája sa s poznámkami k úlohám, ktoré sa snažia vytvoriť určitú prehľadnosť medzi úlohami a pripomínať, ktoré úlohy boli splnené a ktoré je potrebné dokončiť. Podstatou manažmentu času prvej generácie je poznamenať si úlohy na papier, a tým si ich zároveň pripomínať. Metóda spočíva vo zvýraznení úloh, ktoré sa pri ich dokončení (splnení) označili alebo „preškrtli“. Poznámky nositeľ úlohy nosí nepretržite so sebou. *V súčasnosti je možné na plnenie týchto úloh (čo spraviť, pracuje sa na tom, spravené) využiť aplikácie ako aj napríklad evernote.com, rememberthemilk.com, any.do alebo prioritne mobilné aplikácie ako GTasks či Wunderlist*.

Výhodou tejto metódy je jednoduchosť, sústredenie sa na obsah činností a alokáciu zdrojov potrebných na vykonanie jednotlivých činností. Nedostatkom tejto generácie manažmentu času je, že takzvané *to do* zoznamy nemali stanovené termíny dokončenia takzvané *deadliny* a určené bolo len poradie ich vykonania. Úlohy však neboli zoradené na základe dôležitosti a naliehavosti, takže sa mohlo stať, že objektívne prioritné činnosti nemali prednosť pred menej významnými aktivitami.

Druhá generácia manažmentu času bola charakterizovaná kalendármi a knihou plánovaných stretnutí. V tejto etape boli aktivity a úlohy aj časovo vymedzené. V súčasnosti by sme to mohli prirovnať kalendáru v Outlooku, kde máme na jednotlivé hodiny zapísané úlohy, ktoré máme vykonať. V tejto etape vidíme harmonogram úloh, ktoré jednotlivca čakajú každý deň, a súčasne vidíme čas potrebný na ich splnenie. Na základe uvedeného máme prehľad, koľko aktivít, respektíve stretnutí nás každý deň čaká. Vieme si naplánovať čas potrebný na splnenie úlohy, ale nemôžeme flexibilne aktivity zamieňať, nemáme prehľad

o prioritných aktivitách a pomerne zložito sa v takomto systéme vieme orientovať. Pri tejto generácii môžeme hovoriť o jednoduchých kalendárových aplikáciách do mobilných telefónov ako napríklad Microsoft To Do, OneView calendar, Vantage, CloudCal, myAlfred, Life Calendar, Moonlight Calendar, Wave Calendar, Whenever alebo pokročilejšia aplikácia Accompany.

Niektoré pokročilé aplikácie (napríklad calendly.com, calendar.com, simplymeet.me alebo pokročilejšie savvycal.com, usemotion.com, asana.com), ktoré by sme mohli zaradiť aj k manažmentu času tretej generácie, však túto „kalendárovú" orientáciu eliminujú, pretože na základe vybraných kritérií sa môžeme lepšie orientovať. Príkladom druhej generácie manažmentu času sú aj v súčasnosti niektoré zubné ambulancie, kde asistentka zapisuje do zošita jednotlivých pacientov na vybrané dni a hodiny. Nevýhodou je tiež, že pokiaľ nastane sklz v jednej aktivite, tak jednotlivec už na poslednú chvíľu volí prioritnú aktivitu a iná úloha musí počkať.

Tretia generácia manažmentu času odráža súčasnú oblasť riadenia času. K druhej generácii pridáva dôležitú myšlienku uprednostňovania úloh a aktivít, objasňovania ich hodnôt a porovnávanie relatívnej hodnoty týchto aktivít na základe ich vzťahu k hodnotám organizácie, tímu či jednotlivca. Táto generácia teda stanovuje priority cieľov (konkrétnych krátkodobých, strednodobých, dlhodobých) a úloh, ktoré je potrebné vykonať na naplnenie cieľov, a pridáva aj spôsoby ich vykonania. Prioritným cieľom a prioritným úlohám je venovaná zvýšená pozornosť a sú im prioritne prideľované zdroje. Organizácia, tímy a jednotlivci si stanovujú aj spôsoby plnenia daných úloh v súlade s vlastnými hodnotami s cieľom uprednostniť ciele a úlohy s najvyššou hodnotou. Menej dôležité úlohy je možné delegovať, a tým zvládnuť všetky podstatné úlohy v kratšom čase. Holmqvist a Spicer (2013), ale aj rôzni školitelia z oblasti manažmentu času na youtube odporúčajú delegovanie triviálnych úloh na súkromných virtuálnych asistentov z rozvojových krajín, ktorí často pracujú za veľmi nízke mzdy. Prostredníctvom denných plánov sú plnené krátkodobé ciele a prostredníctvom ich naplnenia sa plnia strednodobé a neskôr dlhodobé ciele. Prioritné plnenie denných plánov v danom poradí a predovšetkým ich kontrola však boli často vnímané ako kontraproduktívne, pretože nedostatočne odrážali potrebu flexibility reakcií na vonkajšie prostredie.

Rigorózne zameranie na efektivitu však vytvára očakávania, ktoré sú v rozpore s príležitosťami na rozvoj obohacujúcich vzťahov, napĺňanie ľudských potrieb a každodenné užívanie si spontánnych chvíľ s cieľom dosahovať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Malým rozdielom v porovnaní s predchádzajúcou generáciou sa stalo využívanie nových technológií a aplikácií, ktoré pomáhajú riadiť čas a prioritne si organizovať rôzne aktivity. Danú etapu by sme mohli charakterizovať

aj príslovím, že „čas sú peniaze“. Rôzne publikácie o manažmente času často pripisujú času finančnú hodnotu. Nedávne štúdie však poukazujú na fakt, že uvažovanie o čase ako o peniazoch vedie k množstvu negatívnych výsledkov, vrátane časového tlaku, stresu, netrpezlivosti, nespokojnosti, beznádeji, neschopnosti vychutnať si daný okamih, neochoty pomáhať druhým, nezáujmu o prostredie a podobne (DeVoe a House, 2012; Whillans a Dunn, 2015).

Štvrtá generácia manažmentu času sa mierne odkláňa od manažmentu času a orientuje sa na riadenie samého seba. Novinkou tejto generácie je doplnenie otázok predchádzajúcich generácií (aké úlohy realizovať, kedy ich realizovať, ako ich realizovať) o otázku prečo dané aktivity realizovať. Táto generácia sa snaží odstrániť negatíva vyvolané v tretej generácii ako rigorózne a príliš detailné plánovanie, zanedbávanie vzťahu medzi pracovným a osobným životom a ignorovanie niektorých hodnôt jednotlivca. Pracovná vyťaženosť zamestnancov sa zvyšuje (v r. 1965 až 50% zamestnancov malo prestávky pravidelne, zatiaľ čo v roku 2003 to boli len 2%) (Robinson a Martin, 2009), avšak prestávky v práci sú rovnako dôležité ako starostlivo naplánovaná práca. Sebariadenie, vnútorná motivácia a spokojnosť jednotlivca zohrávajú kľúčovú rolu v tejto generácii manažmentu času. V nej ide o sústredenie sa na ciele a o zosúladenie hodnôt jednotlivca s hodnotami organizácie s cieľom vnútorne motivovať jednotlivcov, pretože len vnútorná motivácia môže byť dlhodobo udržateľná a zvyšuje produktivitu. Vnútorne motivovaní a spokojní zamestnanci sú produktívnejší. Cieľom tohto prístupu je uspokojovať potreby jednotlivca a zároveň maximalizovať jeho energiu a realizovať preventívne opatrenia, aby jednotlivec nemusel riešiť súvisiace problémy. Spokojnosť jednotlivcov, ich pocity a emócie, sú funkciou očakávania a realizácie očakávaní. Štvrtá generácia sa preto skôr sústreďuje na zainteresovanie osobnosti jednotlivca, očakávania, udržiavanie správneho smeru v plnení cieľov, zachovávanie a zlepšovanie vzťahov a dosahovanie finálnych výsledkov. Sústredenie sa na časové splnenie aktivít je teda v úzadí. Ciele a úlohy sú zoradené podľa priorít a v riadení je uprednostňovaná emocionálna inteligencia pred všeobecnou inteligenciou jednotlivca.

17.3 Faktory vplývajúce na manažment času a následky riadenia času

Na manažment času vplývajú predovšetkým *osobnostné faktory* ako sú emócie, impulzívnosť, extroverzia a neurotickosť, pocity odcudzenia sa ostatným, časová presnosť, schopnosť plánovať a štruktúrovať úlohy, nedočkavosť, strach zo zlyhania, polychronicita (uprednostňovanie vykonávania dvoch alebo viacerých úloh súčasne) versus monochronicita (uprednostňovanie sekvenčného vykonávania úloh), prokrastinácia (tendencia vyhýbať sa začiatku plnenia úloh a jeho odďaľovanie na poslednú možnú chvíľu) a vyhýbanie sa stresu.

Druhou skupinou vplyvov sú *tréningové programy* zamerané na manažment času. Väčšina štúdií naznačuje, že jednotlivci, ktorí absolvovali tréning manažmentu času sa aktívnejšie zapájajú do manažmentu času a potláčajú do úzadia svoje prokrastinačné črty.

Treťou skupinou *je náročnosť dosahovaných cieľov, charakter vykonávaných úloh, motivácia k výkonu úloh, charakter produkčných technológií a ciele organizácie*. Náročnosť dosahovaných cieľov a charakter vykonávaných úloh úzko súvisia s motiváciou jednotlivcov.

Viaceré výskumné štúdie skúmali vplyv manažmentu času na výkonnosť (objem predajov, pracovná výkonnosť, študijná výkonnosť a podobne), na pocitovo-stresové vnímanie (vnímaná kontrola nad napätím spojeným s prácou, zavalenie prácou, zdravie, pracovné uspokojenie, emočné vyčerpanie, stres a podobne), na zlepšenie odhadu času (uprednostňovanie úloh, flexibilitu plánovania a podobne), na vyváženosť medzi pracovným a súkromným životom a na fluktuáciu zamestnancov. Niektoré výskumné štúdie sa zamerali na skúmanie vzťahu medzi manažmentom času a pohlavím a na realizovateľnosť samotného manažmentu času.

Veľké množstvo odborných publikácií o riadení času tvrdí, že zlepšuje životy jednotlivcov, zvyšuje ich angažovanosť (Baruina a Deinma , 2012) a výkonnosť (Njagi a Malel, 2012), ale existujú aj vedecké štúdie, ktoré tvrdenia o zvyšovaní produktivity práce, respektíve výkonnosti vo vzťahu k riadeniu času nepotvrdili (Macan, 1996). Manažment času má skôr vplyv na zvýšenie motivácie (Barling a kol., 1996) a pohody jednotlivcov (Aeon a Aguinis, 2017), vždy však vzhľadom na limitujúci stanovený cieľ.

17.4 Dimenzie a princípy manažmentu času

Významnými dimenziami manažmentu času sú predovšetkým časový postoj, jasné definovanie cieľov, využívanie časového fondu, delegovanie a stanovovanie priorít (Barinua a Deinma, 2022).

Kumar Das (2019) definuje nasledovné princípy manažmentu času:

a) analýza času,
b) identifikácia zlodejov času,
c) stanovovanie prioritných cieľov,
d) formulovanie akčného plánu.

Podľa Kumara Dasa (2019) je aplikácia princípov manažmentu času možná nasledujúcimi spôsobmi:

a) vyhýbania sa prokrastinácii,

b) koncentrácia na vysoko prioritné úlohy,
c) kontrola perfekcionizmu,
d) stanovovanie vlastných termínov,
e) zohľadnenie hladiny energie počas dňa,
f) kontrola prerušovania úlohy,
g) monitorovanie pokroku v plnení úloh.

Z nášho pohľadu je pri manažmente času dôležité, aby sme:

1. vnímali rôznu dôležitosť jednotlivých úloh a vedeli definovať prioritné úlohy;
2. uprednostňovali úlohy s pevne stanoveným termínom dokončenia;
3. zdokonaľovali sa v odhade časovej náročnosti jednotlivých úloh;
4. mali kvalitného asistenta (v prípade, že sme na riadiacej pozícii s nárokom na asistenta);
5. zreteľne definovali ciele a stanovili k nim časový rámec ich splnenia;
6. plánovali nielen na dennej báze, ale vnímali aj strednodobé a dlhodobé ciele;
7. napísali si zoznam úloh, ktoré potrebujeme vykonať v príslušných časových obdobiach,
8. veľmi náročné úlohy rozdelili na viaceré menšie úlohy;
9. pri plánovaní si nechali časovú rezervu na každú úlohu pre prípad neočakávaných a nepredvídateľných udalostí;
10. delegovali menej dôležité úlohy na iné subjekty, ak máme možnosť;
11. odstránili „zlodejov času“, ktorí nás pri práci rozptyľujú;
12. vedeli správne odhadnúť trvanie jednotlivých úloh (anticipovať časovú náročnosť),
13. plánovali rozvrh pracovného dňa a vymedzili v ňom prestávky (aj s pomocou moderných technológií);
14. sústredili pozornosť na merateľné a časovo ohraničené ciele;
15. eliminovali vykonávanie viacerých úloh naraz a minimalizovali multitasking v prípade menej dôležitých úloh;
16. snažili sa spravidla rovnomerne pracovať v časových úsekoch dňa, keď vieme, kedy sme najvýkonnejší a venovali sa primárne najdôležitejším a najnáročnejším úlohám (v prípade, že máme možnosť si voliť čas práce);
17. mali zmysel pre detail, poriadok vo veciach a vedeli kvalitne archivovať (odstráni to stratové časy, keď potrebujeme vyhľadať dôležitú informáciu);
18. vedieť odmietnuť niektoré aktivity a povedať nie vtedy, keď je to objektívne dôvodné;
19. neprepracovali sa a vedeli oddychovať tak, aby sme si obnovili energiu.

17.5 Coveyho matica dôležitosti – naliehavosti a Eisenhowerova matica v riadení času

Efektívny manažment času je založený na *rozhodovaní o prioritách* na základe dôležitosti a naliehavosti jednotlivých úloh. Určovanie priorít vychádza z matice *dôležitosti* a *naliehavosti*, ktorej výsledkom je matica so 4 kvadrantmi. Prioritu by mali mať aktivity v poradí kvadrantov I. – IV. (obrázok 17.1), teda začať plnením úloh v I. kvadrante a končiť aktivitami v IV. kvadrante. Aktivity v prvom kvadrante treba vykonať ihneď, aktivity v druhom kvadrante je vhodné naplánovať na vybrané časy a dni, niektoré aktivity v treťom kvadrante môžeme delegovať a aktivity v štvrtom kvadrante je možné eliminovať. Práve tieto štyri strategické odporúčania (vykonať ihneď, naplánovať na vybrané časy a dni, delegovať, eliminovať) sú základom *Eisenhowerovej matice* (americký prezident v roku 1954 vo svojom prejave rozdelil aktivity na dôležité a naliehavé), ktorá je jednou z metód manažmentu času.

Rozdiel medzi Coveyho a Eisenhowerovou maticou manažmentu času spočíva v tom, že podľa Eishenhowerovej matice sa aktivity IV. kvadrantu eliminujú, pretože sú vnímané ako strata času, ale Covey tvrdí, že tieto aktivity (napríklad stravovanie, zábava, šport, sledovanie sociálnych médií) sú niekedy potrebné na načerpanie síl a na uvoľnenie tlaku od hektických povinností (Jinalee a Singh, 2018).

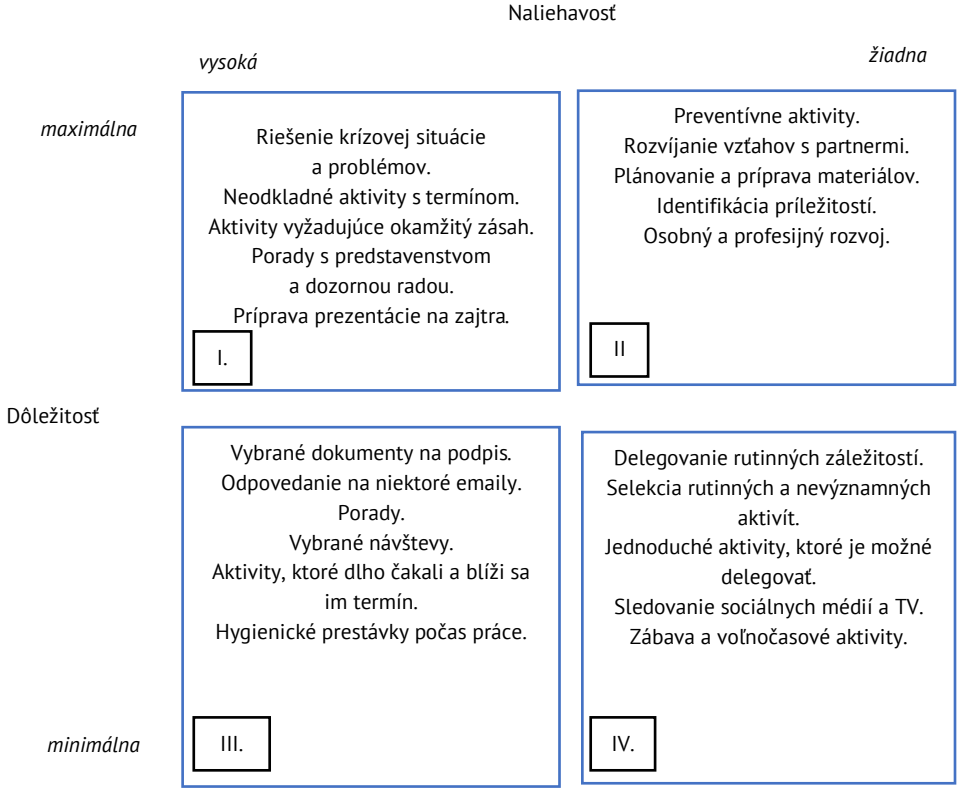
Najčastejším problémom pri kategorizácii úloh/aktivít do kvadrantov je mylné zaradenie aktivít do jednotlivých kvadrantov. K zámene dochádza predovšetkým medzi kvadrantmi I a III. Naliehavé úlohy si vyžadujú okamžitú reakciu. Naliehavá je taká situácia, keď v čase prípravy podkladov na poradu zatelefonuje dôležitý obchodný partner alebo generálny riaditeľ spoločnosti a uloží Vám aktivitu, ktorú žiada bez odkladu splniť. Dôležitosť je spojená s aktivitami prispievajúcimi k naplneniu strategických cieľov organizácie a hodnotami, ktoré vytvárate.

Podľa Coveyho sa väčšina manažérov často venuje len prvému kvadrantu, pretože nemajú dostatok času na aktivity v iných kvadrantoch. Veľké množstvo manažérov je uväznených v kvadrantoch II a III, mysliac si, že sú v kvadrante I. Títo sa venujú naliehavým, ale menej dôležitým úlohám, no faktom je, že naliehavosť týchto úloh je založená na prioritách spoločnosti a očakávaniach ostatných. Ľudia, ktorí trávia čas aktivitami v kvadrantoch III a IV vedú spravidla nezodpovedný život a nie sú pracovne efektívni. Efektívni ľudia sa však vyhýbajú kvadrantom III a IV, minimalizujú aktivity kvadrantu I a sústreďujú sa predovšetkým na kvadrant II. Kvadrant II je „srdcom“ personálneho manažmentu. Dané tvrdenia sú v súlade s Druckerovým tvrdením, že efektívni ľudia sa neorientujú na problémy (kvadrant I),

ale vyhľadávajú príležitosti a preferujú prevenciu. Sústredenie sa na prevenciu pomáha predchádzať problémom a zmenšuje kvadrant I (Covey, 2020).

Robbins a Coulter dokonca každý kvadrant ďalej rozdelili a výsledkom je vysoká dôležitosť, dôležitosť (potrebné realizovať), nízka dôležitosť (vhodné, ale nie nevyhnutné realizovať) a nedôležitosť (realizácia len nepatrne alebo vôbec nepriblíži jednotlivca k jeho stanovenému cieľu), respektíve vysoká naliehavosť (potrebné realizovať okamžite, napríklad dvihnúť telefón), naliehavosť (potrebné realizovať čo najskôr), nízka naliehavosť (aktivitu je možné odložiť na neskôr) a nenaliehavosť (ak by aktivita nebola vôbec vykonaná, tak sa nič nestane a preto je možné ju odložiť na neurčito). Dôležité úlohy, nie však naliehavé, majú prednosť pred nedôležitými, ale zároveň naliehavými aktivitami a naopak, aj keď je aktivita naliehavá, tak musí počkať na vykonanie dôležitejšej aktivity (táto by mohla spôsobiť problémy organizácii, tímu alebo jednotlivcovi). Príklady rôznych aktivít uvádzame v nasledujúcej matici manažmentu času na obrázku 17.1.

Obrázok 17.1 Matica manažmentu času



Zdroj: vlastné spracovanie

17.6 Etapy procesu manažmentu času

Táto kapitola je stručným prierezom podstatných prvkov manažmentu času. Poukazuje na jednotlivé vzťahy, ktoré sú uvedené v ostatných kapitolách. Manažment času sa predovšetkým vzťahuje na efektivitu a zmysluplné využitie pracovného času. Definovali sme si to ako súbor znalostí a skúseností vedúcich k efektívnemu využitiu času s cieľom maximalizovať produktivitu práce splniť stanovené ciele s minimálnym stresom. Preto je na úvod potrebné eliminovať faktory, ktoré tento proces narúšajú, teda eliminovať „zlodejov času". Druhým krokom je znalosť časového rámca na vykonanie všetkých dôležitých a naliehavých aktivít. Vzťah dôležitosti a naliehavosti nám určuje, ktoré aktivity vykonáme ako prvé a ktoré necháme na neskôr alebo ich delegujeme na niekoho iného. Identifikácia a eliminácia „zlodejov času" a vyčlenenie času na vykonanie pracovných úloh sa môžu uskutočniť aj v obrátenom poradí. Po stanovení priorít nasleduje samotný proces realizácie úlohy, ktorý sa začína prípravou a končí kontrolou realizovaných úloh.

17.6.1 Identifikácia a eliminácia „zlodejov času"

Mnohé metódy manažmentu času kladú v rôznej miere dôraz na identifikáciu zlodejov času a na vyhýbanie sa rušivým vplyvom. „Zlodejov času" by iste vedel identifikovať každý a nepotrebuje na to odbornú literatúru. Rušivými, respektíve rozptyľujúcimi elementmi, ktoré niektorí odborníci nazývajú „zlodejmi času" (angl. *time wasters, time robbers, time thieves*) sú všetci a všetko, čo manažérovi narúša sústredenie a efektívny výkon práce. Zlodejom času je všetko, čo predstavuje čas strávený činnosťou bez ekvivalentnej hodnoty alebo úžitku (Kumar Das, 2019), alebo aktivity, ktoré priamo alebo nepriamo nesúvisia s výkonom práce.

„Zlodejmi času" môžu byť externé alebo interné vplyvy. Medzi externé vplyvy môžeme zaradiť: telefonáty, neplánované návštevy, neproduktívne rozhovory s kolegami, časté a dlhé porady, krízové a neočakávané udalosti, sociálne médiá a internet, tlač, televízia, počítačové hry, deti, poštár, susedia, choroba, telefonovanie s priateľmi, telefonovanie s rodinnými príslušníkmi a podobne. Internými negatívnymi vplyvmi sú napríklad: sklon k prokrastinácii (Wasserman, 2019), slabá sebadisciplína, prestávky na občerstvenie, dezorganizácia (hľadanie vecí a nevhodné poradie aktivít), neschopnosť delegovať, multitasking, používanie mobilných telefónov, neporiadok na pracovnom stole, chýbajúce materiály k spracovávanej úlohe, zlý odhad času, nejasná komunikácia, nejasné právomoci, chybná, respektíve povrchná, nesystémová archivácia dokumentácie, nespoľahlivá alebo nespôsobilá sekretárka (archivuje nesprávne, nerozumie zadaniam, nechápe chod organizácie a ďalšie) a zbytočný perfekcionizmus pri menej dôležitých úlohách.

Mackenzie (1990) medzi 5 vrcholových „zlodejov času“ zaradil vyrušenia telefónom, neočakávaných návštevníkov, dlhé porady, krízy, neexistenciu cieľov, priorít a termínov. Darden (2015) prezentuje 3 základných „zlodejov času“, a to: 1) zaujatie sa nesprávnymi vecami namiesto pracovnej úlohy, ktorú máme vykonať, respektíve vykonávame teda začíname multitaskingom, 2) manažéri, ktorí majú porady, na ktorých sa opakujú informácie, ktoré možno poslať e-mailom alebo osobne doručiť len dotknutým osobám (dlhé porady sú dokonca kontraproduktívne); 3) pracovníci, ktorí sa zapájajú do bezvýznamných alebo časovo náročných diskusií. Podľa Dardena je novou realitou na pracovisku vykonanie viac práce za kratšie časové obdobie.

17.6.2 Vyčlenenie času na vykonanie úloh

Pri vyčlenení času na vykonanie úloh ide o plánovanie vlastného času, respektíve plánovanie času tímu. Podľa charakteru práce a hierarchie v organizačnej štruktúre si zamestnanci plánujú čas sami alebo im ho plánujú manažéri na jednotlivých úrovniach riadenia. Ak si zamestnanec tvorí vlastný pracovný rozvrh, tak musí definovať prioritné úlohy a vzhľadom na charakter úlohy a celkovú mieru času na všetky úlohy určí, koľko času bude venovať každej úlohe. Ak manažér stanovuje zamestnancovi pracovný rozvrh a plánovaciu tabuľku s grafom (napríklad Ganttov diagram), tak to robí na základe dôležitosti a väzby na iné aktivity, ktoré sa v organizácii vykonávajú alebo je potrebné ich vykonať. V druhom prípade určujú manažéri aj poradie úloh.

17.6.3 Stanovenie priorít realizácie jednotlivých úloh

Stanovenie priorít je kľúčom viacerých metód manažmentu času, a to predovšetkým matice dôležitosti a naliehavosti v manažmente času, t. j. Einsenhowerovej matice. Priority jednotlivca sa viažu na priority tímu, priorít strategickej podnikateľskej jednotky, priority korporácie a až na záver na osobné priority. Na stanovenie priorít vplývajú osobnostné vlastnosti jednotlivca, schopnosti jednotlivca a vonkajšie prostredie (napríklad nadväznosť na súvisiace aktivity).

17.6.4 Príprava a efektívna organizácia práce

"Dajte mi šesť hodín na vyrúbanie stromu a prvé štyri hodiny strávim brúsením sekery", povedal Abrahám Lincoln. Rôzne metódy manažmentu času by nám mali pomôcť byť v realizácii úloh efektívnejší a produktívnejší. Každá z metód manažmentu času má svoju prípravnú fázu a realizačnú fázu. Uvedené metódy sú opísané v podkapitole s názvom Vybrané metódy manažmentu času. Pod prípravou však môžeme rozumieť aj vznik nápadov a sústredenie na vybraný cieľ, pretože práve ujasnenie si cieľov pomôže eliminovať stratové, menej dôležité činnosti a upriami

pozornosť na podstatu úlohy. Sústredenie predstavuje zároveň faktor, ktorý nepriamo vplýva na vnútornú motiváciu jednotlivca. Ak dostanete nejasné zadanie, potom váhate, ako začať, čo robiť a zbytočne strácate čas, pretože neviete, na čo presne sa máte sústrediť. Ak máme zreteľne stanovený základný cieľ či nápad a nosné idey, potom sa tiež sústredíme na spôsob ich naplnenia – volíme si istú stratégiu. Tou stratégiou sú jednotlivé metódy manažmentu času, organizácie práce a je na nás, ktoré si z nich zvolíme. Každá z týchto metód však vo väčšej alebo menšej miere poukazuje na dôležitosť priebežnej autokontroly realizovaných procesov a ich osobné vyhodnotenie (čo fungovalo, čo nebolo dobré, ako by sme daný proces zlepšili), na dôležitosť oddychu a vyváženosti pracovného a súkromného života.

17.6.5 Kontrola realizovaných aktivít a prijatie opravných opatrení

Kontrolné činnosti plnia veľmi dôležitú úlohu v manažmente, pretože pomáhajú predchádzať opakovaným alebo sporadickým problémom, ktoré potom jednotlivca alebo tím zamestnancov stoja veľa času a narúšajú systém. Ak napríklad dodáte odberateľovi iný druh tovaru, potom musíte absolvovať niekoľko vysvetľovacích telefonátov, zabezpečiť spätné vzatie tovaru, vystaviť dobropis a novú faktúru na nový tovar a na záver zabezpečiť doručenie nového tovaru odberateľovi. Zároveň môžete odberateľovi spôsobiť časový sklz, ktorý môže mať ďalšie súvisiace následky.

Predchádzaniu problémov nám pomôžu nasledovné druhy kontrol, ako je autokontrola, krížová kontrola, kontrola vedúcim útvaru, kontrola právnikom organizácie, a kontrola vedúcim vrcholovým zamestnancom, ktorý ako štatutárny zástupca organizácie podpisuje sériu rozhodnutí (napríklad vylúčenie uchádzačov o zákazku vo verejnom obstarávaní). Kontrolný systém je v každej organizácii zakotvený v jej vnútornom predpise.

17.7 Vybrané metódy manažmentu času

Dve najpodstatnejšie metódy, Coveyho a Eishenhowerovu, sme už opísali. V tejto časti sa sústredíme na ďalšie metódy manažmentu času.

17.7.1 Metóda *To Do*

Táto metóda „*Čo kedy spraviť*“ je jedna z najnákladnejších a mohli by sme ju zaradiť do druhej generácie manažmentu času. Podstatou tejto metódy je, že vieme, akú aktivitu a kedy ju máme realizovať. Zapisovanie úloh a pripomienok na každý deň alebo krátke časové obdobie, napríklad 1 týždeň, by sme mohli prirovnať k zoznamu tovarov, ktoré potrebujeme nakúpiť. Napokon máme prehľad o splnených alebo nesplnených úlohách. Úlohy, ktoré sme ešte nesplnili, presunieme v prípade potreby na iný deň. Elektronickú podobu tejto metódy, kalendárové aplikácie, sme uviedli pri

popise manažmentu času druhej generácie. Jednotlivé úlohy môžu byť farebne odlíšené alebo inak zvýraznené. Danú metódu môžeme vylepšiť priradením priorít jednotlivým úlohám, respektíve ich zoradiť od najdôležitejšej k tým najmenej dôležitým. Splnená úloha je vyznačená.

Výhodou tejto metódy je jednoduchosť, ale nevýhodou je posúvanie nesplnených úloh na ďalší deň bez stanovania priorít ich splnenia. Jednotlivec potom môže pociťovať stres v prípade nahromadenia veľkého množstva úloh na 1 deň, ak ide o časovo náročnejšie úlohy. Miernou modifikáciou danej metódy je metóda *To do today*, teda Čo spraviť dnes.

17.7.2 Časový snímok dňa, časové bloky a Parkinsonova metóda

Snímok pracovného dňa sporadicky nariaďuje manažér výkonným zamestnancom, ktorí sa sťažujú na preťaženosť (normatív spotreby času na výkon).

Časový snímok znamená zapisovanie si všetkých pracovných a mimopracovných aktivít realizovaných počas dňa vrátane prestávok medzi danými aktivitami (hygienickými prestávkami alebo prerušením kvôli telefonátom, rozhovorom, novovzniknutým neodkladným aktivitám), a to aj s výkazom času. Po jednom alebo dvoch mesiacoch budeme mať predstavu, ako plynie pracovný deň zamestnanca, koľko trvajú jednotlivé aktivity a v akom poradí sú vykonávané. Vedomosť o trvaní jednotlivých aktivít manažérom pomôže presnejšie aplikovať metódu časových blokov. Časový snímok dňa je vhodný pre tých manažérov, ktorí nevedia presne odhadnúť dobu pravidelných aktivít u seba alebo svojich podriadených, a slúži na optimalizáciu časovej náročnosti na výkon príslušnej práce. Optimalizácia práce v tomto kontexte znamená aj stanovenie priorít, eliminovanie stratových časov, zároveň aj nepreťažovanie zamestnanca, pretože nasledujúci pracovný deň nebude vedieť opakovane vykonávať dané aktivity. Na sledovanie plynutia pracovného dňa, najmä ak primárne pracujeme na počítači, môžeme využiť jednu z nasledujúcich jednoduchších platených aplikácií, ako napríklad: Toggl, Freshbooks, RescueTime, Harvest, Timing, Timeneye, Timely by Memory, TMetric a Everhour.

Uvedené aplikácie nám na konci dňa alebo týždňa poskytnú časový prehľad časovej náročnosti na niektorých výkonov práce. Zložitejšie softvéry, ktoré zároveň poskytujú podrobné prehľady určené na sledovanie výkonu práce zamestnancov, využívajú predovšetkým rôzne nadnárodné spoločnosti.

Metóda časových blokov, v angličtine známa ako „time blocking method“, je založená na stanovení časových rámcov/blokov pre každú úlohu a je veľmi podobná metóde Čo spraviť dnes, teda „to do today“. Táto metóda vychádza z presvedčenia neefektívnosti vykonávania viacerých aktivít naraz a vymedzuje časový rámec, kedy

je možné sústrediť pozornosť na jednu dôležitú, alebo viac menej podstatných úloh. Ak zistíme, že časové bloky sú objektívne nedostatočné, tak ich upravíme a nasledujúci deň alebo mesiac budú bloky presnejšie.

V každodennom živote si ľudia plánujú a vykonávajú veľké množstvo rôznorodých aktivít. Veľa všedných aktivít, ako je varenie alebo prechádzka, je tiež potrebné naplánovať do časových blokov. Jednotlivec maximalizuje ich užitočnosť v závislosti od časového obmedzenia a obmedzenia v rozpočte (Hoff a Makino, 2012). Cal Newport (2020) opísal danú metódu v publikáciách The Time-block Planner. A Daily Method for Deep Work in Distracted World a Deep Work. Metóda časových blokov využíva priorizáciu ako výslednicu vzťahu dôležitosti a naliehavosti.

Blokovanie času, inak povedané rezervovanie si času bez rušenia (bez neprestajného sledovania emailových správ, dvíhania telefónov, porád a ďalších), je tajomstvom vysokej produktivity práce pracovníka, ale aj zamestnávateľa a ich spokojnosti. Podľa mojich skúseností vykonávajú jednotlivci, ktorí si usporadúvajú čas do blokov, približne dvakrát toľko práce za týždeň v porovnaní s tými, ktorí používajú reaktívnejšie metódy v riadení času a zreteľnejšie oddeľujú pracovný a mimopracovný čas. Na záver je dobré urobiť si časový snímok dňa a sumarizovať počet hodín venovaných dôležitým a menej dôležitým aktivitám (Newport, 2020). Newport (2016) uvádza, že ak je charakter práce primárne plytký a nevyžaduje intelektuálne schopnosti a zručnosti, potom zamestnanec postupe stráca svoju schopnosť vykonávať kognitívne náročnú prácu označovanú ako hĺbková práca. Vymedzenie časových blokov pomáha opakovane a hĺbkovo sa sústrediť na úlohu. Hĺbková práca si vyžaduje zbaviť sa rušivých vplyvov. Niektoré webové stránky zaoberajúce sa manažmentom času uvádzajú, že danú metódu využíva aj Elon Musk. Podobnú filozofiu vymedzenia času využíva aj Parkinsonova metóda.

Parkinsonov zákon bol prvýkrát publikovaný v roku 1955 ako článok v časopise The Economist a o 10 rokov neskôr ako samostatná kapitola v knihe. Britský historik Cyril Northcote Parkinson získal zvláštnu pozornosť pre svoje špeciálne zameranie na každodenné dysfunkcionality pracovného života (Sebestyen, 2022).

Parkinson je známy svojou frázou, že prácou zapĺňame náš čas a je presvedčený, že množstvo času vymedzené na dokončenie úlohy sa rovná množstvu času, ktoré nám zaberie dokončenie tejto úlohy. Čím viac času venujete danej úlohe, tým viac času Vám úloha zaberie (Bielczyk a kol., 2020). Nosnou myšlienkou Parkinsona bola efektívnejšia práca v kratších časových úsekoch, práca bez nabíjačky počítača a stanovovanie si vlastných termínov, ktoré je však ešte potrebné rozdeliť na polovicu. Časové ciele môžu byť teda mierne nereálne. Táto metóda je vhodná pre ľudí, ktorí pracujú dobre pod stresom a pre prokrastinátorov.

17.7.3 Technika *Eat the Frog*

Stratégia Zjesť žabu je analógiou tvrdenia Marka Twaina a znamená, že ak je našou úlohou zjesť žabu, je najlepšie to urobiť ako prvé. Žabu predstavuje tá najhoršia, najťažšia a zároveň najdôležitejšia vec, ktorú musíme počas dňa vykonať. Ak máte zjesť dve žaby, tak tú väčšiu a škaredšiu je vhodné zjesť ako prvú, a to bez premýšľania. Prenesene to znamená, že začať by sme mali najťažšou úlohou, pretože to spravíme rýchlejšie a efektívnejšie, ako keby sme to robili neskôr počas celého dňa. „Zjedenie každej takejto žaby" v nás uvoľní endorfíny a my sa potom budeme cítiť výborne (Tracy, 2017). Podľa Jawada a Hamidiho (2022) musíme robiť veľké dôležité veci, s ktorými budeme celý deň spokojní, a priorizácia, prekonávanie prokrastinácie, zvládnutie najdôležitejšej práce sa stanú mentálnou schopnosťou, ktorú je potrebné nacvičovať a opakovať. Habbert a Schroeder (2020) túto stratégiu skúmali a testovali, či dokončenie úloh v poradí s klesajúcou náročnosťou zvyšuje efektivitu práce väčšmi ako dokončenie úloh podľa poradia s narastajúcou náročnosťou alebo v náhodnom poradí. Ľudia uprednostňujú dokončenie náročnejších úloh neskôr, pretože sa mylne domnievajú, že to zvýši ich efektivitu práce. Tendencia ľudí odkladať ťažké veci spôsobuje nečakané náklady a narúša efektivitu práce. Efektívny manažment času si vyžaduje, aby ľudia začali s ich najťažšou úlohou napriek tomu, že ich intuícia im hovorí inak (Habbert a Schroeder, 2020). Ľudia, ktorí začínajú tým, že najprv vykonajú úlohy, ktoré sa im nepáčia (napríklad ako prvé zjedia jedlo, ktoré im nechutí, ale je zdravé), majú väčšiu sebareguláciu založenú na automatickom vnútornom motivačnom systéme (Adachi a Adachi, 2022).

Schopnosť sústrediť sa výlučne na najdôležitejšiu úlohu, urobiť ju dobre a dokončiť ju celú je kľúčom k veľkému úspechu, k dosiahnutiu rešpektu ostatných, k zlepšeniu svojho statusu a k dosiahnutiu životného šťastia (Tracy, 2017). Tracy vo svojej publikácii Eat the frog uvádza 21 tipov, ktoré pomáhajú prestať prokrastinovať a urobiť viac práce. Táto publikácia je vhodná pre každého, kto sa cíti preťažený alebo chce byť efektívnejší pri plánovaní, stanovovaní priorít a dosahovaní viacerých výsledkov za kratší čas. Tracy tvrdí, že dôvod číslo jeden, prečo niektorí ľudia spravia viac práce rýchlejšie, je ten, že majú hlavné úlohy a ciele, od ktorých sa neodchyľujú.

17.7.4 Paretovo pravidlo

Vilfredo Pareto, ekonóm a sociológ, tvrdil, že 20 % aktivít je zodpovedných za 80 % výsledkov a 80% druhoradých úloh nám zabezpečí dosiahnutie len 20% cieľov. Cieľom Paretovej analýzy je pomôcť určiť priority úloh a sústrediť sa predovšetkým na tie, ktoré majú najväčší dopad. Z toho vyplýva, že manažéri by mali venovať 80% pracovného času týmto 20% aktivít. Pravidlo 80:20 možno použiť v mnohých

aspektoch riadenia organizácie (Jinalee a Singh, 2018). Existuje vnútorne daná nerovnováha medzi príčinami 20 % a výsledkami 80%, vstupmi 20% a výstupmi 80%, úsilím 20% a odmenou 80% (Koch, 2002). Paretovo pravidlo sa vzťahuje najmä na uprednostňovanie úloh, pričom je možné ho využiť ako súčasť iných metód manažmentu času. Cieľom manažérov by malo byť definovanie dôležitých úloh a týmto venovať najviac času. Manažér teda môže splniť len 20% úloh, ktoré však budú mať 80% dôsledky pre organizáciu. Toto pravidlo je vhodné predovšetkým pre ľudí využívajúcich v práci analytické myslenie, ktorí riešia problémy bez odkladu. Každú úlohu môžeme plniť rovnako dlho, avšak splnenie jednej alebo dvoch zvlášť dôležitých úloh môže prispieť až k päť- alebo desaťnásobkom hodnoty splnenia akejkoľvek inej nevýznamnej úlohy. Produktívni ľudia sa vždy venujú najdôležitejším úlohám ako prvým (Jinalee a Singh, 2018). Keby sme svoje úsilie nezameriavali na množstvo bezvýznamných úloh, ale len na niekoľko veľmi dôležitých, určite by sme dosiahli viac významnejších výsledkov (Caunt, 2007).

17.7.5 Systém Mať všetko hotovo (Getting Things Done – GTD)

Aj keď pocit neistoty v tom, čo máme robiť ako prvé, nemusí byť novým problémom, takéto neistoty sa stávajú čoraz dôležitejšími v dnešnej spoločnosti, ktorá sa vyznačuje rýchlejšie rastúcou zložitosťou a zmenami a kde príležitosti, obmedzenia a ciele sú v nepretržitom pohybe. Riadenie takýchto situácií si vyžaduje zhromažďovanie a spracovanie nepretržitého toku informácií, z ktorých všetky môžu byť potenciálne relevantné (Heylighen a Vidal, 2008). GTD je jednoduchý a flexibilný manažment pracovného času, ktorý dokáže minimalizovať stres a maximalizovať produktivitu (Lackey a kol., 2014). Tento systém predstavil David Allen v roku 2001 a je určený na zefektívnenie práce s cieľom získať voľný čas, nájsť vnútornú spokojnosť, znížiť stres zapríčinený množstvom informácií a vhodnosťou stanovenia priorít jednotlivým aktivitám. Systém GTD má pomôcť robiť potrebné veci, ale s menším množstvom času, energie a úsilia a je určený predovšetkým na vedomostnú prácu. Úlohy, ktoré je potrebné splniť, sa značia na papier, predovšetkým však elektronicky do poznámok (s využitím aplikácií ako je napríklad Evernote, Microsoft OneNote, Google Keep, SpringPad, Simplenote) či kalendára, aby sa jednotlivec mohol na danú úlohu plne sústrediť bez premýšľania, kedy, ako a ktorú úlohu má splniť. Zbaviť sa papiera je obrovská úspora času, peňazí a stresu (Lackey a kol., 2014). Táto metóda nie je založená na organizovaní vlastnej práce a jej zatrieďovaní do blokov, ale na dôležitosti selektovania informácií. Podrobný opis danej metódy je uvedený v publikácii Davida Allena, ktorá vyšla aj v českom jazyku.

17.7.6 Teória zaváraninového pohára (Pickle Jar Theory)

S touto teóriou (tiež označovanou ako teória vedra so skalami alebo teória života) prišiel v roku 2002 Jeremy Wright, ktorý vykreslil čas ako veličinu s hranicami (Baruina a Deinma, 2012). Podstatou tejto teórie je, že vizuálne umožňuje odlíšiť užitočné a neužitočné úlohy v časovom zozname úloh. Týmto spôsobom môžeme jasne stanoviť priority a naplánovať si každodenné úlohy.

Predstavme si zaváraninový pohár, ktorý naplníme skalami, medzi tieto kamene potom umiestnime ešte menšie kamene, zvyšok medzier zaplníme pieskom a ako posledný krok všetko zalejeme vodou. Skaly siahajú až po vrch pohára a piesok sa dostal až na dno. Skaly predstavujú veľmi dôležité a hodnotné úlohy, ktoré musíme dokončiť do konca dňa, pretože inak by mali vážne dôsledky pre organizáciu, respektíve náš osobný život. Kamene stelesňujú dôležité úlohy, ktoré by mali byť dokončené, ale môže ich vyriešiť niekto iný, alebo ich môžeme dokončiť niekedy inokedy. Piesok predstavuje drobné nepodstatné a nenaliehavé činnosti, ktoré sú súčasťou každodenného života, ako sú e-mailové správy, telefonáty a podobne. Voda predstavuje faktory, ktoré nás počas dňa zvyčajne vyrušujú a sú to napríklad sociálne siete, televízia a iní „zlodeji času“. Rozptýleniu, ktoré vedie k neefektívnemu konaniu, je potrebné sa úplne vyvarovať. Do zaváraninového pohára nemusíme vložiť všetko, ale dôležité je pochopiť daný prístup. V prvom rade musíme priradiť úlohy pojmom ako skaly, kamene a piesok, prípadne voda. Potom si určíme prioritné skaly. Až potom, ako „vložíme skaly“, môžeme „vkladať kamene“ a nasypať piesok či naliať vodu. Podľa Dasa (2019) rozptyľujúce faktory v živote, ktoré odvádzajú pozornosť z cesty, môžeme prirovnať k vode. Ak je nádoba najprv naplnená pieskom, nebude tam žiadny priestor pre skaly a kamene. Ak je nádoba naplnená kamienkami, nejaký priestor pre piesok tam ostane, ale nie pre skaly (Jinalee a Singh, 2018).

17.7.7 Technika Pomodoro

Uvedená technika, ktorá patrí medzi efektívne techniky sebariadenia (Bielczyk a kol., 2020), je odvodená od názvu kuchynského časovača vo forme paradajky a rozdeľuje našu prácu na intervaly. Táto metóda produktivity práce je určená na zvýšenie koncentrácie zameraním sa len na jednu úlohu naraz, čo má za následok zníženie vplyvu vnútorných a vonkajších faktorov rozptýlenia (Lackey, 2014). Jej cieľom je intervalová práca a je vhodná pre kreatívne mysliacich, vyčerpaných a vyhoretých ľudí. Túto techniku navrhol taliansky programátor Francesco Cirrilo, ktorý ju používal ešte ako študent. Pomodoro spočíva v úplnom sústredení a v práci na jednej konkrétnej úlohe počas 25 minút a následnej päť minútovej prestávke, keď zazvoní budík. Po 4 cykloch je vhodné zvoliť si dlhšiu prestávku (20 minút). Ak nemáme časovač alebo budík, tak môžeme využiť napríklad aplikáciu na

pripomínanie prestávok Time Out - Break Reminders alebo Stretchly. Ak dokončíte úlohu skôr, ale Pomodoro tiká, je potrebné počkať, kým Pomodoro nezazvoní. V tejto ideálnej situácii je dobré zopakovať si to, čo ste urobili, naučili sa a skontrolovať prácu po sebe (autokontrola) (Cirillo, 2018). Ak realizácia úlohy trvá dlhšie než 25 minút, keďže časové bloky nie sú vyhradené pre jednotlivé úlohy, tak je potrebné si spočítať, koľko cyklov je na ne potrebných a získavať odhad časovej náročnosti jednotlivých úloh.

V danej kapitole sme uviedli len najvyužívanejšie metódy, respektíve techniky manažmentu času. Menej využívané techniky manažmentu času sú: Model ABC, ALPEN, Kanban, Metóda POSEC, Bullet journal, Inbox-Zero, Kto má opicu, Akčná metóda, Zošit produktivity, Seinfeldova metóda, 10minútové pravidlo, Zoznam aktivít, ktoré nemáme robiť, Technika Flowtime, Metóda hlavného cieľa, Metóda rýchleho plánovania, S.O.R.U.Z., Helicopter view, Hĺbková práca, Pravidlo 1-3-5 a Technika Natural laws, ktoré predstavil Benjamin Franklin.

17.8 Sebariadenie a prokrastinácia

Existujú dva druhy poradia úloh: poradie vyžadujúce vedomú *sebareguláciu* v situáciách rozhodovania a úlohy založené na automatických motivačných systémoch nevyžadujúcich vedomú sebareguláciu (Adachi a Adachi, 2022). Zimmerman (2000) pod sebareguláciou rozumie vlastné myšlienky, pocity a akcie, ktoré sú plánované a cyklicky prispôsobované na dosiahnutie osobných cieľov. Vysoko sebaregulovaní jedinci sa vyznačujú vyššou schopnosťou iniciovať metakognitívne, kognitívne, afektívne, motivačné a behaviorálne procesy, aby podnikli kroky na dosiahnutie svojich cieľov a vytrvajú, až kým sa im to nepodarí (Zimmerman, 2002). Sebaregulácia označuje sebariadenie a oba výrazy je možné vnímať ako synonymá (Oba-Adenuga a kol., 2022). Sebariadenie znamená, že zamestnanci riadia a monitorujú svoje správanie, sú zodpovední za rozhodnutia, ktoré robia, a pri absencii akejkoľvek externej kontroly robia rozhodnutia, ktoré sú menej atraktívne, ale žiadúcejšie (Manz a Sims, 1980). Znížená potreba externej kontroly pre organizáciu znamená okrem časovej úspory aj znížené finančné nároky na kontrolu, pretože sebakontrola je súčasťou sebariadenia. Sebakontrola si vyžaduje schopnosť predvídať relatívne vzdialenú budúcnosť. Funkcia predvídania dlhodobej budúcnosti je funkciou vyššieho rádu v realizácii úloh (Adachi a Adachi, 2022). Stratégie sebariadenia zahŕňajú sebapozorovanie, určovanie vlastných cieľov, pripomínanie si úloh na realizáciu, sebaodmeňovanie a sebatrestanie (Houghton a Neck, 2002).

Medzi hlavné prvky sebariadenia P. Drucker radí (Wojčák, 2017): zisťovanie vlastných silných stránok a rozvíjanie vlastných schopností, vytýčenie vlastných

cieľov a plánovanie vlastných aktivít, koordinácia vlastnej práce s cieľom dosiahnuť vytýčené ciele, sebamotiváciu, sebakontrolu.

Jedným z dôsledkov nedostatočného sebariadenia a sebakontroly je prokrastinácia. Prokrastinácia je tendencia odkladať potrebné úlohy a forma samoregulačného zlyhania (Steel, 2007). Predstavuje odkladanie úloh, ktoré možno vykonať skôr na neskôr alebo na neurčito (Gafni a Geri, 2010; Wasserman, 2019). Príkladom prokrastinácie môže byť podávanie daňového priznania na poslednú chvíľu alebo písanie záverečných prác pár týždňov pred termínom na odovzdanie. Existuje však aj psychologický pohľad na definíciu prokrastinácie. Prokrastinácia je zlyhaním sebaregulácie spôsobenou problémom s reguláciou emócií a predovšetkým neschopnosti regulovať negatívne emócie (Sirois a Pychyl, 2016). Prokrastinácia je typická pre hedonistov a jednotlivcov, ktorí sú veľmi impulzívni (Lyons a Rice, 2014), ľudí s nízkou emocionálnou inteligenciou a prispôsobivosťou (Deniz a kol., 2009), večerných chronotypov (Stolarski a kol., 2013) a je prepojená s temnou triádou (narcizmus, machiavelizmus, psychopatické sklony) (Lyons a Rice, 2014). Temná triáda a prokrastinácia súvisia so správaním charakteristickým pre zlyhanie sebaregulácie (Lyons a Rice, 2014).

Medzi ďalšie prediktory prokrastinácie, na základe ktorých vieme odhadnúť mieru sklonu prokrastinovať, radíme averziu k úlohe na vykonanie, oneskorenie stanovenia úlohy, oneskorenie pochopenia významu úlohy, vnútornú motiváciu a impulzívnosť, svedomitosť a sebakontrolu, roztržitosť, organizovanosť a motiváciu k úspechu (Steel, 2007). Ľudia majú tendenciu prokrastinovať, ak má dátum dokončenia ich úlohy neskorší termín (Gafni a Geri, 2010).

Témy na diskusiu

1. Čo majú jednotlivé vývojové etapy manažmentu času spoločné a čím sa líšia?
2. Skúste určiť poradie významnosti „zlodejov času“ na pracovisku a zdôvodnite ho.
3. Ktoré princípy manažmentu času ste už vo svojom živote aplikovali a ako?
4. Ktorá metóda manažmentu času sa Vám zdá najnázornejšia, najjednoduchšia, najkomplikovanejšia, najaplikovatelnejšia na štúdium na VŠ? Svoje tvrdenia, prosím, zdôvodnite.
5. Ako by ste definovali vzťah medzi sebariadením a prokrastináciou?

Testové otázky

1. Ktorá z uvedených aktivít nepatrí v manažmente času medzi najdôležitejšie?

a) delegovanie.
b) odhad technickej a časovej náročnosti úloh.

c) definovanie priorít.
d) prokrastinácia,
e) zohľadňovanie preferencií organizácie.

2. Pre tretiu generáciu manažmentu času je charakteristické nasledujúce:
a) jednoduchosť, sústredenie sa na obsah činností a alokáciu zdrojov potrebných na vykonanie jednotlivých činností.
b) harmonogram úloh, ktoré jednotlivca čakajú na príslušný pracovný deň a čas potrebný na ich splnenie.
c) organizácia, tímy a jednotlivci si stanovujú spôsoby plnenia daných úloh v súlade s vlastnými hodnotami, so zámerom uprednostniť ciele a úlohy s najvyššou pridanou hodnotou.
d) sebariadenie, vnútorná motivácia a spokojnosť jednotlivca.
e) zainteresovanie osobnosti jednotlivca, očakávania, udržiavanie správneho postupu v plnení cieľov.

3. Fakt, že najhoršiu, najťažšiu a zároveň najdôležitejšiu pracovnú úlohu treba počas pracovného dňa vykonať ako prvú je typický pre metódu manažmentu času: .....
a) časový snímok dňa.
b) Eishenhowerova matica riadenia času.
c) Eat the frog.
d) teória zaváraninového pohára.
e) systém GTD (mať všetko hotovo).

4. V teórii zaváraninového pohára sa hovorí o:
a) piesku.
b) žabe.
c) paradajke.
d) pravidle 80:20.
e) význame informácií.

5. Prokrastinácia nemá súvis s:
a) emocionálnou inteligenciou.
b) sebareguláciou.
c) pamäťou.
d) negatívnymi emóciami.
e) odkladaním úloh na neskôr.

Správne odpovede: 1. d, 2. c, 3. c, 4. a, 5. c

Zoznam použitej literatúry

Adachi, M., a Adachi, K. (2022). Who is Truly a Person with High Self-Regulation? One Who "Does the Task They Dislike First" or Who "Eats the Food They Dislike First"?. *International Journal of Psychological Studies*, *14*(4).

Aeon, B., a Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, *31*(4), 309-330.

Aeon, B., Faber, A., a Panaccio, A. (2021). Does manažment času work? A meta-analysis. *PloS one*, *16*(1), e0245066.

Allen, D. (2016). *Mít vše hotovo. Umění produktivity bez stresu*. Brno : Jan Melvil publishing. 400s. 978-80-7555-000-2.

Alyami, A., Abdulwahed, A., Azhar, A., Binsaddik, A., a Bafaraj, S. M. (2021). Impact of time-management on the student's academic performance: a cross-sectional study. *Creative Education*, *12*(3), 471-485.

Barinua, V., a Deinma, E. (2022). Manažment času and Employee Engagement. *BW Academic Journal*, Vol.7. No.1. 1-15.

Barling, J., Cheung, D., a Kelloway, E. K. (1996). Manažment času and achievement striving interact to predict car sales performance. *Journal of applied psychology*, *81*(6), 821.

Bhonsale, S., Telen, D., Vercammen, D., Vallerio, M., Hufkens, J., Nimmegeers, P., ... a Van Impe, J. (2018). Pomodoro: A novel toolkit for dynamic (multiobjective) optimization, and model based control and estimation. *IFAC-PapersOnLine*, *51*(2), 719-724.

Bielczyk, N. Z., Ando, A., Badhwar, A., Caldinelli, C., Gao, M., Haugg, A., ... a Group, P. S. I. (2020). Effective self-management for early career researchers in the natural and life sciences. *Neuron*, *106*(2), 212-217.

Caunt, J. (2007) *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 120s. ISBN 9788025115381

Cirillo, F. (2018). *The Pomodoro technique: The acclaimed time-management system that has transformed how we work*. Currency publishing. 160s. ISBN-10: 1524760706

Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., a Roe, R. A. (2007). A review of the manažment času literature. *Personnel review*. Vol. 36. No. 2, 255-276

Darden, D. C. (2015). Time Wasting Activities within the Workplace. *Open Journal of Business and Management*. 3, 345-348

Das, P. K. (2019). An Introduction to the Study of Time management. *American Journal of Business and Management*, *8*(1), 1-10.

Deniz, M., Tras, Z., a Aydogan, D. (2009). An investigation of academic procrastination, locus of control, and emotional intelligence. *Educational Sciences: Theory and Practice*, *9*(2), 623-632.

DeVoe, S. E., a House, J. (2012). Time, money, and happiness: How does putting a price on time affect our ability to smell the roses?. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(2), 466-474.

Fleming, P. (2012). "Some might Call it Work... but We don't": Exploitation and the Emergence of Free Work. In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials* (Vol. 37, pp. 105-128). Emerald Group Publishing Limited.

Gafni, R., a Geri, N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *5*, 115.

Habbert, R., a Schroeder, J. (2020). To build efficacy, eat the frog first: People misunderstand how the difficulty-ordering of tasks influences efficacy. Journal of Experimental Social Psychology, 91, 1-14.

Heylighen, F., a Vidal, C. (2008). Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, *41*(6), 585-605.

Holmqvist, M., a Spicer, A. (2013). The ambidextrous employee: Exploiting and Exploring People´s Potential. In: Holmqvist, M., a Spicer, A. (2013). *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials*. Vol. 37. Emerald Group Publishing. 278s. ISBN 978-1-78190-505-0

Houghton, J. D., a Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672–691

Jawad, A. B., a Hamidi, I. A. (2022). PRIORITY MANAGEMENT. *World Bulletin of Management and Law*, *8*, 133-138.

Jinalee, N. and Singh, A.K. (2018) A descriptive study of manažment času models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, Volume 3 Issue 9. 141-147

Koch, R. (2002) *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 244s. ISBN 978-80-7261-313-7

Lackey, A. E., Moshiri, M., Pandey, T., Lall, C., Lalwani, N., a Bhargava, P. (2014). Productivity, part 1: getting things done, using e-mail, scanners, reference managers, note-taking applications, and text expanders. *Journal of the American College of Radiology*, *11*(5), 481-489.

Lakein A. (1973) *How to get control of your time and your Life*. In: Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., a Roe, R. A. (2007). A review of the manažment času literature. *Personnel review*. Vol. 36. No. 2, 255-276

Lyons, M., a Rice, H. (2014). Thieves of time? Procrastination and the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, *61*, 34-37.

Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of psychology*, *130*(3), 229-236.

Mackenzie, R.A. (1990) New Manažment času Methods for You and Your Staff. Dartnell Corp publishing. 257s. ISBN-10: 0850131685

Manz, C. C., a Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–368.

Newport, C. (2020) *The Time-block Planner. A Daily Method for Deep Work in Distracted World*. Portfolio publishing. 240s. ISBN 0593192052

Njagi, L. K., a Malel, J. (2012). Manažment času and job performance in selected parastatals in Kenya. *Australian Journal of Business and Management Research*, *2*(5), 19.

Oba-Adenuga, O. A., Asikhia, O. U., a Akpa, V. O. (2022). Self-management and employee research output in selected private universities in Ogun state, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, *5*(4).

Robinson, J. P., a Martin, S. (2009). Changes in American daily life: 1965–2005. *Social Indicators Research*, *93*(1), 47-56.

Sebestyén, A. (2022). Parkinson's Law and an Ironic Rhetoric of Management. *Hungarian Journal of English and American Studies*, *28*(1).

Sirois, F. M., a Pychyl, T. A. (Eds.). (2016). *Procrastination, health, and well-being*. Elsevier Academic Press. 281s. ISBN: 978-0-12-802862-9

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin, 133*(1), 65–94.

Stolarski, M., Ledzińska, M., a Matthews, G. (2013). Morning is tomorrow, evening is today: relationships between chronotype and time perspective. *Biological Rhythm Research*, *44*(2), 181-196.

Tracy, B. (2017). *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. Berrett-Koehler Publishers. 144s. ISBN-10: 162656941X.

Whillans, A. V., a Dunn, E. W. (2015). Thinking about time as money decreases environmental behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *127*, 44-52.

Wojčák, E. (2017). *Manažment času a sebariadenie*. In Wojčák, E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Wolff, Hendrik; Makino, Momoe (2012) : *Extending Becker's time allocation theory to model continuous time blocks: Evidence from daylight saving time, IZA Discussion Papers,* No. 6787, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn

Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. Pintrich, a M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). New York, NY. Academic Press.

Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64–70).

18

KONTROLA V MANAŽMENTE

JÁN PAPULA – ANDREA GAŽOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Papula, J. a Gažová, A. (2024). *Kontrola v manažmente*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je oboznámiť čitateľov s významom kontroly v manažmente, podnietiť záujem o jej širšie chápanie a uplatnenie na všetkých organizačných úrovniach. Zámerom kapitoly je zároveň upriamiť pozornosť na problematiku koncepcie kontroly, na vlastnosti kontrolných systémov a na metódy a postupy kontroly v modernom dynamickom svete.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je pochopenie kontrolného procesu ako integrálnej súčasti manažérskych procesov, vysvetlenie obsahu jednotlivých fáz kontrolného procesu a schopnosť identifikovať oblasti kontroly a uplatnenie zásad kontroly v kontrolnom procese.

18.1 Význam kontroly

Kontrola, občas označovaná ako posledná funkcia manažmentu, prichádza na rad po zrealizovaní predchádzajúcich manažérskych funkcií. Nadväzuje na ostatné manažérske funkcie, pričom najužšie súvisí s plánovaním. Je to najmä preto, že plánovanie stanovuje ciele a prostriedky na ich dosiahnutie, zatiaľ čo kontrola skúma úspešnosť ich dosahovania a tak aj úspešnosť plánovacieho procesu (Cole, 2004). Kontrola teda poskytuje manažérom informácie o tom, ako sa plnia plány, do akej miery sú dosahované stanovené ciele organizácie a upozorňuje na potrebu realizovať zmeny. Prostredníctvom kontroly možno včasne odhaliť nežiaduce odchýlky od plánovaného stavu a napraviť smerovanie. Kontrolná funkcia je tak zameraná na podporu realizácie plánov a dosahovanie cieľov organizácie.

Kontrola v manažmente je na podporu plánovania nevyhnutá. Vytvoriť ideálny plán je pre mnohých manažérov v súčasnosti čoraz náročnejšie. Predvídanie každej jednej potenciálnej zmeny v prostredí by bolo ideálnym základom pre plánovanie. Takéto plánovanie však nie je realistické, ekonomické ani realizovateľné v otvorenom prostredí organizácií, v ktorom navyše pôsobí ľudský element, a to nielen na úrovni pracovníkov, ale aj zákazníkov. Takýto dokonalý plán by vzhľadom na jeho zložitosť zastaral skôr, ako by sa mohol implementovať. V dôsledku toho je do manažmentu integrovaný kontrolný systém, čo súčasne umožňuje väčšiu flexibilitu a schopnosť prispôsobovať sa nepredvídateľným zmenám prostredia.

Ak sa plánovanie považuje za analogické s plánovaním cesty na mape, kontrolu možno považovať za zabezpečenie toho, že cestovatelia si uvedomujú svoj postup na trase, presnosti svojej mapy a akýchkoľvek odchýlok potrebných na udržanie stanoveného kurzu (Cole, 2004).

Kontrola v manažmente je proces, ktorým organizácia ovplyvňuje svoje organizačné súčasti a pracovníkov, aby konali spôsobom vedúcim k dosiahnutiu stanovených cieľov a zámerov. Ak je kontrolný systém vhodne navrhnutý, mal by zvýšiť výkonnosť, keďže organizácia je schopná lepšie vykonávať zámery vyplývajúce z vlastnej stratégie (umn.edu, 2015).

Inými slovami, kontrolný systém v manažmente zabezpečuje súbor pravidiel a postupov, ktoré vytvárajú prostredie, v ktorom manažéri na všetkých úrovniach dosahujú plánované ciele v zmysle vytýčenej stratégie.

Súčasné prístupy ku kontrole zdôrazňujú jej proaktívnu povahu na rozdiel od skorších názorov na kontrolu, ktoré sa zameriavali najmä na odhaľovanie chýb a odchýlok. Manažérsku kontrolu možno charakterizovať ako systematické úsilie manažmentu porovnávať reálnu výkonnosť s vopred stanovenými štandardmi

a plánmi s cieľom zistiť, či sa výkonnosť zhoduje s týmito referenčnými hodnotami, a prípadne implementovať potrebné nápravné opatrenia. To zabezpečuje, že sa finančné, ľudské a iné organizačné zdroje využívajú najlepším možným spôsobom na dosiahnutie stanovených cieľov.

Aktívnou manažérskou funkciou je kontrola aj preto, že umožňuje adaptovať sa na zmenené podmienky. Je to proces sledovania a vyhodnocovania výkonu podniku a jeho procesov v kontexte vplyvov na tieto podmienky a so stanovenými cieľmi a plánmi. Prijímané korekcie ako návrhy zmien obohacujú dovtedajšie prístupy k plánovaciemu procesu, ale môžu v prípade závažnej potreby iniciovať aj zmeny existujúcich plánov. Kontrolný systém v manažmente je tvorený mechanizmami na viacerých úrovniach a rôznymi typmi kontroly, a podporuje ho manažérsky proces kontroly.

18.2 Kontrola ako proces

Kontrola je zameraná na sledovanie, analyzovanie a hodnotenie výsledkov a výkonov v organizácii. Na základe výsledkov kontroly je možné formou spätnej väzby navrhovať a realizovať zmeny vo všetkých predchádzajúcich funkciách manažmentu tak, aby bolo možné dosiahnuť požadované výsledky organizácie.

Kontrola ako manažérska funkcia predstavuje súbor činností zameraných na hodnotenie dosiahnutých výsledkov, na porovnávanie týchto výsledkov s plánovanými hodnotami a v prípade potreby i na hľadanie nápravných opatrení.

Kontrola má poslanie včas a hospodárne zistiť odchýlky v riadení procesov, predstavujúce rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou, uskutočniť ich rozbor a na základe výsledkov prijať závery a implementovať ich. Cieľom kontroly teda nie je len samotné zistenie odchýlok, ale predovšetkým vytvorenie podnetu na odstránenie príčin ich vzniku (Stacho a Stachová, 2021).

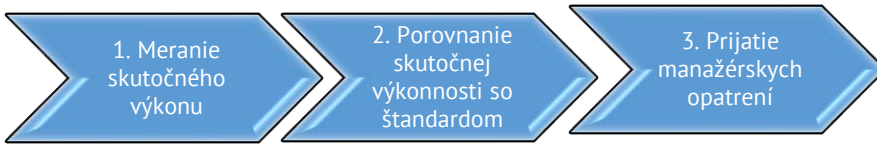
Kontrolná funkcia v manažmente zahŕňa hodnotenie výkonnosti a iniciovanie nápravných opatrení, ak sa ciele neplnia. Kontrola pozitívne prispieva k organizácii práce a procesov mnohými spôsobmi (DuBrin, 2012). Zosúlaďuje konanie zamestnancov so záujmami organizácie a umožňuje manažérom zhodnotiť, či organizácia dosahuje svoje ciele. Kontrola tiež výrazne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov, pretože splnenie výkonnostných štandardov stanovených v rámci kontrolného systému môže viesť k pozitívnemu hodnoteniu, prípadne zaslúženej odmene.

Kontrolný proces prebieha vo viacerých krokoch, pričom na kontrolovanie môžu byť použité viaceré metódy. Po definovaní podstaty a významu kontroly bude dôležité určiť, ako má kontrola prebiehať a z akých krokov pozostáva.

Robbins a Coulter uvádzajú, že proces kontroly (obrázok 18.1) pozostáva z troch krokov (Robbins a Coulter, 2017):

1. meranie skutočného výkonu,
2. porovnávanie skutočného výkonu so stanovenými štandardmi,
3. prijatie manažérskych opatrení na nápravu odchýlok alebo riešenie nedostatočne zvolených alebo nastavených štandardov.

Obrázok 18.1 Proces kontroly



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2017)

Krok 1: Meranie skutočného výkonu

Počiatočná fáza procesu kontroly zahŕňa získavanie informácií o skutočnom výkone. To si vyžaduje sledovanie a meranie rôznych aspektov činností organizácie. Tento proces predpokladá existenciu konkrétnych cieľov stanovených v procese plánovania. Monitorované a merané by mali byť tie ukazovatele skutočného výkonu, ktoré priamo vychádzajú z cieľov, respektíve ktoré podmieňujú plnenie cieľov.

Krok 2: Porovnanie skutočnej výkonnosti so štandardom

Vo fáze porovnávania sa identifikujú nezrovnalosti medzi skutočným výkonom a stanoveným štandardom. Aj keď sú určité odchýlky vo výkone nevyhnutné, je dôležité definovať prijateľnú mieru tolerancie odchýlky. Akékoľvek odchýlky mimo tohto rozsahu si vyžadujú pozornosť. Tento proces predpokladá existenciu výkonnostných štandardov, teda cieľov v kvantifikovanom vyjadrení. Štandardy sa pre jednotlivé oblasti a úrovne organizácie vyjadrujú v konkrétnych hodnotách merateľných ukazovateľov. Je nutné porovnávať ukazovatele v rovnakých jednotkách a za rovnaké obdobie, ako boli definované v štandardoch.

Krok 3: Prijatie manažérskych opatrení

Manažéri majú k dispozícii tri potenciálne spôsoby konania: nerobiť nič, napraviť skutočný výkon alebo revidovať štandardy. Prístup *nerobiť nič* je na prvý pohľad najjednoduchší, avšak nesie so sebou zodpovednosť manažérov za vyhodnotenie situácie, ktorá si podľa nich vyžaduje prijať okamžité opatrenia. Často je situácia naďalej sledovaná, či sa odchýlka zväčšuje alebo či išlo len o ojedinelú anomáliu.

V druhom prípade manažéri rozhodujú o implementácii vhodného opatrenia na nápravu výkonu, ktorý sa odchyľuje od štandardu. Tieto opatrenia môžu mať charakter symptomatickej intervencie, t. j. môžu zmierňovať prejavy v závislosti od cieľov, hoci nemusia odstraňovať prvotnú príčinu. Opatrenia odstraňujúce príčiny síce tiež zmierňujú identifikované odchýlky, ale často s dlhšou dobou trvania ich eliminácie. Pri voľbe spôsobu a prístupu k opatreniam vychádzame vždy z konkrétnej situácie a urgentnosti, t. j. ako rýchlo je potrebné vrátiť hodnoty výkonu na hodnoty štandardov.

Tretím konaním je prehodnotenie alebo úprava štandardu. Toto opatrenie je dôsledkom poznania, keď skúmaním odchýlok zistíme, že hodnoty štandardom boli zle nastavené, respektíve štandard nevyjadruje to, čo bolo mienené. V tomto kroku je preto možné iniciovať úpravu štandardov, aby lepšie odrážali potreby a ciele organizácie.

18.2.1 Aspekty kontroly

Na to, aby bol proces kontroly dostatočne funkčný na plnenie zámerov kontroly ako manažérskej funkcie, musia byť zabezpečené nasledovné aspekty kontroly:

a) *Systematické a nepretržité vykonávanie*. Tento aspekt zabezpečuje, že kontrola sa vykonáva pravidelne a systematicky, aby sa predišlo náhodným chybám alebo zanedbaniu. Tým sa zaručuje, že manažéri sú neustále informovaní o stave organizácie a sú schopní problémy rýchlo identifikovať a riešiť.
b) *Existencia prostriedkov, ktoré dokážu alebo sú schopné upozorniť na zmeny alebo odchýlky*. Na to, aby sa informácie o odchýlkach zahrnuli do procesu kontroly, je potrebné, aby sa v organizácii viedla evidencia, získavali a uchovávali dáta a záznamy, ktoré môžu byť využité v rámci monitorovania. Signalizačné procesy upozorňujúce na odchýlky musia byť jasne definované, či už na úrovni informačných systémov alebo organizačných pravidiel. Tradičné vykazovanie, ako interný proces spracovania a zasielania prehľadových správ, dopĺňa alebo nahrádza vizuálne upozornenia vo forme podfarbenia, semaforov alebo iných

grafických prvkov v informačných systémoch a systém automatických notifikácií určený vopred stanoveným pracovníkom alebo manažérom.

c) *Zabezpečenie informačných tokov a informovanosti o varovných signáloch*. Manažéri musia byť informovaní o varovných signáloch, ktoré môžu poukazovať na problémy alebo riziká. To zahŕňa zavedenie efektívnych informačných tokov, ktoré umožňujú rýchle a presné šírenie informácií, aj zabezpečenie, že všetci zúčastnení sú informovaní o potenciálnych problémoch a rizikách. Systémy včasného varovania súčasne zahŕňajú definovanie pravidiel týkajúcich sa rozsahu tolerancie a významnosti odchýlok, čím eliminujú informačné preťaženie a selektujú poskytované informácie o odchýlkach podľa miery závažnosti alebo urgentnosti.
d) *Plánovanie korekcií a akcií*. Manažérska kontrola zahŕňa aj koordináciu a plánovanie korekcií, opatrení a aktivít na základe zistených vážnych a urgentných problémov alebo potrieb. Týmto spôsobom sa zabezpečí, že organizácia dokáže rýchlo a efektívne reagovať na výzvy a príležitosti. Plánovanie opatrení môžeme priblížiť plánovaniu krízových scenárov, ktoré sa tvoria preto, aby boli v prípade náhlej potreby po ruke rýchle riešenia eliminujúce rozsah alebo následok vzniknutej neželanej udalosti.
e) *Delegovanie zodpovednosti za korekcie a zásahy*. Aby bola manažérska kontrola efektívna, je dôležité delegovať zodpovednosť za korekcie a zásahy medzi členov vedenia alebo konkrétne manažérske pozície. Tým sa zabezpečí, že každý zodpovedný pracovník je schopný rýchlo a efektívne konať, čo zvyšuje celkovú efektivitu a flexibilitu.

18.3 Teória kontroly ako inšpirácia pre kontrolu v manažmente

Ak chceme lepšie porozumieť nastaveniu systému manažérskej kontroly, je potrebné nahliadnuť aj do iných vedných disciplín, z ktorých prichádzajú inšpirácie a vzory a tie sú následne implementované aj do prostredia manažmentu organizácií. Jedným z takých vedných odborov je aj kybernetika. Názov kybernetika je odvodený z gréckeho slova *kybernétes*, ktoré sa používalo na označenie kormidelníka lode. Starovekí spisovatelia vysvetľujú kybernetiku aj v súvislosti so spravovaním alebo riadením. Kybernetika je vedecká disciplína, ktorá sa zaoberá všeobecnými zákonitosťami procesov. Skúma otázky získavania, spracovania, uchovania informácií a ich využitie v riadení systému, najmä strojov a technologických zariadení. Z pohľadu kybernetiky je systém spätý s určitým správaním, čím smeruje k určitému cieľu. Záujem kybernetiky o oblasť riadenia systémov s cieľovým správaním, ktorý je schopný podávať správy o činnosti a o napĺňaní účelu, je spätý s pojmom spätná

väzba. Spätná väzba ako kontrola smerujúca ku korekcii je základnou zložkou samoriadiaceho alebo samoregulačného systému (Miles, 2012).

Teória kontroly, niekedy známa ako kybernetická teória, sa teda zjednodušene povedané zameriava na pochopenie toho, ako fungujú samoregulačné systémy. Tieto systémy môžu byť mechanické, ako napríklad stroje, alebo humanitné, zahŕňajúce ľudí a ich správanie. Základné myšlienky teórie kontroly existujú už dlho, siahajú až do začiatku 20. storočia, pričom rozvoj v rámci samostatnej vednej disciplíny však nastal až po 2. svetovej vojne. Táto teória mala a stále má vplyv v širokej škále oblastí, ako je manažment, inžinierstvo, strojníctvo, aplikovaná matematika, zdravotníctvo či IT. Jedným z kľúčových pojmov v teórii riadenia je spätná väzba, ktorá je základným mechanizmom na udržanie kontroly v samoregulačnom systéme (Carver a Scheier, 2005).

Slučky spätnej väzby môžu byť pozitívne alebo negatívne v závislosti od toho, ako ovplyvňujú systém. Slučka negatívnej spätnej väzby nastáva, keď signál alebo informácia naznačuje, že výkon nespĺňa požadovaný štandard, čo podnieti osobu alebo systém, aby prijal opatrenia a zlepšil výkon. Na druhej strane, pozitívna spätná väzba podporuje pokračujúcu odchýlku od zavedeného štandardu.

Teória kontroly pomáha vysvetliť ľudské správanie zvážením kognitívnych aj afektívnych prvkov. V rámci kognitívnej zložky si jednotlivci stanovujú ciele pre svoj výkon, hodnotia svoj aktuálny pokrok a porovnávajú svoje úspechy so svojimi cieľmi. V rámci afektívnej alebo emocionálnej zložky, keď si ľudia všimnú rozdiel medzi ich želanou a skutočnou úrovňou výkonu, urobia zmeny vo svojom správaní, aby tento nesúlad vyriešili (Miles, 2012). Tieto zložky sú súčasťou skúmania behaviorálnych teórií v manažmente.

V kontexte problematiky kontroly je dôležité zdôrazniť prepojenie medzi sebareguláciou a činnosťami zameranými na dosiahnutie cieľov. Sebaregulácia spojuje otázky smerovania k cieľu s perspektívou jednotlivca ako subjektu, ktorý si stanovuje svoje ciele a rozhoduje o stratégiách a krokoch potrebných na ich dosiahnutie. Je to schopnosť kontrolovať svoje vnútorné prostredie, procesy a reakcie na vplyvy z externého prostredia (Bavoľár a kol., 2021).

V rámci manažérskej funkcie kontroly sa v tejto súvislosti stretávame s pojmom *kontrolované prostredie*. Kontrolované prostredie sa týka vytvorenia podmienok a štruktúry, ktoré umožňujú jednotlivcom a organizáciám efektívne koordinovať a regulovať svoje činnosti zamerané na dosiahnutie stanovených cieľov.

Kontrolované prostredie zahŕňa nasledovné aspekty:

a) *Štruktúra a hierarchia*. Vytvorenie jasnej organizácie, ktorá zabezpečuje, že každý zamestnanec pozná svoje zodpovednosti a úlohy, čo umožňuje efektívne delegovanie a rozdelenie prác.
b) *Pravidlá a postupy*. Stanovenie jasných pravidiel a postupov, ktoré pomáhajú zabezpečiť konzistentnosť a efektívnosť pri plnení úloh a minimalizovať riziko chýb alebo nezrovnalostí.
c) *Monitorovanie a hodnotenie*. Implementácia systémov sledovania a hodnotenia, ktoré umožňujú manažérom a jednotlivcom sledovať výkonnosť, identifikovať problémy a odchýlky a prispôsobiť svoje stratégie podľa potreby.
d) *Komunikácia a informačné toky*. Zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi jednotlivcami a tímami, čo umožňuje rýchle a presné šírenie informácií a zabezpečenie, že všetci zúčastnení sú informovaní o potenciálnych problémoch a rizikách.
e) *Vnútorná kontrola a sebakontrola*. Zavedenie vnútorných kontrolných mechanizmov a postupov, ktoré pomáhajú jednotlivcom a organizácii udržiavať kvalitu práce, monitorovať a hodnotiť svoje vlastné činnosti s cieľom neustále sa zlepšovať.

Vytvorením kontrolovaného prostredia sa teda podporuje efektívna sebaregulácia a dosahovanie cieľov, pričom sa znižuje riziko nežiaducich odchýlok alebo nežiaducich dopadov na ciele organizácie.

18.4 Identifikácia štandardov

Základným predpokladom na kontrolu v akejkoľvek oblasti je existencia a identifikácia príslušných štandardov, s ktorými sa porovnáva zistená skutočnosť. Štandardy odkazujú na stanovené kritériá alebo referenčné hodnoty, podľa ktorých sa meria a hodnotí skutočný výkon. Tieto štandardy slúžia ako základ na určenie, či organizácia, jej oddelenia alebo zamestnanci dosahujú svoje ciele a zámery efektívne. Normy môžu byť stanovené vzhľadom na rôzne aspekty organizácie, ako je finančný výkon, výstup výroby, kvalita produktov, spokojnosť zákazníkov, výkon zamestnancov alebo dodržiavanie predpisov. Štandardy využívané v manažérskej kontrole by mali odrážať strategické priority organizácie a zabezpečovať, že prevádzkové činnosti sú v súlade s celkovými cieľmi a zámermi.

Podľa Piškanina a kol. (2010) a Zemanovičovej (2017) sa rozoznávajú tri druhy štandardov (obrázok 18.2):

1. *Štandardy výkonnosti organizácie*. Vyjadrujú ciele organizácie vyplývajúce z jej poslania. Štandardy výkonnosti ziskových organizácií vyjadrujú rôzne ciele

a ukazovatele plánované na určité obdobie v strategických a operačných plánoch. Naopak poslaním neziskových organizácií je vyvíjať aktivity na uspokojovanie určitých potrieb spoločnosti, byť spoločnosti užitočné. Pre tieto organizácie je dôležité, aby ich aktivity boli v súlade s ich poslaním.

2. *Normatívne štandardy*. Externé a interné normy (predpisy), ktorých dodržiavanie je záväzné. Ich dodržiavanie je možné rôznymi sankciami vynútiť. Externé normy sú predovšetkým rôzne zákony platné v danom podnikateľskom prostredí, ako aj záväzné právne normy nižšieho stupňa, napríklad vládne nariadenia, vyhlášky ministerstiev a regulátorov a podobne. Internými normami sú rôzne predpisy platné v danej organizácii. Takéto predpisy schvaľujú a vydávajú príslušné na to oprávnené orgány (napríklad valné zhromaždenie akcionárov schvaľuje štatút akciovej spoločnosti). Medzi tieto patria poriadky, metodické pokyny, organizačné smernice a ďalšie.
3. *Štandardy organizačnej kultúry*. Slúžia na reguláciu správania zamestnancov organizácie tak, aby bolo v súlade so súborom kréd, hodnôt a noriem, ktoré sú typické pre organizačnú kultúru danej organizácie a v súlade s písanými aj nepísanými pravidlami etiky.

Obrázok 18.2 Štandardy výkonnosti



Zdroj: spracované podľa Piškanin (2010)

Stanovenie jasných a realistických štandardov je kľúčovým krokom v procese manažérskej kontroly, pretože poskytujú referenčný bod na monitorovanie, hodnotenie a zlepšovanie výkonnosti.

Stručne povedané, štandardy sú preddefinované kritériá, ktoré pomáhajú hodnotiť a monitorovať výkonnosť organizácie pri dosahovaní jej cieľov a zámerov. Rozložením týchto štandardov na konkrétne ukazovatele a ich zosúladením so strategickými prioritami môžu manažéri efektívne merať a sledovať výkon na rôznych úrovniach v rámci organizácie, čím zabezpečujú, že prevádzkové činnosti prispievajú k dosahovaniu stanovených strategických cieľov. Toto zosúladenie podporuje sústredený cieľavedomý prístup k manažérskemu rozhodovaniu a nepretržitému zlepšovaniu, čo v konečnom dôsledku zvyšuje celkový úspech organizácie.

18.5 Výkonnosť a porovnanie so štandardmi výkonnosti

Výkonnosť je schopnosť organizácie čo najlepšie dosiahnuť svoj cieľ. Výkonnosť necharakterizuje určité špecificky zadefinované strategické alebo podnikateľské ciele, ale hovorí o schopnosti alebo potenciáli dosiahnuť ciele, ktoré si organizácia na základe svojich strategických analýz a procesu plánovania stanovila.

Manažéri sa v rámci kontroly zaoberajú výkonnosťou organizácie na úrovni celkových kumulatívnych výsledkov organizácie ako celku aj výkonnosťou jednotlivých organizačných zložiek, vykonávaných procesov či činností organizácie. Hlavné zameranie systémov merania výkonnosti podniku je založené na hľadaní a výbere vhodných kľúčových ukazovateľov, prostredníctvom ktorých je možné nielen merať a vyhodnocovať celkovú výkonnosť, ale aj rozpoznať faktory, ktoré prispievajú k výkonnosti organizácie. Manažéri sa v snahe dosiahnuť želanú úroveň výkonnosti v rámci svojich organizácií snažia analyzovať príčiny až na úroveň pracovných jednotiek alebo pracovných skupín (Robbins a Coulter, 2017). Takýto rozklad vrcholových ukazovateľov na nižšie úrovne nazývame dekompozícia ukazovateľov výkonnosti, ktorá ak je uskutočnená správne, umožní určiť väzby a vzájomné súvislosti medzi jednotlivými čiastkovými ukazovateľmi a vrcholovým ukazovateľom.

Výkonnosť organizácie je komplexný koncept, ktorý zahŕňa rôzne aspekty, vyjadrené špecifickými ukazovateľmi vzťahujúcimi sa na výrobu, financie, marketing, ľudské zdroje, logistiku či iné oblasti. Manažéri musia pochopiť, čo tvorí a čo ovplyvňuje dané ukazovatele, aby mohli prijímať kvalifikované rozhodnutia, ktoré zvýšia výkonnosť ich organizácie a zabezpečia jej dlhodobý úspech.

Proces porovnávania produktov, služieb, procesov alebo ukazovateľov výkonnosti organizácie s tými najlepšími v danej oblasti alebo odvetví s cieľom identifikovať a implementovať osvedčené postupy na zlepšenie výkonnosti nazývame benchmarking. Benchmarking prináša do procesu kontroly a vyhodnocovania výkonnosti lepšie pochopenie súčasnej pozície organizácie na trhu a pre ostatné funkcie manažmentu inšpiráciu na inovácie a zlepšovanie.

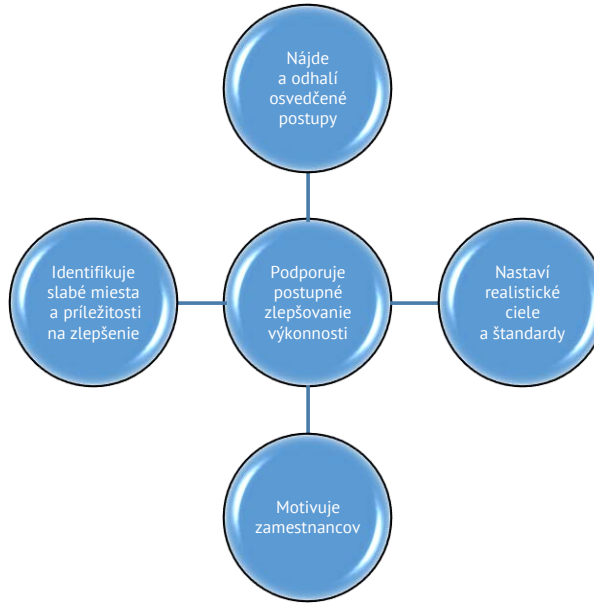
Benchmarking je proces, ktorý zahŕňa hľadanie najlepších postupov medzi konkurentmi alebo nekonkurentmi, ktoré prispievajú k ich výnimočnému výkonu. Zahŕňa identifikáciu rôznych referenčných hodnôt, ktoré slúžia ako štandardy excelentnosti na porovnávanie a hodnotenie (Robbins a Coulter, 2017).

Ako nástroj na hodnotenie a zvyšovanie výkonnosti organizácie možno benchmarking využiť na určenie špecifických medzier vo výkonnosti a na identifikovanie potenciálnych oblastí na zlepšenie. Je však nevyhnutné si uvedomiť, že osvedčené postupy sa nenachádzajú výlučne v externom prostredí. V niektorých prípadoch môžu tieto osvedčené postupy už v rámci organizácie existovať a vyžadujú si len ich identifikovanie a rozšírenie (Robbins a Coulter, 2017). Preto okrem externého benchmarkingu poznáme aj interný benchmarking zameraný na porovnávanie organizačných zložiek, útvarov či procesov.

Benchmarking je významný v procese hodnotenia výkonnosti z nasledujúcich dôvodov (obrázok 18.3):

a) *Identifikuje slabé miesta a príležitosti na zlepšenie*. Proces benchmarkingu pomáha organizácii identifikovať oblasti, v ktorých zaostáva za konkurenciou alebo za odvetvím. Toto umožňuje organizácii sústrediť sa na zlepšenie týchto oblastí a zvýšenie svojej konkurencieschopnosti.
b) *Nájde a odhalí osvedčené postupy*. Benchmarking umožňuje organizácii zistiť, aké postupy, technológie alebo stratégie sú účinné a efektívne v iných organizáciách. Tieto osvedčené postupy môžu byť potom aplikované v rámci vlastnej organizácie s cieľom dosiahnuť zlepšenie výkonnosti.
c) *Nastaví realistické ciele a štandardy*. Benchmarking pomáha organizácii stanoviť realistické ciele pre výkonnosť a rast, pretože zohľadňuje úroveň výkonnosti dosiahnutú konkurenciou alebo odvetvím. Tým sa zabezpečí, že organizácia má jasné a dosiahnuteľné ciele, ktoré podporujú zlepšenie výkonnosti a rast.
d) *Motivuje zamestnancov*. Proces benchmarkingu môže motivovať zamestnancov k permanentnému zlepšovaniu svojej práce, pretože výsledky benchmarkingu často slúžia ako stimul na dosiahnutie vyššej úrovne výkonnosti než je tá, ktorú dosahujú konkurenčné organizácie. Pre zamestnancov je motivujúce poznanie, že zlepšenie výkonu je možné a dosiahnuteľné.
e) *Podporuje postupné zlepšovanie výkonnosti*. Benchmarking by mal byť cyklický proces, ktorý sa opakuje v pravidelných intervaloch. Týmto spôsobom sa zabezpečuje, že organizácia neprestajne sleduje a hodnotí svoju výkonnosť v porovnaní s konkurenciou alebo odvetvím, čo podporuje permanentné zlepšovanie a adaptáciu na zmeny v prostredí.

Obrázok 18.3 Význam benchmarkingu pri hodnotení výkonnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Benchmarking je cenná metóda na identifikáciu a implementáciu osvedčených postupov na zlepšenie výkonnosti organizácie. Začlenením externých aj interných porovnávacích ukazovateľov môžu manažéri identifikovať a aplikovať prístupy na optimalizáciu výkonnosti svojej organizácie. Rôzne rebríčky a priemyselné štandardy či referenčné modely na úrovni odvetví a spoločností poskytujú manažérom dodatočné prostriedky na vyhodnocovanie výkonnosti nielen v porovnaní s vlastnými cieľmi, čím zabezpečuje, že organizácie sa naďalej usilujú o zdokonaľovanie a prispôsobovanie sa konkurenčnému prostrediu.

18.6 Druhy a typy kontroly

V literatúre nájdeme mnoho druhov a typov kontroly z hľadiska jej delenia a členenia podľa vymedzených oblastí (Robbins a Coulter, 2017; Rudy a kol., 2005; Zemanovičová, 2017; Jankelová a kol. 2022).

Ako súčasť systému manažérskej kontroly treba rozlíšiť *internú* a *externú* kontrolu.

Prístup externej kontroly vychádza z predpokladu, že zamestnanci sú primárne motivovaní externými odmenami a vyžadujú si manažérsku kontrolu. Implementácia efektívneho systému externej kontroly, ktorý má za následok vysoký stupeň kontroly nad správaním zamestnancov, zahŕňa tri kroky (DuBrin, 2012):

1. ciele a výkonnostné štandardy by mali byť relatívne náročné, aby vyvolali optimálne úsilie členov tímu a umožnili minimálnu odchýlku vo výkonnosti;
2. ciele a opatrenia musia byť stanovené spôsobom, ktorý zabráni manipulácii alebo skresleniu;
3. odmeny za dosahovanie cieľových hodnôt z hľadiska štandardov musia byť explicitne a priamo spojené s reálnym výkonom zamestnancov.

Systém externej kontroly môže priniesť niekoľko výsledkov. Na jednej strane môžu zamestnanci sústrediť značnú energiu na dosahovanie cieľov vzhľadom na to, že dobrý výkon vedie k odmenám. Zamestnanci však môžu spĺňať výkonnostné štandardy bez toho, aby vytvárali skutočný prínos pre organizáciu alebo dosiahli skutočné zlepšenie v produktivite práce. Najmä zle zvolené ukazovatele výkonnosti vytvárajú priestor na cielené dosahovanie len tých aspektov výkonu, ktoré sú merané a ktoré vstupujú do výpočtu ukazovateľov využívaných v rámci externej kontroly.

Na rozdiel od tohto je systém vnútornej kontroly založený na presvedčení, že zamestnancov možno motivovať podporovaním ich oddanosti organizačným cieľom. Posilnenie jednotlivcov a tímov sa opiera o stratégiu vnútornej kontroly. Na vybudovanie efektívneho systému vnútornej kontroly sú potrebné tri kroky (DuBrin, 2012):

1. členovia skupiny by sa mali podieľať na stanovovaní cieľov, ktoré neskôr slúžia ako výkonnostné štandardy na kontrolu;
2. výkonnostné štandardy (kontrolné opatrenia) by sa mali používať na riešenie problémov, a nie na trestanie alebo obviňovanie. Keď sú pozorované odchýlky od výkonu, nadriadení a podriadení spolupracujú na riešení základného problému;
3. odmeny by mali byť spojené s výkonom, nemali by sa viazať len na hodnoty jedného alebo dvoch konkrétnych ukazovateľov. Princíp vnútornej kontroly zdôrazňuje hodnotenie celkového prínosu zamestnanca a nie zameranie na konkrétne kvantitatívne aspekty výkonu.

Keďže manažéri dohliadajú na zamestnancov, musia sa v rámci systému kontroly venovať aj kontrole výkonu zamestnancov a zabezpečiť, aby pracovné úsilie spĺňalo kvalitu a kvantitu potrebnú na dosiahnutie cieľov organizácie. Z tohto pohľadu je

kľúčové, aby manažéri poskytovali efektívnu spätnú väzbu o výkonnosti zamestnancov a v prípade potreby boli pripravení vo vzťahu k zamestnancom uplatniť voči zamestnancom opatrenia na presadzovanie pracovných noriem a predpisov organizácie (Robbins a Coulter, 2017).

Z hľadiska *objektívnych pravidiel a postupov* kontrolovania by sa dal proces kontrolovania rozdeliť na 2 typy:

1. *Formálne kontrolovanie* prebieha formou porád a stretnutí, respektíve priamym pozorovaním, ale najmä formou prehľadov, výkazov alebo záznamov v informačných systémoch. Formálna kontrola je v podniku dôležitá aj preto, že vytvára jasný systém pravidiel a postupov kontrolovania. Manažéri potrebujú merať pokrok a zamestnanci potrebujú spätnú väzbu. Spätná väzba ovplyvňuje správanie nielen preto, že informuje o priebežnom stave výsledkov, ale aj preto, že hovorí, či sa pristupuje k úlohám správne alebo nie.
2. *Neformálne kontrolovanie* spočíva v neformálnych systémoch kontroly hovoria o kultúre, ktoré závisia od kultúry a podľa ktorej sa organizácia samokontroluje, respektíve jednotlivci sa samokontrolujú, aj keď formálne formy kontroly sú nezastupiteľné.

Druhá oblasť rozdelenia typov kontroly je stanovená podľa *úrovne manažmentu*:

1. *Strategická kontrola* je proces uskutočňovaný na najvyššej úrovni s cieľom kontrolovať plnenie strategických cieľov. Orientuje sa na kvalitu rozhodovania vrcholového manažmentu a vzťahy so zainteresovanými stranami. Hlavným zámerom strategickej kontroly je sledovanie implementácie stratégie, identifikácia problémov alebo potenciálnych problémov naznačujúcich chyby v stratégii a realizácii potrebných politík či programov. Pracuje s merateľnými ukazovateľmi vzťahujúcimi sa na zdroje, na pokrok a na výsledky viažuce sa na stratégiu a strategické ciele. Prostredníctvom strategickej kontroly môže organizácia účinne reagovať na zmeny a zosúladiť svoju stratégiu s novými poznatkami vzťahujúcimi sa na strategické ciele, priority a hodnoty organizácie.
2. *Operatívna kontrola* sa zameriava na kontrolu čiastkových oblastí a činností na nižších stupňoch, čiže týka sa implementácie stratégie. Vo všeobecnosti sú ciele a štandardy operatívnej kontroly stanovené pre hlavné podsystémy v rámci organizácie, ako sú organizačné útvary, obchodné jednotky, projekty, produkty či procesy alebo funkcie. Kontrolované výsledky a výkonnosť sú odvodené od kvantifikovaných strategických cieľov rozložených na dané krátkodobé obdobie. Z hľadiska operatívnej kontroly je možné práve vzhľadom na krátkodobé obdobie

a priamy vzťah výsledkov a kontrolovaného obdobia pracovať s väčším záberom ukazovateľov, ako je tomu pri strategickej kontrole.

Podľa *uskutočňovania kontrolných činností* kontrolu možno deliť:

1. *Pravidelná kontrola* súvisí predovšetkým so sústavným sledovaním a zisťovaním rozdielov medzi skutočným plnením a plánom.
2. *Nepravidelná kontrola* vyplýva zo vznikajúcej potreby preveriť skutočnosti, ktoré nastali a môžu byť odhalené.

Ďalším významným členením kontroly je jej vymedzenie z hľadiska *štádia činnosti kontrolovaného objektu:*

1. *Predbežná kontrola* je typ kontroly, ktorá sa snaží predchádzať problémom, anticipovať ich a svojou orientáciou do budúcnosti umožňuje odhaľovať odchýlky včas, a tak zabrániť ich účinkom. Snaží sa identifikovať potenciálne riziká a prekážky, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť plnenie stanovených cieľov a úloh v organizácii. Predbežná kontrola, označovaná aj ako dopredu orientovaná kontrola (z angl. *Feed-foreward)*, zahŕňa monitorovanie problémov spôsobom, ktorý umožňuje ich včasnú prevenciu, čím možno predchádzať potenciálnym škodám, ako sú nekvalitné produkty, stratení zákazníci alebo znížené príjmy. Príkladom takejto kontroly sú systémy včasného varovania, ktorých indikátory analyzujú a predpovedajú pravdepodobnosť vzniku problému a jeho následkov.
2. *Priebežná kontrola* je charakterizovaná svojou účinnosťou počas aktivít. Tento typ kontroly sa vyznačuje sledovaním a prispôsobovaním prebiehajúcich činností a procesov v reálnom čase. Hoci priebežná kontrola nemusí byť vždy proaktívna, môže zabrániť eskalácii existujúcich problémov do vážnejších. Známou formou priebežnej kontroly je aj priamy dohľad. Tento prístup zahŕňa manažérov, ktorí aktívne spolupracujú so zamestnancami na pracovisku a podporujú priamu interakciu. Príkladom môže byť metóda *Gemba*, čo v japončine znamená „reálne miesto" či „miesto činu"; ide o metódu, keď manažéri alebo poverený tím idú do reálnej prevádzky, sledujú procesy, pýtajú sa a vykonávajú priamu kontrolu. Priebežná kontrola zahŕňa nepretržité sledovanie aktuálneho výkonu, identifikáciu odchýlok od normy a rýchle poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby.
3. *Následná kontrola* (z angl. *Feed-back)* je definovaná ako kontrola uskutočňujúca sa až po ukončení aktivít. Jej cieľom je vyvodenie záverov týkajúcich sa úspešnosti alebo neúspešnosti ukončeného procesu (kontrola ročnej účtovnej závierky, konečná kontrola kvality výrobkov a podobne). Hoci môže problémy po

zistení napraviť, hlavnou nevýhodou tohto prístupu je to, že problémy sa už neobjavili v čase, keď manažéri dostanú informácie, čo môže viesť k plytvaniu zdrojmi alebo poškodeniu. Kontrola spätnej väzby ponúka dve výhody: poskytuje manažérom cenné informácie o účinnosti ich plánovania a môže zvýšiť motiváciu tým, že zamestnancom poskytne prehľad o ich výkone (Robbins a Coulter, 2017).

Kontrolu môžeme kategorizovať aj vzhľadom na viaceré úrovne:

1. *Kontrola plánu*. Ide o preventívne zameranie kontroly, keď vyhodnocujeme možné dopady jednotlivých čiastkových plánov v podniku, či sú vo vzájomnom súlade, ale aj vzhľadom na konečné výsledky, ktoré môžu priniesť. Nejde len o výsledky vo forme objemu produktov alebo očakávania tržieb, ale aj o potrebu nových pracovných miest, nových investícií a nákladov s tým súvisiacich.
2. *Kontrola postupu*. Ide o priebežnú kontrolu, v rámci ktorej kontrolujeme plnenie plánu. Ide napríklad o priebežné kontrolovanie čerpania rozpočtov a plnenie úloh, ktoré boli definované v pláne.
3. *Kontrola pokroku*. Ide o špecifickú formu priebežnej kontroly, v rámci ktorej kontrolujeme priebežne dosahované výsledky na úrovni mesiacov alebo štvrťrokov. Táto priebežná kontrola umožňuje porovnávať aktuálny výkon s výkonom minulých období za rovnaký čas a odhaľovať odchýlky zásadného charakteru z pohľadu celkových cieľov.
4. *Kontrola výsledkov*. Ide o následnú kontrolu, v rámci ktorej vyhodnocujeme a analyzujeme finálne výsledky. Táto kontrola nie je zameraná na korigovanie stavu, ale na spätné zhodnotenie plnenia plánov za dané kontrolované obdobie, štandardne za jeden rok.
5. *Kontrola ako informačný vstup do plánovania*. Kontrola a jej analýzy sú nástrojom na pochopenie a získanie poznatkov o skutočnom priebehu, aj o skutočných následkoch prijatých rozhodnutí, a tak je významným vstupom do procesu plánovania. Prináša cenné poznatky, ktoré vieme zužitkovať pri plánovaní opatrení na nasledujúce obdobie, keďže vnáša nové poznatky do predpokladov. Prostredníctvom kontroly sa vieme zdokonaľovať, aj keď vieme, že situácia sa nebude opakovať, zdokumentované a analyzované poznatky však prinášajú cenné poznatky pre ďalšie zdokonaľovanie.

18.7 Úloha informačných systémov v kontrole

Informácie slúžia manažmentu a manažérskej kontrole ako základ, pretože prinášajú do procesu kontroly získané záznamy dát, ktoré v kontexte prinášajú aj svoju informačnú hodnotu. Dáta predstavujú surové, neupravené údaje alebo fakty, ktoré nemajú samy osebe nijakú konkrétnu hodnotu alebo význam. Dáta môžu byť

číselné, textové, obrazové alebo zvukové a sú zaznamenané a ukladané v databázach alebo v iných úložiskách. Dáta sú základnou jednotkou na spracovanie a analýzu, bez správneho kontextu a interpretácie však zostávajú ako izolované údaje. Informácie sú výsledkom spracovania, analýzy a interpretácie dát. Keď sú dáta spracované a zoskupené do užitočných a zmysluplných jednotiek, stávajú sa informáciami. Informácie poskytujú hodnotu a pochopenie, pretože umožňujú manažérom a ostatným zainteresovaným stranám lepšie pochopiť situáciu, identifikovať vzory a trendy a prijímať kvalifikované rozhodnutia. Informácie potrebné na efektívne vykonávanie kontrolnej funkcie vychádzajú z rôznych zdrojov a často sú prezentované v rôznych formátoch (Cole, 2004).

V kontexte využiteľnosti informácií v procese kontroly sa do popredia dostáva téma kvality dát a správy dát. Pod kvalitou dát rozumieme ich aktuálnosť, presnosť, úplnosť, konzistentnosť a relevantnosť. Správa dát (z angl. *Data Governance*) vymedzuje úlohy, zodpovednosti a procesy, ktoré zaručujú zodpovednosť a vlastníctvo dátových aktív v organizácii. Správa dát zahŕňa roly a zodpovednosti, procesy a technológie potrebné na ich efektívnu ochranu, pričom sa zaoberá aspektmi, ako je ich zber, spracovanie, integrita, bezpečnosť a ukladanie.

Kľúčové z tohto pohľadu pre kontrolu v manažmente sú manažérske informačné systémy (MIS), pretože poskytujú nevyhnutné informácie a dáta, ktoré manažéri potrebujú na zisťovanie skutočného stavu a výkonu, na ich porovnávanie so štandardami, aj na analýzu a odhaľovanie príčin identifikovaného stavu a odchýlok. MIS sú štandardne zamerané na zhromažďovanie, spracovanie, ukladanie a analýzu dát zo všetkých častí organizácie a umožňujú manažérom monitorovať výkon, identifikovať problémy a príležitosti a uskutočňovať úpravy podľa potreby. Umelá inteligencia (z angl. *AI*) a strojové učenie sa v posledných rokoch stali dôležitými nástrojmi na manažment a kontrolu v organizáciách. Prinášajú do manažérskych informačných systémov značné obohatenie vo forme nových funkcií. Vďaka umelej inteligencii a strojovému učeniu sú manažérske informačné systémy schopné analyzovať veľké množstvo dát s väčšou presnosťou a rýchlosťou ako kedykoľvek predtým. To umožňuje manažérom prijímať rýchlejšie a lepšie informované rozhodnutia. Prinášajú súčasne nové prediktívne schopnosti, keďže sú schopné identifikovať skryté vzory, trendy a závislosti v dátach, ktoré by mohli byť pre manažment dôležité. S ich pomocou môžu manažéri lepšie predpovedať budúci výkon a vykonávať tak lepšie priebežnú, či preventívnu kontrolu.

V súvislosti s kontrolou v manažmente majú manažérske informačné systémy nasledujúce významy:

1. Poskytujú presné a aktuálne informácie tým, že zabezpečujú prístup k presným a aktuálnym dátam, ktoré umožňujú manažérom rýchlo a efektívne analyzovať výkon organizácie a identifikovať odchýlky oproti štandardom.
2. Podporujú rozhodovanie manažérov na rôznych úrovniach. Systém poskytuje informácie potrebné na analýzu situácie, hodnotenie možných opatrení a voľbu najvhodnejšieho riešenia. Moderné MIS s podporou umelej inteligencie prinášajú nové možnosti simulácie scenárov a priame odporúčanie optimálnych riešení.
3. Zabezpečujú sledovanie a informovanie tým, že umožňujú sledovať výkon jednotlivých oddelení, tímov a zamestnancov a zabezpečovať kontinuálne zaznamenávanie výkonnosti procesov a činností v organizácii. K týmto záznamom umožňujú prístup podľa nastavených prístupových práv pre zabezpečenie včasnej informovanosti.
4. Identifikujú trendy a vzory, ktoré by mohli ovplyvniť budúci výkon organizácie, a umožňujú predvídať, simulovať dopady a dávajú možnosť manažérom prispôsobiť sa týmto zmenám.
5. Zlepšujú informovanosť, komunikáciu a koordináciu tým, že podporujú zdieľanie informácií medzi rôznymi oddeleniami a úrovňami riadenia, čo zlepšuje komunikáciu, koordináciu a spoluprácu v organizácii. MIS sa snažia podporovať princíp jednej verzie pravdy, aby všetci používatelia pracovali s rovnakými údajmi.

Business Intelligence (BI) predstavuje súčasné technologické riešenie pre vrcholovú úroveň manažérskych informačných systémov. Sú to aplikačné systémy, ktoré integrujú zber údajov, ukladanie, vizualizáciu a analytické nástroje určené a zamerané na transformáciu komplexných údajov na zmysluplné a použiteľné poznatky, ktoré uľahčujú strategické, taktické a operatívne rozhodovanie založené na dátach. BI sú navrhnuté tak, aby prostredníctvom efektívnej a prehľadnej vizualizácie ukazovateľov a informácií umožňovali klásť manažérom špecifické otázky a odhaľovať vzťahy poskytovaním funkčnej analýzy dát z rôznych zdrojov. Technológie BI využívajú pokročilé štatistické metódy a prediktívne analýzy, ktoré umožňujú podnikom vyvodzovať závery z analýzy údajov, identifikovať vzory a predpovedať budúce udalosti.

Význam Business Intelligence je čoraz významnejší, keďže organizácie zápasia s problémami využívania obrovského množstva nespracovaných údajov (v štruktúrovanej aj neštruktúrovanej forme) a nevyužitého potenciálu získavania poznatkov z týchto informácií. Využitím systémov BI môžu podniky chápať svoje organizačné údaje v celej ich zložitosti a premeniť ich na použiteľné znalosti o vlastných procesoch a výkonnosti.

Špecifickým novým informačným systémom využívaným v rámci kontroly a kontrolných procesov je počítačom podporované monitorovanie práce (z angl. *Computer-Aided Work Monitoring*). Tieto informačné systémy sa podľa názvu využívajú na monitorovanie práce, pričom obsahujú aplikačné nástroje, ktoré zhromažďujú údaje týkajúce sa pracovných návykov a produktivity zamestnancov. Faktorom, ktorý prispieva k elektronickému monitorovaniu práce, je rastúci počet zamestnancov pracujúcich na diaľku, napríklad z domu alebo z hotelových izieb mimo priameho dohľadu manažérov. Vzhľadom na globálnu konkurenciu a obmedzený rozpočet sú manažéri nútení zvyšovať produktivitu pracovníkov. Ďalším odôvodnením elektronického monitorovania v aktuálnej dobe je jeho význam v právnych a regulačných vyšetrovaniach, ako sú prípady obchodovania s využitím dôverných informácií, kde elektronické dôkazy zohrávajú kľúčovú úlohu (DuBrin, 2012).

Prevencia straty údajov je ďalšou aplikáciou počítačom podporovaného monitorovania, ktorej cieľom je zabrániť neoprávnenému prenosu citlivých údajov externým stranám. Týka sa to najmä sektorov ako zdravotníctvo, právo, vývoj produktov a marketing. Tieto aplikácie štandardne monitorujú všetky počítačové aktivity, vrátane používania vymeniteľných zariadení, ako sú USB flash disky, a dokáže automaticky presadzovať bezpečnostné politiky, ako je blokovanie konkrétnych fráz (DuBrin, 2012).

Počítačové systémy monitorovania práce však nie sú bez nevýhod. Kritici tvrdia, že tieto systémy narúšajú súkromie zamestnancov a podkopávajú ich dôstojnosť, najmä v prípade neinformovania zamestnancov vopred. Okrem toho elektronické monitorovanie súvisí s ďalšími negatívnymi prejavmi, ako je znížená spokojnosť s prácou, zvýšená absencia, vyššia fluktuácia a zvýšený pracovný stres (DuBrin, 2012).

18.8 Efektívny kontrolný systém

Na základe teórie a praxe sa identifikovali viaceré predpoklady efektívneho kontrolného systému: dostatok relevantných informácií, existencia štandardov (kritérií) a ich hierarchia, znalosť metód a techník, zručnosť ich ovládania, dodržiavanie zmyslu a cieľa kontroly a existencia možnosti korekčných akcií (z hľadiska uskutočniteľnosti a z hľadiska zodpovednosti a právomocí na ich uskutočnenie).

Viacerí autori (Rudy a kol., 2005; Majtán, 2007; Zemanovičová, 2017; Robbins a Coulter, 2017; Jankelová, 2022) sa zhodli na spoločných znakoch, ktoré sú uplatniteľné aj pri súčasnom využití digitalizačných a automatizačných technológií. Ak už boli splnené predpoklady na implementáciu efektívneho kontrolného systému,

je dôležité zohľadniť a zabezpečiť požiadavky kladené naň. Tieto požiadavky zosumarizujeme ako:

a) včasnosť – požadované informácie musia byť poskytnuté včas, aby sa zabránilo negatívnym odchýlkam;
b) presnosť – presné informácie dokážu upozorniť na účinné opatrenia a zabrániť stratám;
c) integrácia – vzťah k organizačnej štruktúre, previazanosť cieľov a postupov;
d) primeranosť – sledovanie len toho, čo je podstatné;
e) hospodárnosť – náklady na zistenie odchýlok nesmú byť väčšie ako ich dôsledky;
f) strategické zameranie – systém kontroly by mal byť zosúladený so strategickými cieľmi organizácie, musí byť zameraný na kontrolu tých procesov, ktoré majú zásadný vplyv na dosahovanie týchto cieľov;
g) dôraz na výnimky – kontrolný systém by mal umožňovať, aby sa venovala pozornosť významným odchýlkam a nie drobným odchýlkam, ktoré výraznejšie neprekračujú prípustné medze;
h) racionálnosť kritérií – štandardy, oproti ktorým sú porovnávané kontrolované výsledky, by mali byť založené na racionálnych kritériách eliminujúcich stres, frustráciu a naopak mali by motivovať k vyšším výkonom;
i) zrozumiteľnosť pre vykonávateľov i kontrolovaných – zrozumiteľný a jasný kontrolný systém podporuje jeho obsahovú výpovednú informačnú hodnotu bez rizika nepochopenia a frustrácie zo strany manažérov, aj zamestnancov;
j) pružnosť – schopnosť reagovať na nečakané zmeny;
k) implikácia nápravných opatrení – efektívny kontrolný systém okrem odhaľovania odchýlok navrhuje aj nápravné opatrenia vo forme korekcií, akcií a odporúčaní.

Aj dobre nastavená manažérska kontrola však stále umožňuje určitú pravdepodobnosť zlyhania, pretože dokonalá kontrola neexistuje, možno len s výnimkou veľmi neobvyklých okolností. Medzi najčastejšie problémy kontrolnej činnosti môžeme uviesť:

a) podceňovanie významu kontroly (čiastočne to dokazuje aj skutočnosť, že v učebniciach je jej zvyčajne venovaný výrazne malý priestor);
b) zameranie kontroly iba na výsledok;
c) uprednostňovanie sledovania presných postupov tam, kde je dôležitejšie sledovať smerovanie k cieľu;
d) preceňovanie kontroly, zbytočná šírka a hĺbka kontroly, zachádzanie do nepodstatných javov, až utápanie sa v kontrole a povýšenie kontroly na cieľ.

Niektoré z týchto problémov sa prejavujú aj napriek uplatneniu všetkých zásad efektívneho kontrolného systému. Platnosť takých zásad však môže byť ovplyvnená viacerými situačnými (kontingenčnými) faktormi, ako sú napríklad: veľkosť organizácie, pozícia a úroveň v organizácii, stupeň decentralizácie, organizačná kultúra a dôležitosť kontrolovanej činnosti.

V kontexte manažérskej kontroly existuje niekoľko potenciálnych slabých stránok alebo chýb, ktoré môžu brániť efektívnemu systému kontroly. Sú to najmä:

1. Nedostatok strategickej kontroly, keď manažment nedokáže monitorovať a posúdiť súlad medzi stratégiou a strategickými cieľmi a výkonnosťou. Tento nedostatok prepojenia kontroly so stratégiou môže viesť k neschopnosti identifikovať odchýlky od strategických cieľov, čo vedie k zmeškaným príležitostiam alebo nesprávnemu prideľovaniu zdrojov.
2. Kontrola len v prípade chýb a zlyhaní. Efektívna manažérska kontrola by mala byť kontinuálnym procesom, a nielen zameraním sa na riešenie už identifikovaných chýb, zlyhaní alebo negatívnych odchýlok, keď sa vyskytli. Proaktívnym monitorovaním výkonu a identifikáciou potenciálnych problémov pred ich eskaláciou môžu manažéri podporiť agilnejšiu a prispôsobivejšiu organizáciu schopnú zmierniť riziká a využiť príležitosti.
3. Zanedbávanie kontroly na nižších úrovniach. Manažérska kontrola by mala byť zakotvená na každej úrovni organizačnej hierarchie, nielen na jej vrcholovej úrovni. Zabezpečením, aby boli v celej organizácii zavedené kontrolné mechanizmy, môžu manažéri uľahčiť koordinovanejší a efektívnejší prístup k dosahovaniu strategických cieľov a súčasne podporovať kultúru zodpovednosti a nepretržitého zlepšovania.
4. Statické monitorovanie identických ukazovateľov. Kontrolné mechanizmy by sa mali vyvíjať spolu s plánovacím procesom organizácie, pretože permanentné sledovanie len rovnakých ukazovateľov v dlhom období môže viesť k prehliadaniu nových trendov alebo zmien v podnikateľskom prostredí. Pravidelným prehodnocovaním a aktualizáciou kontrolných ukazovateľov môžu manažéri zabezpečiť, že ich kontrolné systémy budú naďalej relevantné a budú reagovať na vyvíjajúce sa potreby a ciele organizácie.

Témy na diskusiu

1. Vysvetlite vzťah medzi plánovaním a kontrolovaním. Akú funkciu plní kontrola v manažmente?
2. Aký význam v kontrolnom procese má identifikácia štandardov?

3. Objasnite pojem benchmarking. Aký prínos v procese kontroly predstavuje?
4. Akú úlohu zohrávajú manažérske informačné systémy (MIS) v kontrolnom procese?
5. Aké sú požiadavky manažérov na efektívny kontrolný systém? S akými problémami sa môžeme pri implementácii kontrolného systému stretnúť?

Testové otázky

1. Čo môžeme zaradiť medzi výhody následnej kontroly oproti preventívnej kontrole?
a) možné zvyšovanie motivácie zamestnancov.
b) priame pozorovanie nadriadeným.
c) presné určovanie osobnej zodpovednosti.
d) včasné odhaľovanie odchýlok.
e) podpora samokontroly.

2. Medzi aké štandardy zaraďujeme vládne nariadenia, predpisy a smernice?
a) štandardy organizačnej kultúry.
b) štandardy výkonnosti.
c) normatívne štandardy.
d) taxatívne štandardy.
e) benchmarkingové štandardy.

3. Ako voláme špecifickú formu kontroly, v rámci ktorej kontrolujeme priebežne dosahované výsledky?
a) kontrola výsledkov.
b) kontrola pokroku.
c) kontrola produktivity.
d) kontrola ako informačný vstup.
e) strategická kontrola.

4. V čom spočíva zásada *integrácie* pri tvorbe efektívneho kontrolného systému?
a) v sledovaní len tých oblastí, ktoré sú podstatné.
b) v zabezpečení, aby náklady na zistenie odchýlok neboli väčšie ako ich dôsledky.
c) v schopnosti reagovať na nečakané zmeny.
d) v zosúladení kontrolného systému so strategickými cieľmi.
e) vo vzťahu k organizačnej štruktúre, k previazanosti cieľov a postupov.

5. Ako sa nazývajú systémy, prostredníctvom ktorých tvoríme efektívnu a prehľadnú vizualizáciu ukazovateľov a informácií?
a) Data Governance.
b) Benchmarking.

c) Kybernetika.
d) Systém výkonnostných štandardov.
e) Business Intelligence.

Správne odpovede: 1. a, 2. c, 3. b, 4. e, 5. e

Zoznam použitej literatúry

Bavoľár, J. a kol. (2021). *Rozhodovanie a proces dosahovania cieľov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Carver, Ch.S., a Scheier, M.F. (2005). *On the structure of behavioral self-regulation*. In: M. Boekaerts, P.R. Pintrich, a M. Zeidner (Eds.), Handbook of self-regulation. San Diego: Elsevier Academic Press.

Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice*. 6th Edition. London: Thomson Learning Bedford Row.

DuBrin, A. (2012). *Essentials of Management*. South-Western Cengage Learning.

Jankelová, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer.

Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*. A Jossey-Bass Reader. John Wiley & Sons.

Piškanin, A. a kol. (2010). *Manažment. Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2017). *Management*. Harlow: Pearson Education.

Rudy, J. a kol. (2003). *Základy manažmentu*. Bratislava: Merkury.

Stacho, Z., a Stachová, K. (2021). *Základy manažmentu*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Umn.edu (2015). *Principles of Management*. University of Minnesota: Libraries Publishing.

Zemanovičová, D. (2017). *Kontrola v manažmente*. In Wojčák E., a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

19

MANAŽMENT ZMIEN

MICHAELA POLÁKOVÁ – JULIET HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Poláková, M. a Horváthová Suleimanová, J. (2024). *Manažment zmien*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť prehľad základných východísk potrebných na pochopenie procesu zmeny a manažmentu zmien v organizácii.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie procesu zmeny v organizácii a súvisiacich faktorov, ktoré zmenu v organizácii vyvolávajú a ovplyvňujú. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ vedieť vysvetliť podstatu zmeny, bude schopný identifikovať a opísať základné prístupy a modely zmien využiteľné v organizačnom kontexte. Tiež bude vedieť vysvetliť vplyv organizačnej štruktúry a kultúry na zmeny v organizácii a identifikovať spôsoby prekonávania odporu k zmene, aj spôsoby zvládania stresu spojeného so zmenami v organizácii.

19.1 Zmeny v organizácii a manažment zmien

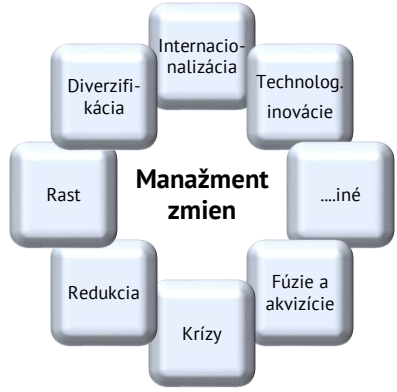
Zmena je nevyhnutná, bude vždy prítomná, nezmizne, ani sa nerozplynie. Zmenu môžeme zjednodušene vnímať ako odklon od súčasného stavu, alebo ako nepretržitý a čiastočne nepredvídateľný a nejednoznačný proces, ktorým organizácia reaguje na meniace sa podmienky. Jednoznačné definovanie zmeny nie je jednoduché. Komplexnosť, všadeprítomnosť a významnosť zmeny (Reiss, 2012) sú charakteristiky, ktoré spôsobujú existenciu pomerne veľkého množstva definícií tohto termínu.

Komplexnosť, respektíve zložitosť a komplikovanosť zmeny je daná mnohopočetnosťou, rôznorodosťou, nejednoznačnosťou, ale aj dynamickosťou zmeny. Napríklad pri rozsiahlom projekte a potrebe jeho rýchlej realizácie sa stáva práca manažéra v procese zmeny komplexnejšia. Môže dochádzať k prelínaniu sa nových a starých pravidiel, k nedorozumeniam a zmätku, platovým a iným rozdielom medzi novými a starými zamestnancami, čím sa stáva nediskriminačný spôsobom vedenia ľudí mimoriadne ťažký. *Všadeprítomnosť zmeny*, predovšetkým v dynamickom prostredí, vyjadruje posun od sporadickej zmeny k permanentnej zmene. *Významnosť zmeny* poukazuje na dôležitosť zmeny v dvoch rovinách. Zmena odráža kritické požiadavky na flexibilitu a agilitu organizácie a manažment zmeny zároveň predstavuje kľúčovú spôsobilosť manažérov.

Podľa Druckera (2001) pre súčasných manažérov je nepostačujúce akceptovať, že zmena je nevyhnutná, pretože to znamená, že zmena je niečo ako „smrť alebo dane“. To môže viesť k tendencii odkladať ju tak dlho, ako je to len možné. No v súčasnosti je zmena normou a v tomto smere je úlohou manažérov viesť organizácie k zmene, pretože len lídri zmeny, ktorí vnímajú zmenu ako príležitosť, môžu prežiť. Byť lídrom zmeny je jedna z výziev pre organizácie a manažérov 21. storočia.

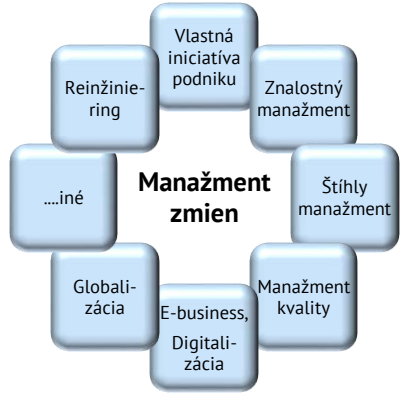
Podstata manažmentu zmien, ktorý môžeme chápať ako súbor všetkých aktivít súvisiacich s ďalekosiahlymi zmenami, je vytvoriť vhodné podmienky na všetky procesy zmeny. Teda nielen zmena je všadeprítomná, ale aj samotný manažment zmien. Čokoľvek nové sa zavádza v organizácii, či už je to nový software, podnikateľský model, aktivita, produkt alebo proces, manažment zmien musí proces ich implementácie podporovať (Reiss, 2012). Obrázok 19.1 znázorňuje štandardné oblasti manažmentu, ku ktorým sa vzťahujú aktivity manažmentu zmien a obrázok 19.2 zachytáva vybrané prístupy k manažmentu, ktoré sú od začiatku 90. rokov hlavnými trendami manažmentu a v ktorých manažment zmien zohráva dôležitú úlohu.

Obrázok 19.1 Manažment zmien (štandardné oblasti manažmentu)



Zdroj: spracované podľa Reiss (2012)

Obrázok 19.2 Manažment zmien a súčasné prístupy k manažmentu



Zdroj: spracované podľa Reiss (2012)

Technológie, ľudia a ich kreatívne myšlienky budú zmeny neprestajne poháňať. Preto súčasní aj budúci manažéri budú posudzovaní na základe ich schopnosti efektívne riadiť zmenu, a to v čoraz väčšmi sa skracujúcom časovom horizonte. Tempo zmien sa totiž dramaticky zvyšuje a premieta do spôsobu života a práce tak jednotlivcov ako aj organizácií. Manažéri pri vytváraní scenárov budúcnosti budú musieť brať do úvahy rôzne faktory, ako je globálna ekonomická recesia, sociálne siete, klimatické zmeny a ich dôsledky v neustále sa zvyšujúcej krehkosti životného prostredia, meniace sa globálne postavenie silných ekonomík, ale aj narastajúce hnutie smerujúce k morálnej a sociálnej zodpovednosti vo vedení ľudí a zavádzaní zmien (McCalman a kol., 2015).

19.2 Sily vyvolávajúce zmeny v organizácii a súčasné trendy zmien

Realistický prístup k zmene musí brať do úvahy rozmanité a premenlivé sily pôsobiace tak vo vonkajšom ako aj v internom prostredí organizácie.

Externé vplyvy, ktorým organizácie čelia, často vytvárajú potrebu internej zmeny. Rozmanitosť externých síl ovplyvňujúcich organizáciu je spôsobená samotnou rôznorodosťou všeobecného a špecifického prostredia.

Všeobecné prostredie vystavuje organizácie rôznym vplyvom (Srpová, 2011). V rámci *ekonomického* prostredia môže organizácie ovplyvňovať napríklad miera ekonomického rastu, úrokové miery, menový kurz alebo miera inflácie; *Technologické* prostredie a zmeny predstavujú pre organizáciu hrozbu, pokiaľ zmeny a trendy v technológiách organizácia nesleduje a nereaguje na ne, v opačnom prípade sú príležitosťou získať náskok pred konkurenciou. *Sociálne* prostredie organizácie prináša hrozby a príležitosti v podobe zmien v spotrebiteľskom správaní zákazníkov, zmien sociálneho správania a životného štýlu. *Demografické* prostredie je ovplyvňované napríklad štruktúrou obyvateľstva, úrovňou vzdelania, či starnutím populácie. Organizáciu ovplyvňujú mnohé *politické* (politická stabilita) a následne *legislatívne* rozhodnutia (legislatívny rámec, regulácie zo strany štátu ako aj Európskej únie); *Globálne* prostredie ovplyvňuje aj organizácie, ktoré pôsobia na domácich trhoch. Sledujú sa predovšetkým štáty s najvyšším potenciálom rastu, ako sú Brazília, India alebo Čína. Do pozornosti sa dostávajú aj potenciálne hrozby vojnových konfliktov, terorizmu či epidémií.

Bezprostredný vplyv na fungovanie organizácie majú aj prvky *špecifického prostredia*, najmä tlak konkurenčných síl, požiadavky vyplývajúce z rozhodnutí vlády a miestnych orgánov moci, tlaky zo strany odborových organizácií a verejných nátlakových skupín (Piškanin, 2010).

Interné sily sa často vnímajú ako odpoveď na externé vplyvy. Ale aj v internom prostredí organizácie existuje množstvo faktorov, ktoré vedú k zmene. Napríklad zmena organizačnej štruktúry s cieľom zosúladiť ju s výrobou nového produktu či novou marketingovou stratégiou alebo zmena pracovných náplní a spôsobilostí zamestnancov podporujúca zmenu v organizačnej štruktúre. V neposlednom rade významnou silou, ktorá ovplyvňuje zmenu v organizácii, je samotná snaha organizácie mať pred zmenou náskok, byť lídrom zmeny (McCalman a kol., 2015).

S nástupom nového milénia hlavné zmeny v prostredí organizácie, reprezentujú nasledovné trendy (McCalman a kol., 2015):

a) Rozsiahly globálny trh umožňuje pohyb kapitálu, tovaru aj práce po celom svete a vytvára podmienky na vznik nadnárodných korporácií. Pokrok v technológiách a komunikácii redukuje náklady vstupu na svetové trhy, čo organizáciám významne uľahčuje medzinárodné aktivity.
b) Vyspelé technológie nachádzajú uplatnenie v rôznych oblastiach manažérskej práce, ako napríklad uplatnenie informačných a komunikačných technológií v komunikácii či využívanie rôznych počítačových modelov a simulácií, manažérskych informačných systémov na zdokonalenie informačných, plánovacích, rozhodovacích alebo kontrolných procesov.
c) Celosvetové chápanie životného prostredia ako významnej premennej a úsilie vlád zmierňovať zničujúce dopady ľudskej aktivity naň. V tejto súvislosti je veľkou výzvou dosahovať trvalo udržateľný rast a budovať tzv. „zelenú ekonomiku" (Newton a Cantarello, 2014). Globálne riešenia úbytku ozónovej vrstvy, nerastných surovín, uskladňovania toxického odpadu a iných environmentálnych problémov vytvárajú tlak na zmeny v organizácii, ktoré by mali prebehnúť čo najskôr.
d) Zmeny v životnom štýle ovplyvňujú spôsob života a práce, nakupovania a trávenia voľného času. Trend starostlivosti o zdravie vo všetkých vekových kategóriách vedie k rastúcej informovanosti, záujmu o zloženie potravín a nápojov a celkovo ku zvýšenému záujmu o prírodné produkty. Pre organizácie sa stáva dôležitým hľadanie spôsobov uspokojovania potrieb prosperujúcejšej, vzdelanejšej a morálnejšie uvažujúcej populácie.
e) Meniace sa pracovné prostredie so sebou prináša potrebu iných než tradičných foriem zamestnávania. Organizácie zvyšujú využívanie flexibilných foriem organizácie práce, outsourcingu či zamestnávaniu pracovníkov, ktorí majú zručnosti vo viacerých oblastiach. Do popredia sa dostávajú aj otázky rovnosti príležitostí či starnutie obyvateľstva a zvyšujúci sa vek odchodu do dôchodku.
f) Vedomostný kapitál organizácie, ktorým sú ľudia, sa čoraz väčšmi stáva kľúčom ku konkurencieschopnosti organizácie. Zvýšenie podielu sektoru služieb na úkor priemyselnej výroby vo svetovej ekonomike a stieranie hraníc medzi jednotlivými oblasťami podnikania vyvolalo potrebu zdieľania vedomostí v organizácii (Pitra a Mohelská, 2015). Organizácie sa odkláňajú od tradičného chápania štruktúry a hľadajú nové vzory pružnej a adaptívnej učiacej sa organizácie (Piškanin, 2010). Nastáva posun k plochým, flexibilným organizačný štruktúram, intenzívnemu využívaniu tímovej práce, participácie a iniciatívy zamestnancov.

g) Meniace sa podmienky vyvolávajú zmeny aj v manažérskom správaní. Základné oblasti zmeny sú spojené s vnímaním zamestnancov ako komplexných bytostí s meniacimi sa potrebami a so zmenou štýlu vedenia ľudí. Tradičné direktívne vedenie ľudí, často využívajúce strach a hrozby, nahrádza vedenie ľudí založené na spolupráci a komunikácii (Burke a kol., 2008). Od manažéra sa očakáva, aby bol nielen manažérom v tradičnom chápaní, ale aj lídrom a koučom (Piškanin, 2010).

19.3 Základné prístupy k procesu zmeny a typy zmien

Základné prístupy k procesu zmeny odrážajú spôsoby, akými možno vnímať zmenu v závislosti od spôsobu jej vzniku, rýchlosti a spôsobu implementácie.

Charakteristická je v týchto prístupoch dvojakosť, kde môžeme odlišovať: reaktívny vs. proaktívny prístup, epizodický vs. priebežný prístup (Poole a Van de Ven, 2004), plánovaný vs. emergentný prístup (Cole a Kelly, 2011).

Proaktívny prístup sa vzťahuje na proces zmeny, ktorý vzniká z iniciatívy organizácie ako príprava na možné udalosti a problémy ešte skôr, než vzniknú. Naproti tomu *reaktívny prístup* vzniká ako odpoveď na nepredvídané udalosti alebo krízy, ktorých vznik vyvoláva na organizáciu tlak a núti ju k zmene.

Epizodický prístup chápe a realizuje zmenu ako príležitostné vyrušenie alebo odchýlku od rovnovážneho stavu. Zmena, z tohto pohľadu môže byť aj rýchla, nárazová a revolučná (napríklad reinžiniering). Väčšinou býva iniciovaná zhora vrcholovými manažérmi (Robbins a Coulter, 2020). *Priebežný prístup*, alebo prístup kontinuálnych zmien (Kubíčková a Rais, 2012), smeruje k dosiahnutiu zmien v podobe malých krokov vedúcich k priebežnému zlepšovaniu systému (jednotlivca, stratégie, výroby a podobne).

V *plánovanom prístupe* je zmena založená na racionálnom rozhodovaní a predstavuje lineárny proces, v ktorom sa krok za krokom uskutočňujú rôzne aktivity (Cole a Kelly, 2011), najčastejšie pozostávajúce z prípravy na zmenu, detailného plánovania zmeny, jej implementácie a následného upevňovania, zhodnotenia a prípadných náprav (Passenheim, 2010). Zástancovia *emergentného prístupu* vychádzajú z presvedčenia, že zmena je politicko-sociálny proces a nie analyticko-racionálny. Rola manažéra teda nespočíva v plánovaní a realizácii zmeny, ale vo vytváraní organizačnej štruktúry a kultúry, ktorá podporuje a udržiava experimentovanie, učenie sa a riskovanie a rozvíja zručnosti zamestnancov tak, aby boli schopní prevziať zodpovednosť a boli schopní identifikovať potrebu zmeny a následne zmenu zaviesť (Cole a Kelly, 2011).

Robbins a Coulter (2012) opisujú dva základné prístupy k procesu zmeny prostredníctvom metafor, prvou je metafora pokojných vôd a druhou je metafora perejí alebo spenených bystrín.

Prístup k zmene v podobe *pokojných vôd* autori charakterizujú ako vhodný v situáciách, ktoré manažéri riešili približne do 80. rokov 20. storočia. Organizáciu vníma ako veľkú loď plávajúcu po pokojnom mori. Kapitán aj posádka vedia kam idú, pretože trasu už niekoľkokrát absolvovali. Zmena prichádza v podobe občasnej búrky, krátkeho vyrušenia, na inak pokojnej a predvídateľnej plavbe. Po vysporiadaní sa s prerušením plavby, respektíve po nejakej zmene, plavba v zmenených podmienkach znova pokojne pokračuje.

Metafora *spenených bystrín* predstavuje prístup k zmene, ktorý väčšmi zodpovedá súčasným podmienkam dynamického prostredia. Organizácia sa prirovnáva k malému raftu, ktorý splavuje divokú rieku s neprerušovanými perejami. Ľudia na člne sa nepoznajú, nepoznajú ani rieku, nie sú si istí ani cieľom cesty. Zmena sa považuje za niečo bežné, očakávané a riadenie zmeny predstavuje nepretržitý proces.

Na kategorizáciu jednotlivých typov zmien sa používajú rôzne kritériá. Vychádzajúc z jedného zo základných prístupov k procesu zmeny môžeme zmeny rozdeliť na plánované a neplánované (Poole a Van de Ven, 2004).

Plánovaná zmena je zámerne plánovaná a uskutočnená niekým, kto je o zmene dobre informovaný. Rôzne teórie konkretizujú spôsoby riadenia a kontroly procesu plánovanej zmeny. Naproti tomu *neplánovaná zmena* nie je zámerná a nemusí byť vždy riadená ľudským úsilím. Do určitej miery je silou sama osebe, ktorá je síce citlivá na rôzne vplyvy, no nie nevyhnutne na kontrolu a riadenie.

Podľa rozsahu zmien rozlišujeme *komplexné zmeny*, ktoré sa týkajú celého procesu, systému či celej organizácie a *parciálne zmeny* týkajúce sa len určitých častí organizácie alebo procesu (Piškanin, 2010).

Podľa toho, čo môžeme meniť, Robbins a Coulter (2012) delia zmeny do troch kategórií:

a) *Zmeny štruktúry* obsahujúce napríklad zmeny základných štrukturálnych častí, ako je špecializácia práce, tvorba oddelení, rozsah kontroly alebo rozdelenie moci.
b) *Zmena technológie*, keďže manažéri môžu meniť technológie používané na premenu vstupov na výstupy. V súčasnosti je väčšina technologických zmien spojená s inštalovaním nových zariadení, využívaním nových pracovných nástrojov a metód ako aj robotizáciou, automatizáciou a digitalizáciou.

c) *Zmeny v oblasti ľudských zdrojov* zahŕňajúce všetky zmeny a techniky na zmenu ľudí (ich prístup k práci, očakávania, vnímanie a správanie v organizácii).

19.4 Vybrané modely zmien

Existuje množstvo modelov zmien odrážajúcich rôzne prístupy predovšetkým k plánovanej zmene. V tejto časti spomenieme Lewinov model zmeny. Je to jeden z prvých modelov zmeny, ktorým sa inšpirovali mnohé ďalšie podrobnejšie a komplexnejšie modely. Druhým modelom je komplexný model zmeny (podľa Barney a Griffin). Následne priblížime Kotterov model zmeny reprezentujúci model zmeny uplatniteľný v podmienkach dynamického prostredia.

19.4.1 Lewinov model zmeny

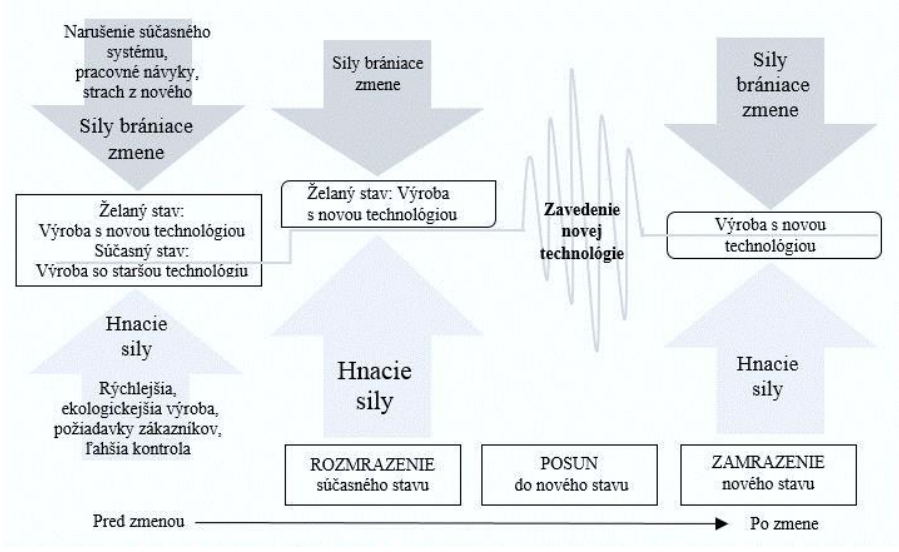
Lewin (1951) vytvoril model zmeny, ktorý vychádza z analýzy silového poľa (*Force Field Analysis*). Zmenu charakterizuje ako stav nerovnováhy medzi silami vyvolávajúcimi zmenu a silami, ktoré zmene bránia. Rovnováha medzi týmito silami znamená, že nedochádza k žiadnej zmene. Proces zmeny podľa Lewina s uvedením príkladov znázorňuje obrázok 19.3.

Lewin opísal zmenu ako proces pozostávajúci z troch krokov, a to:

1. *Rozmrazenie súčasného stavu* (*unfreezing*). Úspešná realizácia plánovanej zmeny si najskôr vyžaduje rozmrazenie, teda pohyb zo súčasného stavu rovnováhy, ktorý možno dosiahnuť zvýšením hnacích síl podporujúcich zmenu, elimináciou síl brániacich zmene alebo ich kombináciou. Ide o určitú „mentálnu prípravu na zmenu“ (Robbins a Coulter, 2012). Manažéri stav rozmrazenia môžu dosiahnuť napríklad zvýšeným informovaním o potrebe zmeny, poukazovaním na nedostatky vyplývajúce zo súčasného stavu alebo motivovaním zamestnancov prostredníctvom cieľov a možnosti podieľať sa na realizácii zmeny (Cummings a Worley, 2014);
2. *Posun do nového stavu* (*moving*) je kľúčovým krokom v procese zmeny. Zmena, aj na psychologickej úrovni, je vnímaná skôr ako cesta než jednoduchý krok a vyžaduje si svoj čas (Passenheim, 2010). Uskutočnenie zmeny popri zmene v organizačnej štruktúre a procesoch zahŕňa aj opatrenia rozvíjajúce nové spôsoby správania, hodnoty a postoje;
3. *Zamrazenie nového stavu* (*refreezing*). Cieľom tohto kroku je stabilizovať novú situáciu. Treba upevniť nové postupy a správanie. Pokiaľ sa tak nestane, môže to spôsobiť návrat k starým spôsobom správania.

Robbins a Coulter prirovnávajú Lewinov model k prístupu pokojných vôd, ktorý podobne vníma zmenu ako prerušenie pokojného stavu rovnováhy a po zmene opätovne nastáva nastolenie novej rovnováhy. V praxi je ťažké dosiahnuť úplné naplnenie tretieho kroku, ktorý môže byť veľmi zdĺhavý. Navyše v dynamickom prostredí pre časté zmeny úplné zamrazenie nie je možné. Namiesto úplného zamrazenia sa odporúča skôr udržiavanie v stave akejsi „čľapkanice" (Passenheim, 2010), ktorá môže pri ďalšej zmene uľahčiť fázu rozmrazenia.

Obrázok 19.3 Lewinov model zmeny



Zdroj: spracované podľa Lewin (1951), Robbins a Coulter (2012)

Lewinov model poskytuje všeobecný rámec na pochopenie procesu zmeny. Vzhľadom na to, že jeho hlavné kroky sú pomerne široko zadané, vznikali ďalšie modely, ktoré proces zmeny vysvetľujú podrobnejšie.

19.4.2 Komplexný model zmeny

Jedným z príkladov modelov zmeny, ktoré detailnejšie rozdeľujú jednotlivé kroky zmeny je komplexný model zmeny od autorov Barneyho a Griffina (2013). Obrázok 19.4 znázorňuje tento model aj s uvedením príkladov jednotlivých krokov.

Prvým krokom v procese zmeny je zistenie potreby zmeny. Manažéri môžu uplatniť buď reaktívny prístup, v rámci ktorého manažér potrebu zmeny identifikuje napríklad na základe rastúcej nespokojnosti zamestnancov či poklesu produkcie a tržieb, alebo proaktívny prístup, pri ktorom manažér iniciuje zmenu, pretože výsledky rôznych analýz a prognóz naznačujú potrebu zmeny v blízkej budúcnosti.

Druhým krokom je stanovenie cieľov zmeny. Tieto slúžia na jasné určenie toho, čo chce organizácia zmenou dosiahnuť.

Tretí krok spočíva v určení relevantných premenných, čo pre manažérov znamená identifikáciu príčin vyvolávajúcich potrebu zmeny.

Štvrtý krok predstavuje výber techník a spôsobov zmeny vedúcich k dosiahnutiu stanovených cieľov zmeny.

Po výbere najvhodnejšej techniky treba naplánovať realizáciu zmeny. Nasleduje samotná realizácia zmeny a po zavedení zmeny by malo prebehnúť zhodnotenie dosiahnutých výsledkov.

V prípade identifikovania nedostatkov prebieha v poslednom kroku spätné hodnotenie predchádzajúcich krokov a návrh nápravných opatrení.

Obrázok 19.4 Komplexný model zmeny



Zdroj: spracované podľa Griffin (2013)

19.4.3. Kotterov model zmeny

Jednou z najúspešnejších publikácií o zmenách sa stala kniha *Leading Change*. Jej autor, John Kotter, na základe rozsiahleho výskumu identifikoval osem krokov vedúcich k úspešnej zmene. Úspech Kotterovho modelu zmeny medzi manažérmi aj nemanažérmi v rôznych typoch organizácií umocnila kniha v preklade Náš ľadovec sa roztápa (Kotter a Rathgeber, 2010), v ktorej na príklade bájky o kolónii tučniakov jednoduchým a výstižným spôsobom vysvetľuje osemkrokový model zmeny.

Kotterov model zmeny predstavuje návod, ako prežiť a uspieť v meniacom sa svete. Jeho prístup k zmene korešponduje s najnovšími prístupmi ku zmene, ktoré v súčasných a budúcich podmienkach, zdôrazňujú potrebu vedenia k zmene a poukazujú na to, že zameranie sa len na riadenie zmeny vedie skôr k neúspechu. Zásadným je pochopenie rozdielu medzi riadením a vedením.

„Riadenie" je súbor procesov, ktoré zabezpečujú hladký chod zložitého systému tvoreného ľuďmi a technológiami, pričom dôležitými aspektmi riadenia sú plánovanie, tvorba rozpočtov, organizovanie, výber pracovníkov, kontrola a riešenie problémov. Naproti tomu „vedenie" je súbor procesov, ktoré organizácie vytvárajú alebo ich prispôsobujú podstatne zmeneným podmienkam. Vedenie definuje, ako by mala vyzerať budúcnosť, spája ľudí v mene budúcej vízie a inšpiruje k jej dosiahnutiu napriek všetkým prekážkam. Podľa Kottera úspešnú zmenu zabezpečuje 70 – 90% „vedenia" a len 10 – 30% riadenia (Kotter, 2017).

Kotterov model zmeny pozostáva z nasledujúcich ôsmich krokov:

1. *Vyvolanie vedomia naliehavosti zmeny*. V tomto kroku je základom skúmanie trhu a konkurenčného prostredia s cieľom identifikácie kritických miest alebo zásadných príležitostí a diskusia o nich. To má pomôcť ostatným vidieť potrebu zmeny.
2. *Zostavenie tímu schopného presadiť a uskutočniť zmeny*. Je dôležité vytvoriť skupinu dostatočné silnú na riadenie zmeny a zároveň jej členov primäť spoločne pracovať ako tím. Na čele zmien majú stáť silné osobnosti s vodcovskými, komunikačnými a analytickými schopnosťami, dôveryhodnosťou, autoritou a pocitom urgentnosti.
3. *Vytvorenie vízie a stratégie na dosiahnutie vízie*. Cieľom je objasniť, ako sa bude budúcnosť odlišovať od minulosti a ako ju môžeme premeniť na skutočnosť.
4. *Komunikácia transformačnej vízie*. Manažéri by mali využiť všetky dostupné prostriedky na odkomunikovanie novej vízie a stratégie. Členovia tímu

presadzujúceho zmenu zároveň slúžia ako vzor správania, ktoré sa očakáva od zamestnancov.

5. *Delegovanie v širokom rozsahu.* V tomto kroku je kľúčové odstraňovanie všetkých prekážok brániacich zmene, aby tí, ktorí chcú prispieť k uskutočneniu vízie, tak mohli urobiť. Dôležitá je podpora riskantných rozhodnutí a netradičných myšlienok, postupov a aktivít.
6. *Vytváranie krátkodobých víťazstiev* zahŕňa plánovanie a dosahovanie viditeľných zlepšení, respektíve víťazstiev, ako aj viditeľné oceňovanie a odmeňovanie ľudí, ktorí umožnili tieto víťazstvá dosiahnuť.
7. *Využitie výsledkov a podpora ďalších zmien.* Po prvých dosiahnutých výsledkoch treba pokračovať v tlaku a urgovaní zmien. Rastúcu dôveru treba využiť k ďalším zmenám systémov a štruktúr, ktoré zmene bránia. Takisto treba získavať, povyšovať a vzdelávať ľudí, ktorí majú schopnosť realizovať víziu a iniciovať jednu zmenu za druhou, až kým sa vízia nepremení na realitu.
8. *Zakotvenie nových prístupov v organizačnej kultúre.* V tomto kroku je potrebné posilňovať vedomie úspechu a zabezpečiť dodržiavanie nových modelov správania, až kým nebudú schopné nahradiť staré tradície.

19.5 Kľúčové koncepty realizácie zmien v organizácii – organizačný rozvoj a manažér ako agent zmeny

Zodpovednosť za manažment zmien je v rukách manažérov a kompetentných pracovníkov. Ich úlohou je zabezpečiť manažment zmien spôsobom, s ktorým sa zamestnanci dokážu vysporiadať. V tomto smere sa dostáva do centra pozornosti manažér ako agent zmeny. Všetky úspešné zmeny obsahujú zmeny v ľuďoch a organizačnej kultúre (Daft, 2010), preto je plánovaný prístup k zmene spojený s praktikami organizačného rozvoja.

Organizačný rozvoj je plánovaný a systematický proces zmeny využívajúci poznatky a techniky behaviorálnej vedy s cieľom zlepšiť efektívnosť organizácie prostredníctvom schopnosti prispôsobovať sa prostrediu, zlepšovať medziľudské vzťahy a prostredníctvom zvyšovania schopnosti učiť sa a riešiť problémy (Wendel a kol., 2004). Väčšina aktivít organizačného rozvoja sa zameriava na zmenu ľudského správania, zmenu organizačných štruktúr a analyzovanie problémov. Príkladmi typických aktivít organizačného rozvoja sú koučovanie a konzultácie, vytváranie tímov, medziskupinové aktivity, vzdelávanie a rozvoj, rôzne diagnostické aktivity alebo zmena dizajnu práce (Cole a Kelly, 2011). Úspešná implementácia zmeny do veľkej miery závisí aj od schopnosti manažéra ako agenta zmeny.

Manažér ako agent zmeny sa stáva partnerom organizácie. Slúži ako zdroj informácií a odborných vedomostí súvisiacich s procesom zmeny, ktorý má zlepšiť výkon a efektívnosť tak jednotlivcov ako aj celej organizácie. Efektívnosť agenta zmeny závisí od jeho schopností, medzi ktorými by nemala chýbať schopnosť diagnosticky počúvať, aplikovať racionálne prístupy na rôzne problémy a situácie súvisiace so zmenou, takisto by mal byť schopný otvorene a konštruktívne riešiť konflikty a vytvárať a udržiavať dobré medziľudské vzťahy (Cole a Kelly, 2011). Hoci sa manažéri môžu väčšinu potrebných zručností naučiť, často majú problém osvojiť si rolu agenta zmeny, pretože nie sú pripravení vysporiadať sa s komplexnosťou, nejednoznačnosťou a neistotou celkom bežnou v procese zmeny.

Súčasný pohľad na manažéra ako agenta zmeny zdôrazňuje jeho úlohu v zmysle pomoci a podpory pri dosahovaní hospodárnosti a efektívnosti organizácie prostredníctvom procesu zmeny, nie v zmysle „opravy" zle fungujúcej organizácie alebo ľudí. Úlohou manažéra je umožňovať a uľahčovať zmenu, pomôcť ľuďom pochopiť dôvody, spôsoby a cieľ zmeny, čo vyžaduje množstvo komunikácie a spolupráce, na ktorú zamestnanci reagujú lepšie než na inštrukcie a nátlak (Passenheim, 2010).

Organizácie môžu využívať interných alebo externých agentov zmeny, prípadne obidva typy agentov. Organizácie ako interných agentov zmeny využívajú vlastných manažérov, ktorí zdieľajú svoje vedomosti a skúsenosti, aby pomohli organizácii zlepšiť jej výsledky. Často sa však obrátia na externých agentov zmeny, ktorých si najímajú ako odborníkov, pretože manažéri organizácie nedisponujú potrebným skúsenosťami a zručnosťami v kritických oblastiach. Organizácie zvyčajne najímajú externých agentov zmeny pri zavádzaní novej technológie, reštrukturalizácii organizácii alebo pri fúziách a akvizíciách. Interných agentov zmeny organizácie využívajú, keď riešenie problémov v procese zmeny vyžaduje pochopenie organizačných procesov, postupov alebo kultúry (Gilley, 2001).

19.6 Vybrané problémy manažmentu zmien v súčasnosti

Organizačná kultúra je významný faktor, ktorý môže pozitívne aj negatívne ovplyvniť úspešnosť zmeny. Rovnako aj samotná zmena organizačnej kultúry nie je jednoduchá. Manažéri bežne hodnotia zmenu ľudí a organizačnej kultúry ako najťažšiu časť svojej práce (Kanter, 2005). Zmena nie je vždy prijímaná s nadšením a *odpor k zmene*, ktorý sa väčšinou prirodzene prejaví pri zavádzaní zmien, predstavuje pre manažérov vážny problém, pretože často vedie k zmareniu úsilia o zmenu. Vo všeobecnosti štatistika úspešnosti snáh o zmenu nie je veľmi priaznivá, 66% až 75% snáh o zmenu končí neúspechom (Bradutanu, 2015). Ďalšou výzvou pre manažérov v spojitosti s procesom zmeny je *zvládanie stresu zamestnancov*. Hľadanie

nových riešení a nikdy nekončiaci proces zmeny, podmieňujúci úspech v dynamickom prostredí, je spojený aj s *podnecovaním kreativity a inovácií* v organizácii.

19.6.1 Zmena a organizačná kultúra

V manažmente zmien zohráva dôležitú úlohu organizačná kultúra. Najmä v prípade zásadných zmien strategického významu by mala byť zmena podporovaná aj organizačnou kultúrou, keďže medzi stratégiou aj organizačnou kultúrou existuje pomerne úzke prepojenie (skúmanie vzájomného vzťahu stratégie a organizačnej kultúry v rámci ich 39 identifikovaných prepojení potvrdilo vzťah organizačnej kultúry a stratégie organizácie až v 34 z nich (Copuš, 2016)). Mnoho snáh o zásadnú zmenu v organizáciách stroskotalo na tom, že prehliadali tradičné postoje, hodnoty a pocity, ktoré roky formovali a ovplyvňovali zamestnancov organizácie. Organizačná kultúra má vysokú zotrvačnosť a býva vyjadrená vetou: „My to robíme takto." Nie je možné ju zmeniť zo dňa na deň, dokonca ani z roka na rok. Pre manažérov, ktorých zámerom je v organizácii realizovať zmenu, je kľúčové zoznámenie sa a pochopenie existujúcej organizačnej kultúry (Hospodářová, 2008). Ak sa organizačná kultúra stane nevhodnou, aj pri priaznivých podmienkach, jej zmena môže trvať niekoľko rokov. Za priaznivé podmienky na zmenu sa považujú nasledovné (Robbins a Coulter, 2004):

a) *Existujúca kríza* (napríklad strata hlavných zákazníkov), ktorá oslabí organizáciu a prinúti ľudí prehodnocovať vhodnosť súčasnej organizačnej kultúry.
b) *Zmena štýlu vedenia ľudí*, ktorá môže nastať s príchodom nového vrcholového manažmentu s iným súborom hodnôt.
c) *Mladá a malá organizácia,* keď v mladších ako aj v malých organizáciách sa ľahšie ukotvujú nové hodnoty.

19.6.2 Prekonávanie odporu ku zmene

Reakcie na zmenu môžu mať rôznu podobu, niektorí zamestnanci môžu zmenu vítať, iní sú nahnevaní alebo sklamaní. Vo všeobecnosti typické reakcie môžeme rozdeliť do troch skupín: akceptovanie, ľahostajnosť a odpor (Combe, 2014). Práve odpor k zmene predstavuje významnú bariéru úspešnej implementácie zmeny. Aby mohli manažéri úspešne prekonávať odpor k zmene, mali by poznať príčiny vedúce k tomuto odporu. Príčiny odporu k zmene v organizácii vznikajú na troch úrovniach, na organizačnej úrovni, na úrovni skupiny a na úrovni jednotlivca (McCalman a kol., 2015).

Na *organizačnej úrovni* môže byť spúšťačom odporu k zmene napríklad existujúca organizačná štruktúra a kultúra. Zaužívaná hierarchia, postupy a hodnoty môžu byť v rozpore so zavádzanou zmenou.

Na *úrovni skupiny* môžu byť zdrojom odporu skupinové normy a súdržnosť skupiny. V prípade, že si zmena vyžaduje zmenu v úlohách a vzťahoch medzi členmi skupiny, dochádza k tendencii členov skupiny udržiavať veci v nezmenenom stave.

Individuálna úroveň zahŕňa odpor k zmene spôsobený neistotou, strachom, selektívnosťou a zvykmi.

Existuje množstvo príčin spôsobujúcich odpor k zmene, môžeme ich rozdeliť do niekoľkých skupín (Hospodářová, 2008):

a) *Úzky osobný záujem*. Zamestnanci prihliadajú predovšetkým na svoje záujmy a obávajú sa osobného ohrozenia, straty moci, postavenia, funkcie, kontaktov alebo samotného pracovného miesta.
b) *Nedostatok pochopenia a dôvery*. Zamestnanci sa zmene bránia, keď zmene nerozumejú, nevidia v nej význam a navyše manažérom, ktorí zmenu propagujú z rôznych dôvodov, neveria a nedôverujú im.
c) *Rôznorodosť pohľadov na zmenu*. Iniciátori zmeny vidia predovšetkým klady a zamestnanci, ktorých sa zmena dotkne, vidia zápory zmeny a neveria v pozitívny výsledok presadzovaných zmien.
d) *Malá znášanlivosť zmien*. Odpor k zmene je do určitej miery prirodzenou reakciou na niečo nepoznané. Odpor k zmene tak môže byť vyvolaný snahou zotrvať v komfortnej zóne a neopustiť svoje návyky. Malá znášanlivosť zmien sa prejavuje aj v pocite neschopnosti zvládnuť nové zručnosti a naučiť sa nové veci, ako aj v neschopnosti emocionálne zvládať zmenu.

Manažéri majú k dispozícii celú škálu techník na prekonávanie odporu k zmene, ako sú: výchova a komunikácia, participácia, pomoc a podpora, vyjednávanie, manipulácia a kooptácia a donútenie (Kotter, 2017).

Výchova a komunikácia. Odpor k zmene môže byť redukovaný prostredníctvom komunikácie, aby ľudia na základe poskytnutých informácií pochopili podstatu a dôvody zmeny. Tento spôsob predpokladá, že príčina odporu tkvie v nepochopení zmeny, nedostatku informácií o zmene alebo v zlej komunikácií, pričom vzťahy medzi manažérmi a zamestnancami nie sú narušené a zamestnanci vidia manažérov ako dôveryhodných. Ak táto podmienka dobrých vzťahov nie je naplnená, s veľkou pravdepodobnosťou táto technika nebude úspešná (Combe, 2014). Výchova a vzdelávanie sú zvlášť dôležité v prípade, že zmena zahŕňa technologickú zmenu

a dotknutí zamestnanci novú technológiu nepoznajú (Daft, 2010) a chýbajú im potrebné zručnosti a vedomosti.

Participácia znamená zapojenie zamestnancov a potenciálnych odporcov do procesu zmeny. Tento prístup je síce časovo náročný, ale oplatí sa, pretože umožňuje účastníkom pochopiť zmenu a zvýšiť ich aktívnu podporu zmeny. Zaangažovanie zamestnancov na plánovaní a rozhodovaní o zmenách, ktoré sa dotýkajú ich práce, má za následok podstatne hladšiu implementáciu zmeny (Mirvis a kol., 1991).

Pomoc a podpora je na mieste, ak sa zamestnanci boja a zmena v nich vyvoláva úzkosť. Manažéri ako agenti zmeny môžu zamestnancov podporiť a pomôcť im vo forme rád a usmernení, poskytnutím školení a tréningových kurzov, prípadne poskytnutím krátkej platenej dovolenky na lepšie vysporiadanie sa so zmenou (Combe, 2014). Nevýhodou tejto techniky je časová aj potenciálna finančná náročnosť.

Vyjednávanie je formálny spôsob dosahovania spolupráce s cieľom akceptovať a odsúhlasiť požadovanú zmenu. Využíva sa, ak pozícia a moc dotknutej skupiny alebo jednotlivca je silná alebo ak zmenou dotknutá skupina utrpí stratu. Napríklad, ak sa marketingové oddelenie obáva straty moci z dôvodu zmeny organizačnej štruktúry, vrcholový manažment môže vyjednávať s marketingom, aby našli riešenie (Daft, 2010).

Manipulácia a kooptácia. Manipulácia predstavuje prekrúcanie a skresľovanie informácií o zmene tak aby boli atraktívnejšie. Môže sa realizovať aj vo forme zamlčovania negatívnych informácií alebo šírenia klebiet s cieľom dosiahnuť akceptovanie zmeny. Kooptácia predstavuje formu manipulácie, pri ktorej je odpor redukovaný prostredníctvom udelenia kľúčovej roly v rozhodovaní o zmene hlavnému predstaviteľovi odporujúcej skupiny. Zámerom nie je hľadanie nových riešení, ale dosiahnutie súhlasu so zmenou (Pathak, 2011). Manipulácia aj kooptácia predstavujú jednoduchý, lacný a rýchly spôsob, ako dosiahnuť akceptovanie zmeny. Využívanie týchto praktík však so sebou v prípade ich odhalenia prináša obrovské riziko.

Nakoľko je takýto spôsob správania neetický, ak dodávatelia, obchodní partneri alebo akcionári zistia takéto praktiky, môže to negatívne ovplyvniť ich lojálnosť voči organizácii. Rovnako v prípade zamestnancov odhalenie používania manipulatívnych techník vedie k vážnemu narušeniu pracovných vzťahov a k absolútnej strate dôveryhodnosti manažérov (Combe, 2014).

Donútenie znamená použitie priamej hrozby a sily (Robbins a Coulter, 2012). Niekedy môžu byť zamestnanci nútení súhlasiť so zmenou na základe skrytých alebo

otvorených hrozieb voči odporujúcim (pohrozenie stratou zamestnania, nemožnosťou povýšenia, negatívnym hodnotením výkonu a podobne), ich prepustenia alebo premiestnenia v rámci organizácie. Hoci ide o veľmi rýchly a účinný spôsob redukcie odporu, je spojený s rovnakými rizikami ako manipulácia a kooptácia.

Uchýlenie sa k použitiu donucovacích techník zvyčajne nastáva v krajných prípadoch, keď všetky ostatné spôsoby zlyhali, a zmenu pritom treba realizovať vo veľmi krátkom čase alebo keď má iniciátor zmeny značnú moc.

Odpor k zmene je prirodzenou reakciou ľudí bez ohľadu na to, aký bude mať zmena výsledok. Zvyčajne zmena samotná nie je problém, ale skôr neschopnosť manažmentu predchádzať vzniku odporu a v prípade jeho vzniku naň adekvátne reagovať. Takisto svoju rolu zohráva vnímanie odporu k zmene len ako výhradne negatívneho fenoménu. K lepšiemu zvládaniu odporu ku zmene môže prispieť aj pozitívny prístup k odporu, ktorý v sebe skrýva potenciál využiteľný na úspešnejšiu realizáciu zmeny (Bradutanu, 2015). Odpor k zmene totiž zo sebou prináša vyjadrenie postojov, myšlienok a názorov na zmenu od dotknutých zamestnancov, ktoré môžu byť využité na generovanie nových nápadov či úpravy vylepšujúce opatrenia pri implementácii zmeny.

19.6.3 Zvládanie stresu zamestnancov

Slová stres a zmena sa často používajú ako synonymá. Vo všeobecnosti ľudia nemajú radi zmeny, pretože sú určitým narušením komfortnej zóny a prinášajú nové veci, nad ktorými zvyčajne nemáme kontrolu (Seaward, 2016).

Stres možno definovať ako *fyziologickú a emocionálnu odozvu na požiadavky, nátlak a príležitosti vytvárajúce neistotu v dôležitých situáciách* (Duchoň a Šafránková, 2008). Keď stres funguje ako pozitívna motivácia, je vnímaný ako výhodný a žiadúci, no po prekročení tohto optimálneho bodu stres akéhokoľvek druhu spôsobuje viac ťažkostí než dobra. Rozlišujeme tri základné typy stresu: eustres, neustres a distres.

Eustres je dobrý stres vznikajúci v situáciách, ktoré sú skôr radostné, a vnímame ich ako motivujúci a inšpirujúce. *Neustres* nevyvoláva žiadny následný efekt, považuje sa za neutrálny, teda nie je ani dobrý ani zlý. Tretím typom je *distres*, ktorý je negatívny, a často sa na jeho označenie používa skrátený termín stres (Seaward, 2016).

Príčiny stresu môžu vyplývať z vnútorných, osobných faktorov aj z vonkajších faktorov na strane organizácie. Zmeny predstavujú významný zdroj stresu, pretože sa často odohrávajú v prostredí plnom neistoty a navyše vo vzťahu k situáciám, ktoré sú

pre zamestnancov dôležité (Robbins a Coulter, 2012). Prejavy stresu môžeme rozdeliť do troch kategórií: fyziologické, psychologické a behaviorálne.

Medzi *fyziologické prejavy* patria napríklad zmeny metabolizmu, zvýšenie tepu a rýchlosti dychu alebo bolesti hlavy. *Psychologické prejavy* sú napríklad nespokojnosť v práci, napätie, podráždenie alebo nerozhodnosť. Príkladmi *behaviorálnych prejavov* sú zmeny v produktivite, absencie, fluktuácia, zmeny v stravovacích návykov či zrýchlené tempo reči. Podľa Robbinsa sú pre manažérov najrelevantnejšie práve psychologické a behaviorálne prejavy stresu, pretože bezprostredne ovplyvňujú kvalitu práce zamestnancov.

V prostredí častých zmien so silným potenciálom spôsobovať stres sa zvládanie stresu stáva pre manažérov veľkou výzvou. V konečnom dôsledku stres organizácie niečo stojí. Náklady spôsobené stresom, ktoré organizácie vynakladajú za absencie, vysokú mieru fluktuácie, stratu hodnoty produkcie, zvýšený nábor či počet školení, sú spojené s pracovnou nespokojnosťou a so zníženým pracovným výkonom (Arnold, 2007).

Na úrovni jednotlivca aj na úrovni organizácie existuje množstvo stratégií, ktorých uplatnenie pomáha znižovať stres na akceptovateľnú úroveň. Jednotlivci môžu stres redukovať prostredníctvom lepšieho plánovania aktivít a manažmentu času ako aj prostredníctvom fyzických aktivít či relaxačných techník, ale aj jednoduchým životným štýlom. Organizácia, ktorá zohráva významnú úlohu v redukovaní stresu, môže prispieť k eliminácií stresu aj v procese zavádzania zmien v organizácii tým, že bude brať do úvahy nasledovné faktory (Kondalkar, 2013):

a) *Organizačné ciele* musia byť reálne a dosiahnuteľné, v opačnom prípade u zamestnancov zvyšujú stres a napätie a prispievajú k tvorbe nezdravého pracovného prostredia.
b) *Organizačné postupy* by mali byť aktualizované, jasne definované a mali by patrične nadväzovať na vzdelávanie a rozvoj, kariérny rozvoj, odmeňovanie, disciplínu a podobne.
c) *Organizačný dizajn*. Vhodná organizačná štruktúra a adekvátny dizajn práce zlepšujú komunikáciu a tiež znižujú mieru stresu.
d) *Zdravé pracovné prostredie* a pracovné podmienky podporujú vyššiu produktivitu a zároveň pôsobia ako prevencia proti stresu.

19.6.4 Podnecovanie kreativity a inovácií

V dynamickom prostredí so zvyšujúcou sa globálnou konkurenciou sa dôležitou súčasťou úspechu organizácií stáva schopnosť vytvárať nové výrobky, poskytovať

nové služby a zavádzať najnovšie technológie. Organizáciu, ktorá podnecuje tvorivosť, vytvára jedinečné postupy pre prácu alebo hľadá nové riešenia problémov, možno považovať za inovatívnu. Tento typ organizácie charakterizuje schopnosť transformovať tvorivú myšlienku do užitočného výstupu (Robbins a Coulter, 2012).

Organizácie sú dynamickým vývojom prostredia nútené nepretržite meniť svoje podnikateľské správanie a vnútorné prostredie organizácie je vystavené nikdy nekončiacej sekvencii organizačných zmien, ktoré často stratia svoj zmysel, kým dôjde k ich konsolidácii. Manažment rutinných činností väčšinou nie je možné v takýchto podmienkach uplatniť a východisko, ako ovplyvniť ďalší vývoj organizácie, spočíva v podnecovaní kreativity a inovácií (Pitra a Mohelská, 2015).

Robbins a Coulter kategorizujú zmeny podľa hlavných oblastí, v ktorých nastávajú zmeny (zmeny v organizačnej štruktúre, kultúre a ľudských zdrojoch) a tieto tri oblasti označujú ako inovačné premenné.

Štrukturálne premenné. Podľa záverov viacerých výskumov (Damanpour, 1991; Oldham a Cummings, 1996; Saleh a Wang, 1993) inovácie pozitívne ovplyvňujú:

a) Organické organizačné štruktúry, pretože podporujú flexibilitu, prispôsobivosť a vzájomnú spoluprácu medzi oddeleniami a funkčnými oblasťami.
b) Dostatočné zdroje organizácie, vďaka ktorým si organizácia môže dovoliť inovácie nakupovaním alebo pokrytím nákladov na ich tvorbu a realizáciu aj uhradiť neúspešné pokusy;
c) Silná vnútorná komunikácia medzi jednotlivými časťami organizácie.

Kultúrne premenné. Organizačná kultúra, ktorá podporuje inovácie, je typická akceptovaním nejednoznačnosti, tolerovaním nepraktickosti, konfliktu a rizika, zameraním sa na výsledky a existenciou nízkej miery kontroly s minimálnym rozsahom pravidiel (Robbins a Coulter, 2004).

Premenné v ľudských zdrojoch. Inovatívne organizácie aktívne podporujú školenia a rozvoj zamestnancov, aby mohli svoje vedomosti neustále rozširovať a aktualizovať. Takisto svojim zamestnancom zabezpečujú vysokú mieru istoty zamestnania a usilujú sa o to, aby sa ľudia stali „majstrami nápadov“ (Robbins a Coulter, 2004) tým, že podporujú nové nápady, redukujú odpor a zabezpečujú realizáciu inovácií.

Manažéri orientujúci sa na podnecovanie kreativity a inovácií v organizácii by sa mali riadiť tromi hlavnými zásadami (Buckingham, 2012):

a) Ak chceme byť úspešní, nesmieme sa báť riskovať!

b) Prirodzená neistota inovačných riešení si vyžaduje výraznú flexibilitu v zabezpečení ich realizácie.
c) Tímy podieľajúce sa na inovačných riešeniach a ich implementácii bez rešpektovania ich vysokej diverzity nie sú schopné nájsť spoločnú reč a zjednotiť sa v záujme dosiahnutia spoločného cieľa.

Pitra a kol. (2015) zdôrazňujú, že dodržiavanie týchto zásad je možné iba pri dodržiavaní zásad podnikateľskej etiky.

Úspešné využitie situácie na zmenu si vyžaduje znalosti o okolnostiach situácie, porozumenie vzájomných súvislostí a uvedomenie si potenciálneho vplyvu súvisiacich premenných.

Témy na diskusiu

1. Zmeny v organizácii sú často vyvolané vplyvmi externého prostredia. Ktoré trendy zmien považujete za najvplyvnejšie? Svoj názor vysvetlite a identifikované trendy zmien prediskutujte v skupine.
2. Prečo majú pracovníci odpor k zmenám?
3. Môžu byť agentami zmeny aj zamestnanci? Svoj názor vysvetlite.
4. Aké prejavy môžu upozorňovať manažérov na príliš vysokú úroveň stresu u zamestnancov?
5. Nové vedenie divízie plánuje zaviesť nový systém porád, ktoré sa majú konať pravidelne raz mesačne v presne určených časoch. Doteraz sa porady organizovali len sporadicky podľa individuálnych predstáv jednotlivých vedúcich oddelení. Prediskutuje postup zavedenia tejto zmeny, ak by ste postupovali podľa: Lewinowho modelu zmeny, Komplexného modelu zmeny a Kotterovho modelu zmeny.

Testové otázky

1. Ak zmeny v organizácii prebiehajú predovšetkým z iniciatívy organizácie, poukazuje na:

a) reaktívny prístup k zmenám.
b) proaktívny prístup k zmenám.
c) epizodický prístup k zmenám.
d) priebežný prístup k zmenám.
e) emergentný prístup k zmenám.

2. Hlavné kroky Lewinovho modelu zmeny sú:
a) rozmrazenie súčasného stavu, posun do nového stavu, zhodnotenie výsledkov.
b) stanovenie cieľov zmeny, posun do nového stavu, zamrazenie nového stavu.
c) plánovanie realizácie zmeny, posun do nového stavu, zamrazenie nového stavu.
d) rozmrazenie súčasného stavu, posun do nového stavu, zamrazenie nového stavu.
e) určenie cieľov dosiahnutia zmeny, posun do nového stavu, nápravné opatrenia.

3. Pri zavádzaní nového pracovného postupu manažér vníma predovšetkým čas, ktorý to zamestnancom ušetrí, časť zamestnancov nesúhlasí a považuje nový postup za komplikáciu a iná časť zamestnancov je rozhodnutá pokračovať podľa pôvodného pracovného postupu, keďže ten nový považuje za zbytočný. Ktorú príčinu odporu ku zmene opisuje situácia?
a) úzky osobný záujem.
b) nedostatok informácií o zmene.
c) rôznorodosť pohľadov na zmenu.
d) malá znášanlivosť zmien.
e) nedôvera voči manažérovi.

4. Ktorý z prístupov prekonávania odporu k zmene je vhodný, keď chce manažér v procese zmeny dosiahnuť vyššiu angažovanosť zamestnancov.
a) vzdelávanie.
b) manipulácia.
c) participácia.
d) komunikácia.
e) donútenie.

5. V ktorej oblasti inovačných premenných nastáva zmena, ak sa v organizácii darí zvyšovať toleranciu rizika vo vzťahu k prijímaniu a tvorbe nových nápadov?
a) v oblasti štrukturálnych premenných.
b) v oblasti emocionálnych premenných.
c) v oblasti kultúrnych premenných.
d) v oblasti premenných v ľudských zdrojoch.
e) v oblasti strategických premenných.

Správne odpovede: 1. b, 2. d, 3. c, 4. c, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Arnold, J. a kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Computer Press.

Bradutanu, D. (2015). *Resistance to Change – a New Perspective: A Textbook for Managers Who Plan to Implement a Change*. Lulu Press.

Buckingham, M. (2012). Leadership Development in the Age of the Algorithm. *Harvard Business Review*, s. 86-94.

Burke, W., Lake, D. G., a Paine, J. W. (2008). *Organization Change: A Comprehensive Reader*. John Wiley & Sons.

Cole, G. A., a Kelly, P. (2011). *Management, Theory and Practice*. Cengage Learning EMEA.

Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. Oxford University Press.

Copuš, L. (2016). Relationship between organizational culture and its strategy. *Management in theory and practice*, 204–209.

Cummings, T. G., a Worley, Ch. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 550–590.

Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Collins Business.

Duchoň, B., a Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C H Beck.

Gilley, J. (2001). *The Manager As a Change Agent*. Basic Book.

Griffin, R. W. (2013). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning.

Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Grada Publishing a.s.

Kondalkar, V. G. (2013). *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Kotter, J. P. (2017). *Vedení procesu změny*. Management Press, Albatros Media.

Kotter, J. P., a Rathgeber, H. (2010). *Náš ľadovec sa roztápa*. Easton Books.

Kubíčková, L., a Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing a.s.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.

McCalman, J., Paton, R. A., a Siebert, S. (2015). *Change Management: A guide to Effective Implementation*. SAGE.

Mirvis, P. H., Sales, A. L., a Hackett, E. J. (1991). The Implementation and Adoption of New TEchnology in Organizations: The Impact on Work, People and Culture. *Human Resource Management*, *30*, 113–139.

Newton, A. C., a Cantarello, E. (2014). *An Introdcution to the Green Economy, Science, systems and sustainability*. Routledge.

Oldham, G., a Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 607–634.

Passenheim, O. (2010). *Change Management*. Bookboon.

Pathak, H. (2011). *Organizational Change*. Pearson Education.

Piškanin, A. (2010). *Manažment*. Univerzita Komenského v Bratislave.

Pitra, Z., a Mohelská, H. (2015). *Management transferu znalostí: Od prvního nápadu ke komerčne úspěšné inovaci*. Professional Publishing.

Poole, M. S., a Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press.

Reiss, M. (2012). *Change Management*. BoD - Books on Demand.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2004). *Management* (1.). Grada Publishing a.s.

Robbins, S. P., a Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.

Robbins, S. P., a Coulter, M. A. (2020). *Management, Global Edition*. Pearson Education.

Saleh, S. D., a Wang, C. K. (1993). The Management of Innovation: Strategy, Structure, Organizational Climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 14–20.

Seaward, B. L. (2016). *Essentials of Managing Stress*. Jones & Bartlett Publishers.

Srpová, J. a kol. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing a.s.

Wendel, L. F., Bell, C. H., a Zawacki, R. A. (2004). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. Irwin McGraw-Hill.

20

MANAŽMENT MALÝCH, STREDNÝCH A RODINNÝCH PODNIKOV

ĽUBOMÍRA STRÁŽOVSKÁ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Strážovská, Ľ. (2024). *Manažment malých, stredných a rodinných podnikov*.
In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie.

Cieľom kapitoly je poskytnúť ucelené poznatky z teórie manažmentu malých, stredných a rodinných podnikov.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie fenoménu malých, stredných podnikov a rodinných podnikov a dôležitosti kvalitného manažmentu. Po preštudovaní kapitoly bude čitateľ schopný chápať súvislosti a vzťahy manažmentu v malých, stredných a rodinných podnikoch.

20.1 Význam malých, stredných a rodinných podnikov

Každý podnik potrebuje kvalitný manažment, aby mohol podnikať a vyrábať tovary alebo poskytovať služby. Keďže národné hospodárstvo Slovenskej republiky tvorí deväťdesiatosem percentný podiel malých a stredných podnikov, je potrebné ich charakterizovať. Nakoniec v oblasti teórie a praxe manažmentu zameriame svoju pozornosť na vzťah manažmentu k malým, stredným a rodinným podnikom.

Malé a stredné podniky sa stávajú predmetom výskumu teoretických pracovísk, záujmovou oblasťou štátu i konkrétneho záujmu podnikateľskej obce.

Postupne sa malým a stredným podnikom na základe verejného záujmu, výskumov i výsledkov v praxi pripisujú viaceré prednosti, a to predovšetkým:

a) malé a stredné podniky sú najdôležitejším prvkom národných ekonomík;
b) malé a stredné podniky majú nezastupiteľnú úlohu v dynamickom rozvoji štátov s vyspelým trhovým hospodárstvom (Srpová, Řehoř, 2010);
c) malé a stredné podniky sú vysoko prispôsobivé požiadavkám trhu a osobitne dopytu;
d) malé a stredné podniky majú inovatívnu funkciu;
e) malé a stredné podniky uspokojujú aj tie najnáročnejšie požiadavky zákazníkov, sú pružné;
f) malé a stredné podniky vytvárajú nové pracovné miesta a tým významne ovplyvňujú vývoj zamestnanosti v štáte;
g) pripisujú sa im mnohé ďalšie pozitívne vlastnosti (Strážovská, 2007).

20.2 Charakteristika malých, stredných a rodinných podnikov a manažment

Kvantifikovateľné definície je vhodné doplniť istými kvalitatívnymi charakteristikami o podnikateľoch (podnikateľ je aj manažérom) vôbec, ako sa uvádzajú v literatúre (Strážovská, 2008). Na to aby bol podnikateľ aj kvalitný manažér potrebuje byť tým, kto:

a) rád manažuje, inovuje, má dôveru v seba samého, je nadšený a húževnatý, rád rieši problémy, bojuje proti rutine, pracuje efektívne a s nízkymi nákladmi;
b) dokáže zhromaždiť a koordinovať ekonomické zdroje a aplikovať ich spôsobom praktickým a efektívnym na trhu;
c) koná so zreteľom na personálne výhody ako sú prestíž, ambície, nezávislosť;
d) vie zvládať ekonomickú situáciu a jeho podnik dosahovať zisk.

Malé a stredné podniky majú rad ďalších charakteristických vlastností. *Sú prevažne súkromne vlastnené a manažované podniky, ktoré nemajú dominantné postavenie vo zvolenom odbore podnikania* (Strážovská, 2018)**.**

K uvedenému je potrebné dodať, že malý a stredný podnik môže byť vytvorený a prevádzkovaný živnostníkmi, ale aj obchodnými spoločnosťami, ktoré zamestnávajú do 249 zamestnancov. Ak zvolíme za *kritérium počet zamestnancov*, ako bolo uvedené vyššie, rozoznávame tieto podnikateľské subjekty:

1. *živnostníci* – často jedna fyzická osoba, respektíve rodina, ktorá môže a nemusí byť zapísaná v Obchodnom registri, môže ísť aj o *mikropodniky*;

2. *malé podniky* s počtom do 49 zamestnancov – môže ísť o fyzické osoby, ktoré môžu, ale nemusia byť zapísané v Obchodnom registri, ale aj o obchodné spoločnosti (právnické osoby), ktoré sú zapísané v Obchodnom registri;

3. *stredné podniky* s počtom 50 až 249 zamestnancov v podobe obchodných spoločností, ale aj v podobe družstiev a v súčasnosti aj v podobe štátnych podnikov. Tieto podnikateľské subjekty musia byť povinne zapísané v Obchodnom registri (Strážovská, 2018).

Podľa potreby Štatistický úrad Slovenskej republiky eviduje podniky – do 19 zamestnancov a nad 20 zamestnancov. Kritériá na vymedzenie kategórie malých a stredných podnikateľov a podnikov (typológia) sú viaceré a počet zamestnancov nie je jediným kritériom, avšak najčastejšie používaným. Kritériá sú zároveň rozlišovacie znaky charakteristických rysov podnikateľských subjektov.

Kritériá triedenia malých a stredných podnikateľov a podnikov sú mnohostranné a v rôznych štátoch rozdielne. Používané sú nasledovné kritériá:

a) počet zamestnancov,
b) veľkosť tržieb,
c) veľkosť kapitálu,
d) výška aktív,
e) druh vlastníctva (používajú viaceré štáty) a manažment vlastníctva,
f) právna forma,
g) druh prevládajúcej činnosti (Strážovská, 2018).

Jednotlivé kritériá poskytujú rôzne pohľady a hľadiská poznávania malých a stredných podnikateľov a rodinných podnikov. Všetky kritériá sú významné z hľadiska pochopenia ich stavu a procesu vývoja.

Aktivity malých a veľkých podnikov sú vzájomne späté. Existencia mnohých malých podnikov závisí často od manažmentu veľkých organizácií, ktoré kupujú ich tovary a služby alebo pôsobia ako marketingoví sprostredkovatelia ich hotových výrobkov. Naviac veľké obchodné spoločnosti často závisia od malých podnikov ako zabezpečovateľov špeciálnych výrobkov a služieb; ako aj testovateľov vysoko riskantných iniciatív, ktoré veľké podniky potom môžu zaviesť do výroby. Sektor malých a stredných podnikov je rozhodujúcim pre zdravie hospodárstva. Takisto manažment alebo vedenie veľkých a stredných alebo malých podnikoch môže byť prepojený (Strážovská, 2007).

V prevažnej väčšine štátov neexistuje len jediná oficiálna charakteristika malých a stredných podnikateľov či podnikov. Existuje viacero kvantifikovateľných charakteristík, ktoré sa používajú aj pre potreby zdaňovania, respektíve pre mnohé iné vzťahy, napríklad podporu podnikateľských subjektov zo strany štátu (Strážovská, 2007).

Verejnosť zmenila názory o malých a stredných podnikoch a došlo k obnoveniu záujmu o podniky tohto typu. Možno predpokladať, že išlo istým spôsobom o obnovu tradícií malého a stredného podnikania po druhej svetovej vojne. Definícia podnikateľov, podnikov a podnikania v troch základných charakteristikách sa uvádza pod názvom Boltonská. Nazvaná je podľa miesta konania konferencie v roku 1971, kde sa položili základy moderného teoretického bádania malých a stredných podnikov v Európe. Ide o nasledovné charakteristiky:

1. Malé a stredné podniky majú relatívne malý podiel na trhu a prakticky nemôžu nijakým spôsobom významnejšie ovplyvniť trh.
2. Malé a stredné podniky sú riadené vlastníkmi (manažment vlastníctva) – podnikateľmi, rodinami vlastníkov, respektíve spoluvlastníctvom, a nie sprostredkovane cez formálnu štruktúru manažmentu.
3. Malé a stredné podniky sú nezávislé podniky, netvoria časť iného väčšieho podniku. Vlastníci – podnikatelia tvoria zároveň manažment podniku (Strážovská, 2007).

Veľký rozvoj malých a stredných podnikateľských subjektov v slovenských podmienkach bol zaznamenaný v rokoch 1991/1992, pričom ich zrod bol podmienený viacerými skutočnosťami:

1. postupný rozpad veľkých štátnych podnikov v procese prvej vlny veľkej privatizácie a vznik väčšieho počtu malých a stredných podnikov,
2. návrat majetku občanom v rámci reštitúcií,

3. liberalizácia obchodných vzťahov a vznik väčšieho počtu malých a stredných podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou.

Ďalšie charakteristiky malých a stredných podnikov z pohľadu manažmentu sú:

1. Pre malé a stredné podniky je charakteristická možnosť zvyšovať zamestnanosť, pôsobiť ako zdroj vzniku pracovných príležitostí. Malé a stredné podniky poskytujú početné možnosti na zamestnanie, čím prispievajú k riešeniu sociálnych problémov. Umožňujú využívať miestne zdroje pracovných síl, respektíve zamestnávať osoby so zníženou pracovnou schopnosťou (Srpová a Řehoř, 2010).
2. Malé a stredné podniky postupne vytvárali a vytvárajú predpoklady na efektívnejšie využívanie unikátnych schopností, znalostí a pracovných návykov ľudí. Podnikateľ alebo manažér môže mať zaujímavé nápady týkajúce sa zdokonalenia alebo vytvorenia nových výrobkov, postupov a služieb, ktoré vo veľkých podnikoch nenachádzajú podporu. Malé a stredné podniky sú častými inovátormi výrobkov (Strážovská, 2008).
3. Význam malých a stredných podnikov je možné vidieť aj v budovaní manažmentu vzťahov k zákazníkom, dodávateľom i zamestnancom – majú bezprostredný kontakt s nimi. Môžu byť úspešné aj preto, lebo vlastník – manažér pozná zákazníkov podniku a ich špecifické potreby, ktoré sa usiluje uspokojiť. Predaj spočíva v kvalite aj v kvantite, vo vzťahoch aj v cene. *Komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami je bezprostredná a nie sprostredkovaná, čo pomáha zdokonaľovať riadenie* (Srpová a Řehoř, 2010).
4. Malé a stredné podniky majú vytvorené jednoduché manažérske štruktúry riadenia a nepoužívajú byrokratické postupy v riadení, čo im umožňuje byť flexibilnejšími vnútri podniku, aj navonok. Súvisí to so skutočnosťou, že rozhodovanie v malých a stredných podnikoch je záležitosťou malého počtu osôb. Pravidlá pre prácu v malých a stredných podnikoch sú menej prísne. Pre svoju činnosť nepotrebujú veľké investície, umožňuje im to ľahšie a rýchlejšie reagovať na meniace sa podmienky trhu, respektíve modifikovať výrobky. Majú predpoklady pre pružné reagovanie na výkyvy dopytu (Strážovská, 2007).
5. Výskumy uskutočnené v rokoch 2010 až 2018 Slovak Business Agency (bývalá Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania) zistili, že ich majitelia alebo manažéri majú veľkú voľnosť v rozhodovaní, čo podporuje ich motiváciu k podnikaniu.

20.2.1 Manažérske ciele a funkcie malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sa prevažne sústreďujú na dosiahnutie dvoch druhov manažérskych cieľov:

1. Ciele manažmentu sú orientované na zisk, podniky sa zameriavajú na dosiahnutie čo najväčšieho zisku v čo najkratšom čase (rovnako aj veľké podniky).
2. Ciele manažmentu sú orientované primárne na trh a až sekundárne na ziskovosť – prvoradým cieľom podniku je dosiahnutie určitého podielu na trhu a z toho vyplývajúci dlhodobý rast.

Hierarchicky možno manažérske funkcie malých a stredných podnikov rozčleniť na:

1. *výrobnú funkciu* – súbor výrobných transformačných procesov, pri ktorých sa pretvárajú výrobné faktory na výrobky či služby s konkrétnymi úžitkovými vlastnosťami. Súčasťou výrobnej funkcie sú:
   a) výskumno-vývojová funkcia;
   b) investičná funkcia;
   c) funkcia údržby a opráv;
   d) funkcia prípravy výroby a podobne.
2. *obchodnú funkciu* – je transformačným procesom, ktorým sa realizuje obeh na vstupoch a výstupoch podniku. Jej prejavom je efektívna obchodná činnosť v podobe nákupu a efektívna realizácia v podobe predaja. Pomocnými funkciami sú funkcia nákupu, predaja, reklamy, servisu a podobne;
3. *ekonomickú funkcia* – má podobu hodnototvorného procesu. Jej výsledkom je tovar s cenou, ktorú uznáva trh. Pomocné funkcie ekonomickej funkcie sú: funkcia financovania, funkcia účtovná, mzdová a podobne;
4. *sociálnu funkciu* – je súborom aktivít kolektívu zamestnancov, orientovaných nielen na uspokojovanie ich sociálnych potrieb, ale aj na uspokojovanie potrieb samosprávnych územných celkov a tvorby infraštruktúry. Pomocné funkcie: funkcia vzdelávacia, bytová, zdravotnícka, zamestnanecká, mzdová a podobne;
5. *právnu funkciu* – je takým prvkom transformačného procesu, v ktorom sa právne vzťahy s okolím podniku transformujú do podnikových predpisov s cieľom vytvoriť z podniku právne dokonalý fungujúci celok (Strážovská, 2018).

Funkcie a ciele malých a stredných podnikateľov sú realizované v konkrétnom prostredí, ktoré istým spôsobom určuje hranicu naplnenia cieľov a funkcií malých a stredných podnikov.

Autorka Martel (2017) konštatuje, že podnikateľské prostredie, v ktorom malí a strední podnikatelia pôsobia, môže byť často menené legislatívnymi zmenami, ale aj narušované aj samotnými podnikateľmi. Bariéry rozvoja môžu vytvárať aj samotní podnikatelia, rôznymi podvodmi.

Pokiaľ ide o *ciele malých a stredných podnikateľov a podnikov, tieto je možné definovať prevažne ako ekonomické ciele,* ktoré sú niekedy považované aj za strategické ciele. Tieto sú pre malé a stredné podniky mimoriadne významné (Srpová, Řehoř, 2010). Konkrétne ich možno rozdeliť na 3 súrodé skupiny cieľov, ktorými sú (Strážovská, 2018):

1. výkonové ciele – v tejto súvislosti ide malým a stredným podnikateľom o:
   a) rast tržieb;
   b) dosiahnutie, respektíve rast trhového podielu;
   c) zdokonalenie a rast výrobnej kapacity;
   d) správnu štruktúru zásob, rast produktivity práce.
2. finančné ciele - malým a stredným podnikateľom ide o dosiahnutie finančných cieľov,
3. ekonomické ciele - tretiu skupinu ekonomických cieľov v malých a stredných podnikoch predstavujú:
   a) čiastkové ciele rastu výnosov a hospodárnosti v oblasti nákladov,
   b) rastu zisku pred zdanením i po zdanení,
   c) cash flow,
   d) rentabilita podniku.

Zo všetkých vymenovaných cieľov je najdôležitejším pre manažment podnikov dosiahnutie zisku.

20.2.2 Vymedzenie malých a stredných podnikov podľa kvantitatívnych znakov

Autorka Strážovská (2018) uvádza, že z kvantitatívneho hľadiska zahrňuje pojem malé a stredné podniky aj voľné povolania zo všetkých odvetví, pokiaľ neprekročia určitú veľkosť. Štatistické určenie veľkosti podniku vyvoláva problémy a preto je potrebný vhodný ukazovateľ veľkosti.

Technicko-kvantitatívne kritériá majú rad nevýhod, napríklad obmedzenú vypovedaciu hodnotu. Poukazuje na to, že pri rovnakom počte zamestnancov môže obrat i v rovnakom odvetví značne kolísať podnik, z dôvodu rozdielov v štruktúre objednávok, v kvalite managementu, kapacít, kapitálovej a mzdovej náročnosti či produktivite. Rozdiely sa ešte zväčšia, ak sa klasifikujú podniky rôznych odvetví.

Pre veľkostné rozdelenie malých a stredných podnikov sa najčastejšie používa z dôvodu jednoduchosti, kompatibility a praktickosti **–** *počet zamestnancov a obrat*.

Pre oblasť obchodu a služieb – kvantitatívne kritériá majú odlišný, ale mimoriadny význam. Ako uvádzajú Srpová a Řehoř (2012), legislatíva Európskej únie pojem malých a stredných podnikov jednotne definovala. Ako kvantitatívna horná hranica platí, že malé a stredné podniky majú:

a) menej než 250 zamestnancov,
b) ročný obrat maximálne 50 mil. eur,
c) môžu vykazovať bilanciu najviac 43 mil. eur.

V rámci tejto klasifikácie sa ďalej rozlišujú podniky podľa počtu zamestnancov. Delia na najmenšie, čiže mikropodniky (1 až 9 zamestnancov), malé podniky (10 až 49 zamestnancov) a veľké podniky (viac než 249 zamestnancov).

20.2.3 Vymedzenie malých a stredných podnikov podľa kvalitatívnych znakov

Na určenie odlišnosti medzi malým, stredným a veľkým podnikom sa používajú tieto oblasti:

a) riadenie,
b) organizácia,
c) odbyt,
d) výroba,
e) výskum a vývoj,
f) zásobovanie a materiálové hospodárstvo,
g) financovanie,
h) zamestnancov.

Za rozhodujúce znaky malého podniku možno považovať:

a) jednoduchú organizačnú štruktúru, nezávislé rozhodovanie a riadenie jedným majiteľom alebo manažérom, vlastný kapitál a realizáciu podnikateľskej činnosti v okolí podniku.

Najdôležitejšie vlastnosti malých a stredných podnikov sú nasledovné:

a) dynamika, malým podnikom umožňuje rýchlo meniť kapacity a prechádzať na nový predmet činnosti,
b) k osobitostiam patrí, že veľký podiel malých podnikov tvoria najmä rodinné podniky bez platených zamestnancov. K ich prednostiam patrí hlavne:
   aa) úspora mzdových nákladov,

ab) dôvera rodinných príslušníkov.

Výhoda malých podnikov vyniká aj vo vzťahu k trhu v podobe bezprostredného kontaktu so svojimi zákazníkmi, pretože trhy a spotrebitelia si vyžadujú častú zmenu tovarov. Veľké podniky potrebujú stabilné trhy, aby mohli priebežne optimalizovať podmienky výroby. Malý pružný podnik a jeho manažment sa dokáže rýchlejšie prispôsobovať zmenám (Strážovská, 2018).

Hlavné znaky malého podniku sú:

a) má nezávislého vlastníka,
b) je nezávisle riadená,
c) nedominuje v danom druhu činnosti (Strážovská, 2018).

Pokiaľ ide o financovanie, nový podnik má nevýhodnú pozíciu v tom, že má menej možností najmä dokázať svoju budúcu prosperitu. Podiel neúspechu nových podnikov na celkovom počte podnikov je dosť vysoký. Úspechy veľmi často závisia od počiatočného kapitálu. Čím sú nižšie počiatočné investície, tým väčšia je pravdepodobnosť neúspechu. Z neúspešných malých a stredných podnikov až deväťdesiat percent podnikov končí činnosť pre zlú organizáciu a riadenie. Zvyšok bankrotuje v dôsledku zhoršenia vonkajších podmienok a nepredvídateľných okolností, ako sa uvádza v početných výskumoch.

Základnou otázkou je, do akej miery môžu malé a stredné podniky udržať svoju pozíciu a úspešnosť v porovnaní s veľkými podnikmi. Štatistiky dokazujú, že existujú súbežne tak veľké podniky ako i malé a stredné podniky a sú úspešné.

Ide o súhrn prvkov, ktoré môžu malé a stredné podniky ovplyvniť priamo alebo nepriamo, ale tiež malí a strední podnikatelia môžu ovplyvňovať svoje okolie pozitívne, alebo negatívne.

20.3 Malé a stredné podniky a ich miesto v Európskej únii

Podľa Martel (2017), v ekonomickom zoskupení Európskej únie sa malým a stredným podnikom prikladá sociálna, ekonomická a politická úloha, a to je z dôvodu:

a) veľkého počtu malých a stredných podnikov;
b) malé a stredné podniky zabezpečujú rast zamestnanosti;
c) sociálnej dynamiky;
d) dynamiky inovačného rozvoja.

Rozvoju malých a stredných podnikov je preto venovaná stála pozornosť exekutívy Európskej únie a ekonomická a organizačno-legislatívna podpora. Začlenenie malých a stredných podnikov v integrácii Európskej únie znamená výhody z vyspelého ekonomického prostredia, a atraktívne podnikateľské príležitosti pre aktívne a koncepčne riadené malé a stredné podniky.

Von Boch (2007) uvádza výhody malých a stredných po vstupe do Európskej únie:

1. prístup na rozsiahly trh tovaru bez vnútorných hraníc Európskej únie,
2. lepší prístup ku kapitálu z ekonomík Európskej únie,
3. zlepšenie možnosti investovania v krajinách Európskej únie,
4. jasné pravidlá hospodárskej súťaže,
5. prístup k verejným objednávkam v rámci Európskej únie,
6. vyššia mobilita zamestnancov,
7. jednotné colné predpisy,
8. zjednodušená certifikácia výrobkov,
9. účasť v spoločných programoch Európskej únie,
10. stabilizácia a zlepšenie pozície v rozsiahlom podnikateľskom prostredí Európskej únie,
11. zvýšenie právnej ochrany podnikania.

20.3.1 Rodinné podniky v európskom priestore

Správne pochopiť podstatu manažmentu rodinného podnikania si vyžaduje vhodnú definíciu.

Von Boch (2007) konštatuje, že forma rodinného podniku je najstaršou formou podnikania. Vo svete existuje množstvo vyše storočných rodinných podnikov napríklad: Fabbrica d'Armi Pietro Beretta (1576), Garbellotto (1775), Banque Hottinguer (1786), AE Köchert (1814), Champagne Billecart-Salmon (1818), Editions Henry Lemoine (1772), The Coatinc Company (1502), Villeroy und Boch (1748) a iné. Poznáme aj novšie a podľa obchodného mena známejšie rodinné podniky, fungujúce v rôznom priemysle napríklad: Siemens, Porsche, Linde, Daimler, Benz, L´oreal, Rauch, Nestle, Dr. Oetker, Hauswirth, Tissot, Adidas, Puma, William Grant and Sons, Deichmann, Swarovski a iné.

Brusatti (2017) uvádza, že rodinné podniky sa od ostatných odlišujú v tom, že ich hlavnou zložkou manažmentu je samotná rodina a vzájomné vzťahy medzi jej členmi. Pre osoby podieľajúce sa na rodinnom podnikaní je typické prelínanie sa pracovného a osobného života. Znamená to napríklad, že členovia rodiny riešia pracovné témy aj

v domácom prostredí a ak sa niečo negatívne stane rodine, odrazí sa to aj na rodinnom podniku.

Napriek tomu, že forma podnikania – rodinný podnik existuje už dávno, a rodinné podniky boli najstaršou formou podnikania, neexistuje ich jednotná definícia. *Česká republika* začlenila pojmy rodinný závod a rodinný podnik do svojho právneho poriadku. Od roku 2014 je zakotvený pojem *rodinný závod* v ustanovení § 700 odsek 1 českého Občianskeho zákonníka, pričom sa za *„rodinný závod považuje závod, v ktorom spoločne pracujú obaja manželia alebo aspoň s jedným z manželov pracujú aj ich príbuzní až do tretieho stupňa alebo osoby s manželmi príbuzné až do druhého stupňa, a ktorý je vo vlastníctve niektorej z týchto osôb. Na tieto osoby, ktoré trvalo pracujú pre rodinu alebo rodinný závod sa hľadí ako na členov rodiny zúčastnených na riadení rodinného závodu."* Hlavným zámerom zaradenia tohto pojmu do Občianskeho zákonníka bolo vytvorenie podmienok pre rodinné podnikanie a podchytiť právne vzťahy tam, kde sa na práci v rodinnom závode podieľajú členovia rodiny. Okrem iného pre rodinný závod sú dôležité osoby, ktoré sa podieľajú na jeho riadení a nie samotný predmet podnikania.

Od roku 2019 Uznesením vlády Českej republiky č. 330 zo dňa 13. mája 2019 došlo k vymedzeniu pojmu rodinný podnik v Českej republike. Schválená definícia označuje *rodinný podnik* ako rodinnú obchodnú korporáciu alebo rodinnú živnosť. Pri rodinnom podnikaní je dôležité presne určiť, ktorí členovia rodiny sa na ňom môžu podieľať. Na základe prijatej definície sú jednotlivé druhy rozdelené nasledovne:

1. *„Rodinnou obchodnou korporáciou* je obchodná korporácia, v ktorej je nadpolovičný počet spoločníkov tvorený členmi jednej rodiny a aspoň jeden člen tejto rodiny je jej štatutárnym orgánom alebo v ktorej členovia jednej rodiny priamo alebo nepriamo vykonávajú väčšinu hlasovacích práv a aspoň jeden člen tejto rodiny je členom štatutárneho orgánu tejto obchodnej korporácie. Za rodinnú obchodnú korporáciu sa považuje tiež obchodná korporácia, v ktorej väčšinu hlasovacích práv vykonáva v prospech jednej rodiny správca fondu alebo správca zvereneckého fondu, ak je súčasne aspoň jeden člen tejto rodiny členom štatutárneho orgánu fondu alebo správcom zvereneckého fondu.
2. *Rodinná živnosť* je podnikanie, na ktorom sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia jednej rodiny a najmenej jeden z členov tejto rodiny je držiteľom živnostenského alebo iného obdobného oprávnenia alebo je oprávnený na podnikanie na základe iného dôvodu.
3. *Za členov jednej rodiny* sa pre účely rodinného podniku považujú spoločne pracujúci manželia alebo partneri alebo aspoň s jedným z manželov alebo partnerov aj ich príbuzní až do tretieho stupňa osoby s manželmi alebo partnermi

až do druhého stupňa, ďalej osoby príbuzné v priamej línii alebo súrodenci. Ak je medzi nimi osoba, ktorá nemá plnú právnu spôsobilosť, zastupuje ju pri hlasovaní zákonný zástupca, pokiaľ je neplnoletá, inak opatrovník."

V *Poľskej republike* je vytvorených viacero nezáväzných definícií rodinného podniku. Mnohé iniciatívy sa dlhoročne snažia o presadenie tohto pojmu v záväzných právnych predpisoch. Definície sú založené na znakoch, ktoré považujú rodinný podnik za podnik, v ktorom vzájomne spriaznené osoby prijímajú strategické rozhodnutia a cieľom ich aktivít je odovzdať rodinný podnik nasledovnej generácii. V rodinnom podniku, ktorý sa považuje za hospodársku jednotku so zaregistrovanou právnou formou sú minimálne dvaja členovia rodiny zapojení do riadenia podniku a väčšina kapitálu rodinného podniku je v rukách rodiny. Do podnikania sa zapájajú viaceré generácie rodiny. Tieto spoločne podnikajúce osoby sa musia vnímať ako rodinný podnik a ich hlavným zdrojom príjmu je príjem dosiahnutý z podnikateľskej činnosti podniku (Strážovská, 2018).

Maďarská republika taktiež nemá schválený zákon o rodinnom podnikaní a ani právnu definíciu rodinného podniku. V opatrení na poskytnutie dotácií pre rodinné farmy došlo k čiastočnému vymedzenie pojmu *rodinná farma*. Za rodinnú farmu sa považuje aktívna poľnohospodárska jednotka, v určitej veľkosti. Predmetná hospodárska jednotka je buď vlastnená rodinou, má ju rodina v prenájme alebo ju užíva na základe iného titulu. Podstatné je, aby okrem farmára (člena rodiny) bol na plný úväzok zamestnaný aj minimálne jeden ďalší člen rodiny (Strážovská, 2004).

Ďalšia definícia rodinného podniku bola vytvorená Budapeštianskym centrom pre rozvoj podnikania LAB pri Ekonomickej univerzite v Budapešti. V zmysle tejto všeobecne uznávanej definície sa za rodinný podnik považuje podnik, v ktorom rodina disponuje vlastníckym podielom viac než 51 % alebo väčšina hlasovacích práv je v rukách rodiny a to zabezpečuje ich plnú kontrolu nad riadením podniku.

Existujú rôzne charakteristiky rodinných podnikov vychádzajúce z rôznych znakov:

a) zakladateľ alebo majiteľ podniku považuje svoj podnik za rodinný;
b) cieľom rodinného podnikania je zosúladenie manažérskych cieľov: riadiacich, obchodných, vlastníckych a rodinných cieľov;
c) rodina má hlavný vplyv na vlastníctvo a riadenie podnikov;
d) aktívne zapájanie sa rodinných príslušníkov do podnikania;
e) v dôsledku prepojenia rodiny a podnikania je typická emočná zložka v podnikaní;
f) zakladatelia musia byť dobrí manažéri aby vedeli organizovať všetky riadiace činnosti v podniku;

g) zakladatelia majú vlastnú víziu vybudovať stabilný podnik aby ho neskôr odovzdali ďalšej generácii;
h) manažérske ciele rodinných podnikov sú dlhodobé;
i) vývoj rodinného podniku sa citlivo prelína s vývojom rodiny;
j) rodinný podnik vytvára rodinnú atmosféru vo vnútorných štruktúrach podniku a na pracovisku podniku.

Prelínanie sa pracovných a súkromných vzťahov v rodinnom podniku výstižne ilustruje nasledovný obrázok.

Obrázok 20.1 Rodinný podnik – záujmy, vzťahy a manažérske ciele



Zdroj: spracované podľa Strážovská a kol. (2008)

Rodinné podniky majú v zamestnaneckom pomere členov rodiny ale môžu mať nerodinných príslušníkov. To sa odrazí aj na manažérskych funkciách. Rodina má svoje vlastné ciele a podnik má svoje ciele tiež. Niekedy je problém aby sa ciele spoločne prelínali.

Vedúcu úlohu v manažmente rodinného podniku má majiteľ podniku alebo zakladateľ podniku. Ten sa snaží manažovať dianie v rodinnom podniku tak, aby zamestnanci boli verní cieľom podniku a ciele napĺňali. Podľa mnohých autorov prekrývanie vlastníctva a manažérskych postov vedie podnik k takým záujmom, ako je dlhodobé prežitie a hľadanie výsledkov s dlhodobou pôsobnosťou. Vernosť podniku sa zvyšuje keď sa zamestnanci cítia byť členmi rodiny alebo nepociťujú zo strany od manažmentu, že sú akoby „cudzí".

Pre rodinné podniky je charakteristické, že majú tendenciu byť založené na špirále nezávislých väzieb, ktorá začína v spodnej organizačnej vrstve podniku a pokračuje až na jej samotný vrchol. Táto špirála môže byť nahradená po čase istým

spôsobom zamestnanosti v rodinnom podniku, pričom táto skutočnosť má priamy dopad na funkčnosť tak rodiny ako aj podniku.

Majtán (2012) konštatuje, že stálym problémom malých a stredných podnikov a hlavne rodinných podnikov je manažovanie všetkých činností manažéra „vlastnými silami" alebo v réžii rodiny. Pri začatí podnikateľskej činnosti je pomoc manželky vítaná, priam nutná. Majiteľ musí delegovať právomoc. Zavedením manažérskych systémov sa následne rozšíri zodpovednosť zamestnancov. Aby mohli vykonávať svoju prácu, budú zamestnanci potrebovať viacej právomoci. Úlohou rodinných podnikov potom, čo delegovali právomoc, je usmerňovať takýchto manažérov, ktorí budú vystupovať ako ich nástupcovia. Do podnikateľského procesu je zapojená celá rodina aj preto aby sa uskutočnila hospodárnosť jednotlivých manažérskych aktivít. Preto si členovia rodiny väčšinou všetky činnosti zabezpečujú sami alebo sa snažia na manažérske činnosti zamestnať ďalších rodinných príslušníkov.

Pri rozdelení manažérskych činností sa v rodinnom podniku môže napríklad rozhodovať o manažmente nasledovne:

a) manželka sa venuje účtovníckym prácam alebo marketingu,
b) deti rôznym manažérskym činnostiam,
c) jedno z detí je pripravované na najvyššiu manažérsku pozíciu a neskôr na prevzatie vedenia rodinného podniku.

Nato aby sa rodinný podnik vyhol stagnácii treba v podniku zaviesť formálny manažérsky systém. Takéto systémy odmeňujú, hodnotia a informujú zamestnancov. Bez týchto systémov nie je manažér schopný riadiť spoločnosť ako celok.

Príkladom môže byť rodinný podnik Emila Krajčíka – 101 Drogerie. Krajčíkovci patria k stáliciam nášho rebríčka rodinných podnikov. Emil Krajčík zo Senice sa do podnikania pustil v roku 1994. Začínal predajom čistiacich a pracích prostriedkov a ďalšieho drogistického tovaru. Postupne sa mu podarilo vybudovať jednu z najznámejších sietí drogérií na Slovensku. Prvú predajňu 101 Drogerie otvoril Emil Krajčík v Novom Meste nad Váhom. Dnes má spoločnosť po celom Slovensku vyše 200 prevádzok. Za rok tak narástli o 20 nových predajní. Do rodinného podnikania už niekoľko rokov zasväcoval Emil Krajčík aj syna Mateja, niekdajšieho futbalistu, ktorý si niekoľko sezón zahral aj v pražskej Slávii, aj v najvyššej ligovej súťaži v Taliansku za klub Reggina Calcio. Zakladateľ 101 Drogerie rozvíja aj rodinný poľnohospodársky podnik Emil Krajčík Agro, ktorého výnosy vlani dosiahli takmer dva milióny eur a kde sa angažuje aj jeho mladší syn Lukáš. Jeho starší syn Matej by zas mal časom prebrať rodinný podnik. Postupne spoznáva rôzne oddelenia podniku, no hlavné slovo v nej má ešte stále otec.

20.4 Manažment rodinného podniku

Rodinné podniky majú z dlhodobého hľadiska veľkú a trvalú výhodu pred ostatnými druhmi podnikania z veľkej časti vďaka svojim dlhodobým cieľom a plánom. Väčšinou sú vlastnícky aj majetkovo stabilné. Bez stability by stratili svoju manažérsku prioritu. Úspešný rodinný podnik musí byť dobre manažérsky vedený. V rodinnom podnikaní musí kvalitný manažment zabezpečiť nasledovné činnosti:

1. plánovanie,
2. riešenie problémov a konfliktov,
3. vedenie a vzdelávanie nasledujúcej generácie, výmena generácií.

Základom dobrého manažmentu rodinného podniku je funkčný vodca. Odporúča sa taktiež založiť rodinnú radu, ktorá bude konzultovať s majiteľom/zakladateľom rôzne rozhodnutia ohľadom rodinného podniku. V rodinných podnikoch je zvyklosťou že na riadiacich miestach – vrcholový manažment – sú členovia rodiny. Nie vždy to ale tak musí byť. *Ak je rodinný podnik už etablovaný na trhu, môže si dovoliť do vrcholového manažmentu dosadiť nerodinných členov*.

Ako príklad uvedieme rakúsky rodinný podnik Swarovski 4. júla 2022 sa Alexis Nasard stal novým generálnym riaditeľom Swarovski, jednej z 30 najlepších luxusných značiek na svete a jednej z najväčších rodinných spoločností v nemecky hovoriacom regióne. Ide o prvého riaditeľa 127-ročnej luxusnej spoločnosti, ktorý nepochádza z jednej zo zakladateľských rodín. Nasard ako nový generálny riaditeľ prevezme aj správu domovského sídla vo Wattens v Tirolsku. Pre spoločnosť Swarovski je to ďalší míľnik v manažmente prechodu z rodinne vedenej spoločnosti na spoločnosť vlastnenú rodinou. V novembri roka 2022 spoločnosť Swarovski predstavila svoje nové predstavenstvo, ktoré má po prvý raz väčšinu nezávislých členov. Rodina Swarovski bude aj naďalej aktívne formovať odkaz zakladateľa spoločnosti Daniela Swarovského v úlohe vlastníkov. Okrem toho má piata generácia, Markus Langes-Swarovski, Robert Buchbauer a Mathias Margreiter, troch členov v predstavenstve spoločnosti Swarovski.

20.4.1 Manažérske chyby v rodinných podnikoch

Najčastejšia manažérska chyba v rodinných podnikoch sa deje pri výmene generácií. Generačná výmena znamená, že sa striedajú dve generácie - juniorská aj seniorská - a zmena sa týka oboch súčasne. Riziko spočíva práve v strete dvoch generácií. Zakladatelia alebo majitelia sa často považujú za nenahraditeľných a nechcú svoje postavenie opustiť a nastupujúca generácia chce často robiť všetko inak. Vzájomná dôvera je preto nanajvýš dôležitá, najmä pri odovzdávaní rodinného

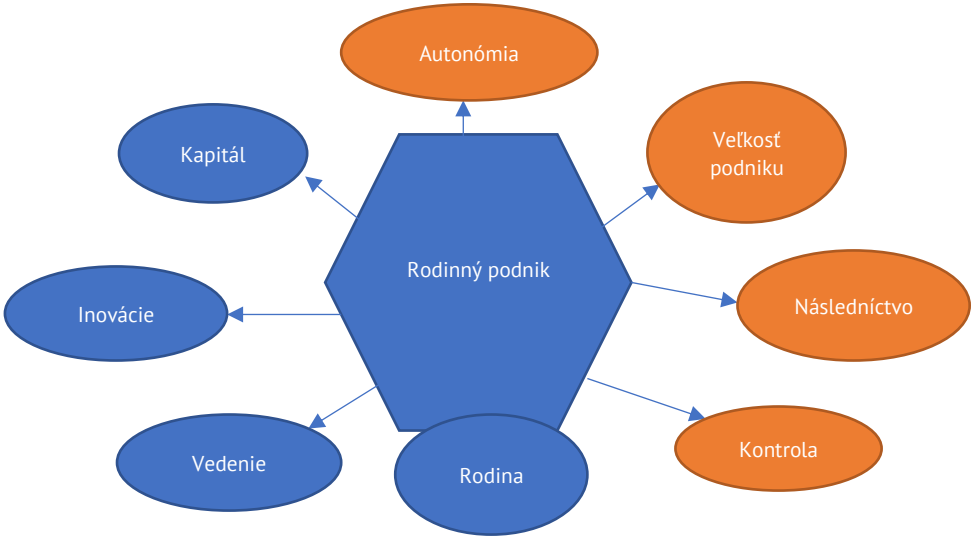
podniku. Ďalšie riziko spočíva v manažmente načasovania výmeny generácie. Oneskorenie alebo ignorovanie základného plánu nástupníctva spôsobuje problémy. Sú tu dva extrémy:

1. rodinný podnik je odovzdaný nasledovníkovi príliš skoro a nasledovník vstupuje do podniku nepripravený, alebo
2. senior sa o svojho nástupcu vôbec nestará a jeho vzdelávanie sa zanedbáva.

Oba postupy sú rovnako škodlivé pre rodinný podnik. Dobre pripravené plánovanie nástupníctva teda zvyšuje pravdepodobnosť úspešného odovzdania rodinného podniku nasledujúcej generácii.

Podľa Zehrer (2023) generačná výmena nenastane zo dňa na deň, treba ju vnímať ako manažérsky systematický proces, ktorý začína ako postupný vývoj a vyžaduje si podrobné plánovanie. Pri výmene generácií v rodinnom podniku nie je dôležité brať do úvahy len daňové, korporátne a finančné aspekty, ale aj psychologické a emocionálne aspekty. Generačná výmena má veľmi vysokú emocionálnu hodnotu, pretože sa dotýka základných otázok podnikateľskej, ale aj osobnej existencie nasledovníka.

Obrázok 20.2 Faktory úspešnosti rodinného podniku



Zdroj: spracované podľa Brusatti (2017)

20.5 Slovenská republika a rodinné podniky

Od 1. júla 2023 upravuje zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov problematiku rodinného podnikania v Slovenskej republike.

Vymedzuje sa rodinný podnik a jeho základné definičné znaky, pričom rodinný podnik musí byť podnikateľom podľa ustanovenia § 2 odsek 2 Obchodného zákonníka, t. j.:

a. osoba zapísaná v obchodnom registri;
b. osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia;
c. osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov;
d. fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Okruh vymedzených osôb sa ďalej zužuje na vybrané právne formy, medzi ktoré patrí: obchodná spoločnosť, družstvo a fyzická osoba – podnikateľ. Postuluje sa tak skutočnosť, kedy rodinným podnikom nemôže byť subjekt, ktorý nebol primárne zriadený za účelom podnikania, alebo ktorý by vykonával hospodársku činnosť, ktorá nemá charakter podnikania. Pre rodinné podniky sa nevytvára nová samostatná právna forma, ale ustanovujú sa definičné znaky rodinného podniku pre subjekty existujúcich právnych foriem. Druhým zo základných definičných znakov rodinného podniku je existencia rodinných väzieb v rodinnom podniku.

Tento základný definičný znak je inšpirovaný viacerými pohľadmi na úrovni štátov Európskej únie, pričom navrhované ustanovenie má najbližšie k českej definícii rodinného podniku, tak ako bola prijatá Uznesením vlády Českej republiky zo dňa 13. mája 2019 č. 330 o vymedzení rodinného podniku v Českej republike. Jeho podstatou je:

a) väčšinový výkon hlasovacích práv v prospech členov jednej rodiny,
b) účasť na vedení spoločnosti prostredníctvom osoby štatutára ako člena rodiny,
c) väčšinový hospodársky prospech členov jednej rodiny.

Pre účely preukázania rodinných väzieb využívajú sa pojmy ako spoločná rodina alebo člen spoločnej rodiny. Členovia spoločnej rodiny sa ustanovujú v rozsahu: manželia, príbuzní v priamom rade, súrodenci a iné osoby navzájom príbuzné až do štvrtého stupňa a manželia týchto osôb. Určujú sa podmienky, za akých môže do rodinného podniku vstúpiť rozvojový kapitál spôsobom ekvity, a zavádza právnu

fikciu, kedy pri zmenených vnútorných podmienkach podnik naďalej spĺňa základné definičné znaky rodinného podniku. Cieľom takejto úpravy je umožniť okrem vlastného a bankového (prípadne iného dlhového) financovania aj ekvitné financovanie. Ďalej sa určilo, že evidovaným rodinným podnikom je taký rodinný podnik, ktorý bol zaevidovaný do evidencie rodinných podnikov a registrovaným rodinným podnikom je rodinný podnik, ktorý prešiel procesom registrácie a bol mu priznaný štatút registrovaného rodinného podniku. Rodinný podnik, ktorý vykonáva poľnohospodársku činnosť je rodinnou farmou.

Charakteristickou črtou rodinného podniku je jeho Rada ako kolektívny orgán, ktorého vnútornú organizáciu a fungovanie upravuje štatút Rady rodinného podniku. Štatút Rady rodinného podniku schvaľuje obchodná spoločnosť, družstvo alebo fyzická osoba – podnikateľ. Rada rodinného podniku prerokúva najmä:

a) dlhodobé strategické smerovanie rodinného podniku;
b) rodinnú politiku zameranú na rodinný podnik a súlad cieľov rodinného podniku a cieľov rodiny;
c) vzťahy medzi rodinou a rodinným podnikom, práva a povinnosti členov spoločnej rodiny vo vzťahu k rodinnému podniku, potreby a požiadavky členov spoločnej rodiny;
d) podmienky prijímania členov spoločnej rodiny do rodinného podniku alebo odchodu členov spoločnej rodiny z rodinného podniku;
e) nástupníctvo a prípravu budúcej generácie na prevzatie rodinného podniku, generačnú výmenu štatutárneho orgánu alebo členov štatutárneho orgánu a odovzdanie vlastníctva alebo hlasovacích práv;
f) informácie týkajúce sa rodinného podniku, ktoré poskytuje členom rady rodinného podniku.

Rada rodinného podniku má najmenej troch členov. Väčšinu členov rady rodinného podniku tvoria členovia spoločnej rodiny. Rada rodinného podniku je schopná uznášať sa, ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých členov rady rodinného podniku a viac ako 50 % prítomných členov rady rodinného podniku tvoria členovia spoločnej rodiny. Rada rodinného podniku prijíma rozhodnutia nadpolovičnou väčšinou hlasov prítomných členov rady rodinného podniku. Každý člen rady rodinného podniku má jeden hlas. Štatút rady rodinného podniku môže určiť, kedy je potrebné na prijatie rozhodnutia vyšší počet hlasov členov rady rodinného podniku.

20.6 Rodinný podnik a manažment zamestnancov

Majiteľ musí delegovať právomoci v svojom rodinnom podniku. Zavedením manažérskych systémov sa následne rozšíri zodpovednosť zamestnancov. Na to aby mohli vykonávať svoju prácu, budú zamestnanci potrebovať viac právomocí. Úlohou rodinných podnikov potom, čo delegovali právomoci, je usmerňovať takýchto manažérov, ktorí budú vystupovať ako ich zástupcovia.

Podstatné je aj vyhľadávame a zamestnávanie nových zamestnancov z externého prostredia. Jednou z výhod dobre vedených a riadených rodinných podnikov je skupina mladých a perspektívnych zamestnancov. Táto skupina má dve podstatné funkcie:

1. rovesníci detí vlastníkov, ktorí súperia s nimi o uznanie a tým stimulujú ich rozvoj;
2. nová generácia prichádzajúca do manažérskych pozícií z radov externých potenciálnych zamestnancov.

20.7 Marketingový manažment

Vývoj a inovácie produktov v rodinných podnikoch vplyvom nových technológií prechádzajú výraznými zmenami. Sociálne médiá prinášajú zmeny vo vzťahoch so zákazníkmi aj s potenciálnymi zákazníkmi. Takisto nové myslenie zákazníkov a vplyv širokospektrálnych informácií prinášajú nové želania a priania zákazníkov.

Podniky, nielen rodinné, vedú diskusie, ako zaujať zákazníka, nakoľko je to čoraz ťažšie lebo zákazníkov ovplyvňuje neustálym vývoj produktov. Ďalšou témou v marketingu je ako predávať, či v kamenných obchodoch alebo cez e-shopy. Tieto polemiky sú výzvou do budúcnosti. Rodinné podniky majú jednu podstatnú výhodu oproti nerodinným, a to, že majú dlhoročný kontinuálny vývoj produktov, inovačné procesy a stálosť na trhu (von Boch, 2007).

Wendelin von Boch (2007) odporúča globalizačné procesy v rodinných podnikoch prijať ale s dôrazom na tradíciu dlhovekého podnikania. Autor patri k rodinnému podniku, ktorý je na trhu od roku 1748 a rodinný podnik prešiel mnohými spoločenskými a politickými udalosťami.

Celkove môžeme konštatovať, že podnik, aby prosperoval a dosahoval zisk, potrebuje kvalitný manažment a vedenie, ktoré bude dbať na dosahovanie podnikových cieľov. Taktiež potrebuje aspoň základnú marketingovú stratégiu a využitie nástrojov marketingového komunikačného mixu a marketingového mixu.

20.7.1 Rodinný podnik a manažment všeobecných znakov rodinných podnikov

Verejnosť pozná rodinné podniky a ich produkty podľa ich obchodného mena. Definíciu obchodného mena sme už vysvetlili v prvej kapitole. Vráťme sa však k manažmentu propagácie produktov prostredníctvom obchodného mena a formy podniku.

Majitelia alebo manažéri pridávajú k produktu aj tzv. pridanú hodnotu, čím môže byť:

1. tradícia, ktorá neustále prináša vylepšovanie produktu a vyššiu kvalitu produktu;
2. know-how výroby produktu, tradícia vo výrobe produktu;
3. istota reklamácie produktu;
4. manažment referencií produktov prostredníctvom rodinných príslušníkov (napríklad reklama na džúsy Rauch/Rakúsko alebo olivový olej Monini/Taliansko).

20.7.2 Marketingový manažment znakov rodinných podnikov

Rodinný podnik si manažuje svoju publicitu tak, aby dosiahol čo najväčší predaj svojich výrobkov alebo služieb. Z tých najpoužívanejších manažérskych znakov môžeme spomenúť nasledovné:

1. Manažment propagácie rodinného podniku je aj obchodné meno, ktoré je meno alebo meno a priezvisko zakladateľa podniku, napríklad Deichmann, Raymond Weil, Dr. Oetker, Monini, Ford, Versace, L´oreal, Levi´s, Tissot, Breitling.
2. Na manažment vytvorenia obchodného mena môže zakladateľ použiť aj skratku svojho mena a priezviska, napríklad Hanwag -Joseph/Hans Wagner, Haribo – Hans Riegel z Bonnu.
3. Obal produktu má ochrannú funkciu pre produkt ale aj informačný a marketingový charakter. Na obal produktu sa manažérsky umiestňujú nasledovné informácie:
   a) vlastnoručný podpis zakladateľa rodinného podniku (napríklad Monini, Dr. Oetker, Wiliam Grant and Sons);
   b) informácia, z ktorého štátu je rodinný podnik alebo rodina (napríklad Made in Germany, Made in Austria), táto informácia je dnes už veľmi zriedkavá, nakoľko väčšina rodinných podnikov presúva svoju výrobu mimo Európy;
   c) rok založenia rodinného podniku sa uvádza väčšinou v rodnej reči zakladateľa rodinného podniku (napríklad seit/since 1820), čím starší je

dátum založenia, tým produkt a jeho manažment dokazuje vyššiu kvalitu a odbornosť a know how produktu;

d) fotografiu zakladateľa ale rodinných príslušníkov;
e) logo rodinného podniku, ktoré má dlhoročnú tradíciu.

Témy na diskusiu

1. Vysvetlite prelínanie sa manažérskych cieľov podniku a cieľov rodiny v rodinnom podniku.
2. Čo sa najčastejšie nachádza na etikete produktu rodinného podniku?
3. Definujte rodinný podnik a vysvetlite rozdelenie manažérskych činností v rodinnom podniku.
4. Aké najčastejšie problémy sa riešia v manažmente rodinného podniku?
5. Vysvetlite manažment tvorby obchodného mena a loga v rodinnom podniku.

Testové otázky

1. Najčastejšie používané kritérium na začlenenie podniku do malého alebo stredného je:

a) počet zamestnancov.
b) obrat.
c) nezávislosť podniku.
d) odvetvie.
e) ani jedna z možností nie je správna.

2. Medzi základné manažérske ciele v rodinných podnikoch patria nasledovné:

a) dosahovanie zisku a spokojnosť rodiny.
b) dosahovanie zisku a spokojnosť verejnosti.
c) dosahovanie zisku a zákaznícka spokojnosť.
d) zamestnávanie rodinných príslušníkov a dosahovanie zisku.
e) ani jedna z možností nie je správna.

3. Na príkladoch z praxe môžeme vidieť obsadzovanie nerodinných zamestnancov do manažérskych pozícií. Deje sa to preto lebo:

a) rodinný podnik má dostatok finančných prostriedkov na odborníkov z praxe.
b) nerodinný zamestnanec prinesie do rodinného podniku inovácie.
c) nerodinný zamestnanec na pozícii manažéra odbremení rodinných zamestnancov od niektorých povinností.
d) všetky odpovede sú správne.

e) ani jedna odpoveď nie je správna.

4. Marketing manažment rodinného podniku a etiketa na produkte najčastejšie obsahujú nasledovné:
a) meno a priezvisko zakladateľa rodinného podniku.
b) fotografiu zakladateľa rodinného podniku.
c) podpis zakladateľa rodinného podniku.
d) informáciu kedy rodinný podnik vznikol.
e) všetky odpovede sú správne.

5. Medzi základné manažérske chyby v rodinných podnikoch patria nasledovné:
a) nedostatočná pozornosť venovaná výchove nového manažmentu.
b) nedostatočná pozornosť venovaná pri výmene novej generácie vo vedení rodinného podniku.
c) obsadenie manažérskych funkcií neodborníkmi z rodinného prostredia.
d) všetky odpovede sú správne.
e) ani jedna odpoveď nie je správna.

Správne odpovede: 1. a, 2. a, 3. d, 4. e, 5. d

Zoznam použitej literatúry

Zákon 455/1991 Zb. Živnostenský zákon v platnom znení

Brusatti, A. (2017). *Familienunternehmen*. Wien: ÖGU.

Das Familienunternehmen SWAROVSKI bekommt einen neuen CEO: Alexis Nasard übernimmt ab Juli 2022 - FAMILIENUNTERNEHMEN im FOKUS

Majtán, M. a kol. (2012). *Manažment*. Bratislava: Sprint2.

Martel, J. (2017). Rodinné firmy na rozcestí. Praha: Grada Publishing.

Sedlák, M. a Lišková, C. (2016). *Manažment*. Wolters Kluwer *E-kniha 1/2016*.

Srpová, J. – Řehoř, V. (2010). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Strážovská, Ľ. a kol. (2008). *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprintdva.

Strážovská, Ľ. (2019). *Marketing malého, stredného a rodinného podnikania*. Bratislava: Sprint2.

Strážovská, H. a kol. (2016). *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o.,

Strážovská, Ľ. (2007). *Malé a stredné podnikanie a rodinné podnikanie*. Nové Zámky: SECOS, s.r.o.

Strážovská, L. 2004. *Malé a stredné a rodinné podnikanie*. Bratislava: Cranium.

Štarchoň, P. (2004). *Vademecum reklamy*. Vybrané teoretické aspekty. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Štatistický úrad SR. https://slovak.statistics.sk/

Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Zehrer, A. (2023). *MCI Management Center Innsbruck*.

Von Boch, W. (2007). *Globalisieren mit Tradition*. Zurich: Orell Fuessli Verlag AG.

ZÁVER

Do súčasnosti bolo vydaných množstvo domácich aj zahraničných publikácií, ktorých cieľom je zhrnúť do kompaktného celku základné manažérske témy a poskytnúť tak čitateľom primeraný prehľad teórie a jej aplikácie v praxi. Kolektív trinástich autorov sa touto vysokoškolskou učebnicou snaží obohatiť uvedenú širokú paletu publikácií domácich aj zahraničných autorov.

Vysokoškolská učebnica obsahuje dvadsať kapitol a manažérskych tém v kontexte súčasného trhového prostredia a vymedzuje základné termíny, teórie a ich implikácie v manažérskej praxi. Keďže učebnica sleduje najmä didaktické ciele, na overenie dosiahnutia požadovaného vzdelávacieho výstupu uvádza v závere každej kapitoly témy na diskusiu spolu s kontrolnými otázkami.

V úvode každej kapitoly sú uvedené ciele danej kapitoly, ktoré považujeme za naplnené. Limitáciou tejto publikácie je rozsah výučby predmetov, na ktorých bude využívaná, ktorý obmedzil aj rozsah učebnice a množstvo spracovávaných tém. Do budúcna však toto druhé aktualizované vydanie učebnice otvára možnosti na jej ďalšie rozšírenie, úpravu a doplnenie, a to aj na základe skúsenosti s jej využitím vo vzdelávacom procese.

Lukáš Copuš a kolektív

Manažment

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2024

Grafická úprava: Lukáš Copuš

Za obsahovú, odbornú, jazykovú a formálnu stránku zodpovedajú autori jednotlivých kapitol

Rozsah 464 strán, 26,84 AH, 2. aktualizované vydanie

Vyšlo ako elektronická publikácia

ISBN 978-80-223-5856-9 (online)



ISBN 978-80-223-5856-9